

Een andere kijk op monitoring en evaluatiesystemen

Ter versterking van kwaliteit, impact en
programmering van praktijkgericht onderzoek

Adviesraad

juni 2024

Nationaal Regieorgaan
Praktijkgericht onderzoek SIA

voor praktijkgericht
onderzoek

Inhoud

Samenvatting	3
Maak het evaluatiesysteem eenvoudiger, laagdrempeliger en gericht op SIA-rollen	3
Focus op kwaliteit en richt evaluaties van impact pragmatisch in	3
Ontwikkel monitoring- en evaluatiekader vanuit eigen systeemdoelstelling	3
Inzet van evaluaties en monitoring op diverse niveaus	4
1. Achtergrond advies	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Adviesvraag	6
1.3 Aanpak	7
2. Observaties van de adviesraad	8
2.1 Weinig lijn in evaluaties met veel in- en externe feedback	8
2.2 Onvoldoende balans tussen verantwoording en vertrouwen binnen kaders	10
2.3 Gevarieerde keuzeprocessen en stapeling van doelstellingen	11
2.4 Feedback vooral over proces en niet over impact onderzoek	12
2.5 Concluderend: Regieorgaan SIA reflectief, andere kijk op evaluatiesystemen nodig	15
3. Advies en aanbevelingen	16
3.1 Maak het evaluatiesysteem eenvoudiger, laagdrempeliger en gericht op SIA rollen	16
3.2 Focus op kwaliteit en richt evaluaties van impact pragmatisch in	17
3.3 Ontwikkel monitoring- en evaluatiekader vanuit eigen systeemdoelstelling	19
3.4 Inzet van evaluaties en monitoring op diverse niveaus	20
3.5 Aanbevelingen	22
Bijlagen	23
Bijlage 1: Overzicht bronnen	23
Bijlage 2: Beschrijving doelstellingen RAAK, SPRONG en RAAK-award	24

Samenvatting

In het kader van het convenant 2023-2028 en *Investeren in impact, strategie Regieorgaan SIA 2023 – 2026* reflecteert de adviesraad van Regieorgaan SIA in het voorliggende advies op het huidige lerend vermogen van de organisatie en geeft adviezen over de verdere ontwikkeling daarvan. De adviesvraag die centraal heeft gestaan bij dit advies is de volgende.

Hoe draagt de opzet van de huidige SIA monitoring- en evaluatiesystemen bij aan versterking van de kwaliteit, impact en thematische programmering van het praktijkgericht onderzoek?

De adviesraad spreekt nadrukkelijk zijn waardering uit voor de vele inspanningen die SIA levert om de eigen inzet voor het praktijkgerichte onderzoek te blijven versterken. De kritische zelfreflectie die SIA toont, zal bijdragen aan het realiseren van zowel de strategische doelen als versterken van het uitvoerend beleid.

De adviesraad ziet hierbij ook verbetermogelijkheden en adviseert een andere kijk te hanteren op monitoring- en evaluatiesystemen, die bestaat uit een viertal onderdelen.

De adviesraad adviseert een andere kijk te hanteren op monitoring- en evaluatiesystemen, die bestaat uit een viertal onderdelen.

Maak het evaluatiesysteem eenvoudiger, laagdrempeliger en gericht op SIA-rollen

Maak het inrichten van evaluaties en gesloten feedbackloops een structureel onderdeel van het gehele proces, op een eenvoudige en laagdrempelige manier, met duidelijke focus en prioritering. Kijk niet alleen naar 'doen we de dingen goed', maar veel meer nog naar 'doen we de goede dingen'. Koppel de feedbackloops aan de ambities en missie van SIA om meer inzicht te krijgen in de impact die SIA heeft. Maak hierbij onderscheid tussen de impact op het vergroten van de onderzoekskwaliteit en doorwerking binnen de hogescholen en de praktijk, en de impact op de zichtbaarheid en positionering van het praktijkgerichte onderzoek. Benut de verzamelde data en de informatie over de versterking van het praktijkgericht onderzoek als geheel en maak daarbij de impact van de projecten die SIA financiert op verschillende niveaus zichtbaar.

Focus op kwaliteit en richt evaluaties van impact pragmatisch in

De adviesraad benadrukt nogmaals het belang van de toetsing van onderzoekskwaliteit aan de hand van de beoordeling van de methodologie en de relatie tot de *state-of-the-art*-onderzoekskennis. Daarbij adviseert de adviesraad om bij impactevaluaties een pragmatische omschrijving van impact en een beperkt aantal indicatoren te hanteren, vanuit de erkenning van het onderscheid tussen wat SIA aan beleid in eigen hand heeft en de taken en verantwoordelijkheden van hogescholen en lectoraten zelf.

Ontwikkel monitoring- en evaluatiekader vanuit eigen systeendoelstelling

De doelstellingen van de regelingen zijn een afgeleide van de doelstellingen van SIA op systeemniveau. Voor een onderzoeksfinancier als SIA loopt er een directe lijn van de

operationalisering van de systeemdoelstelling naar de doelstellingen van de instrumenten. Evaluaties van de instrumenten dienen dus (ook) te toetsen of de instrumenten bijdragen aan de realisatie van de systeemdoelstelling. De resultaten van evaluaties kunnen in dat kader leiden naar de actualisering van het instrumentarium van SIA.

Inzet van evaluaties en monitoring op diverse niveaus

De adviesraad ziet veel potentie om feedbackloops op verschillende niveaus in te zetten. De adviesraad wijst daarbij ook op de ontwikkeling van interventielogica's voor het monitorings- en evaluatiekader dat voor SIA is ontwikkeld.

Bovenstaand advies vergt een verschuiving van perspectief op het organiseren van evaluaties en feedbackloops. Daarom geeft de adviesraad een aantal aanbevelingen mee bij het uitwerken van bovenstaande adviezen:

1. Ontwikkel beleid op monitoring en evaluatie waarbij een benadering vanuit vertrouwen prevaleert en de noodzaak tot transparante verantwoording zich hiertoe verhoudt. Ontwikkel kaders die voor een langere termijn helpen bepalen vanuit welke doelstellingen welke activiteiten geëvalueerd moeten worden en wat daarvoor het passende moment is.
2. Erken de beperking van de eigen invloed op onderdelen en contexten van het praktijkgericht onderzoek en richt de monitoring en evaluatie in op een laagdrempelige manier. Werk daarbij vanuit een interventielogica met beperkte sets van een viertal kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren die eenvoudig en breed ingezet kunnen worden.
3. Benut bij procesevaluaties de inhoudelijke juridische kennis en deskundigheid bij NWO van evaluatieprotocollen en bezwaarprocedures. Houd hierbij specifieke aandacht voor de onderscheidende kenmerken van het praktijkgericht onderzoek. Bij instrumentarium dat is ontwikkeld vanuit verschillende doelstellingen, ligt het voor de hand dat er ook verschillende evaluatiekaders gehanteerd worden. In dit geval specifieke evaluatiekaders ontwikkeld door SIA voor praktijkgericht onderzoek van hbo-instellingen.
4. Benut de uitkomsten van de monitoring en evaluatie niet alleen voor het interne leervermogen van SIA, maar ook voor een kwaliteitsverhogende invloed op het veld en in de relatie met bedrijfsleven, publieke organisaties en onderwijs. Deel daarom de resultaten, waar mogelijk, op een structurele manier met externe belanghebbenden.
5. Neem een coördinerende rol in het centraal verzamelen en delen van data uit de evaluaties en monitorsystemen. Vooral het verbeteren door informatiedeling van inzicht in de impact is waar het uiteindelijk om draait: impact op het onderwijs, op samenwerking, op de inzet van onderzoeksresultaten en vernieuwing van de beroepspraktijk en het mkb.

1. Achtergrond advies

1.1 Aanleiding

In eerdere adviezen en met name het advies *Krachtig Praktijkgericht Onderzoek (2021)*, is de adviesraad ingegaan op de eigenstandige ontwikkeling en de groei naar volwassenheid van het praktijkgericht onderzoek van hogescholen. Om de kwaliteit en impact van het praktijkgericht onderzoek effectief te blijven stimuleren en faciliteren moet Regieorgaan SIA actueel blijven. In het kader van het convenant 2023-2028 pakt SIA zijn integrale regierol om het praktijkgericht onderzoek¹ verder te brengen, samen met hogescholen, praktijkpartners, bedrijfsleven, het ministerie van OCW en NWO.

