

Beweging in beeld

Evaluatiedossier



Beweging in beeld

Evaluatiedossier

Voorwoord

Met veel plezier bied ik u de zelfevaluatie van Regieorgaan SIA aan.

De afgelopen maanden hebben we intensief gewerkt aan het vervaardigen van dit product. We hebben goed geluisterd naar de aanbevelingen van de commissie 2017, en we hebben de evaluatievragen open en zonder terughoudendheid beantwoord.

Een organisatie-evaluatie is ten principale gericht op een externe blik en externe advisering. Heel belangrijk voor ons is ook dat we in de voorbereiding daarop gereflecteerd hebben op onze resultaten. Die terugblik voorziet de voorbije jaren van een helder perspectief, dat kritische vragen oproept en tegelijkertijd inspiratie biedt voor de toekomst.

Sinds de evaluatie 2017 hebben we ons ingezet om het bereik van ons werk in termen van betrokkenheid van onze partners – de hogescholen, het mkb en de publieke organisaties – te vergroten. Deze zelfevaluatie getuigt hiervan. Tegelijkertijd markeert de zelfevaluatie de omslag die we als organisatie willen maken: van het vergroten van het bereik van onze activiteiten naar het systematischer monitoren en inzichtelijk maken van de impact daarvan. Over deze – erkend complexe – ambitie gaan we graag met de evaluatiecommissie in gesprek.

We zijn trots op wat we de afgelopen jaren hebben bereikt. Ik wil hier allereerst noemen onze nieuwe strategie, die ambitie uitstraalt en goed is ontvangen door onze stakeholders; de nieuwe regelingen zoals SPRONG, onze bijdrage aan de Nationale Wetenschapsagenda (NWA) en het missiegedreven innovatiebeleid, de samenwerking met ministeries, en de lancering van de prestigieuze Deltapremie; we zijn ook trots op de groei in financiële omvang die duidt op vertrouwen van het netwerk waarin we opereren, het toegenomen aantal aanvragen en honoreringen, en de voortdurende verbetering van onze procedures. En natuurlijk op de reorganisatie van ons sterk gegroeide bureau, en de nieuwe werkwijze Projectmatig Creëren die we op bureau niveau hebben ingevoerd. Deze

methode stuurt op resultaten in een strakke planning, en biedt daarnaast mogelijkheden voor het reageren op onze dynamische omgeving.

Regisserend en adaptief – dat willen we zijn. Ook daarover – regie voeren in een zich ontwikkelend landschap – gaan we graag met de commissie in gesprek.

Behalve resultaten hebben we vanzelfsprekend kritische punten gemarkeerd: het ontbreken van een sterk portfoliomanagement, van een voldragen Plan Do Check Act-cyclus, en van scherp geformuleerde beleidsdoelen. Met deze en andere zaken gaan we de komende jaren aan de slag.

We nodigen de commissie van harte uit om onze zelfevaluatie kritisch te beschouwen, en met ons mee te denken over de complexe prioriteiten voor de komende jaren, zoals wij die hebben geformuleerd in het document *Prioriteiten 2020-2023*.

Michaël van Straalen

Voorzitter Regieorgaan SIA



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inleiding	8
Vraag 1: opvolging aanbevelingen Evaluatie 2017	10
1.1 Aanbeveling 1: overkoepelende visie en bewust differentiatiebeleid	10
1.2 Aanbeveling 2: heroverweging bestuurlijke structuur	18
1.3 Aanbeveling 3: verbeteren procedures	21
1.4 Aanbeveling 4: meetbare doelstelling voor verbetertrajecten	24
1.5 Aanbeveling 5: beoogde resultaten voor 2020 en 2022	26
Vraag 2: bijdrage activiteiten en strategie aan doelstellingen	28
2.1 Leeswijzer	28
2.2 Benutten van een veranderende beleidscontext	28
2.3 Meer sturen op portfolio met de strategie als uitgangspunt	31
2.4 Voorbereiding regelingen en netwerkactiviteiten	33
2.5 Monitoring en effectmeting	39
Vraag 3: besturing en inrichting	44
3.1 Inrichting bureau	44
3.2 Inrichting bestuur	46
Vraag 4: kwaliteit en transparantie processen	47
4.1 Aanvraag- en beoordelingsproces	47
4.2 Overige processen	50

Inleiding

Deze zelfevaluatie 2019 dient ter voorbereiding op de externe evaluatie die in de eerste helft van 2020 wordt uitgevoerd. De zelfevaluatie beschrijft wie wij zijn, welke resultaten we de afgelopen jaren hebben bereikt, en hoe we dat hebben gedaan. We kijken daarbij terug op de jaren 2016-2018, en nemen relevante beleidsontwikkelingen in 2019 mee.

De zelfevaluatie is opgezet langs de lijnen van de vijf evaluatievragen die in de *Terms of Reference* zijn vastgesteld:

1. Wat heeft Regieorgaan SIA gedaan met de aanbevelingen van de Evaluatie 2017?
2. Hoe dragen de activiteiten en de strategie van Regieorgaan SIA bij aan het bereiken van de doelstellingen van het regieorgaan zoals verwoord in het Convenant?
3. Op welke manier dragen de besturing en inrichting van Regieorgaan SIA bij aan het bereiken van de doelstellingen zoals verwoord in het Convenant?
4. Hoe is de kwaliteit en de transparantie van de processen van Regieorgaan SIA - waaronder het beoordelingsproces - vormgegeven?
5. Wat is de visie van Regieorgaan SIA op de toekomst van het regieorgaan, gezien de ontwikkelingen in het onderzoeks- en innovatiebeleid, in de kennisketen in het algemeen en in het praktijkgericht onderzoek in het bijzonder?

De zelfevaluatie bestaat uit de volgende producten:

- Het onderhavige *Evaluatiedossier*, dat antwoord geeft op bovenstaande vraag 1 t/m 4.
- *Prioriteiten 2020-2023*; dit document beantwoordt evaluatievraag 5; het geeft de bestuurlijke prioriteiten voor de komende jaren weer, aangevuld met beoogde resultaten 2020-2023. We hechten eraan dit document apart op te leveren, omdat het dient als basis voor de toekomst. Dat maken we prominent met een separaat document.
- *Indicatoren en overzichten (bijlage)*, waarnaar vanuit de overige documenten wordt verwezen.
- *Regelingen 2016-2019 (bijlage)*. Deze bijlage hoort bij de beantwoording van evaluatievraag 2 in het *Evaluatiedossier*. De beschrijving van de regelingen is apart opgenomen, opdat het *Evaluatiedossier* overzichtelijk blijft.

Vraag 1: opvolging aanbevelingen Evaluatie 2017

Vraag 1 van de Evaluatie 2020 luidt: **Wat heeft Regieorgaan SIA gedaan met de aanbevelingen van de Evaluatie 2017?**

In de Evaluatie 2017 werden de volgende aanbevelingen gedaan:

1. De commissie beveelt aan dat Regieorgaan SIA vanuit een overkoepelende visie en een bewust differentiatiebeleid sterker inhoudelijk sturing geeft aan de ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek van de hogescholen.
2. De commissie beveelt aan om samen met de stakeholders de bestuurlijke structuur van het regieorgaan te heroverwegen, zodat de regierol beter kan worden ingevuld.
3. De commissie beveelt aan om de transparantie van en de terugkoppeling in het beoordelingstraject te verhogen en kritisch te kijken naar de efficiency en de randvoorwaarden van de procedures.
4. De commissie beveelt aan om voor verbetertrajecten meetbare doelstellingen met bijpassende tijdslijnen te formuleren.
5. De commissie beveelt aan om concreet te maken welke (deel) resultaten Regieorgaan SIA in 2020 en 2022 (de volgende evaluaties) wenst te hebben behaald.

In de onderstaande paragrafen wordt elke aanbeveling besproken. Na een korte duiding van de aanbeveling presenteren we ons beeld ten aanzien van de wijze waarop de aanbeveling is opgevolgd.

1.1 Aanbeveling 1: overkoepelende visie en bewust differentiatiebeleid

De aanbeveling luidde als volgt: **De commissie beveelt aan dat Regieorgaan SIA vanuit een overkoepelende visie en een bewust differentiatiebeleid sterker inhoudelijk sturing geeft aan de ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek van de hogescholen.**

In het kader hiernaast volgt de duiding van de aanbeveling door de commissie.

Duiding aanbeveling 1

Speler in de kennisinfrastructuur

De commissie constateert dat het regieorgaan zich in de afgelopen jaren met relatief bescheiden middelen een zeer belangrijke positie heeft verworven bij de bevordering van het praktijkgerichte onderzoek van de hogescholen. Regieorgaan SIA is een niet weg te denken speler geworden in een breed netwerk van maatschappelijke en publieke partners, kennisinstellingen en bedrijfsleven, en vormt daarmee een nieuw en belangrijk onderdeel van de Nederlandse kennisinfrastructuur. De inbedding bij NWO verankert deze positie en brengt verbindingen tot stand met andere spelers die praktijkgericht onderzoek stimuleren, zoals binnen domeinen van NWO die hiermee veel ervaring hebben.

Overkoepelende visie

Het regieorgaan werkt momenteel aan de ontwikkeling van haar nieuwe strategie voor de ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek. In de huidige strategie die de commissie in concept heeft ingezien¹, mist de commissie nog een overkoepelende visie waarin een duidelijke ontwikkelingsrichting zichtbaar wordt voor het gehele veld van het praktijkgericht onderzoek. Het regieorgaan zou op basis van nader uit te voeren analyses veel scherper zijn visie, targets en ambities voor de ontwikkeling van het praktijkgerichte onderzoeksveld van de hogescholen kunnen neerzetten. Vanuit een dergelijk kader kan het regieorgaan dan met duidelijk onderbouwde urgentie zijn ideeën voor ontwikkeling uitdragen, instrumenten inzetten, en gerichte actie ondernemen.

Gericht omgaan met differentiatie

De huidige vorm van stimulering, waarin financiering vooral op kwaliteit van de onderzoekers en het onderzoek wordt toegedeeld, is in de ogen van de commissie niet optimaal voor de ontwikkeling van het praktijkgerichte onderzoek, voor de ontwikkeling van zwaartepuntvorming en voor het laten doorvloeien van de kennis naar het onderwijs. Gerichtere sturing zal de ontwikkeling van het veld versterken en zal helpen om de beperkte middelen effectiever in te zetten. Dit kan in de ogen van de commissie door bewuster om te gaan met de differentiatie tussen de hogescholen. Te denken valt dan bijvoorbeeld aan het stimuleren van de ontwikkeling van bepaalde specialisaties bij hogescholen, aansluiting op bedrijven in de regio, etc.

1. Het betrof de strategie *Meer en beter praktijkgericht onderzoek*, waarvan onderdelen later zijn opgenomen in de strategie *Ruimte creëren*.

Overkoepelende visie

De evaluatiecommissie stelde terecht dat een overkoepelende visie met een duidelijke ontwikkelingsrichting voor het gehele veld van het praktijkgericht onderzoek van groot belang is. Niet alleen voor Regieorgaan SIA, maar ook voor de hogescholen en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Naar aanleiding van deze aanbeveling heeft Regieorgaan SIA de wenselijkheid van een overkoepelende nationale visie onder de aandacht gebracht bij het ministerie en de Vereniging Hogescholen. Mede hierdoor hebben het ministerie van OCW en de Vereniging Hogescholen in het sectorakkoord hbo 2018 de afspraak gemaakt om – samen met Regieorgaan SIA – een verkenning uit te voeren naar de toekomst van het praktijkgericht onderzoek, en om te komen tot een gedeeld toekomstbeeld. Deze verkenning is eind 2018 door de drie organisaties gestart, en in november 2019 afgerond met het opleveren van een gezamenlijke publicatie.²

Voorafgaand aan de verkenning heeft het regieorgaan in 2018 haar eigen strategie geactualiseerd.³ In de nieuwe strategie heeft het concept ‘ruimte’ een centrale rol gekregen. Bovengenoemde aanbeveling was een belangrijke aanleiding voor het actualiseren van de eigen strategie. Daarnaast waren er enkele relevante beleidsmatige ontwikkelingen, die nog onvoldoende erkend werden in de vorige strategie, en die voortvloeiden uit het beleid gericht op de NWA. Het betreft initiatieven vanuit het ministerie van OCW en de Vereniging Hogescholen om samen met Regieorgaan SIA een programma te ontwikkelen gericht op postdocs in het hbo, en om een prestigieuze prijs voor praktijkgericht onderzoek (de Deltapremie) te ontwikkelen. In deze context heeft Regieorgaan SIA zich ingezet om de daadwerkelijke betrokkenheid van hogescholen bij de NWA te bevorderen.

