



ADVIES

Een instituut voor praktijkgericht onderzoek

Verkenning in opdracht van
Regieorgaan SIA

22 december 2022

Marcel de Haas en Martha Jordaan

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
HOOFDSTUK 1.....	7
Aanleiding	7
HOOFDSTUK 2.....	8
Behoeftte aan een instituut voor praktijkgericht onderzoek.....	8
2.1 Waarom een instituut voor PGOZ?	8
2.2 Drie mogelijke pijlers van het beoogde instituut.....	9
HOOFDSTUK 3.....	13
Vorm, reikwijdte en organisatie van het beoogde instituut	13
3.1 Doelgroep	13
3.2 Positionering	14
3.3 Karakterisering.....	14
3.4 Governance.....	15
3.5 Mensen en middelen.....	16
HOOFDSTUK 4.....	17
Vervolgstappen	17
4.1 Vanuit hoge ambitie compact beginnen.....	17
4.2 Kwartiermaken	18
4.3 Begroting.....	18
Bijlage 1. Schets van de verkenning	19
Bijlage 2. Gesprekspartners in interviews.....	20

Samenvatting

Aanleiding

Praktijkgericht onderzoek (PGOZ) aan hogescholen groeit in omvang en kwaliteit. Tegelijkertijd groeit de erkenning van PGOZ als volwaardig onderdeel van de kennisinfrastructuur. Het belang en de impact van PGOZ voor onderwijs, beroepspraktijk en samenleving worden op waarde geschat. De kennis en expertise die nodig zijn om kwalitatief hoogwaardig PGOZ met impact uit te voeren, te ondersteunen en te faciliteren, worden door vele partijen opgebouwd en bevorderd. In de eerste plaats door de hogescholen en de lectoren en (docent)onderzoekers, maar ook door de Vereniging Hogescholen (VH), de Vereniging van Lectoren (VvL) en Regieorgaan SIA (SIA). Er is een behoefte geïdentificeerd aan het verder uitbouwen, delen en benutten van al deze kennis en expertise. Niet als doel op zichzelf, maar ter verdere versterking van de positie, kwaliteit en impact van het PGOZ. Berenschot is door SIA gevraagd om de geïdentificeerde behoefte nader te verkennen, te articuleren en in het verlengde daarvan te adviseren over de vorm en invulling van een eventuele centrale voorziening. Het project is in nauwe afstemming met verschillende gesprekspartners en stakeholders uitgevoerd, waaronder de VH en de VvL.

Drie pijlers

De door Berenschot uitgevoerde verkenning bevestigt zonder meer de geïdentificeerde behoefte in het veld. Gesprekspartners zijn positief over de kennis en expertise met betrekking tot PGOZ die in betrekkelijk korte tijd is opgebouwd, maar zij zien ook dat deze kennis en expertise erg versnipperd is. Wielen worden vaak opnieuw uitgevonden, weinig transparant en zichtbaar is waar welke kennis en expertise kan worden gehaald en wat daarvan de status en kwaliteit is. Er is een sterke wens om de krachten te bundelen en om meer synergie te bereiken. Een centrale voorziening in de vorm van een instituut dat hiervoor een oplossing biedt en daarmee de positie, kwaliteit en impact van het PGOZ versterkt, zal volgens Berenschot breed worden omarmd. Dit instituut zou zich dan dienen te baseren op drie (deels overlappende) pijlers: 1) kennisopbouw, 2) kennisdeling en -benutting en 3) professionele ontwikkeling.



1. Kennisopbouw

Kennisopbouw is in deze het verzamelen en bundelen van bestaande kennis en het (waar nodig doen) ontwikkelen van nieuwe kennis op basis van te initiëren onderzoek. In het veld blijken namelijk tal van kennisvragen te leven waarvoor deels al kennis voorhanden is en die deels om nader onderzoek vragen. Voorbeelden van opgehaalde kennisvragen zijn onder andere: wat onderscheidt PGOZ qua methodieken ten opzichte van andere type onderzoek, wat zijn meetbare kwaliteitscriteria en kwaliteitsstimulerende processen, hoe bereik je impact en hoe toon je die aan, hoe versterk je de wisselwerking met het onderwijs, wat zijn succesvolle samenwerkingsvormen in dit licht, wat betekent PGOZ voor de rol en positie van een (opleidings-)manager, etc.? Op dit soort vraagstukken is duidelijk behoefte aan gefundeerde kennis en expertise, opgehaald in eigen land (denk aan de lectoren die onderzoek doen naar PGOZ), maar ook in andere landen. Een instituut PGOZ kan deze kennis en expertise bundelen en verrijken.

2. Kennisdeling en -benutting

Het beoogde instituut kan vervolgens het delen en benutten van kennis (en expertise) rondom PGOZ bevorderen door in de eerste plaats te fungeren als een etalage en vindplaats. Dat maakt dat eenieder die op zoek is naar bepaalde kennis en expertise over PGOZ, deze kan vinden bij en/of via het instituut. Echter, om het daadwerkelijke gebruik van kennis te bevorderen, zou vanuit het instituut ook actief naar buiten moeten worden getreden met uitingen en activiteiten die de ontwikkelingen binnen en buiten de hogescholen kunnen faciliteren. Daarbij moet worden gedacht aan het organiseren van conferenties, debatten en workshops voor specifieke doelgroepen, als ook bredere publieksactiviteiten en het fungeren als vraagbaak. Van groot belang hierbij is de kwaliteit en het gezag van degenen die deze activiteiten organiseren, begeleiden en uitvoeren.

3. Professionele ontwikkeling.

Er is een sterke behoefte aan vormen van studie, coaching en scholing voor de permanente professionele ontwikkeling van individuen en hun organisaties in het uitvoeren, ondersteunen, begeleiden, managen en beoordelen van kwalitatief hoogwaardig praktijkgericht onderzoek met impact. Ook op dit vlak worden veel initiatieven binnen, tussen en rondom hogescholen genomen. Binnen de hogescholen is in de afgelopen periode het scholingsaanbod aangevuld met voor PGOZ relevant aanbod. In de samenwerking tussen een vijftiental hogescholen wordt onder meer de leergang '*Bouwstenen voor succesvol praktijkgericht onderzoek*' aangeboden. Vanuit de VH wordt een bestuurlijk traject gericht op POGZ aangeboden en binnen de VvL wordt gedacht en gesproken over de ontwikkeling van basis- en senior kwalificatietrajecten voor onderzoekers. Ook in het samenbrengen, doorontwikkelen en uitbreiden van dit type (scholings-)activiteiten kan het instituut een belangrijke rol vervullen.