De strategie *Investeren in impact, strategie Regieorgaan SIA 2023 – 2026*, met daarin drie strategische speerpunten, omschrijft de rol van SIA voor de komende jaren als volgt:

1. Onderzoekskwaliteit

SIA stimuleert de kwaliteit en impact van het praktijkgericht onderzoek met een portfolio van financieringsinstrumenten voor open competitie (RAAK), stimulerende instrumenten (KIEM) en instrumenten die zich richten op de verbetering van de onderzoekinfrastructuur van hogescholen (SPRONG en platforms).

2. Thematische programmering

Het Nederlandse onderzoeks- en innovatielandschap is sterk in beweging. De overheid formuleert samen met publieke en private partners thematische zwaartepunten in programma's als de Nationale Wetenschapsagenda (NWA), het Kennis- en Innovatieconvenant (KIC) en het Nationaal Groeifonds. SIA zet zich ervoor in dat hogescholen zich organiseren op regionale, nationale en Europese innovatieagenda's, dat onderzoekers van hogescholen in relevante (inter)nationale onderzoeksprogramma's en -initiatieven deelnemen en dat thematische onderzoeksprogramma's voor praktijkgericht onderzoek worden gerealiseerd.

3. Stelselontwikkeling

Praktijkgericht onderzoek heeft met zijn regionale verbondenheid, vraagsturing, impactgerichtheid en nadruk op samenwerking een eigen identiteit, rol en aanpak. SIA zet zich in voor het vergroten van de kennis over het praktijkgericht onderzoek en de waardering daarvoor in het bredere kennissysteem en daarbuiten, om zo de verdere professionalisering van het stelsel van praktijkgericht onderzoek te stimuleren.

¹ Waar in dit advies de term 'praktijkgericht onderzoek' wordt gebruikt, bedoelen we altijd praktijkgericht onderzoek van hogescholen.

SIA draagt samen met hogescholen bij aan doorontwikkeling van het brede onderzoeks- en innovatiesysteem met aandacht voor de rol van het praktijkgericht onderzoek daarbinnen.

Deze drie rollen hangen nauw met elkaar samen en vragen om voortdurende afstemming en evaluatie van de uitvoerende taken van SIA als regieorgaan. Het omgaan met evaluatieprotocollen, monitoring en feedbackgesprekken binnen en buiten de organisatie is daarbij van groot belang om inzicht te krijgen in de mate waarin SIA het praktijkgericht onderzoek verder kan versterken.

1.2 Adviesvraag

In deze context is de adviesraad van SIA gevraagd om te reflecteren op het huidige lerend vermogen van de organisatie en, waar mogelijk, adviezen te geven voor de verdere ontwikkeling daarvan. De adviesraad heeft lerend vermogen opgevat als 'het verkrijgen van meer kennis en inzicht met het doel de regierol van SIA op de gekozen strategische speerpunten te versterken'. Deze brede vraag heeft de adviesraad afgebakend door te kijken naar de monitoring en evaluatiesystemen die SIA heeft ingericht en die leiden tot (mogelijke) feedbackloops binnen de organisatie. Leidend daarbij is het portfolio van regelingen van SIA, waaruit de adviesraad een selectie heeft gemaakt van regelingen. Andere interventies en activiteiten die SIA onderneemt om zijn ambities en missie te verwezenlijken zijn niet meegenomen.

Dit heeft geleid tot de volgende adviesvraag:

Hoe draagt de opzet van de huidige SIA monitoring- en evaluatiesystemen bij aan versterking van de kwaliteit, impact en thematische programmering van het praktijkgericht onderzoek?

Deze adviesvraag sluit aan bij de wens van het bestuur van SIA om op een systematische manier meer inzicht te krijgen in de uitkomsten van de verschillende regelingen van SIA. Monitoring en evaluatie leveren input om bij te sturen (formatief, gericht op verbetering) en om verantwoording af te leggen (summatief, gericht op het achterhalen van de effecten en impact van een programma).²

Bij de beantwoording van de adviesvraag zoekt de adviesraad naar een goede balans tussen enerzijds ruimte voor maatwerk wanneer de doelstelling van een programma daarom vraagt en anderzijds enige mate van uniformiteit op organisatieniveau, en draagvlak op de werkvloer. Daarom vindt de adviesraad het wenselijk dat de adviezen aansluiten op de bestaande werkprocessen en informatieverzameling van SIA en niet leiden tot verzwaring van het takenpakket van SIA-medewerkers of tot extra belasting voor aanvragers van regelingen.

² Zie ook M&E gids, een monitorings- en evaluatiekader voor SIA's financiële regelingen (Technopolis, juni 2022, p.6)

1.3 Aanpak

De adviesraad heeft zich in vijf vergaderingen gebogen over de adviesvraag.

De adviesraad heeft in de voorbereiding van dit advies uitgebreid stilgestaan bij het huidige interne en waar mogelijk externe feedback en evaluatiesysteem. Feedbackloops zijn monitoring- en evaluatieprocessen waarin gestructureerd feedback wordt verzameld en verwerkt op concrete ontwikkelmogelijkheden, waarna eventueel een nieuwe cyclus van monitoring en evaluatie ingericht kan worden. Belangrijke onderdelen van een feedbackloop zijn borging van de resultaten en het delen hiervan met de betrokkenen. Op het moment dat die stappen ontbreken of slechts gedeeltelijk worden gezet, sluit de feedbackloop niet. Dat heeft consequenties voor de kwaliteit van het proces en het versterken van de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek.

Daarnaast heeft de adviesraad de hoofdpunten uit een aantal evaluaties van het instrumentarium gezien (RAAK, SPRONG, Deltapremie, programma's voor thematische samenwerking, hbo-postdoc, pilot Innovatietraineeships) en is een interne bestuursnotitie over bezwaarzaken en feedback uit het veld besproken. Aanvullend heeft de adviesraad inzage gehad in een ruime verzameling (interne) documenten die relevant zijn voor het beantwoorden van de adviesvraag.

2. Observaties van de adviesraad

In dit hoofdstuk is ter onderbouwing van het advies in hoofdstuk 3 eerst gekeken naar de huidige stand van zaken van monitoring en evaluatie bij Regieorgaan SIA. Hierbij is bekeken of er sprake is van gesloten feedbackloops. Ook wordt kort stilgestaan bij de huidige samenwerking met NWO waar deze betrekking heeft op de inrichting van feedbackloops en adviezen over formele juridische procedures.

In dit hoofdstuk deelt de adviesraad een aantal observaties die de basis vormen voor het advies. De adviesraad spreekt nadrukkelijk zijn waardering uit voor de vele inspanningen die SIA levert om de eigen inzet voor het praktijkgerichte onderzoek te blijven versterken. De adviesraad ziet in de vraag van het bestuur om te reflecteren op het huidige lerend vermogen en adviezen te geven voor de verdere ontwikkeling daarvan, een schoolvoorbeeld van kritische zelfreflectie. Deze houding zal bijdragen aan het realiseren van zowel de strategische doelen als versterken van het uitvoerend beleid.

2.1 Weinig lijn in evaluaties met veel in- en externe feedback

Binnen SIA wordt veel geëvalueerd en de organisatie heeft veel aandacht voor verbetermogelijkheden. Dit wordt duidelijk uit de beschrijving van de vele feedbackmomenten binnen de organisatie, de interactie met externe partijen en de vele evaluaties die door externe bureaus worden opgeleverd. De adviesraad ziet echter weinig lijn en gemotiveerde keuzes in het uitzetten van de evaluaties. Niet altijd is duidelijk gemotiveerd op basis waarvan de keuze wordt gemaakt om een bepaalde regeling wel of niet te evalueren, op welke manier dit moet gebeuren en door wie de evaluatie moet worden uitgevoerd. Wanneer wordt bijvoorbeeld voor een formele externe evaluatie gekozen en wanneer is een interne evaluatie voldoende?

Interne feedback en verbeterprocessen

Interne feedback wordt in ruime mate georganiseerd. Feedback van collega's is er regelmatig informeel, gevraagd en ongevraagd. Dit is onder andere het gevolg van de methodiek Projectmatig creëren (PMC) die SIA-breed gebruikt wordt voor het ontwikkelen van projecten en regelingen en waarin deze feedback ook nadrukkelijk georganiseerd is. Een voorbeeld hiervan zijn de startsessies in het kader van het Proces Openstelling Regeling (POR) waarin alle betrokken SIA-medewerkers voorafgaand aan de uitvoering van een regeling met elkaar bespreken welke verbeterpunten ze zien ten opzichte van de vorige ronde. Een ander voorbeeld is het portfolio-overleg waarin betrokken SIA-medewerkers de regelingen KIEM-RAAK-SPRONG beter op elkaar proberen af te stemmen. Wanneer het gaat om geheel nieuwe of fundamenteel gewijzigde interventies, dan worden MT en bestuur geraadpleegd.