De strategie is in het najaar van 2018 door het bestuur vastgesteld, en in 2018 en 2019 besproken met vertegenwoordigers van de Colleges van Bestuur van alle hogescholen – en in die gesprekken positief ontvangen. De gesprekken hebben bijgedragen aan de discussie die een vertaling vond in *Professionals voor morgen*.⁴

Het tekstkader hiernaast biedt een toelichting op de bezoekronde aan de Colleges van Bestuur in 2018/2019.

2. Verkenning praktijkgericht onderzoek op hogescholen (OCW, VH & SIA, 2019)

3. Ruimte creëren: Strategie Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA 2019-2022 (SIA, 2018)

4. Professionals voor morgen. Strategische agenda Vereniging Hogescholen 2019-2023 (september 2019)

Bezoekronde aan Colleges van Bestuur van hogescholen (2018-2019)

Regieorgaan SIA heeft in 2018 het initiatief genomen om alle Nederlandse hogescholen te bezoeken, om gesprekken te voeren met bestuurders. Doel van deze ronde langs de hogescholen was het volgende:

- Voeling houden met de hogescholen: weten wat er speelt, het inzicht in de regionale inbedding van hogescholen aanscherpen, peilen van de differentiatie van verschillende hogescholen ten aanzien van het praktijkgericht onderzoek.
- Input vergaren voor de regiefunctie van Regieorgaan SIA: door de ambities en prioriteiten van de verschillende hogescholen in kaart te brengen, kan Regieorgaan SIA doelgerichter sturen in de programmering.
- De band tussen Regieorgaan SIA en de hogescholen versterken.
- De strategie *Ruimte Creëren* delen met de hogescholen.

Vooraf stuurde Regieorgaan SIA de informatie over de hogeschool uit het eigen informatiesysteem toe. Aanwezig van de kant van de hogescholen waren over het algemeen een lid van het CvB, een onderzoekscoördinator en een lector.

Ervaringen met de gesprekken (de meeste zijn inmiddels [december 2019] gevoerd) zijn de volgende:

- Het regieorgaan is belangrijk voor de zichtbaarheid van praktijkgericht onderzoek.
- Meerdere hogescholen zien in de strategie van het regieorgaan terug hoe zij zelf binnen de hogeschool sturen op de ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek.
- De regelingen van het regieorgaan zijn belangrijk als hefboom om andere vormen van (co-)financiering te verwerven. Hogescholen die succesvol zijn in aanvragen, hebben naast de subsidies van het regieorgaan vaak ook andere financieringsbronnen.
- De regiefunctie komt vooral tot uiting op het aggregatieniveau tussen individuele onderzoekers en hogeschoolbesturen; de Centres of Expertise en lectorenplatforms zijn hier goede voorbeelden van.
- Het regieorgaan is goed bereikbaar; ook de proactieve informatievoorziening over de regelingen wordt nuttig gevonden.⁵
- De terugkoppeling over (afgewezen) aanvragen is voor hogescholen belangrijk.⁶

5. Verbetering hiervan was een van de aanbevelingen van de commissie 2017 (zie aanbeveling 3)

6. Ook dit was een aanbeveling van de vorige commissie 2017 (zie aanbeveling 3)

Aandachtspunten van de kant van de hogescholen zijn:

- De aanvraagdruk wordt hoger en regelingen worden competitiever.
- Regieorgaan SIA stelt hoge eisen aan consortia en cofinanciering.
- Doorwerking naar het onderwijs telt relatief weinig mee in de beoordeling van aanvragen.
- In specialistische vakgebieden komt de vraag op of beoordelingscommissies voldoende expertise in huis hebben om aanvragen goed te kunnen beoordelen.

De gesprekken leveren een goed beeld op van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. Alle hogescholen verrichten inmiddels praktijkgericht onderzoek; er is geen hogeschool meer waar de noodzaak om onderzoek te doen ter discussie wordt gesteld. De vraag hoe hogescholen het praktijkgericht onderzoek het beste kunnen vormgeven, blijft wel actueel. Er is behoefte aan bestending van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen, in de vorm van carrièreperspectief voor onderzoekers. De regeling hbo-postdoc kan op brede waardering rekenen. De volgende stap is het inrichten van de derde cyclus voor het hbo.⁷ Hierover bestaan ook zorgen: er moet duidelijkheid komen over doel en status van de 'professional doctorate'. Punt van zorg is ook dat niet alle lectoraten eraan toe zijn om deze opleiding te verzorgen. Verder leeft de vraag of de infrastructuur op hogescholen toereikend is om de derde cyclus te faciliteren.

Gericht omgaan met differentiatie

Het is aan hogescholen om – in afstemming met de regio – keuzes te maken voor zwaartepuntvorming. Dit is gestimuleerd door middel van prestatieafspraken, door de agenda *Onderzoek met Impact*⁸ waarin tien thema's zijn benoemd, en door de komst van de *Centres of Expertise*. Regieorgaan SIA kan deze keuzes versterken via regelingen. Daarbij komt de coördinerende en verbindende rol van het regieorgaan goed tot zijn recht. In 2014 kende Regieorgaan SIA vrijwel uitsluitend generieke (themavrije) regelingen, te weten RAAK-mkb, RAAK-publiek en RAAK-PRO. Vanuit de context van het topsectorenbeleid, en later de NWA en het missiegedreven innovatiebeleid, zet het regieorgaan in toenemende mate in op specifieke

7. Niveau 8 van het EKK: het Europees kwalificatiekader voor een leven lang leren

8. *Onderzoek met Impact. Strategische onderzoeksagenda hbo 2016-2020* (augustus 2016)

thema's. In het kader van het versterken van enerzijds de zelforganisatie van hogescholen en anderzijds de aansluiting op de topsectoren, is sinds 2016 via de platformregeling geïnvesteerd in de ontwikkeling van lectorenplatforms. Hierbij heeft Regieorgaan SIA geen keuze vooraf gemaakt ten aanzien van de thema's, maar is als eis gesteld dat minimaal vijf hogescholen betrokken zijn en dat minimaal één topsector het belang van het platform erkent. Dit heeft geleid tot twintig lectorenplatforms, die hebben gezorgd voor een goede aansluiting op de thema's van de topsectoren. De lectorenplatforms gaan in 2019 een tweede fase in. In deze tweede fase heeft Regieorgaan SIA, op basis van een analyse van de dekking van de platforms over de relevante maatschappelijke thema's, vier nieuwe thema's voor platforms aangewezen waarop meerdere lectoren actief zijn. Een van de onderwerpen is 'Veiligheid', dat door het kabinet als één van de vier missies is benoemd.

In 2017 heeft Regieorgaan SIA het instrument SPRONG gelanceerd, dat is gericht op het ontwikkelen van krachtige onderzoeksgroepen, waarbij zowel wordt aangesloten op de sterktes van de betrokken hogescholen en hun omgeving, als op de regionale en landelijke agenda's. In 2017 is een SPRONG-call op het thema Vitaliteit & Gezondheid gelanceerd. De aanleiding voor dit thema vormde een verzoek vanuit de topsector Life Sciences & Health aan het regieorgaan begin 2015 om een gerichte inzet te doen op het thema Vitaliteit & Gezondheid. Het bestuur van Regieorgaan SIA heeft als reactie hierop een uitgebreide verkenning laten uitvoeren in nauwe samenwerking met de hogescholen. Op basis van de uitkomsten van deze verkenning zijn in 2017 drie lectorenplatforms opgericht, en is het doel en de scope van de SPRONG Vitaliteit & Gezondheid-call bepaald. In 2019 is deze eerste SPRONG-call geëvalueerd door het Rathenau Instituut. De meerwaarde van het instrument wordt breed erkend, met name de continuïteit die de subsidie voor acht jaar biedt en de faam die wordt ontleend aan het verwerven van de SPRONG-subsidie.

In 2017 is vanuit de Vereniging Hogescholen – met name de lerarenopleidingen – het verzoek gedaan aan Regieorgaan SIA en het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) om een gerichte inzet te doen op het onderwijsdomein. Ook hier is eerst opdracht gegeven voor een uitgebreide verkenning, hetgeen heeft geleid tot het lanceren van een gezamenlijke call van Regieorgaan SIA en NRO in 2019 (zie tekstkader op p. 36).

Een andere ontwikkeling die ertoe heeft geleid dat Regieorgaan SIA steeds meer op specifieke thema's programmeert, is het feit dat – als gevolg van intensieve interactie met vakdepartementen – deze zich er meer van bewust worden dat hogescholen een belangrijke rol kunnen spelen in het realiseren van maatschappelijke ambities. In 2013 was al een samenwerking gestart op het thema Sport en Bewegen (met onder andere het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport [VWS]), en in 2014 op het thema duurzame steden (met de ministeries van Infrastructuur en Waterstaat [IenW] en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties [BZK]), beide samen met één of meerdere NWO-domeinen. In 2015 ging een eerste samenwerking met het ministerie van IenW op het onderwerp 'Circulaire economie' van start. Recenter, in 2018, is een omvangrijke samenwerking met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) gestart op het thema 'Voedsel en groen'. Het ligt in de ambitie van het regieorgaan dat in de toekomst meer van dergelijke programma's zullen ontstaan, die aansluiten bij lijn 3 van de nieuwe strategie; deze lijn richt zich op de thematische zwaartepuntvorming van het praktijkgericht onderzoek, en daarmee op het versterken van de verbinding met de kennisketen en de maatschappij.

Daarnaast heeft Regieorgaan SIA – als onderdeel van de bijdrage aan de topsectoren-propositie van NWO – in de periode 2016-2018 - diverse thematische samenwerkings-programma's ontwikkeld in samenwerking met NWO-domeinen. Een belangrijk doel hierbij was het versterken van de samenwerking tussen hogescholen en universiteiten. Dit doel is bereikt, maar als gevolg van de relatief kleine bijdrage vanuit Regieorgaan SIA ten opzichte van de bijdragen vanuit NWO en andere partners is de impact van deze thematische samenwerkingen vaak nog beperkt.⁹ Met de komst van de NWA (eerste call 2018-2019), waarin deelname van hogescholen verplicht is en het beschikbare budget voor hogescholen veel groter kan zijn, heeft de samenwerking tussen hogescholen en universiteiten een verdere impuls gekregen. Regieorgaan SIA heeft zich dan ook sterk gemaakt – en blijft zich sterk maken – om de vormgeving van de NWA-calls door NWO te optimaliseren voor de hogescholen (bijvoorbeeld ten aanzien van de criteria, de samenstelling van de commissies en de financiële voorwaarden), en om de hogescholen in staat te stellen deel te nemen aan de calls, onder andere door gerichte voorlichting en matchmaking.

9. *Evaluatie samenwerkingsverbanden Regieorgaan SIA* (Bosman & Vos, 2019)

Een andere gerichte thematische inzet, ook als onderdeel van de topsectorenpropositie, betreft het programma GoChem. Dit programma is specifiek gericht op het mkb en is een initiatief van de topsector Chemie en Regieorgaan SIA. Het betreft een samenwerking tussen Regieorgaan SIA, NWO domein ENW¹⁰, de TKI's¹¹ Chemie en Biobased Economy, de brancheorganisaties NRK¹² en VNCI¹³, hogescholen, TO2-instellingen en universiteiten. In 2019 is de voorbereiding gestart voor een vergelijkbaar initiatief in samenwerking met de topsector Creatieve Industrie.