Rollen die een instituut PGOZ zou moeten vervullen

Het instituut bevordert de kwaliteit en impact van praktijkgericht onderzoek dus door het faciliteren van verdere opbouw en benutting van kennis/expertise en de professionele ontwikkeling van individuen en organisaties. Het gaat hierbij specifiek om kennis en expertise relevant voor het uitvoeren, ondersteunen, begeleiden, managen en beoordelen van hoogwaardig praktijkgericht onderzoek met impact. Essentieel daarbij is dat het instituut nadrukkelijk een toegevoegde waarde biedt bovenop het reeds bestaande. Het moet aanvullend zijn op de rollen en activiteiten van de hogescholen zelf en van verenigingen en organisaties als de VH, de VvL en SIA. Daarom zou het instituut de volgende drie elkaar aanvullende rollen dienen te vervullen: (1) als *verbinder* en *makelaar* van elders bestaande kennis, expertise en activiteiten onder de noemers van de genoemde drie pijlers; (2) als *ontzorg*er voor instellingen, verenigingen en organisatie door bestaande activiteiten (al dan niet in ontwikkeling) te ondersteunen en/of uit te voeren (denk aan de genoemde leergang en kwalificatietrajecten) en (3) als *ontwikkelaar* en *aanbieder* van nieuwe activiteiten en diensten die daar bovenop in een behoefte voorzien.

Focus

Met de genoemde pijlers en rollen bedient het instituut in potentie een brede doelgroep, namelijk eenieder die professioneel is betrokken bij PGOZ en die kennis en expertise wil benutten voor verdere versterking van positie, kwaliteit en impact van PGOZ. Daarmee doelen we primair op (docent-) onderzoekers, lectoren en hun ondersteuners, (beleids-)adviseurs, managers en bestuurders binnen de hogescholen. Maar ook kan het instituut op termijn relevantie bevatten voor studenten, (samenwerkingspartners in het) werkveld, beleidsmakers bij overheden, als ook voor onbekostigde hogescholen, mbo-instellingen, universiteiten en andere kennisinstellingen. In de ontwikkelingsfase zou de focus van het instituut echter moeten liggen op het PGOZ zoals zich dat aan de bekostigde hogescholen heeft ontwikkeld. Daarmee wordt voorkomen dat het concept van praktijkgericht onderzoek direct al te zeer wordt opgerekt en daarmee aan herkenbaarheid inboet. Dit betekent niet dat er een 'hekje' wordt geplaatst, maar wel dat de grenzen in het begin worden bewaakt ten behoeve van de doorontwikkeling van PGOZ als een aparte tak van sport binnen het onderzoeksspectrum.

Eigenaarschap vanuit een multistakeholderbenadering

De eigenheid van PGOZ zou vanaf het begin al terecht moeten komen in het 'DNA' van het instituut. Eigenaarschap vanuit een multistakeholderbenadering houdt in dat relevante partijen (inclusief docenten, studenten en werkveld) van meet af aan in de ontwikkeling, de (be)sturing en/of het toezicht van het instituut worden betrokken. Vanuit de focus zoals hierboven voor de ontwikkelingsfase van het instituut is aangegeven, dienen bij aanvang daarin ten minste de VH (namens de bestuurders van hogescholen), de VvL (namens de lectoren) en SIA (als initiatiefnemer) vertegenwoordigd te zijn. Gezien het belang van (kwaliteit en impact van) PGOZ voor het werkveld, is ook vertegenwoordiging vanuit de beroepspraktijk wenselijk. Afhankelijk van de verdere ontwikkeling van het instituut kunnen partijen als eigenaar in een later stadium worden toegevoegd.

Organisatievorm

Als mogelijke typeringen van het beoogde instituut zijn in de verkenning onder meer 'platform', 'kenniscentrum', 'expertisecentrum', 'kennis & expertisecentrum', 'studiecentrum' en 'academie' genoemd. Alle aanduidingen hebben hun voor- en nadelen. Vooralsnog duiden we de voorziening qua werktitel graag aan als *instituut* vanwege de statuur die naar onze mening daarmee aan de voorziening wordt meegegeven. Maar statuur wordt uiteindelijk pas echt bereikt als het instituut hoge kwaliteit gaat leveren en de juiste expertise aan zich bindt. Het instituut zal zichzelf op kwaliteit moeten gaan bewijzen waarmee ambassadeurs zullen ontstaan. Ook vraagt het verkrijgen van statuur om een professionele communicatiestrategie. Het instituut moet echter niet als een nieuwe 'autoriteit' in het hoger onderwijs gaan worden gezien. Men zit duidelijk niet te wachten op een instituut dat gaat 'normeren en dicteren'. In de framing van het instituut kan dus niet genoeg worden benaderd dat het faciliteert en verbindt met als doel de kwaliteit en impact van PGOZ te bevorderen door kennis- en expertise-ontwikkeling en benutting.

Met ambitie compact beginnen

We denken dat de beste strategie voor de ontwikkeling van het beoogde instituut is om vanuit een hoge ambitie (het gerenommeerde instituut voor PGOZ als stip op de horizon) de volgende fase in te gaan. Gegeven het momentum zou het instituut al snel kunnen starten met een compact kernteam van vaste en/of gedetacheerde medewerkers, om van daaruit langzaam doch gestaag te groeien. Dit team kan beginnen met het benutten van het laaghangend fruit om vervolgens op basis van signalen en behoeften tot uitbreiding van activiteiten, diensten en doelgroepen te komen. Bij laaghangend fruit denken wij onder meer aan het in gesprek gaan met 'eigenaren' van genoemde leergang en kwalificatietrajecten (*i.o.*), als ook met de genoemde lectoren en onderzoekers (die onderzoek doen naar PGOZ). Ook kan worden voortgebouwd op de contacten die in onze verkenning zijn gelegd.

Ten slotte zou prioriteit gegeven moeten worden aan het ontwikkelen en lanceren van een eigen website. Hieraan gaat vooraf dat er tot een aansprekende naamgeving, logo en huisstijl moet worden gekomen.

Kwartiermaken

De verkennende fase (Q3 en Q4 van 2022) zou volgens Berenschot opgevolgd moeten worden door een fase van 'kwartiermaken' in het kalenderjaar 2023. De aan te stellen kwartiermaker wordt ondersteund door een inhoudelijke adviseur (bij voorkeur een van de genoemde lectoren), een communicatiespecialist en een secretariael medewerker. Het 'kwartiermakersteam' geeft enerzijds vorm en uitvoering aan de hiervoor genoemde activiteiten en bereidt anderzijds de daadwerkelijke bemensing, governance, bekostiging en lancering van het instituut op structurele basis voor. Het team doet dit alles op grond van de richtinggevende uitspraken die in deze rapportage op basis van de verkenning door Berenschot zijn gedaan, wordt begeleid door een stuurgroep (waarin de eerder genoemde partijen zijn vertegenwoordigd) en wordt geadviseerd door een klankbordgroep vanuit gebruikersperspectief. Voor de bekostiging van deze inzet plus de out-of-pocket wordt een investering van 450K voorzien.