Interne feedback ontvangt SIA eveneens in de vorm van aanbevelingen en reflecties van de beoordelingscommissies. Deze worden weergegeven in het commissieverslag. Bij RAAK wordt sinds 2022 een systematische uitvraag gedaan bij de voorzitters van de subcommissies die geagendeerd wordt in de eindcommissie en vervolgens worden aanbevelingen en reflecties voorgelegd aan het SIA-bestuur. Het bestuur kan daarnaast richting het bureau (en vice versa)

feedback geven op verschillende momenten in het proces, bijvoorbeeld bij het vaststellen van uitgangspunten van regelingen, het vaststellen van calls for proposals en bij het overnemen van adviezen en beoordelingsbesluiten van commissies.

Externe feedback met betrekking tot regelingen

Tijdens en voorafgaand aan de uitvoering van een regeling zijn er diverse formele feedbackmomenten ingericht met aanvragers en andere betrokken partijen. Een voor SIA bijzondere vorm van een feedbackloop daarbij is een formeel bezwaar van aanvragers naar aanleiding van een besluit. Zo mogelijk worden hierbij juristen van NWO geraadpleegd. Afhankelijk van de uitkomst kan het voorkomen dat SIA (een deel van) de beoordeling opnieuw moet onderbouwen of aanpassingen moet maken in de calltekst. De adviesraad heeft een overzicht van bezwaarzaken ontvangen. In de SIA-procedures zijn bezwaarzaken zelden aan de orde.

Meer informele feedback wordt gegeven door contacten met (potentiële) aanvragers en andere betrokkenen van hogescholen: onderzoekers, beleidsmedewerkers, lectoren, bestuurders. In het verleden gingen programmamanagers langs hogescholen om met onderzoekers en beleidsmedewerkers in gesprek te gaan over de SIA-regelingen. Ook gingen zij met enige regelmaat op hogescholen in gesprek met projectteams die bezig waren met de uitvoering van RAAK-projecten. In 2018 is bijvoorbeeld de regeling RAAK-PRO vernieuwd, zowel inhoudelijk als procedureel, mede op basis van input uit bijeenkomsten met de beoordelingscommissie en de subsidieadviseurs van hogescholen. Met de samenwerkingspartners in onderzoeksprojecten, bedrijven en publieke instellingen, is meestal alleen indirect contact.

Evaluaties

Regelmatig wordt aan externe bureaus gevraagd om een evaluatie van de regeling of van een programma uit te voeren. Dit gebeurt enerzijds om te voorkomen dat SIA de slager is die het eigen vlees keurt, maar ook zodat aanvragers van onderzoekssubsidies die bij een evaluatie betrokken worden, zich niet geremd hoeven te voelen in het geven van feedback. In 2019 bijvoorbeeld heeft Technopolis een evaluatie uitgevoerd van de RAAK-regelingen. Er is gekeken naar de bijdrage van de RAAK-projecten aan de bestaande doelen van de RAAK-regelingen, maar niet naar de uitvoering van de regelingen. De evaluatie richtte zich op de relevantie, effectiviteit, coherentie en meerwaarde van de RAAK-regelingen. Het perspectief van de publieke partners, kennisinstellingen en het mkb is niet meegenomen; in de evaluatie worden dan ook geen uitspraken gedaan over de effecten van de RAAK-regelingen op deze partners of de perceptie die deze partners hebben van de RAAK-projecten.

Het programma SPRONG Vitaliteit en Gezondheid is in 2019 onderzocht door het Rathenau Instituut. Hierbij gekeken is naar de succes- en faalfactoren van het programma SPRONG in het kader van de doelstelling om de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek te verbeteren. In 2021 heeft Technopolis de (toen reeds gesloten) regeling hbo-postdoc geëvalueerd. In 2022 maakte Harry van Vliet, lector Doorwerking praktijkgericht onderzoek, een analyse van de aanvragen in het kader van SPRONG-generiek. Een formele evaluatie van dit programma heeft nog niet plaatsgevonden. SPRONG Educatief is wel weer geëvalueerd in 2023, door Birch. Ook een

programma als KIEM (generiek) is nog niet geëvalueerd. Er zijn wel evaluaties uitgevoerd van de eerste uitreiking van de Deltapremie, van de vroege thematische samenwerkingsprogramma's en van de regelingen hbo-postdoc, Top-up, Take-off, Extramuraliseren en Praktijkkennis voor Voedsel en Groen. KIEM-groen pilotregeling practoraten wordt nu geëvalueerd.

Het is de adviesraad niet duidelijk hoe de uitkomsten van deze zeer diverse evaluaties bijdragen aan de drie genoemde strategische rollen van het Regieorgaan. Het lijken op zichzelf staande procesevaluaties met veel in- en externe feedback over grote en kleine zaken zonder duidelijke koppeling naar SIA in zijn functie als regieorgaan.

2.2 Onvoldoende balans tussen verantwoording en vertrouwen binnen kaders

De veelheid aan evaluaties en de opzet daarvan (veelal procesgericht) doet bij de adviesraad het beeld ontstaan dat deze vooral voortkomen uit de behoefte om verantwoording af te leggen. Vanuit de wens om de transparantie te vergroten is dat begrijpelijk, maar hierdoor wordt een benadering vanuit vertrouwen (nodig om te versterken) onvoldoende benut.

De behoefte om verantwoording af te leggen wordt bijvoorbeeld zichtbaar uit de grote hoeveelheid rapportages die wordt verzameld binnen de regelingen, waarbij vooral wordt gekeken naar de voortgang op projectniveau en of ze binnen de kaders van de eerder opgestelde aanvraag gerealiseerd zijn.

Daarnaast ziet de adviesraad ook voorbeelden waarbij meer vanuit vertrouwen binnen vooraf opgestelde doelstellingen wordt gewerkt. In 2019 is er een opzet ontwikkeld voor monitoringsbijeenkomsten op hogescholen, waarbij projectleiders van dezelfde hogeschool (of hogescholen uit dezelfde regio) met elkaar en met SIA bespraken wat successen en uitdagingen waren in hun onderzoek. In het coronatijdperk kwam aan dit initiatief een einde. In 2020 is de midterm review van RAAK-PRO niet meer per project op de eigen hogeschool uitgevoerd, maar per thema gegroepeerd op locatie bij SIA. Deze aanpak is na corona doorgezet en wordt op dit moment verder ontwikkeld om het gezamenlijke leerproces tot versterking van de kwaliteit van het onderzoek te faciliteren.

Direct contact met projectleiders vindt tegenwoordig verder voornamelijk plaats in de aanvraagfase, waarin programmamanagers aan individuele aanvragers op verzoek de regelingen toelichten en beoordelingen kunnen toelichten indien gewenst. Halfjaarlijks vindt er daarnaast een informatiebijeenkomst plaats waarbij alle beleidsmedewerkers onderzoek en subsidieadviseurs van hogescholen worden uitgenodigd om met SIA-programmamanagers over de regelingen in gesprek te gaan.

Een voor SIA relatief nieuwe vorm van het volgen van de voortgang van projecten is monitoring door een begeleidingscommissie gedurende de gehele looptijd. Aan de hand van zelfevaluatie en een stoplicht-systeem voeren aanvragers jaarlijkse gesprekken met commissieleden en krijgen ze een mentor vanuit de commissie. Deze nieuwe monitoringsaanpak is een voorbeeld waarbij meer vanuit vertrouwen feedback wordt verzameld en waarbij het leereffect in het veld centraal staat.

In eerste instantie is hiermee gestart binnen SPRONG, maar inmiddels wordt deze methode ook ingezet bij de City Deal Kennis Maken en de Impuls Kwaliteitszorg Professional Doctorate. In het SPRONG-programma wordt deze aanpak als volgt gehanteerd. Elke SPRONG-groep stelt in overleg met de programmacommissie het monitoringskader vast. Uitgangspunten hierbij zijn:

- SPRONG-groepen doen jaarlijks verslag van de voortgang op basis van het monitoringskader.
- Na twee jaar en na vier jaar is er een gesprek tussen (afgevaardigden van) de programmacommissie en de SPRONG-groep.
- Daarnaast is er na vier jaar een formeel evaluatiemoment inclusief beoordeling. Ook dient de SPRONG-groep een verzoek tot verlenging in.