Het bestuur van Regieorgaan SIA is van mening dat er de afgelopen jaren – via gerichte inzet van middelen – sterk is gestuurd op zwaartepuntvorming. In 2020 zal het regieorgaan verdere impulsen geven ten aanzien van de zwaartepuntvorming bij hogescholen, voornamelijk door het stimuleren van krachtige onderzoeksgroepen met het SPRONG-instrument. Dit zal plaatsvinden in de context van enerzijds het missiegedreven innovatiebeleid, en anderzijds de doorontwikkeling van de zwaartepunten door de hogescholen.¹⁴ Dit voornemen komt terug in de *Prioriteiten 2020-2023*.

10. Exacte en Natuurwetenschappen

11. Topconsortia voor Kennis en Innovatie

12. Federatie Nederlandse Rubber- en Kunststofindustrie

13. Branchevereniging van de chemische industrie in Nederland

14. Zie ook: *Centres of Expertise: groeibriljant voor excellente samenwerking in het hbo - In Allianties werken aan maatschappelijke impact voor de toekomst* (oktober 2019). Implementatie van dit rapport is voorzien in 2020, in samenhang met het Kennis- en Innovatieconvenant 2020-2023 (Den Haag, 11 november 2019)

1.2 Aanbeveling 2: heroverweging bestuurlijke structuur

De aanbeveling luidde als volgt: **De commissie beveelt aan om samen met de stakeholders de bestuurlijke structuur van het regieorgaan te heroverwegen, zodat de regierol beter kan worden ingevuld.**

In het kader hieronder volgt de duiding van de aanbeveling door de commissie.

Duiding aanbeveling 2

De bestuurlijke inrichting met sterke stakeholderinbreng is succesvol geweest in de eerste fase, maar past niet meer goed bij de fase waarin het regieorgaan zich nu bevindt. De versterking van de sturing vraagt om het inbrengen van andere strategische perspectieven dan van alleen de primaire stakeholders, waarbij het belang van lectoraten voor het Nederlands kennissysteem voorop moet staan. De verbinding met stakeholders blijft van belang, maar het bestuur moet tegenwicht kunnen bieden tegen deelbelangen en moet de vrijheid hebben om regisserend beleid te voeren. Om deze redenen doet de commissie een beroep op het huidige bestuur – en daarnaast op alle stakeholders – om de huidige bestuurlijke structuur te heroverwegen.

Deze aanbeveling is uitvoerig besproken in het SIA-bestuur. Overwegingen om de huidige samenstelling van het bestuur te handhaven liggen in de coördinerende en verbindende rol van de tweede geldstroom. In de verkenning die met het ministerie van OCW en de Vereniging Hogescholen is uitgevoerd, komt als overkoepelende visie het beeld naar voren dat hogescholen volwaardig geïntegreerd zijn in het regionale, nationale en internationale kennisecosysteem. De rol van de tweede geldstroom (Regieorgaan SIA) ligt in het blijven vergroten van kwaliteit en impact en in het versterken van de verbindingen. Vanuit deze perspectieven is en blijft het essentieel dat Regieorgaan SIA bestuurlijke toegang heeft tot de belangrijkste actoren in het Nederlandse kennisecosysteem. Met de huidige bestuurlijke structuur en samenstelling is dit voldoende geborgd.

De bestuursleden van Regieorgaan SIA hebben toegang tot de belangrijkste bestuurlijke partners, maar hebben zitting op persoonlijke titel en kunnen hierdoor onafhankelijk opereren.

Om de onafhankelijkheid van de bestuurders te articuleren heeft Regieorgaan SIA dit vastgelegd in het Bestuursreglement SIA.¹⁵ In dit reglement zijn zowel de werkwijze en procedures voor programmering, beoordeling, besluitneming en evaluatie als de taken, samenstelling, benoeming en vervanging van het bestuur vastgelegd. Als bijlage bij genoemd Bestuursreglement zijn de uitgangspunten voor goed bestuur vastgesteld, te weten: zorgvuldigheid, onafhankelijkheid en transparantie. De profielen voor bestuursleden en voorzitter vullen de gewenste competenties verder in. Ook het profiel van de directeur is in het Bestuursreglement nader beschreven. Daaruit blijkt een verdere versterking van de positie van de directeur in de voordracht van bestuursleden.

Naar aanleiding van het advies van de evaluatiecommissie, en om nog beter regie te kunnen voeren vanuit bredere strategische perspectieven, heeft het bestuur van Regieorgaan SIA in 2018 een onafhankelijke Adviesraad ingesteld. De taak van de Adviesraad is het gevraagd en ongevraagd adviseren van het bestuur. Adviezen betreffen vernieuwing en verbetering van de effectiviteit van praktijkgericht onderzoek voor hogescholen binnen de totale kennisketen. Het eerste advies van de Adviesraad is ontvangen op 10 juli 2019, en betrof het beleid van Regieorgaan SIA ten aanzien van internationalisering (zie tekstkader hieronder). Ook voor de Adviesraad zijn voorzitters- en ledenprofielen vastgesteld. Deze betreffen met name kennis en overzicht van het gehele veld van praktijkgericht onderzoek, en het gezag van de betreffende voorzitter en leden. Het eerstvolgende advies van de Adviesraad betreft kwaliteit en impact; de exacte vraag wordt in maart bepaald. Het advies volgt in de loop van 2020.

Advies ten aanzien van internationalisering

Op 19 juli 2019 heeft de Adviesraad advies uitgebracht aan het Bestuur ten aanzien van het te voeren beleid met betrekking tot internationalisering.¹⁶ De vraag van het Bestuur aan de Adviesraad luidde: *Wat is het handelingsperspectief en daarmee samenhangend het strategisch afwegingskader voor Regieorgaan SIA om te komen tot de ontwikkeling en inzet van een passend en effectief instrumentarium op het gebied van internationalisering?*

15. Bestuursreglement Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA (SIA, november 2019)

16. Presentatie: Advies Internationalisering (Adviesraad SIA, juli 2019)

De Adviesraad constateerde op basis van een overzicht van activiteiten en behaalde resultaten dat Regieorgaan SIA een geëigende partij is om hogescholen te ondersteunen om hun onderzoek in een internationale context te plaatsen. Daarin zijn de laatste jaren al voorzichtig stappen gezet; het advies is om meer aandacht aan internationalisering te besteden.

Het bestuur neemt het advies over en heeft het bureau gevraagd een plan van aanpak op te stellen voor een intensivering van de inzet op internationalisering langs de lijnen van het advies, waarin ook een aantal aanwijzingen zijn opgenomen over de inrichtingsmogelijkheden voor die intensievere inzet. Dit plan zal in de eerste helft van 2020 aan het bestuur worden voorgelegd. Het plan van aanpak komt terug in de *Prioriteiten 2020-2023*.

Prototypisch voor het regieorgaan en voor de breedte en het overzicht van het bestuur is het netwerkarakter. Dat wil zeggen dat het bestuur bij haar opdracht en ambities de kennis en inzichten van de bestuursleden, de convenantpartners, de Adviesraad en waar nodig andere partijen die daartoe zijn geëquipeerd, benut. Deze werkwijze is kenmerkend voor het brede, onafhankelijke karakter, en maakt het voor het bestuur mogelijk om vanuit alle mogelijke invalshoeken en na advies van diverse spelers regie te voeren op het praktijkgericht onderzoek.

Met gebruikmaking van de huidige bestuurlijke structuur zijn de afgelopen jaren veel waardevolle verbindingen tot stand gebracht, en daaruit voortkomende producten en resultaten opgeleverd. Als voorbeeld worden hier genoemd de verkenning praktijkgericht onderzoek met de Vereniging Hogescholen en OCW, de bijdrage aan de NWA met de Vereniging Hogescholen en NWO, de bijdrage aan het missiegedreven innovatiebeleid met NWO en het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK),¹⁷ de afspraken met TO2,¹⁸ en de samenwerking met NWO, KNAW, TO2 en de Rijkskennisinstellingen op het gebied van het programma L.INT (Lectoren bij instituten).

Het bestuur van Regieorgaan SIA beschouwt de huidige bestuurlijke structuur dan ook als cruciaal voor de invulling van de ambitieuze opdracht van het regieorgaan.

17. Kennis- en Innovatieconvenant 2020-2023 (Den Haag, 11 november 2019)

18. Samenwerkingsovereenkomst TO2-VH-SIA (2019)

1.3 Aanbeveling 3: verbeteren procedures

De aanbeveling luidde als volgt: **De commissie beveelt aan om de transparantie van en de terugkoppeling in het beoordelingstraject te verhogen en kritisch te kijken naar de efficiency en de randvoorwaarden van de procedures.**

In het kader hieronder volgt de duiding van de aanbeveling door de commissie.

Duiding aanbeveling 3

Het regieorgaan heeft als missie het stimuleren van vraaggestuurd praktijkgericht onderzoek van de hogescholen. Dit onderzoek moet de toepassing van kennis in bedrijven en instellingen en in het onderwijs stimuleren. Om dit doel te bereiken moet het praktijkgericht onderzoek verder worden versterkt en vernieuwd. Hiertoe behoren het toekennen van middelen voor praktijkgericht onderzoek, de platform- en adviesfunctie voor de hogescholen en de bredere netwerkfunctie die Regieorgaan SIA heeft in de gehele kennisketen in Nederland. De commissie heeft waardering voor al deze activiteiten.

Tegelijkertijd merkt de commissie op dat de financieringsregelingen op een aantal punten moeten worden verbeterd, zoals de informatievoorziening in het beoordelingstraject, verbeteringen in de beoordelingswijze en doorlooptijd van de procedures.

De aanbevelingen van de evaluatiecommissie spitsten zich toe op de volgende aandachtspunten:

- Informatievoorziening richting subsidieaanvragers in het beoordelingstraject
- Verbetering in de beoordelingswijze en verkorten van de doorlooptijd van de procedures
- Verbeteren van de randvoorwaarden, het verder ontwikkelen van de criteria en methodologieontwikkeling, kennis van onderzoeksmethodes bij commissieleden en de discrepantie tussen honoreringskansen en tijdsinvestering
- Zittingsduur van huidige leden van de beoordelingscommissie

Veel verbeteringen in procedures

Tot en met begin 2015 was het instrumentarium van Regieorgaan SIA nog beperkt tot de drie RAAK-regelingen, en werkten er ongeveer tien medewerkers op het bureau. Vanaf eind 2015 is het instrumenten-

portfolio uitgebreid, en eind 2019 werkten er bij het bureau ongeveer veertig medewerkers. De groei van het instrumentarium en het bureau maakte het noodzakelijk om te investeren in het vastleggen en harmoniseren van de werkwijzen en procedures. Dit heeft geleid tot zowel efficiency als kwaliteitsverbetering op het bureau, maar bovenal tot meer eenduidigheid en transparantie richting de aanvragers. De belangrijkste resultaten in de periode 2016-2018 zijn:

- Nieuwe formats voor de handleidingen (*call for proposals*), aanvraagformulieren, projectvoorstellen en begrotingsformats; waar mogelijk wordt over de diverse regelingen heen gebruik gemaakt van dezelfde terminologie en indeling van documenten.
- Een handboek voor het primair proces; dit heeft bijgedragen aan de uniformering van het primair proces (het proces van aanvraag, beoordeling, besluit, tot afronding van het project) en tegelijkertijd aan de uniformering en verheldering van de informatievoorziening. Het handboek biedt een plek om leerervaringen vanuit diverse regelingen vast te leggen.
- Met name voor de kleinere regelingen (KIEM en Take-off hbo) is succesvol geïnvesteerd in het verkorten van de doorlooptijd tussen aanvraag en besluit; deze ligt inmiddels op acht weken. Dit is gerealiseerd via een investering in de capaciteit van de ondersteuning van het beoordelingsproces, en in een betere voorbereiding voorafgaand aan het openstellen van de regelingen. Ook de doorlooptijden van RAAK-PRO zijn verkort. Verder is bij verschillende nieuwe regelingen beperking van aanvragen tot stand gebracht door middel van trekkingsrechten per hogeschool, of van het *first come, first served* principe.
- In 2019 is het interne project 'Verbetering Interne Procedure Openstellen Call' (VIPOC) van start gegaan, dat als doel heeft om optimaal helderheid te krijgen in het proces voor het ontwikkelen van nieuwe regelingen, wat moet leiden tot zowel een kortere doorlooptijd als een beter eindresultaat.