Aanleiding

Praktijkgericht onderzoek (PGOZ) aan hogescholen groeit in omvang en kwaliteit. Tegelijkertijd groeit de erkenning van PGOZ als volwaardig onderdeel van de kennisinfrastructuur. Het belang en de impact van PGOZ voor onderwijs, beroepspraktijk en samenleving worden op waarde geschat. Gezien de maatschappelijke relevantie zal praktijkgericht onderzoek komende jaren een nog veel sterkere positie innemen in het onderzoekslandschap. SIA stimuleert, organiseert, regisseert en verankert de doorontwikkeling van het PGOZ aan hogescholen ter verdere bevordering van de positie en integratie van het PGOZ in het landelijk kennis- en innovatiestelsel. Hierdoor kunnen hogescholen samen met hun stakeholders en partners de potentie van het PGOZ ten volle inzetten voor de uitdagingen waar we als samenleving voor staan en brede meerwaarde creëren voor burgers, bedrijven en overheid.

De kwaliteit en de impact van het PGOZ aan hogescholen ontwikkelen zich zichtbaar. De kennis en expertise die nodig zijn om kwalitatief hoogwaardig PGOZ met impact uit te voeren, te ondersteunen en te faciliteren, worden door vele partijen opgebouwd en bevorderd. In de eerste plaats door individuele hogescholen en in de samenwerking tussen hogescholen onderling en met het werkveld, maar ook door de Vereniging Hogescholen (VH), de Vereniging van Lectoren (VvL) en SIA. Signalen in het veld lijken nu te wijzen op een behoefte aan het verder uitbouwen, delen en benutten van al deze kennis- en expertise. Niet als doel op zichzelf, maar ter verdere versterking van de positie, kwaliteit en impact van het PGOZ.

SIA is vanuit de huidige strategische positie de aangewezen partij om samen met de VH en de VvL een dergelijke ontwikkeling aan te jagen. Berenschot is door SIA gevraagd om de gesignaleerde behoefte nader te onderzoeken, te articuleren en in het verlengde daarvan te adviseren over de vorm en invulling van een eventuele centrale voorziening. De aanpak in de eerste fase van deze verkenning (zie bijlage 1 voor een schets van de verkenning) kenmerkte zich door divergentie. Door middel van interviews en een workshop haalde Berenschot een diversiteit aan beelden op over hoe er door verschillende type stakeholders wordt gekeken naar een mogelijke voorziening. Gesproken is over de rollen die een dergelijke voorziening zou moeten vervullen, de behoeften waarop zou moeten worden ingespeeld, maar ook over de vorm, organisatie en samenstelling van een dergelijke voorziening. In de tweede fase van de verkenning vond convergentie plaats. Daartoe zijn verdiepende gesprekken gevoerd en zijn de opgehaalde beelden geconvergeerd naar een in de ogen van Berenschot meest kansrijk scenario. Op basis daarvan is het onderhavige plan van aanpak tot stand gekomen.

Behoeftte aan een instituut voor praktijkgericht onderzoek

2.1 Waarom een instituut voor PGOZ?

In het voorgaande is al ingegaan op de aanleiding voor de gevraagde verkenning naar een centrale voorziening voor kennis en expertise van praktijkgericht onderzoek (PGOZ). Het verder ontwikkelen en benutten van deze rijkheid zou de positie, kwaliteit en impact van het PGOZ verder versterken. Op basis van deze verkenning wordt die gesignaleerde behoefte bevestigd. Door nagenoeg alle gesprekspartners is aangegeven dat PGOZ succesvol en belangrijk is en verdere versterking verdient qua positie, kwaliteit en impact. Er wordt in het veld veel ervaring opgedaan *met* PGOZ, er wordt (onder meer door een aantal lectoren) onderzoek gedaan *naar* PGOZ. Ook is er op meerdere plekken in Nederland scholings- en trainingsaanbod gericht op PGOZ. Maar men ziet ook dat dit alles erg versnipperd is, dat er te vaak wielen opnieuw worden uitgevonden, dat er weinig transparant en zichtbaar is waar je wat kunt halen en wat daarvan dan de status en kwaliteit is. Er is een sterke wens om de krachten te bundelen om hierin meer synergie te bereiken. Een centrale voorziening in de vorm van een instituut dat hiervoor een oplossing kan bieden en daarmee de positie, kwaliteit en impact van het PGOZ verder kan versterken, zal volgens Berenschot breed omarmd worden.

De gesignaleerde behoefte aan een dergelijk instituut bestaat niet omdat het op dit moment slecht zou zijn gesteld met het PGOZ aan hogescholen en dat een instituut nodig is om bestaande tekortkomingen in het veld weg te werken. In tegendeel, het PGOZ is zowel kwantitatief en kwalitatief aan het groeien en bloeien en wordt steeds meer gezien als een volwaardig onderdeel van de kennisinfrastructuur en in zijn impact onmisbaar voor onderwijs, praktijk en samenleving. Bij die groeifase past nu juist ook het opzetten van een instituut gericht op verdere kennisopbouw en -deling, om deze kennis te kunnen benutten door eenieder die betrokken is bij de uitvoering van praktijkgericht onderzoek zoals onder andere (docent) onderzoekers, lectoren, onderzoeksondersteuners, managers, bestuurders, beleids- en HRM-adviseurs. Het instituut zou een verbindend en faciliterend karakter moeten hebben ten behoeve van de verdere kwalitatieve en professionele ontwikkeling van individuen, organisaties, instellingen en het stelsel.

2.2 Drie mogelijke pijlers van het beoogde instituut

Zoals hierboven in 3.1 aangegeven, zal het idee van een instituut PGOZ ter versterking van positie, kwaliteit en impact breed worden omarmd. Dit instituut zou zich dan dienen te baseren op drie (deels overlappende) pijlers: 1) kennisopbouw, 2) kennisbenutting en 3) professionele ontwikkeling.



Het moge duidelijk zijn dat deze drie pijlers niet los van elkaar kunnen worden gezien; ze overlappen en zijn afhankelijk van elkaar. In de verdere uitwerking van het instituut is het raadzaam deze drie pijlers conceptueel te blijven onderscheiden. Dit heeft te maken met de aard van de activiteiten die onder elk van deze 'noemers' zouden vallen. Min of meer naar analogie van het veelal gemaakte onderscheid tussen onderzoek, valorisatie en onderwijs, onderzoek gericht op kennisontwikkeling, valorisatie gericht op deling en benutting en onderwijs gericht op professionele ontwikkeling. Echter, de samenhang en afhankelijkheid ertussen mag nooit uit het oog worden verloren.