In juni 2023 is de programmacommissie bijeengekomen om te reflecteren op de lopende SPRONG-rondes en vooruit te kijken naar de komende ronde. Daarnaast zijn er in het najaar van 2022 en 2023 bijeenkomsten geweest van de SPRONG-groepen om ervaringen met elkaar te delen.

In de City Deal Kennis Maken wordt eenzelfde aanpak gebruikt bij de opgeschaalde projecten die zijn gestart sinds 2022. In de pilot Professional Doctorate zijn het de domeinen die hun eigen monitoringskader inrichten en vaststellen in overleg met de commissie.

Observatie 1: Meer vertrouwen, minder verantwoording

De adviesraad ziet een ontwikkeling om van een focus op verantwoorden, onder andere vanuit het streven naar meer transparantie, te komen tot een interactie met het veld die meer gebaseerd is op lering trekken en vertrouwen geven binnen de regels van het subsidiesysteem. De adviesraad constateert echter ook dat de balans in het totaal van evaluaties die door of namens SIA worden uitgevoerd, nog niet helemaal gevonden lijkt te zijn. Ook lijkt de relatie tussen alle data die deze bijeenkomsten opleveren en het gebruik ervan ten behoeve van de strategische doelen van SIA nog niet duidelijk gelegd.

2.3 Gevarieerde keuzeprocessen en stapeling van doelstellingen

De adviesraad ziet naast de evaluaties geen gestructureerde benadering van andere vormen van feedback of van de inrichting van gesloten feedbackloops. Er is geen richtlijn voor de keuze tussen formele en informele evaluaties; het verzamelen, analyseren en delen van informatie lijkt vooral informeel en niet-systematisch te gebeuren. Dat kan ertoe leiden dat verkregen informatie wordt 'gestapeld': geconstateerde verbetermogelijkheden worden toegevoegd aan al bestaande werkwijzen of formuleringen van calls en programma's, waardoor verschillende ongelijksoortige doelstellingen worden gestapeld, met elkaar overlappen of afwijkend zijn ten opzichte van elkaar.

De adviesraad constateert dat de formulering van doelstellingen van instrumenten weinig stabiel is. De beschrijving van de doelstellingen van SPRONG wekken bijvoorbeeld de indruk dat er in de loop van de tijd verschillende formuleringen zijn toegevoegd ('gestapeld'), waardoor er geen eenduidigheid is. Zowel voor aanvragers als bij een evaluatie is het daardoor lastig vast te stellen aan welke eisen moet worden voldaan en hoe de opbrengsten moeten worden geïdentificeerd.

Observatie 2: Veel evaluaties maar geen eenduidige informatieverzameling

De adviesraad constateert dat er binnen SIA op allerlei manieren informatie wordt verzameld die in potentie kunnen leiden tot gesloten feedbackloops met een lerend vermogen. De informatieverzameling is echter fragmentarisch, waardoor de informatie bij verschillende groepen van betrokkenen terecht komt en niet wordt samengebracht in een generiek centraal systeem.

Observatie 3: Een gestructureerde benadering ontbreekt

Op basis van de aangeleverde documentatie concludeert de adviesraad dat er geen richtlijn lijkt te zijn voor de keuze tussen formele en informele evaluaties; het verzamelen, analyseren en delen van informatie lijkt vooral informeel en niet-systematisch te gebeuren. Wel heeft Technopolis in 2022 een monitoring- en evaluatiekader ontwikkeld voor SIA om beter en op systematische wijze vergelijkbare informatie te verzamelen over de inzet, de uitvoering en de uitkomsten van de regelingen. SIA kan zo, waar nodig, regelingen bijsturen en de doelmatigheid van de regelingen verhogen. Er worden zes stappen benoemd, van het conceptualiseren van de regeling, via de scope en de doelgroep, indicatoren en dataverzameling, tot het uiteindelijk leren van de monitoring en evaluatie. Dit M&E-kader introduceert dat aan de hand van een interventielogica kan worden uitgelegd hoe een interventie (een project, een programma of regeling) bijdraagt aan een keten van resultaten die de beoogde uitkomsten kan realiseren.

Deze voorzet voor monitoring en evaluatie is volgens de adviesraad bruikbaar. Echter, inzet van het volledige kader is volgens de adviesraad niet realistisch in het licht van de eerder genoemde balans tussen ruimte voor maatwerk wanneer de doelstelling van een programma daarom vraagt, en enige mate van uniformiteit op organisatieniveau en draagvlak op de werkvloer. De aanbevolen omvangrijke dataverzameling is bovendien tijdrovend en sluit onvoldoende aan bij de dagelijkse werkprocessen van SIA en de onderzoekspraktijk van hogescholen.

Daarnaast moet kritisch gekeken worden naar de invloed die SIA daadwerkelijk kan uitoefenen met zijn activiteiten. De neiging bestaat om die invloed groter in te schatten dan realiseerbaar is. De adviesraad stelt daarom een vereenvoudigde versie voor, rekening houdend met wat SIA wel en niet kan beïnvloeden bij het realiseren van zijn ambities en het verwezenlijken van de strategie, zoals in het convenant genoemd (zie hiervoor paragraaf 3.2).

2.4 Feedback vooral over proces en niet over impact onderzoek

Afhankelijk van de hoogte van het subsidiebedrag en de duur van het project leveren aanvragers tussenrapportages op van projecten die zijn gehonoreerd. Bij RAAK-PRO worden deze bekeken door de commissie in het kader van de midterm reviews. Bij de andere RAAK-regelingen worden ook tussenrapportages aangeleverd, maar deze worden in principe alleen op formele punten getoetst.

In 2021 en 2022 is een aantal andere procesmatige wijzigingen doorgevoerd in de RAAK-regelingen. Deze wijzigen kwamen voort uit pilots en hebben betrekking op de omvang van het wederhoor, de vragen aan referenten, de kalibratie voorafgaand aan de beoordeling, het werken met een vast format tijdens de individuele beoordeling van aanvragen en een andere werkwijze in de eindcommissie. Bij deze werkwijze wordt de ranking vanuit de subcommissies besproken

zonder dat vooraf door de leden van de eindcommissie een eigen score aan de voorstellen wordt toegekend.

In de jaren 2020-2022 is er gewerkt aan de uitvoering van de door het bestuur overgenomen adviezen van de adviesraad ten aanzien van het RAAK-instrumentarium. In 2020 had het advies betrekking op de effectiviteit van RAAK in het kader van de relatie tussen 'vraagarticulatie', 'netwerkvorming' en 'doorwerking'. Naar aanleiding van dit advies, *Een wereld te winnen*, is een project gestart om de beoordelingscriteria aan te scherpen: Herijking RAAK. De op grond hiervan bijgestelde criteria zijn ingevoerd in januari 2024.

Een ander voorbeeld van een evaluatieproces dat met name op het uitvoeringsproces en niet op impact is gericht, is de jaarlijkse evaluatie van de RAAK-award. Deze interne evaluatie richt zich op de procedure en uitreiking en leidt tot verbeterpunten in de organisatie. In 2021 heeft er een evaluerend gesprek met juryleden en genomineerden plaatsgevonden, onder andere over de impact van de nominatie voor de RAAK-award. Op basis van de beschikbare informatie heeft de adviesraad echter de indruk gekregen dat dit gesprek zich met name heeft toegespitst op de impact voor de genomineerden en de uiteindelijke award-winnaars, en niet op mogelijkheden om hiermee gecoördineerd bij te dragen aan de positionering van praktijkgericht onderzoek in het kennisstelsel.

Deze gerichtheid op procesverbetering ziet de adviesraad ook in de samenwerking van SIA met NWO in het kader van het grote interne verbetertraject Vesalius. Hierin is een gedetailleerd overzicht ontwikkeld van het proces van de inrichting van het instrumentarium en een leidraad voor evaluaties. Daarnaast geven NWO-collega's die betrokken zijn bij SIA-instrumenten, zoals de afdelingen Juridische Zaken en Financiën, standaard feedback op calls for proposals. Verder vindt veel afstemming plaats over de inrichting en uitvoering van processen rond de opzet en uitvoering van het subsidieproces. De interactie maakt regelmatig duidelijk dat de kaders van waaruit SIA- en andere NWO-collega's naar het SIA-instrumentarium kijken, heel verschillend zijn. De adviesraad constateert dat onduidelijk is of en waar er voldoende aanknopingspunten zijn binnen de NWO-procedures als het gaat om de monitoring en evaluatie van de ambities en missie van SIA, de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek en de doorwerking en impact van de onderzoeksprojecten zelf. De adviesraad heeft ook hier de indruk dat vooral de procesverbetering centraal staat.