Regieorgaan SIA is de laatste jaren standaard betrokken bij diverse verbetertrajecten binnen NWO ten aanzien van het primair proces (zie hoofdstuk 4). Ook kijkt de afdeling Juridische Zaken van NWO mee met nieuwe handleidingen. Deze banden met NWO hebben de afgelopen jaren geleid tot meer eenduidigheid in de gebruikte terminologie, een effectiever gebruik van de mogelijkheden die het aanvraagstelsel

ISAAC biedt en een vereenvoudiging en harmonisatie binnen NWO van de gebruikte tarieven voor loonkosten van hogescholen.

Verbetering werkwijze beoordelingscommissies

Specifiek ten aanzien van de beoordelingscommissie is geïnvesteerd in een aantal verbeteringen, te weten:

- Een handboek voor de beoordelingscommissies; dit omvat zowel richtlijnen voor profielen van commissieleden als de gehanteerde werkwijzen van de commissie (inclusief ondersteuning vanuit het bureau).
- Verbetering en verbreding van het scoresysteem voor beoordelingscommissies; ten behoeve van de ondersteuning van de RAAK-regelingen is in 2015 een scoresysteem ontwikkeld. Dit is inmiddels bruikbaar gemaakt voor andere regelingen, en er is geïnvesteerd in het robuust maken van het systeem en het opstellen van een handleiding.
- Voorstel voor normen voor de zittingsduur van commissieleden - afhankelijk van het type regeling.¹⁹
- Reflectie is onderdeel geworden van elke commissievergadering; in het standaard format voor de commissieverslagen dat eind 2017 is opgesteld, is expliciet ruimte ingebouwd voor reflecties van de beoordelingscommissie, zowel ten aanzien van het proces als de inhoud. Dit heeft geleid tot meer reflecties en daaruit volgende aanbevelingen voor het bestuur van Regieorgaan SIA. Een voorbeeld hiervan is het aanscherpen van de wegingsfactoren van de criteria voor RAAK-PRO.
- Na goede ervaringen met het houden van interviews tijdens het beoordelingsproces, wordt deze optie in een toenemend aantal regelingen benut.

Volgens het bestuur van Regieorgaan SIA is er de afgelopen jaren sterk ingezet op de verbetering van de procedures. De inspanningen hierop worden voortgezet: voor de komende jaren is op het bureau een opvolger van VIPOC geformuleerd, namelijk VIPUC: 'Verbetering Interne Procedure Uitvoering Call', dat zich richt op kwaliteit en efficiency van het uitvoeringsproces.

19. Deze normen moeten nog worden vastgesteld

1.4 Aanbeveling 4: meetbare doelstelling voor verbetertrajecten

De aanbeveling luidde als volgt: De commissie beveelt aan om voor verbetertrajecten meetbare doelstellingen met bijpassende tijdslijnen te formuleren.

In het kader hieronder volgt de duiding van de aanbeveling door de commissie.

Duiding aanbeveling 4

Regieorgaan SIA heeft aan verbeteringen gewerkt die gesignaleerd werden in de eerste inventarisatie in 2014, het jaar waarin het in de nieuwe opzet van start ging als opvolger van de Stichting Innovatie Alliantie.

De commissie constateert dat Regieorgaan SIA de aanbevelingen uit die inventarisatie zo veel mogelijk heeft opgepakt. De precieze beoordeling van de voortgang vindt de commissie moeilijk uit te voeren omdat de implementatie van veel aanbevelingen als 'continu gaande' wordt gekenschetst. Dat maakt het lastig om te beoordelen wanneer er kan worden gesproken van een resultaat.

Doelen vertalen in indicatoren en streefwaarden

Om het bereik van Regieorgaan SIA inzichtelijk te maken zijn de afgelopen jaren diverse indicatoren gedefinieerd in termen van betrokken hogescholen, partners (zowel uit de praktijk als uit de kennisketen), lectoren en docenten bij projecten. Deze indicatoren zijn nog niet voor alle regelingen opgenomen in het informatiesysteem; dit zal in 2020 worden gerealiseerd met de oplevering van een nieuw en toekomstbestendig informatiesysteem begin 2020.

Onder andere naar aanleiding van het advies van de evaluatiecommissie is er een poging gedaan om voor bovengenoemde indicatoren kwantitatieve doelen (streefwaarden) vast te stellen. Dit bleek lastig, vanwege het ontbreken van een nationale context hiervoor. Met de Verkenning en de eind 2019 verschenen Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek van de minister van OCW,²⁰ is deze context inmiddels aanwezig. Vanuit hier zal Regieorgaan SIA opnieuw bekijken of en zo ja welk referentiekader er kan worden bepaald voor de indicatoren, opdat management en bestuur van Regieorgaan SIA daarop kunnen sturen.

20. Houdbaar voor de toekomst: Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek (minister van OCW, 2019)

Projectmatig creëren als uitgangspunt

Eind 2017 is het besluit genomen om binnen het bureau waar mogelijk projectmatig te werken. Hierbij is gekozen voor een aanpak die past binnen de dynamische, kennisintensieve en bestuurlijk complexe omgeving waarin Regieorgaan SIA opereert, en bij een lerende organisatie. De keuze is gevallen op de aanpak 'Projectmatig Creëren' (PMC), waarin wordt uitgegaan van een holistische visie op projectmanagement. Het bijpassende beeld is dat van het lemniscaat, waarin leren en inzicht verkrijgen in elkaar over blijven vloeien. Dat past bij de SIA-context met een voortdurende beweging in termen van belangen, partijen, beleid. De methode kenmerkt zich door reflectie, werken aan draagkracht en inspiratie, en is gebouwd op de overtuiging dat projectsucces vooral gebaseerd is op gedeeld commitment van alle betrokkenen bij het project. Er is daarbij veel aandacht voor de externe omgeving en de risico's ten aanzien van het project. Van belang voor het sturen op resultaat is dat van alle projecten vooraf de doelen en de gewenste resultaten worden vastgelegd, evenals de planning.

Het bureau heeft deze werkwijze in 2018 passend gemaakt voor het regieorgaan; de organisatieaanpassing die begin 2019 is doorgevoerd is mede gebaseerd op het uitgangspunt dat alle activiteiten waar mogelijk via de PMC-aanpak worden uitgevoerd. De organisatie is hiermee dusdanig flexibel ingericht, dat het regieorgaan nog steeds in staat blijft om snel en adequaat in te spelen op ontwikkelingen in de omgeving. Projecten kunnen interne activiteiten betreffen gericht op verbeteringen in de werkwijze en procedures, maar zijn ook extern georiënteerd, zoals een verkenning of het ontwikkelen van een nieuwe regeling. Voorbeelden zijn het verbeteren van de aansturing van beoordelingscommissies (zie paragraaf 1.3), het ontwikkelen van de Deltapremie en het voorbereiden van het SIA-congres.

De eerste ervaringen met de PMC-aanpak hebben al een aantal verbeteringen opgeleverd:

- Heldere resultaten: in het begin van elk nieuw project wordt voldoende tijd ingeruimd om het projectdoel en de gewenste resultaten te bepalen.
- Reflectie: aan het eind van elk project wordt een reflectie uitgevoerd, zowel op het proces als op het resultaat. Hiermee worden leerervaringen structureel vastgelegd en gedeeld binnen het bureau. Als gevolg hiervan is inmiddels een reflectie en/of evaluatie standaard onderdeel geworden bij elke regeling, hetgeen al diverse malen heeft geleid tot verbeteringen in de regelingen.

Zaken die nog niet goed zijn geïmplementeerd, zijn gesignaleerd en opgepakt in het vervolgtraject PMCII. Zo verdienen zicht op de benodigde bureau­capaciteit voor een project en een strakke en tegelijk haalbare planning nog nadere aandacht.

Het bestuur van Regieorgaan SIA is van mening dat – als gevolg van de PMC-aanpak - de werkwijze binnen het bureau doelmatiger is ingericht, en er sterker wordt gestuurd op vooraf geformuleerde doelen. Bureau­capaciteit en planning blijven aandachtspunten, die in PMCII zullen worden opgepakt. Verder zijn er nog verbeter­slagen te maken in het formuleren van meetbare doel­stellingen. De jaar­plannen die vanaf 2020 worden opgesteld, en die een nadere uitwerking zijn van de strategie, zijn een eerste concre­terisering van resultaten en planning. Een en ander komt terug in de *Prioriteiten 2020-2023*.

1.5 Aanbeveling 5: beoogde resultaten voor 2020 en 2022

De aanbeveling luidde als volgt: **De commissie beveelt aan om concreet te maken welke (deel)resultaten Regieorgaan SIA in 2020 en 2022 (de volgende evaluaties) wenst te hebben behaald.**

In het kader hieronder volgt de duiding van de aanbeveling door de commissie.

Duiding aanbeveling 5

De commissie heeft kennis­genomen van de beschrijving van resultaten in de zelf­evaluatie en concept­strategie, maar mist daarin concrete indicaties van de bereikte of te bereiken resultaten, met uitzondering van de resultaten van de beoor­delings­procedures. Het is van belang om helder te krijgen waarop het regieorgaan in 2020 en 2022 zal worden beoordeeld.

Resultaten 2020

Resultaten voor 2020 zijn niet in die vorm vooraf geformuleerd. Dat betekent niet dat er niet op resultaten is gestuurd. Zo is er gestuurd op het bepalen en

uitwerken van de strategische koers en op het uitvoeren van de strategische verkenning met de Vereniging Hogescholen en OCW. Met de strategische verkenning wordt een nieuwe fase voor het praktijkgericht onderzoek gemarkeerd, waarbij de bijbehorende nulmeting de status quo expliciteert. Onderdeel van deze nieuwe fase is de Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek van het ministerie van OCW, de doorontwikkeling van de Centres of Expertise en de introductie van de ‘professional doctorate’ in het kennis- en innovatiesysteem. Daarnaast is gestuurd op het accommoderen van een groter budget, het uitbreiden van regelingen, het intensiveren van contacten met de hogescholen, het professionaliseren van de beoordeling, en het professionaliseren van de inrichting van het sterk gegroeide bureau.

Als concrete resultaten kunnen genoemd worden:

- de strategie *Ruimte creëren* (2018) met vier ambitieuze strategische lijnen, en – samen met OCW en de Vereniging Hogescholen – de Verkenning Praktijkgericht Onderzoek op Hogescholen;
- nieuwe regelingen zoals SPRONG en hbo postdoc, en de uitbreiding van de bestaande regelingen L.INT, KIEM en de platformregeling (lectorenplatforms);
- de uitreiking van de eerste twee Deltapremies;
- de bijdrage aan de NWA en het missiegedreven innovatiebeleid;
- de geïntensiverde samenwerking met de ministeries van EZK en LNV;
- het bezoeken van de Colleges van Bestuur van alle hogescholen;
- het toegenomen aantal aanvragen en honoreringen, waarbij steeds meer hogescholen zijn betrokken;
- de verbetering van de procedures en de informatievoorziening;
- de reorganisatie van het sterk gegroeide bureau, en de nieuwe werkwijze Projectmatig Creëren.

Regieorgaan SIA heeft bovenstaande – en andere – resultaten niet op voorhand geëxpliciteerd. Het bestuur is van mening dat vastleggen van beoogde resultaten echter wel degelijk richting kan geven aan activiteiten en planning.

Resultaten 2023

Het bestuur heeft de beoogde resultaten voor 2023 dan ook geformuleerd in de *Prioriteiten 2020-2023*.