2.2.1 Kennisopbouw

In het voorgaande is aangegeven dat de stakeholders tamelijk unaniem de behoefte aan 'kennisopbouw rondom PGOZ' benoemen. Kennisopbouw wordt daarbij opgevat als het verzamelen en bundelen van bestaande kennis en het (waar nodig doen) ontwikkelen van nieuwe kennis op basis van te initiëren onderzoek. De gesprekspartners hebben ons op verschillende manieren op deze behoefte gewezen. In het veld blijken tal van kennisvragen te leven waarvoor deels al kennis voorhanden is en die deels om nader onderzoek vragen. Op die kennisvragen is duidelijk behoefte aan gefundeerde kennis, opgehaald in eigen land (denk aan de lectoren die onderzoek doen naar PGOZ), maar ook in andere landen. We gaan hieronder eerst in op de voornaamste thema's (het 'wat') die daarbij zijn genoemd en vervolgens op de manieren waarop (het 'hoe') die kennis zou kunnen worden opgebouwd.

Thema's (het 'wat')

Door velen is benadrukt dat PGOZ een specifieke vorm van wetenschapsbeoefening is naast fundamenteel, theoretisch, en toegepast onderzoek, met eigen kenmerken en methoden. 'Het is een betrekkelijk jonge vorm van wetenschap, een vrij nieuwe vorm van onderzoek.; aldus een van de gesprekspartners in deze verkenning. Er is steeds meer erkenning, maar tegelijkertijd is er nog veel onbekendheid en is PGOZ nog volop in ontwikkeling. PGOZ is nog tamelijk breed, met veel variaties. Bijvoorbeeld: 'Actieonderzoek en ontwerponderzoek als vormen zijn interessant – hoe verhouden die zich ten opzichte van elkaar?'

Het unieke karakter van PGOZ is voor velen nog impliciet: 'We moeten kijken wat er al ligt en waar je de grote lijnen uit kunt halen. Ook wel met een kritische reflectie; het ene PGOZ is het andere niet.; Het is voor iedereen duidelijk dat de context belangrijk is in PGOZ, maar dat maakt het PGOZ ook complex. Dat roept vragen op als: hoe verbinden we onderzoek en onderwijs op een goede manier, wat zijn succesvolle vormen van samenwerking (regionaal en internationaal), hoe stimuleer je al tijdens je onderzoek de impact ervan, is er al voldoende bewijs van deze impact en wat zijn daarbij effectieve mechanismen, hoe werken living labs, etc.?

Daarbij kent PGOZ eigen manieren van kwaliteitsborging en -beoordeling. Vragen die daarbij zijn gesteld: wat zijn nou eigenlijk evident goede en meetbare kwaliteitscriteria en hoe organiseer je kwaliteitsstimulerende processen (interview, peer review, etc.)? In het verlengde hiervan zijn er kennisvragen over het aanvragen, beoordelen en verantwoorden van onderzoeksubsidies: wat is de kwaliteit van PGOZ-onderzoeksvorstellen, waarop worden ze beoordeeld en goedgekeurd, hoe verantwoord ik de impact van mijn onderzoek? Een van de gesprekspartners opperde het verzamelen en analyseren van data rondom de beoordeling van subsidievoorstellen.

Veel behoeften liggen er ook op het terrein van het HRM-beleid binnen hogescholen. Vragen die daarbij worden gesteld zijn: hoe begeleid en beoordeel je een docent-onderzoeker, wat betekent de verbinding tussen onderwijs en onderzoek voor de rol en positie van verschillende functionarissen binnen de hogeschool, etc.?

Manieren van kennisopbouw (het 'hoe')

Op de pijler kennisopbouw is door velen de behoefte aan het verzamelen en bundelen van kennis over PGOZ genoemd. Het gaat hierbij dus om ervaringskennis over PGOZ die elders is ontwikkeld, op basis van ervaringen dan wel op basis van onderzoek naar PGOZ. Wat dit laatste betreft wordt met name het onderzoek genoemd van lectoren zoals Daan Andriessen, Harry van Vliet, Margo Brouns en onderzoeker Miriam Losse. Zij ontwikkelen en delen kennis die relevant is voor het doen van praktijkgericht onderzoek, belicht vanuit verschillende invalshoeken. Ook is verwezen naar het Rathenau Instituut dat periodiek een factsheet PGOZ publiceert en de publicaties van de VH (denk aan Onderzoek met Impact). Het instituut zou een manier moeten vinden om al deze kennis in samenhang zichtbaar te maken. Daarbij is ook de mogelijkheid genoemd dat bovengenoemde onderzoekers en lectoren gezamenlijk onderzoek verrichten en daarvoor grotere (Europese) subsidies aanvragen, eventueel in samenwerking met buitenlandse partners.

Dit laatste brengt ons bij het belang van internationalisering dat door meerdere gesprekspartners is aangegeven. Internationalisering zou onder meer moeten inhouden dat het instituut bij het ontwikkelen van kennis ook kijkt naar kennis die er in het buitenland is opgebouwd, de samenwerking zoekt met buitenlandse instellingen in de kennisopbouw over PGOZ, maar ook kijkt naar kennis in het neerzetten van het beoogde instituut. Een instituut dat dus direct ook banden en relaties legt met buitenlandse kennis en mogelijke partners. Ook zou 'internationalisering van onderzoek' een inhoudelijk thema kunnen zijn (zoals hierboven ook benoemd) dat zich leent voor nader onderzoek, kennisontwikkeling en valorisatie.

2.2.2 Kennisdeling en -benutting

Uit onze verkenning wordt ook duidelijk dat het instituut zich niet zou moeten beperken tot alleen kennisopbouw zoals in 3.2.1 uiteengezet. 'Uiteindelijk gaat het erom dat deze kennis benut wordt, dat dat de kwaliteit van PGOZ bevordert en van daaruit impact heeft op onderwijs en praktijk'.

Het instituut kan het delen en benutten van deze kennis en expertise rondom PGOZ sterk bevorderen door in de eerste plaats al te fungeren als een etalage en vindplaats van kennis en expertise.

Maar om het daadwerkelijke gebruik van kennis te bevorderen zou vanuit het instituut ook actief naar buiten moeten worden getreden met uitingen en activiteiten. Van groot belang hierbij is de kwaliteit en gezaghebbendheid van degenen die deze activiteiten organiseren, begeleiden en uitvoeren.

Een aantal gesprekspartners wees op het belang van een 'learning community' rondom PGOZ. Voor een deel gaat het hierbij dan om 'formele' scholingsactiviteiten (zie 2.2.3), maar aanvullend hierop zijn meer laagdrempelige activiteiten gewenst die de ontwikkelingen binnen hogescholen faciliteren en stimuleren. Daarbij wordt gedacht aan het organiseren van werkconferenties en debatten. Ook voor (medewerkers binnen) organisaties anders dan de hogescholen zelf, kan deze community behulpzaam zijn, zoals voor subsidieverstrekking. Zo opperde een van de gesprekspartners 'Het instituut zou enerzijds een platform kunnen bieden voor aanvragers van PGOZ-subsidies, maar anderzijds ook voor de beoordelaars van de ingediende onderzoeksvoorstellen. Daarmee kan het instituut tevens bijdragen aan de kwaliteit van het beoordelingsproces rondom PGOZ-voorstellen'. Ook werden professionals in het werkveld die meewerken in het PGOZ van hogescholen genoemd als mogelijke doelgroepen als ook (beleidsmakers) binnen overheidsorganen zoals het Ministerie van OCW.