De adviesraad ziet een langzame verschuiving van procesgerichtheid naar meer zicht op impact en opbrengsten zowel intern als extern. Het programma SPRONG Vitaliteit en Gezondheid is in 2019 onderzocht door het Rathenau Instituut. Er is gekeken naar de succes- en faalfactoren en andere vormen van feedback van het programma SPRONG in het kader van de doelstelling om de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek te verbeteren. Het Rathenau Instituut constateert dat SPRONG goed aansluit op de ontwikkeling van het onderzoek aan hogescholen en op de behoeften van onderzoekers. In de monitoring van de regeling is het belangrijk om de startpunten van de diverse onderzoeksgroepen mee te nemen (dus geen *one size fits all*-benadering). Daarnaast vragen de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden en het management van samenwerkingsverbanden en consortia meer aandacht. Met de vier SPRONG-groepen moet in

een vroeg stadium nagedacht worden over hun ontwikkeling na de SPRONG-subsidieperiode. Deze evaluatie heeft in 2020 geleid tot een bijstelling van het SPRONG-programmakader, dat is gehanteerd bij de subsidieregelingen SPRONG ronde 1 (2021), SPRONG Groen (2021) en SPRONG ronde 2 (2022). In 2023 is een bijgestelde versie van het programmakader opgesteld, die geldt voor alle subsidieregelingen in het kader van het SPRONG-programma vanaf 2023. Daarnaast is in een analyse uit 2022 van het generieke SPRONG-programmakader en de aanvragen uit ronde 1 geconstateerd dat het programmakader en de aanvragen niet volledig op elkaar aansluiten in de visie op impact of doorwerking. Het programmakader biedt ook geen indicatoren om impact of doorwerking structureel in kaart te brengen. En in de aanvragen ontbreekt vaak de rationale waarom de geplande activiteiten van belang zijn. Er wordt niet altijd een expliciet verband gelegd tussen daar waar men uitdagingen ziet (in het domein) en de ondernomen activiteiten. Wanneer de doorwerkingsaspecten 'inspanning' en 'effect' worden bekeken in de aanvragen, dan blijkt dat alle aspecten van inspanning (volume, aard en kwaliteit) expliciet worden benoemd, maar niet alle vier de aspecten van effect. Daardoor wordt minder aandacht besteed aan welke verandering beoogd wordt en hoe wordt aangetoond dat deze bereikt is. In de aanvragen wordt doorwerking vaak belegd bij een specifieke medewerker, waardoor niet duidelijk wordt dat het ontwikkelingsperspectief voor doorwerking toereikend is, volledig toekomstbestendig is en optimaal past bij de gewenste maatschappelijke transitie. Het verkennend onderzoek dat is uitgevoerd voor het rapport *De kunst van het verbinden* (2023) is een ander voorbeeld van die verschuiving van procesgerichtheid naar meer zicht op impact en opbrengst.

Observatie 4: Vooral procesverbeteringen, weinig zicht op impact en opbrengst

De adviesraad ziet dat evaluaties zich, in ieder geval bij de regelingen, vooral richten op het evalueren en verbeteren van het proces, de uitvoering en aanscherping van de regelingen. Impliciet blijft welke kaders voor kwaliteit en impact worden gehanteerd en wat als succes- en faalfactoren wordt beschouwd. Bij de analyse van SPRONG en de inrichting van de monitoring van het instrumentarium is hier een eerste aanzet voor gegeven. Met het oog op de strategische doelen ten aanzien van thematische impact en het vergroten van de onderzoekskwaliteit is het goed om meer inzicht te krijgen in de impact van het instrumentarium. De feedbackloop draagt anders onvoldoende bij aan de systeemdoelstellingen van SIA.

Observatie 5: Borging van resultaten van feedbackloops is nog niet structureel en inconsistent

De beoordelingscommissies bij het RAAK-programma zijn voor SIA altijd een belangrijke bron van evaluatie en feedback geweest, niet alleen over de kwaliteit van de aanvragen maar ook over de innovatie, urgentie en maatschappelijke bijdrage van het praktijkgericht onderzoek. De commissies constateerden bijvoorbeeld dat het niveau van de onderzoeks aanvragen steeg, waardoor de aansluiting van RAAK bij de ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek geborgd was. Tegelijk constateerden zij ook dat methodologische onderbouwing en voorgestelde analysetechnieken voor verbetering vatbaar zijn.

Een grote uitdaging ligt daarnaast in het zichtbaar maken voor de beoordelingscommissie of een aanvraag echt oplevert waarvoor financiering wordt verstrekt. Door het ontbreken daarvan heeft de beoordelingscommissie geen mogelijkheid om te reflecteren op de eigen oordelen over

onderzoekskwaliteit en beloofde opbrengsten en vooraf geuite twijfels bij de onderzoeksaanvraag. Deze uitdaging speelt ook op programmamanagementniveau: er vindt geen vergelijking plaats tussen tussen- en eindrapportage enerzijds en de oorspronkelijke aanvraag anderzijds.

Observatie 6: Feedbackloops zijn niet gesloten waardoor leereffect gefragmenteerd is

Het lerend effect van het verzamelen van feedback treedt pas op als de feedback leidt tot verandering. Een terugkoppeling van uitkomsten vindt voornamelijk plaats binnen het bureau; de adviesraad vraagt zich af in hoeverre er wordt teruggekoppeld aan andere betrokkenen zoals beoordelingscommissies (zie ook observatie 5), aanvragers en bedrijfsleven. Hierdoor is niet vast te stellen of en hoe een leereffect uit de evaluaties gefaciliteerd wordt. De constatering dat niet altijd duidelijk is welke verbeteracties volgen op verkregen feedback, speelt hier een rol. Het leren dat plaatsvindt uit de evaluaties is gefragmenteerd.

2.5 Concluderend: Regieorgaan SIA reflectief, andere kijk op evaluatiesystemen nodig

De adviesraad constateert dat SIA in zijn sterke gerichtheid op evalueren en leren een van de meest reflectieve organisatieonderdelen binnen NWO is. SIA geeft uiting aan de wens om het eigen handelen voortdurend te evalueren en een kritische houding aan te nemen ten opzichte van de eigen strategie en uitvoerende praktijk. De adviesraad noemt dit opvallend en prijzenswaardig.

In deze context concludeert de adviesraad ook dat er in de veelheid van evaluaties en feedbackloops ruimte is voor verbetering. De verschillende evaluaties en andere informatiebronnen tellen aan het eind van het proces niet op tot een duidelijk beeld. Dit kan komen door onduidelijke of stapelende doelstellingen of doelstellingen die buiten de invloedssfeer van SIA vallen. Daarnaast is onduidelijk hoe geborgd wordt dat de vormgeving van de huidige subsidie-instrumenten en de uitgevoerde evaluaties bijdragen aan de systeemdoelstellingen van SIA.

Niet duidelijk is in hoeverre de evaluatiesystemen goed (blijven) aansluiten bij de drie rollen die SIA heeft ten opzichte van de taken en verantwoordelijkheden van hogescholen en lectoraten. In welke mate borgen de subsidie-instrumenten dat zij daadwerkelijk praktijkgerichte onderzoeksprojecten met grote kans op verwachte resultaten financieren, dat zij synergie tussen praktijkgericht onderzoek en sectorale of maatschappelijke behoeften stimuleren en dat zij de ontwikkeling naar een gezonde infrastructuur voor praktijkgericht onderzoek ondersteunen?

3. Advies en aanbevelingen

In hoofdstuk 2 heeft de adviesraad geconstateerd dat er veel interne en externe feedbackloops zijn binnen de organisatie. Een groot deel daarvan bestaat uit evaluaties. Er lijkt weinig structuur te zijn in wanneer er wordt gekozen voor welk type evaluatie, waarom en door wie. Vrijwel alle evaluatie- en monitorsystemen gaan meer over het proces dan over de kwaliteit, impact en opbrengst van het onderzoek. Er lijkt bovendien nog geen balans te zijn tussen monitoring en evaluatie voor het afleggen van verantwoording en het - binnen kaders - geven van vertrouwen bij de uitvoering van het onderzoek aan het veld. De vele evaluaties leiden tot een stapeling van doelstellingen in de subsidieregelingen. Deze stapeling geeft problemen in de borging en consistentie van het uit te voeren beleid.

Bij zijn aanbevelingen over de inrichting van evaluatie- en monitorsystemen maakt de adviesraad een onderscheid in een aantal niveaus waarop evaluaties plaatsvinden, wijst het op het belang van de eigen systeendoelstelling en geeft een voorzet voor het gebruik van een beperkt aantal indicatoren voor de evaluatie van impact.