Vraag 2: bijdrage activiteiten en strategie aan doelstellingen

Vraag 2 van de Evaluatie 2020 luidt: **Hoe dragen de activiteiten en de strategie van Regieorgaan SIA bij aan het bereiken van de doelstellingen van het regieorgaan zoals verwoord in het Convenant?**

2.1 Leeswijzer

In de bijlage *Regelingen* worden aanleiding, doel, acties naar aanleiding van evaluaties en voornemens voor de komende jaren per regeling beschreven. Er is voor een apart document gekozen opdat dit *Evaluatie-dossier* overzichtelijk blijft, en tegelijkertijd de regelingen de aandacht krijgen die ze toekomt. In de bijlage *Indicatoren en overzichten* zijn indicatoren met betrekking tot de regelingen opgenomen. Uit de beschrijving blijkt dat alle regelingen op hun eigen manier bijdragen aan de doelstellingen van Regieorgaan SIA. Zie voor meer informatie het betreffende document. Dit hoofdstuk gaat verder in op de aanleiding voor de ontwikkeling van regelingen (2.2), op de ambitie om meer regie te voeren op de portfolio met de strategie *Ruimte creëren* als aangrijpingspunt (2.3), op de activiteiten ter voorbereiding van regelingen en de netwerkactiviteiten (2.4) en op monitoring en effectmeting (2.5).

2.2 Benutten van een veranderende beleidscontext

De aanleiding om een nieuw instrument te ontwikkelen ligt in eerste instantie bij het convenant: het doel en de opdracht van Regieorgaan SIA. Daarbij is het belangrijk dat breed getoetst is dat initiatieven voldoen aan behoeftes uit het veld. De ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen verschilt sterk per hogeschool. Door het gevarieerde aanbod van Regieorgaan SIA – met bijvoorbeeld een aanbod als KIEM voor beginnende onderzoekers – kunnen alle hogescholen deelnemen. Via de open competitie van RAAK hebben partijen de mogelijkheid om nieuwe

initiatieven in te brengen in de competitie voor kwalitatief hoogwaardig onderzoek dat beoordeeld wordt aan de hand van de beproefde RAAK-methodiek. Met SPRONG wordt gevorderde onderzoeksgroepen de mogelijkheid geboden om zich verder te ontwikkelen in het vermogen om kwaliteit en impact te genereren.

Daarnaast ontwikkelt Regieorgaan SIA de regelingenportfolio in reactie op beleidsontwikkelingen in het veld. Door de specifieke doelstellingen van het regieorgaan en door de positie binnen NWO is Regieorgaan SIA de afgelopen jaren in toenemende mate een aantrekkelijke partner voor partijen in de programmering van onderzoek: Sportonderzoek voor het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), VerDuS/SURF²¹ voor de ministeries van IenW en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Circulaire Economie voor het ministerie van IenW, City Deal Kennis Maken voor de ministeries van BZK en OCW, en zeer recent het Programma Praktijkkennis voor Voedsel en Groen met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Dit heeft geleid tot een aantal meerjarige thematische programma's waarin het regieorgaan participeert en investeert.

In de verdere doorontwikkeling van de portfolio van instrumenten en activiteiten is een aantal ontwikkelingen dominant geweest die hebben geleid tot de huidige portfolio. Deze worden hieronder toegelicht.

Bijdrage Regieorgaan SIA aan de Kennis- en Innovatiecontracten (KIC's)

Bij de totstandkoming van het regieorgaan in 2013 is afgesproken dat een substantieel deel van het budget van Regieorgaan SIA, oplopend tot 10 miljoen euro per jaar, achteraf is toe te rekenen aan de bijdrage van NWO aan het topsectorenbeleid. Elke twee jaar werd een Kennis- en Innovatiecontract (KIC) opgesteld tussen de topsectoren en onder andere NWO, waarin NWO aangaf welke bijdrage werd geleverd aan het topsectorenbeleid (de topsectorenpropositie). Met ingang van het KIC 2016-2017 en doorgezet in het KIC 2018-2019 maakt de bijdrage van Regieorgaan SIA onderdeel uit van de bijdrage van NWO aan het KIC. De bijdrage van Regieorgaan SIA kon rekenen op de support van de verschillende topsectoren en is afgestemd met de relevante onderdelen van NWO.

21. *Smart Urban Regions of the Future*

Als onderdeel van het KIC 2016-2017 zijn de KIEM-regeling, de lectoren-platforms en de L.INT-regeling ontwikkeld en geïntroduceerd. Ook is de pilot van SPRONG geïntroduceerd, op het thema Vitaliteit & Gezondheid. Verder is er structureel budget beschikbaar gesteld voor thematische programma's op verschillende nader te bepalen thema's; deze programma's zijn ontwikkeld en uitgevoerd in samenwerking met andere onderdelen van NWO.

In het KIC 2018 – 2019 is voortgeborduurd op het voorgaande KIC, met meer nadruk op de thematische programma's. Aan de besluiten om al dan niet te participeren en te investeren in een thematisch programma ligt een bestuurlijk afwegingskader ten grondslag. Dit afwegings-kader bestaat uit de volgende drie hoofdvragen:

1. In welke mate draagt de voorgestelde samenwerking bij aan het strategische beleid van Regieorgaan SIA?
2. Hoe past de voorgestelde samenwerking binnen de financiële kaders?
3. In welke mate is de uitvoering van de voorgestelde samenwerking haalbaar?

Bijdrage aan Nationale Wetenschapsagenda (NWA)

De NWA is sinds 2017 een belangrijk nationaal beleidskader voor de programmering van onderzoek. In de NWA is het praktijkgericht onderzoek van hogescholen nadrukkelijk benoemd als integraal onderdeel van de kennisketen. Met de NWA is in feite een nieuwe herordening van de kennisketen aan de orde. Het ministerie van OCW heeft in 2017 aan NWO de eerste middelen beschikbaar gesteld in het kader van de NWA (de Startimpuls NWA). Vanuit de gedachte dat de NWA kennisketen-breed moet zijn, zijn hierdoor de mogelijkheden voor hogescholen om te participeren in onderzoek vergroot. De Startimpuls NWA heeft de ruimte gecreëerd voor Regieorgaan SIA om de regeling Take-off hbo voort te zetten na de pilotfase. Ook de Deltapremie en de regeling hbo-postdoc zijn ontstaan in de beleidsmatige context van de NWA en de investeringsagenda van de Kenniscoalitie.

Regieorgaan SIA ziet de NWA als mogelijkheid om verder te bouwen aan de uitbreiding en de positionering van praktijkgericht onderzoek voor hogescholen én aan een verdere profilering van Regieorgaan SIA als organisatie voor de tweede geldstroom van onderzoek. Binnen NWO heeft Regieorgaan SIA zich nadrukkelijk ingezet om bij te dragen aan de

kaderstelling voor de NWA. Dit door input te leveren voor de criteria, de inrichting van de governance en de voorlichting naar het veld van hogescholen. De NWA geeft inhoudelijk richting voor thema's waarop Regieorgaan SIA het netwerk van onderzoekers bij hogescholen kan laten aansluiten. Regieorgaan SIA heeft een eigen projectorganisatie NWA ingericht, die een directe koppeling heeft met het uitvoerende NWA-team bij NWO. Het regieorgaan draagt potentiële leden voor de beoordelingscommissie voor ten behoeve van de calls, denkt mee met de opzet van call-teksten en draagt bij aan de voorlichting van hogescholen. Regieorgaan SIA werkt hierbij effectief samen met de Vereniging Hogescholen; de gezamenlijke uitdaging is en blijft om hogescholen beter te laten aansluiten bij de onderzoekconsortia, zowel qua aantal als qua financieel aandeel.

Bijdrage aan het missiegedreven innovatiebeleid (KIC 2020-2023)

In 2018 is het topsectorenbeleid getransformeerd naar het missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid. Vanuit acht departementen zijn vier missies opgesteld rond de thema's energietransitie en duurzaamheid; landbouw, water en voedsel; gezondheid en zorg; en veiligheid. Het Kennis- en Innovatiecontract is omgedoopt in Kennis- en Innovatieconvenant, wat ruimte heeft gemaakt voor meer partijen om hierin te participeren. In november 2019 is het KIC 2020-2023 ondertekend door verschillende partijen, waaronder voor het eerst ook door de regio's en de hogescholen. In de voorbereiding hebben Regieorgaan SIA en de Vereniging Hogescholen intensief samengewerkt vanuit het motto 'Hogescholen bondgenoot in het missiegedreven innovatiebeleid'. De bijdrage vanuit de hogescholen en Regieorgaan SIA gezamenlijk zal minstens 50 miljoen euro per jaar zijn (waarvan 18 miljoen euro vanuit Regieorgaan SIA). De hogescholen dragen bij door het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek met partners in de praktijk en het kennisecosysteem; Regieorgaan SIA ondersteunt en faciliteert dit via een stevige inzet op SPRONG, de introductie van een nieuw instrument genaamd Innovatiestages (werktitel) en de mkb-programma's GoChem (topsector Chemie) en GoCI (topsector Creatieve Industrie), ondersteund met de L.INT-regeling en de KIEM-regeling (zie ook *Prioriteiten 2020-2023*).

2.3 Meer sturen op portfolio met de strategie als uitgangspunt

De afgelopen periode heeft Regieorgaan SIA zich ingezet om vanuit de eigen uitgangspunten in te spelen op de veranderende beleidskaders met betrekking tot kennis- en innovatiebeleid. Naast RAAK is hierdoor een

portfolio van instrumenten en initiatieven ontstaan. Deze portfolio is in het kader van de doorontwikkeling van de nieuwe strategie en van het bevorderen van kwaliteit en impact aan herijking toe.

Hierboven is beschreven hoe Regieorgaan SIA in het kader van met name het topsectorenbeleid en het missiegedreven innovatiebeleid haar instrumentenportfolio heeft ontwikkeld. De ambitie voor de komende jaren is om gericht te sturen op de portfolio van programma's, regelingen en andere activiteiten. Dit met het oog op het vergroten van de kwaliteit en de impact van de portfolio. De strategie *Ruimte creëren* is daarvoor het belangrijkste aangrijpingspunt.

Uitgaande van de strategische lijnen kan als volgt gestuurd worden op de regelingen:

1. Perspectief voor onderzoekers in het hbo (kortweg: mensen): bijvoorbeeld hbo-postdoc en L.INT
2. Hoogwaardig onderzoek met doorwerking in onderwijs en praktijk (kortweg: projecten): bijvoorbeeld KIEM en RAAK
3. Versterken van de positie van praktijkgericht onderzoek van hogescholen in de samenleving en de kennisketen (kortweg: netwerkvorming): bijvoorbeeld lectorenplatforms, City Deal Kennis Maken
4. Vernieuwing van het stelsel van onderzoek, onderwijs en innovatie (kortweg: systeeminterventies): bijvoorbeeld SPRONG

Er wordt nadrukkelijk gesteld 'bijvoorbeeld', omdat de realiteit is dat veel regelingen van het regieorgaan bijdragen aan verschillende strategische lijnen. Zo draagt RAAK-PRO eveneens bij aan 'mensen', en KIEM en SPRONG aan 'netwerkvorming'. Het belang van de strategische lijnen is dat ze staan voor de strategische ambities die het regieorgaan heeft gekozen. De lijnen zijn geen fundamenteel ordeningsprincipe voor de regelingen, maar een sturingsprincipe. De strategische lijnen kunnen leiden tot aanscherping van bestaande regelingen, tot nieuwe regelingen en tot het uit-faseren van bestaande regelingen.

Regieorgaan SIA neemt zich voor om bewuster en gericht te sturen op de regelingenportfolio met het oog op de gewenste kwaliteit en impact. De strategische lijnen vormen daarbij het aangrijpingspunt voor de ambities voor de komende jaren. Deze ambitie is terug te vinden in de *Prioriteiten 2020-2023*.

2.4 Voorbereiding regelingen en netwerkactiviteiten

Naast het uitvoeren van de verschillende regelingen, richt Regieorgaan SIA zich ook met andere activiteiten op het realiseren van de doelstellingen. Te onderscheiden zijn activiteiten ter voorbereiding van regelingen, en netwerkactiviteiten. De activiteiten raken elkaar, in die zin dat voorbereidende activiteiten voor regelingen ook netwerkactiviteiten kunnen zijn, maar vanwege de verschillende doelen worden ze hier apart besproken.