2.2.3 Professionele ontwikkeling

Er is ook een sterke behoefte aan vormen van studie, coaching en scholing voor de permanente professionele ontwikkeling van individuen en hun organisaties in het uitvoeren, ondersteunen, begeleiden, managen en beoordelen van kwalitatief hoogwaardig praktijkgericht onderzoek met impact. Ook op deze pijler werden de behoeften op vele verschillende manieren geuit, waarbij meerderen de urgentie ervan benadrukten. Zoals een van de gesprekspartners het verwoordde: 'Ik vind die 'studiekant' van het instituut erg belangrijk! Vooral ter bevordering van de voortdurende kwaliteitsverbetering van onderzoekers in en buiten lectoraten. Bij het lectoraat gaat het ook om de managementkant, naast de onderzoekskant. Ook daar zou je scholing op in kunnen zetten'. Ook zou het instituut een aanbod op leiderschapsontwikkeling kunnen ontwikkelen.

Op dit vlak worden al veel initiatieven binnen, tussen en rondom hogescholen genomen. Binnen meerdere hogescholen is in de afgelopen periode het scholingsaanbod aangevuld met onderzoeksonderwerpen. Het gaat dan vaak over het aanscherpen van onderzoeksvaardigheden, maar ook zijn we bijvoorbeeld coachingsaanbod tegengekomen, onder meer voor beginnende lectoren. In de samenwerking tussen een vijftiental hogescholen wordt de leergang *Bouwstenen voor succesvol praktijkgericht onderzoek* aangeboden. Deze leergang heeft tot doel docent-onderzoekers te professionaliseren in het doen van praktijkgericht onderzoek: het acquireren, voorbereiden en uitvoeren van onderzoeksprojecten. De leergang gaat niet over onderzoeksvaardigheden, maar juist over vaardigheden in het hele proces rondom het doen van onderzoek. De leergang bestaat uit vijf modules die de onderzoekscyclus volgen: projectvoorstel, strategische netwerkvorming, vraagarticulatie en impact, onderzoeksplan en projectleiderschap. Deze leergang wordt zeer gewaardeerd, maar kent een kwetsbare inbedding en financiering waardoor uitbouw en groei op de langere termijn wordt belemmerd. Het instituut voor PGOZ zou een rol kunnen spelen in het inbedden van de leergang *Bouwstenen* of dergelijke trajecten gericht op het aanleren van vaardigheden in het proces rondom het doen van onderzoek.

Ten slotte wordt binnen de Vereniging van Lectoren (VvL) gedacht en gesproken over de ontwikkeling van de kwalificatietrajecten voor een Basis Kwalificatie Onderzoek (BKZ) en een Senior Kwalificatie Onderzoek (SKZ). Deze spelen in op de 'gap' tussen docentonderzoeker en lector. Dergelijke kwalificatietrajecten vragen uiteindelijk ook om een landing en (structurele) inbedding.

Kortom, ook in het samenbrengen, doorontwikkelen en uitbreiden van dit type (scholings-)activiteiten kan het instituut een belangrijke rol vervullen.

Mogelijke missie van het beoogde instituut:

Het instituut bevordert de kwaliteit en impact van praktijkgericht onderzoek door het faciliteren van kennis- en expertiseontwikkeling. Het gaat daarbij specifiek om kennis en expertise voor het uitvoeren, ondersteunen, begeleiden, managen en beoordelen van hoogwaardig praktijkgericht onderzoek met impact. Daarnaast bevordert het instituut de benutting van deze kennis en expertise door de vindbaarheid en toegankelijkheid ervan te versterken, door het organiseren van publieksactiviteiten en door een scholingsaanbod ten behoeve van de voortdurende professionele ontwikkeling van alle betrokkenen bij praktijkgericht onderzoek.

Vorm, reikwijdte en organisatie van het beoogde instituut

In hoofdstuk 2 is inzicht gegeven in de behoeften die zijn opgehaald en zijn drie mogelijke pijlers voor de het beoogde instituut verder uitgewerkt. Hieruit volgt de sterke indruk dat het instituut aan een grote behoefte zal voldoen en op draagvlak zal kunnen rekenen van relevante partijen en stakeholders. Behalve de vraag naar behoeften is de gesprekspartners ook de vraag gesteld hoe een dergelijk instituut er uit zou kunnen zien qua vorm, reikwijdte en organisatie. Alle, in deze fase van divergentie opgehaalde beelden en inzichten zijn verder geconvergeerd naar: doelgroep (4.1), positionering (4.2) karakterisering (4.3), governance (4.4) en mensen en middelen (4.5).

3.1 Doelgroep

Met de genoemde pijlers en rollen bedient het beoogde instituut in potentie een brede doelgroep, namelijk eenieder die professioneel is betrokken bij PGOZ en die kennis en expertise wil benutten voor verdere versterking van positie, kwaliteit en impact van PGOZ. Daarmee doelen we primair op (docent-)onderzoekers, lectoren en hun ondersteuners, (beleids-)adviseurs, managers en bestuurders binnen de hogescholen. Secundair kan het instituut relevantie bevatten voor studenten, (samenwerkingspartners in het) werkveld en beleidsmakers bij overheden. Een belangrijk vraagstuk is of het instituut er alleen is voor de (bekostigde) hogescholen of dat het instituut ook interessant zou kunnen zijn voor andere kennisinstellingen zoals universiteiten, mbo-instellingen en particuliere hbo-instellingen.

Gesprekspartners wijzen erop dat het instituut geen ‘vergaarbak’ mag worden waarin alles past ‘wat niet fundamenteel of theoretisch is’. Een van de gesprekspartners verwoordde het als volgt: ‘Richt je in eerste instantie primair op het hbo, maar zonder er expliciet een hekje om te zetten. Denk je vanuit ‘doelgroepen’ dan kom je vanzelf in belangrijke mate bij het hbo uit, maar kan mogelijk ook interessant zijn voor mbo en wo’. Een andere gesprekspartner gaf verder aan: ‘Nationale instellingen moeten er niet alleen voor het hbo zijn, maar ook voor het mbo en wo.’ En nog een ander: ‘Het helpt ons niet als we ons gaan ‘afzetten’ tegen andere vormen van onderzoek, zoals bijvoorbeeld uitgevoerd aan de universiteiten. Wat wel helpt is als we PGOZ goed en specifiek definiëren: wat, waarom, en hoe het impact heeft op onderwijs en praktijk. Dat is onderscheidend’.