3.1 Maak het evaluatiesysteem eenvoudiger, laagdrempeliger en gericht op SIA rollen

Dit advies biedt een antwoord op de adviesvraag *Hoe draagt de opzet van de huidige SIA monitoring- en evaluatiesystemen bij aan versterking van de kwaliteit, impact en thematische programmering van het praktijkgericht onderzoek?*

De titel van het advies luidt *Een andere kijk op monitoring en evaluatiesystemen*. Deze andere kijk is de kern van het advies dat de adviesraad wil meegeven aan het bestuur en het bureau van Regieorgaan SIA.

Minder is meer

Maak het inrichten van evaluaties en gesloten feedbackloops een structureel onderdeel van het gehele proces, op een eenvoudige en laagdrempelige manier waarbij focus en prioritering wordt aangebracht in de monitorings- en evaluatieactiviteiten. Koppel de uitkomsten terug aan de verschillende betrokkenen binnen en buiten SIA (medewerkers, beoordelingscommissies, bestuur, aanvragers). Er vinden veel evaluaties en formele en informele feedbacksessies plaats. Volgens de adviesraad kan het aantal evaluatie- en feedbackmomenten drastisch verminderd worden, waarbij het devies 'minder is meer' gaat gelden wanneer het evaluatieproces eenvoudiger en doelgerichter wordt. Het is vooral belangrijk om de cirkel van Plan-Do-Check-Act te sluiten, zodat een continu proces van leren en verbeteren wordt ingericht. Waak er hierbij voor dat verbeteringen niet 'gestapeld' worden. Tegen deze achtergrond is het advies om bij de inrichting van dit proces te zoeken naar versterken vanuit vertrouwen binnen de systeendoelstellingen, naast verantwoorden ten behoeve van transparantie.

Van verantwoorden naar vertrouwen

Richt de evaluaties en feedbackloops zo in dat er niet alleen gekeken wordt naar 'doen we de dingen goed', maar veel meer nog naar 'doen we de goede dingen'. Die verschuiving is passend

bij de regierol van SIA na 20 jaar, gezien de ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. Hierbij past ook een transitie van verantwoord en (gezamenlijk) leren.

Coördineer de feedback

Koppel de feedbackloops aan de hand van duidelijke opdrachtformuleringen aan de ambities en missie van SIA om zo meer inzicht te krijgen in de impact die SIA heeft. Maak hierbij onderscheid tussen de impact op het vergroten van de onderzoekskwaliteit en doorwerking binnen de hogescholen en de praktijk en de impact op de zichtbaarheid en positionering van het praktijkgericht onderzoek. Dit maakt het ook mogelijk om de volgende stappen te bepalen en prioriteiten te stellen. Door de feedbackloops bovendien te koppelen aan de rollen van de organisatie geven de feedbackloops inzicht in de legitimering en onderbouwing van deze rollen. Bezie tegelijk realistisch de invloed die SIA heeft op het landschap van praktijkgericht onderzoek en benoem indien relevant de beperkingen.

Anders is beter

Door de feedbackloops slimmer en anders te organiseren ontstaat een rijke bron aan data en informatie die ingezet kan worden voor de versterking van het praktijkgericht onderzoek als geheel, waarbij de impact van de projecten die SIA financiert op verschillende niveaus zichtbaar gemaakt kan worden.

De adviesraad ziet kansen voor het verbeteren van de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek en van de impact op de buitenwereld (hogescholen, mkb en andere maatschappelijke partners). Dit heeft vervolgens weer impact op de SIA-strategie. Maak bij het vormgeven van de strategie en SIA's integrale regierol om het praktijkgericht onderzoek verder te brengen³ ook onderscheid tussen de korte, middellange en lange termijn.

3.2 Focus op kwaliteit en richt evaluaties van impact pragmatisch in

De adviesraad heeft in hoofdstuk 2 geconstateerd dat doelstellingen van programma's en de uitgevoerde monitoring en evaluatie niet goed op elkaar aansluiten, en dat de doelstellingen veranderen of gestapeld worden. Daar is ruimte voor verbetering, zeker wanneer gekeken wordt naar de wijze waarop SIA invloed kan uitoefenen op de versterking van de kwaliteit en impact van praktijkgericht onderzoek, en op het versterken van thematische programmering voor de verbinding tussen praktijkgericht onderzoek en andere partijen op de maatschappelijke uitdagingen. Belangrijk uitgangspunt daarbij is de eerder genoemde behoefte bij het bestuur van SIA, het bureau, de beoordelingscommissies en andere stakeholders, aan meer systematiek en inzicht in de uitkomsten van de regelingen en minder belasting voor beleidsmedewerkers.

³ Zie paragraaf 1.1, p. 4

Zonder toetsing van kwaliteit geen impactmeting mogelijk

De adviesraad benadrukt het belang van de toetsing van onderzoekskwaliteit aan de hand van de beoordeling van de methodologie en de relatie tot de state-of-the-art-onderzoekskennis. In het advies *Krachtig praktijkgericht onderzoek* (2021) staat dat SIA de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek kan bevorderen door 1) de onderzoeksmethodes te laten expliciteren en verantwoorden in de aanvraag, en dit te beoordelen, 2) van gehonoreerde projecten zichtbaar te maken welke onderzoeksmethodes gebruikt zijn, zodat onderzoekers kunnen leren van succesvolle voorbeelden, en 3) ervoor te zorgen dat in de onderzoeksaanvragen een overzicht van state-of-the-art-onderzoekskennis wordt opgenomen, inclusief een overzicht van bestaande wetenschappelijke en praktijknetwerken, zowel nationaal als internationaal. Hiernaast adviseert de adviesraad de hieronder voorgestelde wijze van evalueren van impact.

Impactevaluatie met beperkt aantal indicatoren

Wanneer monitoring en evaluatie zich richten op impact, vraagt dit niet om een verdere detaillering van de sturing en het instrumentarium, maar juist om de erkenning van het onderscheid tussen wat SIA aan beleid in eigen hand heeft en de taken en verantwoordelijkheden van hogescholen en lectoraten zelf.

In het proces van beoordeling van aanvragen dient SIA vanuit zijn positie in het landschap van praktijkgericht onderzoek te bepalen of de omgeving waarin een project wordt uitgevoerd een gerede kans biedt dat het project slaagt. Dat pleit voor een pragmatische omschrijving van impact, met een vaste en beperkte set vragen die gehanteerd kunnen worden bij monitoring en evaluatie.

De adviesraad geeft hieronder een voorzet van een beperkt aantal indicatoren die gehanteerd kunnen worden bij de monitoring en evaluatie van de impact van onderzoeksprogramma's. Niet op alle onderdelen hoeft daarbij even hoog gescoord te worden, maar op een aantal minimaal goed, waarbij punt vier van doorslaggevende betekenis is voor maatschappelijke betekenis en impact van onderzoeksresultaten.

1. aantal betrokken studenten en docenten in een project, dat een indicatie geeft van de manier waarop het project verbonden is met het onderwijs en daarmee van de kans dat het project bijdraagt aan het onderwijs (hoe meer partners, des te groter de kans dat het onderzoek bijdraagt)
2. aandeel van cofinanciering door hogescholen en praktijkpartners, dat een indicatie is van het (strategisch) belang dat instelling en de partners aan het onderzoek hechten, en daarmee van de kans dat de innovatiedynamiek die het project creëert zich na afloop voortzet
3. aantal terugkerende partners bij een project, dat een indicatie is van de duur en stabiliteit van de relatie met de partners in het project, en daarmee van de kans dat het onderzoek in de praktijk gebruikt zal worden door de partners
4. waardering en gebruik van opbrengsten door direct-betrokken partners, dat een indicatie is van het toekomstig gebruik van de opbrengsten in de bredere praktijk, en van de kans dat de beroepspraktijk zich verder zal vernieuwen

Bovengenoemde indicatoren kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief worden beschouwd. Van hieruit kan een vaste systematiek en gegevensbasis gecreëerd worden die voor bepaalde instrumenten eventueel uitgebreid kan worden met aanvullende evidentie, of een nadere specificering. Bijvoorbeeld: voor het SPRONG-instrument dat gericht is op het creëren van stabiele onderzoeksgroepen, zal bij een evaluatie informatie nodig zijn over de groei en dynamiek van de groep. Ook zal informatie nodig zijn over de doorwerking van de onderzoeksresultaten in relatie tot de stabiliteit en groei van de onderzoeksgroep. Voor een instrument dat zich richt op de ontwikkeling van een sector of op een maatschappelijke uitdaging ligt het voor de hand om de informatie over bijvoorbeeld partners, studenten, onderzoekers te specificeren naar diegenen die in de sector aan de uitdaging werken. Aanvullend kunnen er dan kwalitatieve gegevens verzameld worden, bijvoorbeeld door gebruikers te interviewen.