Voorbereiding regelingen

Hieronder vallen alle activiteiten die worden uitgevoerd met het oog op het ontwikkelen van een nieuwe regeling. Het gaat in grote lijnen om twee soorten activiteiten:

- Verkennen van ontwikkelingen op een thema, in kaart brengen en samenbrengen van relevante partijen - waaronder hogescholen; betrekken van relevante partijen bij het ontwerp van nieuwe programma's en instrumenten;
- Faciliteren van de participatie van hogescholen bij thematische regelingen van andere financierende partijen (bijvoorbeeld zorgen dat hogescholen kunnen 'meedoen' in subsidieprogramma's van NWO).

Er wordt bij de voorbereiding van regelingen gebruik gemaakt van zeer verschillende wijzen van aanpak, zoals verkennende studies, match-making bijeenkomsten, presentaties en workshops bij relevante partijen, aansluiting bij landelijke beleidsnetwerken, en werkconferenties. Hoewel de activiteiten worden ingezet met het oog op het starten van een nieuwe regeling, leiden niet alle activiteiten noodzakelijkerwijs daartoe. Zo kan uit een verkenning blijken dat een nieuwe regeling niet het juiste antwoord op de vraag is.

Op de volgende pagina volgt een voorbeeld van de activiteiten die zijn uitgevoerd in het kader van het programma SPRONG Educatief.

SPRONG Educatief

Verkenning

Samen met NRO (Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek) heeft Regieorgaan SIA in 2017 en 2018 een verkenning uitgevoerd om te komen tot een advies over de vraag hoe de impact van praktijkgericht onderwijsonderzoek verder kan worden versterkt. Hiertoe is een gezamenlijke Stuurgroep OPPO (Ondersteunend Programma Praktijkgericht Onderwijsonderzoek) ingesteld. De verkenning richtte zich op de centrale vraag: *Wat is nodig om de impact van praktijkgericht onderwijsonderzoek te versterken? Zowel op de professionalisering van lerarenteams en leraren in opleiding als op het versterken van de wetenschappelijke kennisbasis?*

De verkenning bestond uit onderstaande activiteiten.

Group Concept Mapping

Om inzicht te krijgen in de vraag wat volgens lectoren, onderzoekers, leraren en lerarenopleidingen nodig is om praktijkgericht onderwijsonderzoek te versterken, is gebruik gemaakt van digitale Group Concept Mapping. In een digitale tool is een gezamenlijke brainstorm georganiseerd, waar in totaal 304 deelnemers aan hebben deelgenomen. De ideeën die hieruit voortkwamen zijn in vervolgbijeenkomsten gegroepeerd (door 38 deelnemers) en ten slotte op belang en haalbaarheid geëvalueerd (door respectievelijk 36 en 31 deelnemers).

Stakeholders/experts

Tegelijkertijd heeft de stuurgroep OPPO gesprekken gevoerd met deskundigen/stakeholders over dezelfde vraag.

Werkconferentie

Met behulp van een *Large Scale Intervention* methodiek hebben 70 deelnemers bijgedragen aan een interactieve werkconferentie. In drie werkronden gingen betrokkenen (vertegenwoordigers vanuit onderzoek, beleid en praktijk) op het thema onderwijs met elkaar in gesprek.

Uitwerking call en inrichting governance

Op basis van de resultaten van de *Group Concept Mapping*, de gesprekken met stakeholders/experts en de werkconferentie heeft de stuurgroep een advies uitgebracht aan de besturen van NRO en Regieorgaan SIA. Deze hebben het advies aangenomen en opdracht gegeven het advies uit te werken in een

gezamenlijk programma: SPRONG Educatief. De uitwerking bestond uit een call en het inrichten van de governance van het programma.

Bovenstaande activiteiten hebben geleid tot aanknopingspunten voor het programma SPRONG Educatief, en bovendien tot een breed draagvlak. In het kader van de call zijn vervolgens onderstaande activiteiten uitgevoerd.

Matchmaking bijeenkomst

Er is een *matchmaking* bijeenkomst georganiseerd waarbij zo'n 70 mensen zijn voorgelicht over het doel van de call; tegelijkertijd konden aanwezigen mogelijkheden tot samenwerken bespreken.

Workshop uitwerking plan van aanpak voor indieners

Tenslotte boden NRO en Regieorgaan SIA een workshop aan voor consortia die een vooraanmelding hadden gedaan. Tijdens de workshop zijn deelnemers aan de slag gegaan met een eerste uitwerking van een aantal onderdelen van het plan van aanpak.

Netwerkactiviteiten

Regieorgaan SIA is een netwerkorganisatie en zet veelvuldig onderdelen van een breed netwerk in. Doel van de netwerkactiviteiten is het creëren van breed draagvlak in het veld, het vergroten van de zichtbaarheid van het praktijkgericht onderzoek, en het creëren en versterken van strategische verbindingen.

Relevante netwerkactiviteiten zijn het jaarlijkse SIA-congres (gemiddeld 500 bezoekers, zie tekstkader op pagina 38), de strategische samenwerking met Innofest en Lowlands Science, het Jaarbericht, de Roadshow, de bijdrage aan de leergang 'Bouwstenen voor Praktijkgericht Onderzoek', de Atlas voor praktijkgericht onderzoek, het Nationaal Platform Praktijkgericht Onderzoek, en de mkb-programma's GoChem en GoCI (in ontwikkeling). Genoemde activiteiten worden hierna toegelicht.

- Via de samenwerking met Innofest en Lowlands Science wordt door Regieorgaan SIA op festivals een podium geboden aan praktijkgericht onderzoek en aan de innovaties die daaruit voortkomen. Dit draagt bij aan het vergroten van de zichtbaarheid – bij docenten, studenten, beleidsmakers, mkb maar ook bij de media – van het praktijkgericht onderzoek. De festivals stimuleren onderzoekers om hun innovaties te presenteren en te testen, en daarmee om na te denken over de manier waarop zij de samenleving kunnen gebruiken als living lab, zodat de innovaties uit het onderzoek ook echt gebruikt kunnen worden in de praktijk en het onderwijs. Op Lowlands Science wordt daarnaast van de aanwezigheid van publiek gebruik gemaakt voor het verzamelen van data. De bijdrage van Regieorgaan SIA aan Lowlands Science is in 2019 gestopt, omdat onderzoekers de weg naar het festival inmiddels weten te vinden.
- In mei 2019 verscheen het ‘Jaarbericht 2018’ van Regieorgaan SIA. Dit was niet zozeer een verantwoording over 2018 – verantwoording vindt plaats via het jaarverslag van NWO – maar een communicatief product voor de partners en doelgroepen van Regieorgaan SIA, waarin ze snel een indruk kregen van de activiteiten en resultaten van het regieorgaan in 2018. In de eerste helft van 2020 zal het ‘Jaarbericht 2019’ verschijnen.
- In de periode januari-maart 2017 organiseerde SIA een Roadshow bestaande uit tien bijeenkomsten in tien verschillende regio's. Doel was inspireren en aanzetten van hogescholen en werkveld tot meer activiteiten rondom praktijkgericht onderzoek, toelichten van regelingen en activiteiten, inspireren en aanzetten van lectoren en anderen tot gebruik van (juiste) regelingen, en deelname van medewerkers aan overige activiteiten op het gebied van praktijkgericht onderzoek. In totaal woonden 386 medewerkers van hogescholen de Roadshow bij.
- De leergang ‘Bouwstenen voor Praktijkgericht Onderzoek’ is ontwikkeld om senior-onderzoekers bij hogescholen verder te professionaliseren in praktijkgericht onderzoek. De leergang wordt voor en door dertien hogescholen georganiseerd. De participerende hogescholen dragen actief bij aan de ontwikkeling en uitvoering van de leergang door het beschikbaar stellen van trainers. Regieorgaan SIA is partner in de leergang en biedt ondersteuning bij de uitvoering ervan.
- In de Atlas voor praktijkgericht onderzoek²² hebben de Vereniging Hogescholen en Regieorgaan SIA in kaart gebracht hoe en waar

22. Atlas Onderzoek met Impact www.vereniginghogescholen.nl/atlas

in het land invulling wordt gegeven aan de tien thema's uit de strategische agenda Onderzoek met Impact (2016). Dit biedt hogescholen en onderzoekers aanknopingspunten voor samenwerking op thema's. Daarnaast biedt de Atlas inzicht in de omvang van het praktijkgericht onderzoek, waar het op is gericht en hoe het is georganiseerd.

- Het praktijkgericht onderzoek levert waardevolle kennis en producten op voor de beroepspraktijk en het onderwijs. Deze kennis en producten kunnen nog meer mensen bereiken dan nu het geval is, als de informatie beter zichtbaar wordt gemaakt. In 2018 leverden de Vereniging Hogescholen, Regieorgaan SIA, de HKI²³ en SURF een rapport op over de mogelijkheid tot verbetering van de zichtbaarheid door het gezamenlijk aanpassen van de infrastructuur. Dit onderzoek werd gefinancierd door Regieorgaan SIA, en gaf aanleiding tot de start van het project Nationaal Platform Praktijkgericht Onderzoek - een belangrijke bouwsteen voor open science. Eind 2019 werken twaalf hogescholen - onder aanvoering van de Hogeschool van Amsterdam - samen met de Vereniging Hogescholen, Regieorgaan SIA, SURF en de HKI aan de ontwikkeling van dit platform. Dit project wordt gefinancierd door het ministerie van OCW, en loopt van 2019 tot 2022. Regieorgaan SIA blijft betrokken bij de ontwikkeling, en zal waar mogelijk informatie vanuit de gefinancierde onderzoeksprojecten ontsluiten via het platform.
- In de kamerbrief over het missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid (26 april 2019) is het volgende tekstkader over GoChem opgenomen:

“GoChem ontsluit hele kennisketen voor mkb met 1-loket aanpak

De huidige urgente uitdagingen vragen om een versnelling in onze innovatie-aanpak. Het mkb is hier bij uitstek toe in staat mits de juiste kennispartners, de juiste kennis weten over te dragen. De topsector Chemie heeft dit tot speerpunt van haar mkb-aanpak gemaakt. Het resultaat is dat de gehele kennisketen van NWO, hbo, TO2 en vele mkb-bedrijven de handen ineengeslagen hebben. Een lang gekoesterde wens van het mkb om de samenwerking met de kennisketen te verbeteren komt zo in vervulling: er komt één loket, waar de gehele kennisketen achter zit inclusief de diverse financieringsinstrumenten, zodat de mkb'er op één plek zijn kennisvraag kan stellen en een projectvoorstel kan indienen voor financiering. Het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA zal het

23. Hogeschool Kennis Infrastructuur

programmabureau vormen en de inspanningen coördineren. Op 5 december 2018 is het eerste thematische programma “GoChem” voor het Groene Chemie mkb gelanceerd. Andere topteams hebben interesse voor deze aanpak getoond. Een tweede programma GoCI op het thema digitale economie is inmiddels in de maak voor het mkb van de Creatieve Industrie.”

SIA-congres

Doel

Om zijn rol van sleutelspeler in de netwerken rondom praktijkgericht onderzoek van hogescholen te bena-drukken, organiseert Regieorgaan SIA sinds 2011 elk jaar een landelijk congres over praktijkgericht onderzoek. Het congres is voor iedereen die betrokken is bij of geïnteresseerd is in het onderzoek van hogescholen. Een belangrijk moment om het praktijkgericht onderzoek van hogescholen en het werk van Regieorgaan SIA in de etalage te zetten. In de loop van de jaren is het SIA-congres een begrip geworden voor het netwerk rondom praktijkgericht onderzoek. Het aantal aanmeldingen is gestaag gegroeid tot ruim boven de 500.

Evaluatie

Elk jaar na afloop van het congres wordt een evaluatie uitgevoerd. De evaluatie bestaat uit een enquête onder de deelnemers (online), ervaringen van SIA-collega's en een evaluatie met het projectteam. Daar waar relevant wordt de opzet van het congres aangepast op basis van de uitkomsten van de evaluatie. Zo is het plenaire programma in de loop van de jaren ingekort en is er meer gelegenheid gekomen om te netwerken. Aan de hand van de uitkomsten wordt ook gekeken welke workshops het hoogst gewaardeerd worden. Hiermee wordt rekening gehouden bij het samenstellen van het programma voor het volgende jaar.