Wat ons betreft zou de focus van het instituut in de ontwikkelingsfase moeten liggen op het PGOZ zoals zich dat aan de bekostigde hogescholen heeft ontwikkeld. Daarmee wordt voorkomen dat het concept van praktijkgericht onderzoek direct al te zeer wordt opgerekt en daarmee aan herkenbaarheid inboet. In een later stadium kunnen de kennis, expertise en activiteiten van het instituut ook relevant worden voor onbekostigde hogescholen, mbo-instellingen, universiteiten en andere kennisinstellingen. Dit betekent niet dat er een ‘hekje’ omheen wordt geplaatst, maar wel dat de grenzen in het begin worden bewaakt ten behoeve van de doorontwikkeling van PGOZ als een aparte tak van sport binnen het onderzoeksspectrum.

3.2 Positionering

Met positionering doelen we op de positie die het instituut wil innemen in het brein (de perceptie) van de genoemde doelgroepen, ten opzichte van andere organisaties. In hoofdstuk 3 hebben we aangegeven dat er al veel initiatieven zijn en worden ontplooid op de genoemde drie pijlers. Dit gebeurt zowel binnen hogescholen, tussen hogescholen (denk aan de leergang Bouwstenen), in verenigingsverband (denk aan zowel VH als VvL), maar ook vanuit organisaties als het Rathenau Instituut. Essentieel is dat het instituut nadrukkelijk een toegevoegde waarde biedt bovenop het reeds bestaande, en niet als een concurrent wordt beschouwd. Het instituut moet aanvullend zijn op de rollen en activiteiten van de hogescholen zelf en van hun verenigingen en organisaties als VH, VvL en SIA. Daarom zou het instituut de volgende drie elkaar aanvullende rollen dienen te vervullen: (1) als *verbinder* en *makelaar* van elders bestaande kennis, expertise en activiteiten onder de noemers van de genoemde drie pijlers; (2) als *ontzorgervoor* instellingen, verenigingen en organisatie door bestaande activiteiten (al dan niet in ontwikkeling) te ondersteunen en/of uit te voeren (denk aan leergang Bouwstenen en genoemde onderzoekskwalificatietrajecten) en (3) als *ontwikkelaar* en *aanbieder* van nieuwe activiteiten die daar bovenop in een behoefte voorzien.

In onze verkenning zijn we meerdere initiatieven en organisatie tegengekomen die in een volgende fase nader onderzocht moeten worden voor de positiebepaling ten opzichte van dergelijke initiatieven en organisaties. Een voorbeeld hiervan is het project Publinova gericht op het bevorderen van open science door middel van een digitaal platform over PGOZ, aangevuld met interactie. Belangrijk is om met voorafgaande, betreft het ontwikkelen van een digitaal platform voor het instituut PGOZ, met de projectleider van dit project hierover in gesprek te gaan (zie ook H4), om overlap te voorkomen.

3.3 Karakterisering

We hebben in het voorgaande consequent gesproken over een 'instituut' PGOZ. Als mogelijke typering van een dergelijk instituut zijn onder meer 'platform', 'kenniscentrum', 'studiecentrum' en 'academie' genoemd. Alle aanduidingen hebben voor- en nadelen. Met een aanduiding als kenniscentrum wordt sterk benadrukt dat 'kennis' centraal staat. De rol die het instituut speelt in de professionele ontwikkeling van individuen en organisaties via studie en scholing, wordt hierbij dan min of meer impliciet gekoppeld aan het benutten van die kennis. Een wenkend perspectief bij deze typering is dat het kenniscentrum doorgroeit naar een Centre of Expertise (hetgeen t.z.t. dan nog om een toets vraagt op de vereisten). De aanduiding kenniscentrum heeft als keerzijde dat het degenen die primair op zoek zijn naar scholing, wellicht op het verkeerde been zet. Voor de aanduiding als studiecentrum geldt het omgekeerde; impliciet wordt aangenomen dat kennisontwikkeling daarvoor een belangrijke basis legt.

Vooralsnog duiden we de voorziening aan als een 'instituut' vanwege de statuur die ons inziens daarmee aan de voorziening wordt meegegeven. Zoals iemand het verwoordde: 'Het is belangrijk om iets neer te zetten waar men bij wil horen en dat statuur heeft. Neem een voorbeeld aan het instituut NSOB¹'. En een ander zei hier over: 'Een researchinstituut dat op den duur gezaghebbendheid kan ontwikkelen richting het veld (onderzoekers, instellingen) en naar buiten (overheid, buitenland), dat is wel van hele grote waarde.' Statuur wordt uiteindelijk bereikt als het instituut hoge kwaliteit gaat leveren en de juiste expertise aan zich bindt. Daarmee zullen ook ambassadeurs voor het instituut ontstaan. Ook vraagt het verkrijgen van statuur om een professionele communicatiestrategie.

¹ NSOB staat voor de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en heeft het imago van een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut.

Door meerdere gesprekspartners is op gewezen dat het instituut niet als een nieuwe ‘autoriteit’ in het hoger onderwijs moet worden gezien. Men zit duidelijk niet te wachten op een instituut dat gaat ‘normeren en dicteren’ (zoals een gesprekspartner het onder woorden bracht). In de framing van het instituut kan dus niet genoeg worden benaderd dat het faciliteert en verbindt, met als doel de kwaliteit en impact van PGOZ te bevorderen door kennis en expertise-ontwikkeling en benutting.

We adviseren om het vraagstuk van de precieze aanduiding en naamgeving in een volgende fase (zie hoofdstuk 5) verder te verdiepen en om vooralsnog als ‘werktitel’ de aanduiding als ‘instituut’ te gebruiken.

3.4 Governance

Veelvuldig is in deze verkenning gesproken over de mate waarin het instituut apart zou moeten staan ten opzichte van bestaande organisaties en verenigingen of daar juist onderdeel van uit zou moeten maken. Een aantal gesprekspartners benadrukte de voordelen van het onderdeel die deel uitmaken van een groter geheel. Daarbij werden onder meer SIA, de KNAW, een consortium van hogescholen, de VH en de VvL genoemd. Toch werd ook door velen gepleit voor een meer een eigenstandige positie. Daarmee blijkt men er dan voor te willen waken dat er vanuit politieke of bestuurlijke belangen beïnvloeding van kennisontwikkeling plaatsvindt, daar waar bepaalde kennis, een organisatie of vereniging niet welgevallig is. Denk daarbij bijvoorbeeld aan onderzoeksuitkomsten die mogelijk een wat minder kleurrijk beeld geven van (de impact van) PGOZ of van bepaalde beoordelingssystemen rondom PGOZ.