3.3 Ontwikkel monitoring- en evaluatiekader vanuit eigen systeemdoelstelling

De doelstellingen van de regelingen zijn een afgeleide van de doelstellingen van SIA op systeemniveau. Voor een onderzoeksfinancier als SIA loopt er een directe lijn van de operationalisering van de systeemdoelstelling naar de doelstellingen van de instrumenten. Evaluaties van de instrumenten dienen dus (ook) te toetsen of de instrumenten bijdragen aan de realisatie van de systeemdoelstelling. De lijn loopt dus door van de vertaling van de resultaten van evaluaties naar de actualisering van het instrumentarium van SIA.

Op systeemniveau heeft SIA een specifieke positie in het landschap van praktijkgericht onderzoek ten opzichte van de hogescholen en hun lectoraten. Die positie is gelegitimeerd op een drietal terreinen:

1. Competitie bij financiering, mits goed opgezet, vergroot de kans dat projecten met grote kans op gehoopte resultaten financiering krijgen.
2. Programmering van financiering, mits goed opgezet, vergroot de kans dat binnen bepaalde sectoren en rond bepaalde thema's synergie ontstaat tussen praktijkgericht onderzoek, praktijkgerichte ontwikkelingen en sectorale en maatschappelijke behoeften.
3. De ontwikkeling naar een gezonde infrastructuur voor praktijkgericht onderzoek, of een gezond praktijkgericht onderzoekssysteem vereist een impuls die hogescholen afzonderlijk niet kunnen geven.

De evaluatie van de realisatie van de systeemdoelstelling vereist een andere manier van evalueren van de organisatie, en een grotere betrokkenheid van hogescholen en partners bij de evaluatie van sommige instrumenten. Bij de externe evaluaties van SIA die zijn uitgevoerd in het kader van het vorige convenant, heeft de realisatie van de systeemdoelstelling centraal gestaan. Hogescholen en (in mindere mate) partners werden bij deze evaluaties betrokken.

In de afgelopen tien jaar hebben er drie grote externe evaluaties van SIA plaatsgevonden⁴ om te monitoren in welke mate het regieorgaan zijn einddoel bereikt; een volwaardige positie in de kennisketen bewerkstelligen voor het praktijkgericht onderzoek van hogescholen. Die volwaardige positie houdt in het structureel inbedden van praktijkgericht onderzoek in de publieke kennisinfrastructuur en het creëren van een volwaardige tweede geldstroom voor praktijkgericht onderzoek.

De conclusie op hoofdlijnen in alle drie evaluaties is positief: de bijdrage van SIA aan de ontwikkeling van een steeds sterkere positie voor praktijkgericht onderzoek aan hogescholen wordt door de opeenvolgende evaluatiecommissies gezien en gewaardeerd. Ook zijn deze evaluatiecommissies in algemene zin positief over het lerend vermogen dat SIA toont.

De adviesraad waardeert de buitengewoon reflectieve houding van het regieorgaan SIA en onderschrijft het positieve beeld uit deze externe evaluaties.

De adviesraad ziet vanuit zijn rol als *critical friend* op de drie hierboven geschetste terreinen mogelijkheden tot versterking door de ontwikkeling van een monitorings- en evaluatiekader dat vanuit de eigen systeendoelstelling is ontwikkeld. De adviesraad onderscheidt daarbij verschillende niveaus van monitor- en evaluatiesystemen.

3.4 Inzet van evaluaties en monitoring op diverse niveaus

De adviesraad ziet veel potentie om feedbackloops op verschillende niveaus in te zetten. De adviesraad wijst daarbij ook op de ontwikkeling van interventielogica's voor het monitorings- en evaluatiekader dat voor SIA is ontwikkeld.⁵ De adviesraad stelt daarbij zelf een hanteerbare set van een beperkt aantal indicatoren voor en een pragmatische opzet van een evaluatie. Belangrijk uitgangspunt bij monitoring en evaluatie voor een organisatie waarvan onderzoek financieren een van de kerntaken is, is de wetenschap dat de te realiseren doelstelling altijd door anderen (gehonoreerde aanvragen) wordt gerealiseerd in een context waarop de financierende organisatie niet altijd invloed heeft.

Monitoring en evaluatie kent tenminste drie niveaus:

A. Op het niveau van de uitvoering van de processen

Een groot deel van de feedbackloops van SIA zoals deze nu georganiseerd zijn, bestaat uit evaluaties van de organisatie van de regelingen. Daarbij ligt de focus op het verbeteren van de huidige processen en de kwaliteit van de uitvoering van de regelingen, zowel voor het bureau als voor de aanvragers. Voorbeelden hiervan zijn de evaluaties van RAAK-PRO in 2018, de jaarlijkse

⁴ Zonder wrijving geen glans (2017), Vizier op scherp (2020) en Naar een volgende fase (2022)

⁵ Zie observatie 3, p. 11.

evaluatie van de RAAK-award en contacten met aanvragers na afloop van beoordelingsprocedures. Bij de evaluatie van de processen komen vragen aan bod als: is de uitvoering efficiënt en doelmatig, is de uitvoering rechtmatig en rechtvaardig, en wordt de uitvoering door stakeholders geaccepteerd? Bij de uitvoering moet een inschatting gemaakt worden van het toekomstige effect van de toekenning, belangrijk is dat hier de expertise voor aanwezig is.

B. Op het niveau van de doelstellingen van de eigen activiteiten en instrumenten

Verschillende aspecten van de kwaliteit en impact van interventies van SIA, in de vorm van regelingen of anderszins, zijn in evaluerende onderzoeken aan bod gekomen. De projecten die SIA financiert hebben impact op de buitenwereld. Het zichtbaar maken van die impact (zie hiervoor ook de strategie van SIA) draagt bij aan de versterking van het praktijkgericht onderzoek als geheel. Wat evaluatie en monitoring op dit niveau complex maakt, is dat de doelstellingen gerealiseerd worden via de activiteiten van de aanvragers en het netwerk eromheen die opereren in een context waarop SIA niet of nauwelijks invloed heeft. Evaluatie en monitoring zal op dit niveau dus eerder gaan over de veroorzaakte dynamiek dan op daadwerkelijk gerealiseerde impact. Voor de beoogde impact van de activiteiten en instrumenten moet de evaluatie zich beperken tot het proces en de activiteiten die SIA onderneemt om de beoogde dynamiek te realiseren die de kans vergroot dat er een bepaalde impact zal zijn.

C. Op het niveau van de realisatie van de systeemdoelstellingen

Daarnaast kan monitoring en evaluatie ingezet worden om uitspraken te doen op systeemniveau. Enerzijds gaat dat over de missie en ambities van SIA als geheel. Er zijn nog geen feedbackloops ingericht die zicht geven op de mate waarin de regelingen bijdragen aan de ambities en missie van SIA, of het totale portfolio aan regelingen elkaar versterkt in het bereiken van die ambities en of alle ambities voldoende geadresseerd zijn. Anderzijds kan monitoring en evaluatie ingezet worden om uitspraken te doen over de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek. De rapportages die SIA nu verzamelt en de informatie die binnenkomt via wijzigingsverzoeken en eindrapportages kunnen veel inzicht geven in de succes- en faalfactoren van het praktijkgericht onderzoek.

De adviesraad wil meegeven dat de verschillende doelstellingen per niveau op elkaar afgestemd moeten worden en goed op elkaar moeten aansluiten, zodat per doelstelling een heldere en beperkte set van instrumenten ontwikkeld wordt. Het risico bestaat dat afzonderlijke instrumenten worden overladen met doelstellingen, waarbij het stapelen of vernieuwen van doelstellingen nu juist de opbrengsten van goede evaluaties ondermijnt.