Impact

Uit de evaluatie blijkt dat de deelnemers het congres hoog waarderen. Dit geldt zowel voor het plenaire deel als voor de parallelle sessies. Deelnemers breiden hun netwerk uit op het congres, horen over de nieuwste ontwikkelingen, dragen actief bij aan sessies gericht op de toekomst van praktijkgericht onderzoek en delen kennis en ervaringen. Daarnaast blijkt uit de evaluaties dat een groot deel van de bezoekers het congres inspirerend vindt.

Alle in deze paragraaf genoemde activiteiten dragen bij aan de doelstellingen van Regieorgaan SIA. In deze activiteiten toont het regie-orgaan zich een netwerkorganisatie: het netwerk wordt ingezet om draagvlak en zichtbaarheid te vergroten en verbindingen tot stand te brengen. De voorbereidende activiteiten voor regelingen sluiten dicht aan bij de regiefunctie: via deze activiteiten stuurt het regieorgaan op de ontwikkeling van een regelingenportfolio en op toegang van hogescholen tot nieuwe of bestaande regelingen en programma's.

2.5 Monitoring en effectmeting

Monitoring en effectmeting van regelingen

Op alle regelingen wordt na afloop van een of meerdere rondes gereflecteerd, dan wel intern, dan wel via een externe evaluatie. Onderstaande tabel biedt een overzicht van de activiteiten ten aanzien van monitoring en effectmeting.

Programma's en regelingen	
RAAK	Projectenanalyse RAAK-regelingen (2019)
RAAK-mkb	Verslag bezoeken RAAK-mkb-projecten (intern, 2018)
PRO VANG 3	Rapportage PRO-VANG 3 (intern, 2019)
KIEM-VANG	Evaluatie KIEM-VANG regeling. Eindrapportage 15 April 2017
KIEM 21 st Century Skills	21 st Century Skills. Evaluatierapport KIEM-regeling (2018)
KIEM regeling	Resultaten KIEM Enquête 2018 (intern, 2018)
SPRONG Vitaliteit & Gezondheid	Bouwen aan krachtige onderzoeksgroepen. Eerste ervaringen met het SPRONG-programma van Regieorgaan SIA (2019)
Take-off	Evaluatie Take-off hbo fase 1 projecten (intern, 2018)
Take-off	Evaluatie Pilot Take-off hbo – fase 1 (2017)
Top-up	Een jaar Top-up (intern, 2018)
Hbo-postdoc	Verslag evaluatiesessies hbo-postdocprogramma (intern, 2018)
Sport & Bewegen	Eindevaluatie Onderzoeksprogramma Sport 2012-2017 (2017)
Thematische samenwerking	Evaluatie samenwerkingsverbanden Regieorgaan SIA (2019)
Samenwerking: VerDuS-SURF	Reflectie VerDuS-bureau ten behoeve van de midterm-evaluatie van het programma VerDuS-SURF (2018)

Beleid	
PMC-project	Overdrachtsdocument PMC (intern, 2019)
Roadshow	Roadshow als communicatie-instrument (intern, 2018)
Innofest	Festivals als living labs voor praktijkgericht onderzoek en innovatie (intern, 2019)
Internationalisering	Samenvatting verslagen: Interviews adviesvraag Internationalisering (intern, 2019)

De aanbevelingen uit de interne reflecties of externe evaluaties worden besproken in het bestuur, en daar waar nuttig en nodig meegenomen in de eerstvolgende call. Aanbevelingen worden – indien generiek van aard, bijvoorbeeld als het gaat om het aanvraag- en beoordelingsproces – ook doorgevoerd bij andere regelingen.

Effectmeting: het in kaart brengen van impact

Het in kaart brengen van impact van onderzoek is ingewikkeld. Impact vindt vaak pas vele jaren later plaats, en is niet altijd terug te brengen tot een of meerdere onderzoeksprojecten.

In de publicatie Maatschappelijke impact in kaart,²⁴ een advies van de KNAW gericht aan OCW, universiteiten, instituten en hogescholen, wordt gesteld dat het in kaart brengen van de impact minder belangrijk is dan de opgave om resultaten van toekomstig onderzoek nog meer ten goede te laten komen van de maatschappij.²⁵

“De maatschappelijke impact zelf – en zeker de omvang ervan – is misschien niet betrouwbaar te voorspellen maar er is wel een inschatting te maken of een wetenschappelijk project of programma inclusief de organisatie ervan de kans op maatschappelijke impact vergroot. De maatschappelijke impact kan worden vergroot door het bevorderen van productieve interactieve netwerken, en het actief betrekken van de potentiële gebruikers bij het opstellen van de onderzoeksvraag en de uitvoering van een onderzoeksproject. [...] De maatschappelijke impact kan daarnaast op termijn worden vergroot middels een grotere waardering voor deelname van onderzoekers in productieve interactieve netwerken en het creëren van voorwaarden voor zulke netwerken in de expliciete beoordeling van het onderzoeksproject of -programma.”²⁶

24. Maatschappelijke impact in kaart, Advies (Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen, Amsterdam, oktober 2018)
25. P. 5
26. P. 20

Verder wordt gesteld:

“Procesgerichte methoden richten zich niet op aard en omvang van de impact, maar op de processen die het verloop van onderzoek tot maatschappelijke impact bepalen. Dit gebeurt bijvoorbeeld door te kijken naar de mate waarin potentiële gebruikers van de kennis in het onderzoeksproces zijn betrokken (het interactieve productieve netwerk).”²⁷

Regieorgaan SIA werkt - conform de opdracht in het convenant - al vanaf het ontstaan aan voorwaarden die de kans op maatschappelijke impact vergroten. Dat past ook bij het financieren van onderzoek dat expliciet gericht is op de praktijk. Vraagsturing en netwerkvorming van toekomstige gebruikers zijn onderdeel van de onderzoeksvraag en het uitvoeren van het onderzoek. Via de beoordelingscriteria wordt dit geborgd.

Via een aantal indicatoren die de afgelopen jaren zijn ontwikkeld kan het bereik van de regelingen in termen van productieve interacties met gebruikers in kaart worden gebracht. Het betreft allereerst aantal en soort betrokken samenwerkingspartners.²⁸ Het aantal bij RAAK-projecten betrokken docenten en studenten is een indicatie van het bereik van het onderwijs.²⁹ Ook biedt de RAAK-evaluatie inzicht in de gegenereerde output van de projecten.³⁰ Een ander type indicatoren geeft inzicht in het bereik van (onderdelen van) het systeem. Het aantal bij de regelingen aanvragende en gehonoreerde hogescholen levert een indicatie op van de impact van Regieorgaan SIA op hogescholen.³¹ De bijdrage van de RAAK-projecten aan de topsectoren en aan de thema's van de Vereniging Hogescholen geeft inzicht in de inhoudelijke thema's waaraan de projecten een bijdrage leveren, en is een indicatie van de impact op de betreffende maatschappelijke sectoren.³²

Vraagsturing en netwerkvorming zijn – behalve op het niveau van projecten – ook op het niveau van regelingen en programma's aan de orde. Alle regelingen en programma's leggen waardevolle verbindingen met actoren in het kennissysteem. De verbindingen worden gelegd door docenten,

27. P. 14
28. Indicatoren en overzichten, figuur 9a en 9b
29. Indicatoren en overzichten, figuur 12
30. Indicatoren en overzichten, figuur 11
31. Indicatoren en overzichten, figuur 10
32. Indicatoren en overzichten, figuur 8a en 8b

docentonderzoekers, lectoren en Colleges van Bestuur. Deze waardevolle verbindingen - of productieve interacties - met als uitgangspunt de regelingen, kunnen via onderstaand werkmodel in beeld gebracht worden.

Actor hogeschool / Actoren kennis-ecosysteem	Docent/ onderzoeker	Lector	College van Bestuur
Praktijk	Innovatiestages KIEM Take-off hbo Top up	RAAK-mkb/-publiek/-PRO Thematische samenwerkings-prog.	SPRONG
Onderzoeks-organisaties	X	RAAK-PRO L.INT Thematische samenwerkings-prog. (NWA)	SPRONG
Collega hogescholen	X	Lectorenplatforms	SPRONG
Onderwijs	Hbo-postdoc	?	

Het is voor Regieorgaan SIA belangrijk – ook op het niveau van regelingen en programma’s – om zich bewust te zijn van de waardevolle verbindingen die door deze regelingen tot stand worden gebracht. Ook langs deze lijnen kan op impact gestuurd worden.

Het KNAW-rapport over impact stelt ook:

“In onderzoeksevaluaties is maatschappelijke impact of maatschappelijke relevantie steeds vaker een van de beoordelingscriteria, waardoor via evaluaties veel informatie wordt verzameld over de kennisbenutting,”³³ en: “Beoordeling door deskundigenpanels van narratieven (een verhalende beschrijving van de gerealiseerde impact) gecombineerd met een goede kwantitatieve onderbouwing geeft een goede basis voor de ex-post beoordeling van maatschappelijke impact.”³⁴

33. P. 14
34. P. 16

Hierboven is aangegeven dat Regieorgaan SIA alle subsidieregelingen evalueert. Een systematische evaluatieaanpak ontbreekt echter. Zo zijn er voor de aanpak of het doel van de evaluaties geen algemene uitgangspunten geformuleerd. De monitoring van de vraagsturing en netwerkvorming die als voorwaarde worden gesteld bij de beoordeling wordt niet systematisch ter hand genomen. Van narratieven wordt nog geen gebruik gemaakt, en de meeste evaluaties bieden geen inzicht in de impact van een regeling op praktijk of onderwijs.

Het bestuur van Regieorgaan SIA neemt zich voor om de komende jaren de monitoring en effectmeting professioneel ter hand te nemen. In gezamenlijkheid met de Vereniging Hogescholen en NWO, NRO, ZonMw en andere partijen zal een evaluatiekader worden ontwikkeld. De impact zal worden gemonitord op projectniveau, regeling- en programmaniveau, en op systeemniveau. Daarbij kan worden voortgebouwd op het rapport *Meer waarde met hbo*,³⁵ waarin doorwerking naar de drie domeinen waar praktijkgericht onderzoek zich op richt (praktijk, onderwijs en kennisontwikkeling) is uitgewerkt. Aan dit rapport heeft Regieorgaan SIA een belangrijke bijdragen geleverd. Het opstellen van een evaluatiekader is opgenomen in de *Prioriteiten 2020-2023*.

Voorts neemt het bestuur zich voor om bewuster en gericht te sturen op de regelingenportfolio met het oog op de gewenste kwaliteit en impact (zie paragraaf 2.3). De strategische lijnen vormen daarbij het aangrijpingspunt voor de ambities voor de komende jaren. Ook dit voornemen is terug te vinden in de *Prioriteiten 2020-2023*.

35. *Meer waarde met hbo: Doorwerking praktijkgericht onderzoek van het hoger beroepsonderwijs* (Vereniging Hogescholen, 2018)

Vraag 3: besturing en inrichting

Vraag 3 van de Evaluatie 2020 luidt: **Op welke manier dragen de besturing en inrichting van Regieorgaan SIA bij aan het bereiken van de doelstellingen zoals verwoord in het Convenant?**

3.1 Inrichting bureau

Bij Regieorgaan SIA werkten eind 2018 ongeveer 40 medewerkers. Regieorgaan SIA was op dat moment een platte organisatie met één directeur, die p-verantwoordelijk was voor alle medewerkers. In 2015 bleek er met de gestage toename van het aantal regelingen en programma's, en daarmee van het aantal programmamanagers en programma-assistenten, een toenemende noodzaak tot onderlinge afstemming en informatie-uitwisseling. Eind 2015 is besloten om dit op te vangen door het aanstellen van twee senior programmamanagers met een coördinerende taak, en sinds 2017 ook een gedelegeerde p-verantwoordelijkheid voor een groep medewerkers. Met de toename van de middelen werd de impact van Regieorgaan SIA op NWO groter, nam de inbedding in NWO meer tijd in beslag en diende deze beter georganiseerd te worden. De goede samenwerking met NWO was nog sterk afhankelijk van personen en institutioneel onvoldoende geborgd, en daardoor kwetsbaar. De relatie en samenwerking met de Bedrijfsvoering van NWO (P&O, Financiën, Informatie & Automatisering en Juridische Zaken) en met de hoofden Proces & Kwaliteit en de hoofden Samenwerkingsinitiatieven diende beter belegd te worden in de organisatie.