Wij denken dat hiermee wordt gewezen op een terecht punt en zien de oplossing voor dit vraagstuk vooral in de governance (zie 3.3) van het beoogde instituut. In de ‘besturing’ en ‘toezicht’ van het instituut zouden wat ons betreft van meet af aan meerdere stakeholders een plek dienen te krijgen. Daarmee kan worden voorkomen dat de (be)sturing vanuit een eenzijdig belang of perspectief plaatsvindt. Eigenaarschap vanuit een multistakeholdersbenadering houdt in dat relevante partijen van meet af aan in de (be)sturing en het toezicht worden betrokken. Vanuit de focus zoals hierboven voor de ontwikkelingsfase van de voorziening aangegeven is, dienen daarin ten minste de VH (namens de bestuurders van hogescholen), de VvL (namens de lectoren) en SIA (als initiatiefnemer) vertegenwoordigd te zijn. Gezien het belang van (kwaliteit en impact van) PGOZ voor het werkveld wordt ook vertegenwoordiging vanuit de werkgeverskant (denk aan VNO-NCW/ MKB-NL) aanbevolen. Ook zijn gemeenten (VNG), studenten(bonden), docenten/onderzoekers, MBO-raad en UNL genoemd. Wij denken dat de laatstgenoemden beter in een latere fase van het groeipad (zie hoofdstuk 4) in overweging genomen dienen te worden, afhankelijk van de verdere ontwikkeling van het instituut.

Het ligt voor de hand om de genoemde partijen in stuurgroep/bestuur/toezicht een belangrijke plek te geven. Daarbij moet goed nagedacht worden over het voorzitterschap. Een van de gesprekspartners hierover: ‘Ik kan me goed voorstellen dat er een duovoorzitterschap komt van hbo en praktijk.’

Relevant in dit verband is tenslotte dat de bevinding van een van de lectoren (met kennis van zaken), die aangaf dat er een maximum van 8 personen in dit verband is aan te raden, uit oogpunt van wat nog werkzaam is. Ook wees hij ons op het belang van een goede leeftijdsmix (‘Denk daarom ook aan een student bijvoorbeeld’) en het besluiten op basis van consent i.p.v. consensus. Geadviseerd werd om niet teveel aan de voorkant dicht te timmeren: ‘Hou het open’. Maar ook de hartenkreet dat het instituut zich niet bezighoudt met ‘trivialiteiten’ en niet ‘ambtelijk’ moet zijn. Vanuit onze eigen ervaring en expertise kunnen we deze adviezen van harte onderschrijven. Concluderend zou de besturing van het instituut door maximaal 8 personen uitgevoerd moeten worden, waarbij een combinatie van de praktijk en bestuurlijke expertise centraal staat, en er aandacht moet zijn voor een goede balans in leeftijd en kennis/kunde.

3.5 Mensen en middelen

Zoals in hoofdstuk 2 aangegeven, zijn er inmiddels meerdere lectoren bij hogescholen die hun lectoraat richten op deelaspecten van kennisontwikkeling rondom PGOZ, elk met verschillende accenten en specialisaties (zoals onderzoeksmethoden PGOZ, verbinding onderzoek-onderwijs, impact, etc.). Het bundelen van de expertise van deze lectoren in (of gelieerd aan) een instituut PGOZ zou een belangrijke eerste stap kunnen zijn. De vraag op welke basis en in welke omvang is later aan de orde. Ook is geopperd dat deze lectoren in gezamenlijkheid onderzoeksvoorstellen zouden kunnen schrijven. Een van de gesprekspartners zei er het volgende over: 'Je hebt onderzoekers nodig, mensen die deze vorm van onderzoek (PGOZ) onderzoeken. En van daaruit benut je de kennis en expertise. Bijvoorbeeld iemand die heel veel weet over de financiering van PGOZ, of impact van PGOZ, of de beoordeling van PGOZ. Die kunnen worden bevraagd door instellingen, beleidsmakers of politiek. Die kunnen dan onafhankelijk over die vorm van onderzoek vertellen, zonder dat het belang van een instelling wordt vertegenwoordigd.'

Voor het benutten van de expertise en kennis middels het organiseren van incidentele debatten en congressen rondom PGOZ, is organisatie- en communicatietalent nodig. Voor het (al dan niet in samenwerking met andere aanbieders) aanbieden van een aanbod rondom professionele ontwikkeling is mogelijk onderwijskundige expertise nodig. Ook is gesproken over het belang van managementervaring, maar wel vanuit affiniteit met PGOZ. Ons voorlopig advies zou zijn om (uiteindelijk) twee mensen aan het roer te zetten: een algemeen directeur met managementervaring, en een lector (gedetacheerd) ernaast die elke 3 tot 4 jaar kan wisselen.

Wat betreft de middelen: uit onze verkenning komt redelijk scherp naar voren dat dit instituut 'op den duur' drie geldstromen zou moeten kennen: 1) een eerste geldstroom om een structurele basis te kunnen leggen, 2) een tweede geldstroom gebaseerd op tijdelijke subsidies en 3) een derde geldstroom gebaseerd op contractactiviteiten. Bij elk van deze geldstromen zijn suggesties gedaan voor de bronnen. Zo is bij de eerste geldstroom geopperd dat deze vanuit de gezamenlijke hogescholen, ministeries (OCW, EZK en/of BZK) en/of van de gezamenlijke stakeholders zou kunnen komen. Bij de tweede geldstroom is gesuggereerd dat lectoren (met PGOZ als onderzoeksobject) gezamenlijk onderzoeksubsidies zouden kunnen aanvragen. Bij de derde geldstroom is onder meer gewezen op inkomsten uit scholing, congressen, trainingen, workshops, etc. Anders geformuleerd heeft het instituut een (bij voorkeur structurele) financiering voor de continuïteit op de lange termijn, een subsidiestroom voor middellange termijncontinuïteit en een incidentele geldstroom op basis van activiteiten of kleinere projecten. De haalbaarheid van al deze suggesties zal in een volgende fase moeten worden onderzocht.

Vervolgstappen

Op basis van de in onze verkenning opgehaalde behoeften hebben we in hoofdstuk 2 betoogd dat een instituut gebaseerd op de pijlers kennisopbouw, kennisdeling en -benutting en professionele ontwikkeling naar onze verwachting breed zal worden omarmd. In hoofdstuk 3 hebben we door reflectie op een aantal vraagstukken richting proberen te geven aan de meest geëigende positie, vorm en inrichting van een dergelijk instituut. Hieronder geven we aan wat ons inziens de vervolgstappen zouden moeten zijn in 2023 en met welke bemensing en financiering daarbij rekening moet worden gehouden.

4.1 Vanuit hoge ambitie compact beginnen

We denken dat de beste strategie voor de ontwikkeling van het beoogde instituut is om vanuit een hoge ambitie (het gerenommeerde Instituut voor PGOZ als stip op de horizon) de volgende fase in te gaan. Gegeven het momentum zou het instituut al snel kunnen starten met een compact kernteam van vaste en/of gedetacheerde medewerkers om van daaruit langzaam doch gestaag te groeien. Dit team kan beginnen met het benutten van het laaghangend fruit om vervolgens op basis van signalen en behoeften tot uitbreiding van activiteiten, diensten en doelgroepen te komen.

