

## Reactie bestuur op bevindingen en aanbevelingen van de evaluatiecommissie

### Algemene bevindingen evaluatiecommissie

De commissie oordeelt positief over de bijdrage en de belangrijke functie die Regieorgaan SIA heeft en volgens de commissie nog steeds houdt (voorwoord). Het doel van SIA is het stimuleren van praktijkgericht onderzoek van hogescholen en in het verlengde daarvan het stimuleren van de toepassing van kennis in bedrijven en instellingen en in het onderwijs van hogescholen. De commissie heeft daar veel waardering voor ontmoet. Stakeholders zien het regieorgaan als een verbinder en netwerker die midden in de beroepspraktijk staat en het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen helpt versterken (3.1).

Het bestuur van Regieorgaan SIA is verheugd over deze waardering. Het veld van praktijkgericht onderzoek bestaat uit veel verschillende sectoren en culturen, die overwegend ver afstaan van de traditionele kennisinfrastructuur. Met regelingen en activiteiten als SPRONG Educatief (gericht op het verbinden van het onderwijsveld met innovatie), de verkenning Kunsten (een veld met een geheel eigen traditie op het gebied van kennisontwikkeling), en het programma Voedsel en Groen (waarbij - naast het onderzoek aan de WUR – het ministerie van LNV de noodzaak zag van onderzoek en innovatie in samenwerking met de praktijk), dicht het regieorgaan voor voornoemde sectoren en culturen de kloof tussen kennis en praktijk. Datzelfde geldt voor de samenwerking met Platform 31<sup>1</sup> en lagere overheden in de publieke sector, en met de evenementenbranche (festivals) - waar innovaties daadwerkelijk toegankelijk worden voor en getoetst worden door een groot publiek. In deze en vele andere regelingen en activiteiten stimuleert het regieorgaan wetenschappelijk onderzoek, opgezet volgens de standaarden van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek<sup>2</sup>, dat bijdraagt aan de vernieuwing van die beroepspraktijk en het onderwijs. Het betreft een ontwikkelopdracht die volgens de evaluatiecommissie - daarin gevolgd door het bestuur - tijd en ruimte nodig heeft.

De aanbevelingen van de commissie acht het bestuur van grote waarde, mede omdat ze aansluiten bij eerdere adviezen en afspraken (zoals recent vastgelegd in de strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek<sup>3</sup>, alsmede de daaraan ten grondslag liggende stukken) relevant voor de toekomst van zowel Regieorgaan SIA als het praktijkgericht onderzoek. Ze zijn opbouwend, consistent, op punten ook scherp en uitdagend en in lijn met de koers die het regieorgaan de afgelopen periode heeft ingezet.

### 1. Het vizier op scherp

*Formuleer heldere mijlpalen die de stappen markeren naar het beoogde einddoel (dat niet binnen de huidige convenansperiode ligt): het structureel inbedden van het praktijkgericht onderzoek in de publieke kennisinfrastructuur en het creëren van een volwaardige tweede geldstroom voor*

---

<sup>1</sup> Platform 31 is een onafhankelijke kennis- en netwerkorganisatie voor stad en regio.

<sup>2</sup> [Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016– 2022](#) - Kwaliteitszorgstelsel Praktijkgericht Onderzoek Hogescholen; november 2015

<sup>3</sup> Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek - [Houdbaar voor de toekomst](#) - December 2019

*praktijkgericht onderzoek. Zorg daarnaast dat zowel resultaat als impact van projecten tastbaar en zichtbaar worden (2.2.5).*

Het bestuur start met bovenstaande aanbeveling, omdat het deze percipieert als het uitdagende kernadvies van de commissie; niet alleen ademen verschillende aanbevelingen van de commissie dezelfde geest (zie verder hieronder), maar ook wordt de kern ervan tot uitdrukking gebracht in de

titel van het evaluatierapport *Het vizier op scherp*, en geëxpliciteerd in het voorwoord: *een heldere alignment van doelstellingen, strategie en instrumentarium*.

De evaluatiecommissie spreekt het regieorgaan in deze aanbeveling aan op de huidige ambities, te weten *Het structureel inbedden van het praktijkgericht onderzoek in de publieke kennisinfrastructuur, en het creëren van een volwaardige tweede geldstroom voor praktijkgericht onderzoek*. Deze ambities zoals in 2013<sup>4</sup> geformuleerd in het huidige convenant schetsen een zodanig vergezicht dat ze - ook na 2023 - kunnen fungeren als gewenst kerndoel. Het advies nodigt Regieorgaan SIA uit mijlpalen te formuleren op weg naar het kerndoel dat - evenmin als in de verkenning - is voorzien van een jaartal<sup>5</sup>, en dit scherp te operationaliseren om ook krachtig te kunnen sturen op de realisatie ervan.