Door de sterke groei liep de platte organisatiestructuur tegen zijn grenzen aan. Er was een aanpassing nodig waarbij de sterke kanten van Regieorgaan SIA behouden zouden blijven en de zwakkere punten verbeterd konden worden. De sterke kanten zijn met name wendbaarheid en flexibiliteit, waardoor Regieorgaan SIA in staat is om snel op nieuwe kansen in te spelen, de klantgerichtheid en toegankelijkheid van de medewerkers ten opzichte van de doelgroep (met medewerkers als aanspreekpunt voor het veld), het

teamgevoel en 'hart voor de zaak', de gedrevenheid vanuit de missie, en de organisatievorm waarin de adviseurs een belangrijke rol spelen ten aanzien van het bewaken en verhogen van de kwaliteit. De aandachtspunten voor Regieorgaan SIA waren met name de impliciete en daardoor onvoldoende transparante wijze van aansturing en besluitvorming, de onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring, de al eerder genoemde samenwerking met NWO op het terrein van bedrijfsvoering, het onvoldoende reflecteren op activiteiten en resultaten en de beperkte mogelijkheden voor medewerkers om door te groeien binnen de organisatie.

Op basis van een interactief proces met de ersoneelsvertegenwoordiging zijn de volgende twee uitgangspunten voor de nieuwe organisatie-structuur bepaald: 1) de inhoudelijke aansturing en samenwerking vindt plaats volgens de principes van het Projectmatig Creëren (PMC, zie 1.4 voor een toelichting); 2) er is een formele managementlaag onder de algemeen directeur met twee kerntaken: p-verantwoordelijkheid (voor ongeveer tien medewerkers) en opdrachtgeverschap (volgens de PMC-principes). Voor deze uitgangspunten bestaat volledig draagvlak vanuit de personeelsvertegenwoordiging. Deze organisatieaanpassing is begin 2019 voorgelegd aan de Ondernemingsraad van NWO, en is na een positief advies goedgekeurd door de Raad van Bestuur van NWO. Met de huidige structuur, die medio 2019 volledig is geïmplementeerd, is de organisatie klaar voor de komende jaren.³⁶

Met de organisatieverandering en het werken volgens de principes van projectmatig creëren, is Regieorgaan SIA een lerende organisatie geworden die zichzelf – door doelen te stellen en te reflecteren op het behalen daarvan – voortdurend verbetert, met behoud van de flexibiliteit om in te spelen op relevante ontwikkelingen in de omgeving. Veel activiteiten die kenmerkend zijn voor Regieorgaan SIA worden volgens de principes van PMC aangepakt – zoals de netwerkactiviteiten en de activiteiten die voorbereiden op een nieuwe regeling. De PMC-aanpak bevordert de resultaatgerichtheid, het meenemen van de relevante context en de reflectie op belangwekkende ontwikkelingen.

³⁶ Indicatoren en overzichten, Governance en interne organisatie

3.2 Inrichting bestuur

In paragraaf 1.2 is ingegaan op de bestuurlijke structuur van het regieorgaan. De samenstelling van het bestuur komt tot stand op voordracht van de convenantpartners. Bestuursleden hebben zitting op persoonlijke titel, en kunnen hierdoor onafhankelijk opereren; een en ander is vastgelegd in het Bestuursreglement van Regieorgaan SIA. De bestuursleden hebben toegang tot de belangrijkste bestuurlijke partners, en zetten hun brede netwerk in om verschillende inzichten te betrekken bij de regie op het praktijkgericht onderzoek. De onafhankelijke Adviesraad versterkt het opereren vanuit meerdere strategische perspectieven (zie paragraaf 1.2 voor nadere duiding).

Naar de mening van het bestuur van Regieorgaan SIA dragen de inrichting van bestuur en bureau sterk bij aan de doelstellingen van het regieorgaan.

Vraag 4: kwaliteit en transparantie processen

Vraag 4 van de Evaluatie 2020 luidt: **Hoe is de kwaliteit en de transparantie van de processen van Regieorgaan SIA - waaronder het beoordelingsproces - vormgegeven?**

4.1 Aanvraag- en beoordelingsproces

Aansluiting bij financiële en juridische kaders van NWO

Regieorgaan SIA sluit aan bij de financiële en juridische kaders die binnen NWO worden gehanteerd voor de ontvangst, beoordeling en honorering van subsidieaanvragen. De 'NWO-subsidieregeling 2017' bevat de voorwaarden en verplichtingen die van toepassing zijn bij de verlening van subsidies van NWO, en geeft daarmee ook vorm aan het aanvraagproces, het beoordelingsproces en het besluitvormingsproces voor de subsidies van Regieorgaan SIA. De NWO-subsidieregeling is modulair, en voor specifieke subsidie-instrumenten kunnen aanvullende voorwaarden en criteria gelden. Deze specificeert Regieorgaan SIA in haar handleidingen (de zogenoemde *call for proposals*). Zo krijgen binnen de RAAK-regelingen de kenmerken van praktijkgericht onderzoek een expliciete plek in de beoordelingscriteria.

Elke nieuwe regeling van Regieorgaan SIA wordt - voorafgaand aan het openstellen - gecontroleerd door de centrale afdelingen Financiën en Juridische Zaken van NWO. Hiermee is geborgd dat de regelingen voldoen aan de NWO-kaders.

Aansluiting bij NWO-beleidskaders op basis van constructieve vrijwilligheid

Naast financiële en juridische kaders hanteert NWO diverse beleidskaders. In beginsel volgt Regieorgaan SIA deze beleidskaders, tenzij deze de realisatie van de opdracht van het regieorgaan negatief beïnvloeden. Tot 2017 hanteerde Regieorgaan SIA afwijkende voorwaarden ten aanzien van de uurtarieven die hogescholen mogen opvoeren in de subsidie-

aanvragen. Door actieve deelname in een NWO-interne werkgroep die streefde naar harmonisering van de tariefstructuur binnen NWO, is gerealiseerd dat op dit moment binnen NWO in alle regelingen dezelfde tariefstructuur wordt gehanteerd voor hogescholen. Ook in het kader van de implementatie van het NWO-beleid ten aanzien van datamanagement-beleid heeft het regieorgaan gekozen voor een eigen pad. Het tekstkader hieronder biedt toelichting.

Implementatie datamanagementbeleid

NWO heeft sinds oktober 2016 een hernieuwd datamanagementbeleid, waarbij het uitgangspunt is dat onderzoeksdata van door NWO gefinancierd onderzoek volgens FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) principes worden opgeslagen en gedeeld. Hierbij wordt ook rekening gehouden met aspecten als privacy, openbare veiligheid, ethische beperkingen, eigendomsrecht en commerciële belangen.

Regieorgaan SIA heeft - in afstemming met NWO én met hogescholen - gemotiveerd gekozen voor een getrapte implementatie van het datamanagementbeleid. Hierbij is in overweging genomen dat in 2016 niet alle hogescholen de nodige voorzieningen tot hun beschikking hadden voor dataopslag in eigen beheer. Daarnaast voert Regieorgaan SIA een aantal regelingen uit die niet primair gericht zijn op onderzoek, maar op doorwerking of intensivering van samenwerking. Voorbeelden hiervan zijn Top-up, Take-off hbo en de platformregeling. Voor deze regelingen is een datamanagementplan niet van toepassing.

De getrapte implementatie houdt in dat sinds 2016 aan aanvragers van de RAAK-regelingen en de SPRONG-regelingen gevraagd is om een compacte datamanagementparagraaf op te stellen (conform het NWO-beleid). De implementatie van het opvragen en toetsen van het uitgewerkte datamanagementplan bij honorering is echter pas in 2018 doorgevoerd. Daarnaast is datamanagement een onderwerp bij voortgangs- en eindrapportages. In aanvulling op de NWO-werkwijze heeft Regieorgaan SIA vooralsnog een aantal criteria opgesteld om te kunnen bepalen of in een nieuwe regeling de projectaanvragers een datamanagementplan dienen op te stellen. Deze criteria zijn: de regeling financiert onderzoeksprojecten; de looptijd is minimaal 1 jaar; en het subsidiebedrag is hoger dan 50.000 euro.

Volop actief met verbetertrajecten

Vanuit Regieorgaan SIA wordt volop geïnvesteerd in verbetertrajecten. Zie paragraaf 1.3 voor de verbeteringen die de afgelopen jaren zijn doorgevoerd.

Daarnaast participeren medewerkers van het regieorgaan in verbetertrajecten die binnen NWO worden geïnitieerd. Het belangrijkste hiervan is het project 'Vesalius' dat binnen NWO is gestart, met als doel om enerzijds het instrumentarium binnen NWO te harmoniseren ten behoeve van meer eenduidigheid voor de aanvragers, en anderzijds om verbeteringen in het primair proces te identificeren en implementeren. De deelname vanuit Regieorgaan SIA aan dit project wijst uit dat de processen van Regieorgaan SIA in lijn zijn met de werkwijzen binnen andere NWO-domeinen. Regieorgaan SIA wijkt alleen gemotiveerd af van de algemene werkwijzen (zie bovenstaande alinea). Deelname aan het project levert inspiratie op om op onderdelen van het primair proces verbeteringen door te voeren, met name in efficiency.

Eén van de thema's die in 2019 actueel is, is de wijze waarop de nieuwe gedragscodes worden geïmplementeerd in het beoordelingsproces.

Eigen accenten in het primair proces

Regieorgaan SIA legt een aantal specifieke, eigen accenten in het primair proces. Het meest in het oog springend is het proces dat is ontwikkeld ten behoeve van de nazorg aan hogescholen waarvan de aanvraag niet is gehonoreerd. Indien zij dat verzoeken, krijgen de aanvragers een toelichting op de beoordeling, gericht op het verbeteren van een volgende aanvraag. In voorkomende gevallen bezoekt de verantwoordelijk programmamanager, eventueel met een lid van de beoordelingscommissie, de aanvrager voor een persoonlijke toelichting. In het contact met de hogescholen blijkt veel waardering voor deze inzet van het regieorgaan. Sinds 2016 heeft Regieorgaan SIA slechts één bezwaarschrift ontvangen en dit is met succes doorstaan.³⁷ Dit is een indicatie voor de kwaliteit van de beoordelingsprocessen van de subsidie-regelingen, en van de waardering van de indieners voor de communicatie over de beoordeling.

37. Momenteel (december 2019) loopt er een tweede bezwaarzaak, voor RAAK-PRO

4.2 Overige processen

Regieorgaan SIA voert (zoals weergegeven in paragraaf 2.4) diverse activiteiten uit ter voorbereiding van nieuwe regelingen en ten behoeve van netwerkvorming. Deze activiteiten lenen zich minder voor een procesmatige aanpak, omdat ze vaak heel specifiek zijn voor het onderwerp en het veld waarop ze zich richten. Met de invoering van het projectmatig werken (PMC) beschikt het regieorgaan over een goede aanpak om deze activiteiten op maat in te richten. De activiteiten behorende bij monitoring en effectmeting (zie paragraaf 2.5) zullen voor een groot deel in een proces worden gegoten als onderdeel van het evaluatiekader dat Regieorgaan SIA zal ontwikkelen (zie *Prioriteiten 2020-2023*). Voor het uitvoeren van evaluaties zullen projecten worden geformuleerd.

Het bestuur van Regieorgaan SIA is van mening dat de afgelopen jaren sterk is ingezet op verbetering van de kwaliteit en de transparantie van de processen. Het regieorgaan zal hier aandacht voor blijven houden, onder andere via het project VIPUC (zie paragraaf 1.3), en ook door deelname aan het NWO-brede project Vesalius.



voor praktijkgericht
onderzoek

Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA
Postbus 3021
3502 GA Utrecht
telefoon (030) 633 14 56
regieorgaan-sia.nl