Bij laaghangend fruit denken wij minimaal aan de volgende activiteiten die al met ingang van volgend kalenderjaar gerealiseerd kunnen worden:

- Het in gesprek gaan met de eigenaren van de leergang *Bouwstenen voor succesvol praktijkgericht onderzoek* en de genoemde basis- en seniorkwalificatietrajecten in ontwikkeling (VvL) om deze scholingsactiviteiten onder de vlag van het kennisinstituut onder te brengen.
- Het nader onderzoeken van de aard en status van relevante andere organisaties en initiatieven (zoals het genoemde Publinova) ten behoeve van de verdere aanscherping van de eigen positie en rollen. Zoals gezegd moet het instituut aanvullend zijn en niet concurrerend.
- Het in samenspraak met de eerdere genoemde lectoren en onderzoekers (die onderzoek doen naar PGOZ) nagaan hoe: 1) toegang tot hun kennis en expertise kan worden gerealiseerd op de website van het kennisinstituut, 2) tot gezamenlijke kennisdelingsactiviteiten kan worden gekomen, denk aan congressen, debatten, workshops en 3) het verkennen van eventuele mogelijkheden tot een gezamenlijke subsidieaanvraag voor onderzoek naar PGOZ, al dan niet in Europees verband.
- Het onderhouden en uitbreiden van de contacten die in onze verkenning zijn gelegd. Voor een aantal van die contacten geldt dat ze een rol kunnen spelen in de ontwikkeling van diensten en activiteiten, voor andere contacten geldt dat ze kunnen worden beschouwd als potentiële 'stakeholders' en 'klanten' van het instituut. Een nieuwsbrief kan worden ontwikkeld waarmee deze contacten op de hoogte worden gehouden van de voortgang van het instituut in oprichting en verleid worden om naar de website van het instituut te gaan (zie hieronder).
- Het ontwikkelen en lanceren van een eigen website (instituut in oprichting). Hieraan gaat vooraf dat tot naamgeving, logo en huisstijl wordt gekomen. Deze website kan in eerste instantie fungeren als digitaal platform waar met name wordt doorverwezen naar op de pijlers genoemde (reeds bestaande) kennis en initiatieven. Later kan daaraan eigen kennis en aanbod worden toegevoegd.

4.2 Kwartiermaken

Voor het realiseren van deze (en andere activiteiten) denken we dat onze verkennende fase opgevolgd zou moeten worden door een fase van 'kwartier maken' in het kalenderjaar 2023 en deels in 2024. De kwartiermaker geeft enerzijds vorm en uitvoering aan de onder 4.1 genoemde activiteiten en bereidt anderzijds de daadwerkelijke lancering, bemensing, governance en bekostiging van het kennisinstituut op structurele basis voor. De kwartiermaker geeft dit vorm op grond van de richtinggevende uitspraken die in deze rapportage op basis van onze verkenning zijn gedaan. Daarmee is niet gezegd dat in de uiteindelijke afwegingen, door voortschrijdend inzicht en/of omwille van de coherentie van beslissingen, geen keuzes kunnen worden gemaakt die deels afwijken van hierboven meegegeven richting. De uitkomsten van deze verkenning kunnen niettemin als vertrekpunt worden beschouwd voor de kwartiermakersfase.

De kwartiermaker is spin in het web maar verricht het werk niet alleen. Ten eerste heeft deze te maken met zijn opdrachtgever(s). Wij zouden hierbij denken aan een stuurgroep en/of begeleidingscommissie die wordt samengesteld op basis van vertegenwoordiging van de onder 'governance' (3.4) genoemde partijen, te weten VH (namen de hogescholen), SIA (als initiatiefnemer), VvL (namens de lectoren) en een vertegenwoordiging vanuit het werkveld. Daarnaast adviseren we een klankbordgroep in het leven te roepen die reflecteert op hetgeen wordt ontwikkeld vanuit gebruikersperspectief.

Belangrijk is dat de kwartiermaker wordt ondersteund door een inhoudelijk adviseur (een van de genoemde lectoren), een communicatiespecialist en een secretariael medewerker.

4.3 Begroting

We adviseren om het instituut als 'programma' op te starten vanuit SIA middels de hierboven genoemde fase van kwartiermaken. De kwartiermaker kan voor 2023 worden bekostigd vanuit de SIA-begroting. Dit geldt ook voor de inzet van anderen en voor out-of-pocket kosten. Wij denken dan grofweg aan de volgende begroting:

- Kwartiermaker: 100K.
- Inhoudelijk adviseur: 50K.
- (Communicatie)specialist: 40K.
- Ondersteuning (administratieve/logistieke zaken): 60K.
- Out-of-pocket (website, evenementen): 200K.

Totaal: 450K.

Bijlage 1. Schets van de verkenning



Binnen SIA fungeerde Liang de Beer als gedelegeerd opdrachtgever en Richard Slotman, Wietske van den Heuvel en Inez Meurs als interne klankbordgroep.

Bijlage 2. Gespreks- partners in interviews

Naam	Organisatie	Rol
Daan Andriessen	Hogeschool Utrecht	Lector Methodologie van PGOZ
Margo Brouns	Fontys	Lector Versterking Impact PGOZ
Mariska van der Giessen	NHL Stenden	Lector International Entrepreneurship
	Vereniging van Lectoren	Voorzitter
Christoph Maria Ravesloot	Hogeschool Rotterdam	Lector Duurzaam Bouwproces met BIM
	Vereniging van Lectoren	Secretaris
Joeri van den Steenhoven	Hogeschool Leiden	CvB-lid
Geleyn Meijer	Hogeschool van Amsterdam	CvB-lid
Dick Pouwels	Hanzehogeschool Groningen	CvB-voorzitter
Anka Mulder	Saxion	CvB-voorzitter
	Vereniging Hogescholen	Bestuurslid/pfh. onderzoek
Martje van Ankeren	Vereniging Hogescholen	Coördinator onderzoeksbeleid
Max Aangenendt	De Haagse Hogeschool	Lid stuurgroep Bouwstenen voor PGOZ
Henriette Maassen v/d Brink	Regieorgaan SIA	Voorzitter adviesraad SIA, voorzitter RAAK beoordelingscommissies
Claudia Reiner	Regieorgaan SIA	Bestuurslid SIA
Johannes van der Vos	Regieorgaan SIA	Programmamanager SIA
Maggy Ovaa	Regieorgaan SIA	Kwartiermaker internationaliseren SIA
Patrick Cramers	Hogeschool Utrecht	Instituutsdirecteur



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al meer dan tachtig jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

www.berenschot.nl