3.5 Aanbevelingen

Bovenstaand advies vergt een verschuiving van perspectief op het organiseren van evaluaties en feedbackloops. Daarom wil de adviesraad een aantal aanbevelingen meegeven bij het uitwerken van bovenstaande adviezen:

1. Ontwikkel beleid op monitoring en evaluatie waarbij een benadering vanuit vertrouwen prevaleert en de noodzaak tot transparante verantwoording zich hiertoe verhoudt. Ontwikkel kaders die voor een langere termijn helpen bepalen vanuit welke doelstellingen welke activiteiten geëvalueerd moeten worden en wat daarvoor het passende moment is.
2. Erken de beperking van de eigen invloed op onderdelen en contexten van het praktijkgericht onderzoek en richt de monitoring en evaluatie in op een laagdrempelige manier. Werk daarbij vanuit een interventielogica met beperkte sets van een viertal kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren die eenvoudig en breed ingezet kunnen worden.
3. Benut bij procesevaluaties de inhoudelijke juridische kennis en deskundigheid bij NWO van evaluatieprotocollen en bezwaarprocedures. Houd hierbij specifieke aandacht voor de onderscheidende kenmerken van het praktijkgericht onderzoek.⁶ Bij instrumentarium dat is ontwikkeld vanuit verschillende doelstellingen, ligt het voor de hand dat er ook verschillende evaluatiekaders gehanteerd worden. In dit geval specifieke evaluatiekaders ontwikkeld door SIA voor praktijkgericht onderzoek van hbo-instellingen.
4. Benut de uitkomsten van de monitoring en evaluatie niet alleen voor het interne leervermogen van SIA, maar ook voor een kwaliteitsverhogende invloed op het veld en in de relatie met bedrijfsleven, publieke organisaties en het onderwijs. Deel daarom de resultaten, waar mogelijk, op een structurele manier met externe belanghebbenden.
5. Neem een coördinerende rol in het centraal verzamelen en delen van data uit de evaluaties en monitorsystemen. Vooral het verbeteren door informatiedeling van inzicht in de impact is waar het uiteindelijk om draait: impact op het onderwijs, op samenwerking, op de inzet van onderzoeksresultaten en vernieuwing van de beroepspraktijk en mkb.

⁶ Zie voor een beschrijving Krachtig praktijkgericht onderzoek, advies 2021, p. 12 – 14.

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht bronnen

Hier volgt een overzicht van de bronnen waaruit is geput bij het voorbereiden van deze outline.

Fontys Hogeschool, Rathenau Instituut en Regieorgaan SIA (2023). *De kunst van het verbinden. Een verkennend onderzoek naar doorwerking van praktijkgericht onderzoek.*

Rathenau Instituut (2019). *Bouwen aan krachtige onderzoeksgroepen – eerste ervaringen met het SPRONG-programma van Regieorgaan SIA.*

Regieorgaan SIA (2023). *Programmakader SPRONG.*

Regieorgaan SIA (2023). *Brochure RAAK-award 2023.*

Technopolis (2022). *M&E gids, een monitorings- en evaluatiekader voor SIA's financiële regelingen.*

Vereniging Hogescholen (2017). *Advies Werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat.*

Vereniging Hogescholen (2022). *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek.*

Een overzicht van het intern gebruikte bronnenmateriaal is op te vragen.

Bijlage 2: Beschrijving doelstellingen RAAK, SPRONG en RAAK-award

RAAK

Met RAAK zet Regieorgaan SIA in op de professionalisering en kwaliteitsversterking van het praktijkgericht onderzoek van hogescholen. Dit past bij de strategische uitgangspunten om netwerkvorming te bevorderen en hoogwaardig onderzoek van hogescholen met doorwerking in onderwijs en praktijk te stimuleren. Op regionaal niveau is behoefte aan kennisinstellingen die intensief samenwerken met het veranderende werkveld en in continue verbinding staan met de maatschappij. Hogescholen zijn bij uitstek in staat om onderwijs, onderzoek en de (regionale) beroepspraktijk met elkaar te verbinden. Gezamenlijk kunnen zij tot kennis en innovaties komen die bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken.

De RAAK-mkb-regeling richt zich specifiek op het bevorderen van samenwerking tussen hogescholen en mkb-ondernemingen. In netwerken van hogescholen, kennisinstellingen en mkb-ondernemingen wordt onderzoek uitgevoerd naar oplossingen voor problemen en uitdagingen waar mkb'ers in de praktijk tegenaan lopen. Het resultaat van het onderzoek is praktisch toepasbaar voor het mkb.

De RAAK-publiek-regeling richt zich specifiek op het bevorderen van samenwerking tussen hogescholen en het beroepenveld van hbo-professionals die werkzaam zijn in de publieke sector. Gestuurd door een vraag vanuit het beroepenveld wordt in netwerken van hogescholen, kennisinstellingen en het beroepenveld praktijkgericht onderzoek uitgevoerd. Het resultaat van het onderzoek is praktisch toepasbare kennis voor de beroepspraktijk.

Met RAAK-PRO wil Regieorgaan SIA nadrukkelijk de kwaliteit (methodologisch en inhoudelijk) van het praktijkgericht onderzoek bevorderen en de onderzoekscapaciteit van de betrokken lectoraten versterken. Dit kan doordat onderzoekers in een RAAK-PRO-project een duurzame samenwerkingsrelatie opbouwen met partners in het nationale en internationale kennisnetwerk en zo ook hun eigen positie daarin verbeteren. De aanleiding voor de samenwerking met het kennisnetwerk is een vraag uit de beroepspraktijk. De regeling RAAK-PRO ondersteunt hogescholen bij het realiseren van hun profileringsagenda en de ambitie om aan te sluiten bij economische en maatschappelijke ontwikkelingen.

SPRONG

Met SPRONG draagt Regieorgaan SIA bij aan verschillende ambities uit *Investeren met impact 2023-2026*. De nadruk ligt in de eerste plaats op het bestendigen van de onderzoeksinfrastructuur van hogescholen. Bijvoorbeeld door de aanstelling van nieuwe onderzoekers of de aanschaf van apparatuur. Door in te zetten op goede randvoorwaarden voor praktijkgerichte onderzoekers draagt SIA via SPRONG tevens bij aan stelselontwikkeling en professionalisering. Daarnaast is het SPRONG-instrument onderdeel van de NWO-KIC-programmalijn PRAKTIJK. Regieorgaan SIA stimuleert met SPRONG de positionering van hogescholen op maatschappelijke vraagstukken en het realiseren van impact op de beroepspraktijk, het onderwijs en het onderzoeksdomein.

Maatschappelijke transitie hebben krachtige onderzoeksgroepen nodig, die hoogwaardig onderzoek doen en in staat zijn langjarige, strategische samenwerkingsverbanden aan te gaan met relevante partners in het regionale, nationale (en internationale) kennisecosysteem. Een SPRONG-consortium bestaat uit een samenwerking tussen (minimaal) twee hogescholen en praktijkpartners, zoals bedrijven uit de beroepspraktijk (bijvoorbeeld mkb), publieke instellingen en overheden. Op deze manier stelt SPRONG hogescholen in staat om met hun praktijkgerichte onderzoek een significante bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken.

Samenwerking tussen hogescholen leidt ertoe dat ieders kennis bijdraagt aan de ontwikkeling van meer generieke kennis rond actuele, maatschappelijke vraagstukken en bevordert de profilering en positionering van de onderzoeksgroep(en). Goede samenwerking en afstemming voorkomt bovendien dat overal het wiel opnieuw wordt uitgevonden. De hogescholen kunnen van elkaars werkwijze leren, bijvoorbeeld op het gebied van datamanagement, kwaliteitszorg of de verbinding van onderzoek en onderwijs.

Het programma SPRONG omvat verschillende regelingen en activiteiten, waaronder SPRONG Vitaliteit en Gezondheid, SPRONG (subsidie)rondes 1 en 2, en SPRONG Groen.

RAAK-award

Het praktijkgericht onderzoek van hogescholen draagt bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De resultaten zijn vaak direct toepasbaar in de praktijk en werken door in het onderwijs. Het doel van de RAAK-award is om dit maatschappelijk en economisch relevante onderzoek meer bekendheid te geven. Jaarlijks worden door de nominatie van zes toonaangevende en innovatieve projecten uit een van de RAAK-regelingen onderzoeksprojecten onder de aandacht gebracht die uitblinken op het gebied van relevantie, innovatie en doorwerking richting onderwijs en praktijk. Hiermee vormen deze onderzoeksprojecten inspirerende voorbeelden, zowel voor lectoren en onderzoekers van hogescholen als voor een breed publiek. Te denken valt daarbij aan het bedrijfsleven, professionals in de publieke sector en studenten.

Het bedrag dat verbonden is aan de prijzen is bedoeld voor besteding passend bij het winnende onderzoek en het RAAK-programma. De winnaar wordt hiermee in staat gesteld de goede elementen van het winnende project nog meer te laten doorwerken.