#### Reactie bestuur

De afgelopen maanden heeft het bestuur van Regieorgaan SIA de uitgangspunten geformuleerd die het mogelijk moeten maken om niet alleen meer alignment tussen strategie, organisatie en uitvoering tot stand te brengen, maar ook explicieter te sturen op het structureel inbedden van het praktijkgerichte onderzoek in de kennisinfrastructuur. Uiteindelijk doel is daarbij dat hogescholen goed toegerust zijn om de kennisgedreven vernieuwing van beroepen met hoogwaardig onderzoek te kunnen ondersteunen en daarmee kunnen bijdragen aan de transities in de samenleving. Regieorgaan SIA wil deze ontwikkelruimte met de stakeholders verder inhoudelijk vormgeven vanuit een bij de ambities passend financieringsarrangement.

De visie op alignment en sturing op inbedding zoals deze de afgelopen maanden is vormgegeven zal verder worden uitgewerkt en leiden tot een impactkader met een daarbij aansluitende monitoring- en evaluatiesystematiek. In dit kader zal Regieorgaan SIA - in samenspraak met haar stakeholders - vastleggen wat het regieorgaan in 2030 bereikt wil hebben (de gewenste impact en de gewenste positie binnen de kennisinfrastructuur van ons land), wat er in kaart gebracht zal worden om te checken of die positie en impact zijn bereikt (kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren) en welke mijlpalen er in dit traject kunnen worden onderscheiden. Ten behoeve van het opstellen van het impactkader zal de directeur nog in 2020 een werkgroep instellen, en daarnaast een extern adviseur aanzoeken om het proces van het ontwikkelen van het impactkader te begeleiden.

De uitwerking van de meerjarenstrategie en het daarmee samenhangende impactkader zal onderwerp zijn van de komende evaluatie van het regieorgaan, voorzien in 2022. De meerjarenstrategie zal aangeven op welke wijze de mijlpalen en het einddoel uit het impactkader bereikt zullen worden. Tezamen met de convenantpartners zal vervolgens een position paper worden geformuleerd dat als basis dient voor het nieuwe convenant. Dit nieuwe convenant zal in het voorjaar van 2023 ondertekend worden.

De commissie doet nog meer aanbevelingen die zich richten op het helder formuleren van het kerndoel, voorzien van mijlpalen, beoogde impact en het in kaart brengen daarvan. Het betreft onderstaande aanbevelingen, waarop het bestuur achtereenvolgens reageert.

---

<sup>4</sup> [Convenant](#) Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA 2013 - 2023

<sup>5</sup> In het implementatieplan dat naar aanleiding van dit advies wordt opgesteld zal een fasering voorzien van jaartallen worden aangebracht.

- *Formuleer een meerjarenstrategie met een einddoel en duidelijke mijlpalen. Stuur en monitor van daaruit op meetbare resultaten op projectniveau (6.2).*

#### Reactie bestuur

Dit advies neemt het bestuur over, met de opmerking dat we de meetbare resultaten ook op het niveau van regelingen zullen formuleren.

- *Definieer de beoogde impact en kies voor een instrumentarium dat sterk stuurt op de structurele inbedding en een volwaardige positie van het praktijkgericht onderzoek binnen hogescholen en de kennisketen (3.2).*

#### Reactie bestuur

De beoogde impact zal het bestuur definiëren in het eerder genoemde impactkader. Het instrumentarium wordt al dan niet voortgezet en gekozen op basis van dit kader.

- *Maak een helder onderscheid tussen het verbeteren van de efficiëntie van de eigen organisatie (interne verbetertrajecten) versus het in beeld brengen van de impact van de activiteiten van Regieorgaan SIA op het verbeteren van de positie van het praktijkgericht onderzoek (externe verbetertrajecten) (2.2.4).*

#### Reactie bestuur

Het bestuur neemt dit advies over.

- *De aanbeveling uit 2017 omtrent inhoudelijke sturing blijft geldig en verdient continue strategische aandacht en een kritische zelfblik van organisatie en management. Een scherpere operationalisering van het einddoel is vereist om krachtig te kunnen sturen op de realisatie ervan (2.2.1).*

#### Reactie bestuur

De commissie refereert in deze aanbeveling aan de verschillende praktijken binnen het praktijkgericht onderzoek. Regieorgaan SIA is zich daarvan bewust. Momenteel werkt de externe adviesraad van Regieorgaan SIA<sup>6</sup> aan een advies over de beoordelingscriteria vraagarticulatie en netwerkvorming<sup>7</sup>. Dit advies biedt aanknopingspunten om hierop te acteren. Het beoogde einddoel zal worden geformuleerd in het impactkader, evenals de mijlpalen op weg daar naartoe.

- *De naam Regieorgaan SIA verwijst naar de regierol die aan deze organisatie is toegekend. Wees helder over hoe deze rol wordt ingevuld en op welk vlak, en waar niet (7.2).*

#### Reactie bestuur

Ook dit zal worden geformuleerd in het impactkader, maar ook in het position paper voor het nieuwe convenant.

---

<sup>6</sup> De Adviesraad Regieorgaan SIA (ingesteld op 1 januari 2019) heeft als taak het gevraagd en ongevraagd adviseren van het bestuur over vernieuwing en over verbetering van de effectiviteit van praktijkgericht onderzoek door hogescholen binnen de totale kennisketen. Voorzitter en leden (d.d. 1/10 2020): Henriëtte Maassen van den Brink (vz), Christa Hooijer, Fried Kaanen, Barend van der Meulen, Jaap van Muijen, Christianne de Poot.

<sup>7</sup> Een wereld te winnen - *Meer doorwerking met vraagarticulatie en netwerkvorming*. Adviesraad SIA, oktober 2020 (in voorbereiding)

## 2. Positionering binnen NWO en bestuurlijke structuur

De commissie constateert (4.2) dat het belangrijk is dat Regieorgaan SIA, gegeven de fase waarin het praktijkgericht onderzoek zich bevindt, haar zelfstandige positie binnen NWO behoudt. Daarbij zou het regieorgaan meer kunnen en moeten profiteren van de inbedding binnen NWO, juist omdat de koppeling tussen wo en hbo door het veld als zeer nuttig wordt gezien. De commissie acht het daarbij noodzakelijk dat NWO het praktijkgericht onderzoek in woord en daad omarmt en daarin concrete stappen zet.

Volgens waarnemingen van de commissie heeft in het recente verleden wrijving op bestuurlijk niveau het functioneren van Regieorgaan SIA binnen NWO niet bevorderd. Op dit moment ziet de commissie in beide organisaties bereidheid om samen hierover het gesprek aan te gaan. De commissie beveelt beide organisaties dan ook aan om in gesprek te gaan over het functioneren van Regieorgaan SIA binnen NWO, en te formuleren wat het betekent om inhoudelijk samen naar een kerndoel toe te werken (de inhoudelijke stip op de horizon) (4.2).

Ten aanzien van de bestuurlijke inrichting beveelt de commissie het volgende aan:

- *Richt het bestuur in op basis van de gewenste achtergrond en capaciteiten van bestuursleden, met een persoonlijk profiel en competenties passend bij de overkoepelende visie (ook voorbij de huidige convenantsperiode) van Regieorgaan SIA. Neem een afgevaardigde van het NWO-bestuur op in de bestuurlijke organisatie van Regieorgaan SIA om bestuurlijke wrijving weg te nemen. Kies een voorzitter die fungeert als boegbeeld voor het praktijkgericht onderzoek (4.2).*

### Reactie bestuur

Het bestuur neemt dit advies ter harte. Goede samenwerking binnen NWO acht het bestuur van cruciaal belang om aan de doelstellingen van het regieorgaan te kunnen voldoen. Dat daarbij zo nu en dan sprake is van schuring is naar het oordeel van het bestuur niet noodzakelijk een probleem, want dit hoort bij de erkenning dat praktijkgericht onderzoek een eigen identiteit heeft en juist daardoor ook samenwerking meerwaarde heeft.

Met NWO zullen afspraken gemaakt worden over de manier waarop de inbedding binnen NWO en de positieve samenwerking met NWO nog beter kunnen worden benut. In het reguliere bestuurlijk overleg tussen de RvB van NWO en het bestuur van het regieorgaan zijn daarvan de contouren al besproken. Om niet-productieve wrijving te voorkomen - zoals die waar de commissie aan refereert - noemt het bestuur hier heldere afspraken over de ruimte voor eigen programmering en de vormgeving van samenwerkingsrelaties, die relevant zijn met het oog op het specifieke doel en opdracht van het regieorgaan zoals verwoord in het convenant. Ook afspraken over de manier waarop het bestuur verantwoording aflegt over het beleid, binnen NWO en jegens de (andere) stakeholders, zijn nu en in de toekomst van groot belang.

De lijn om het bestuur in te richten op basis van gewenste achtergrond en capaciteiten van bestuursleden passend bij de overkoepelende visie is al ingezet in de aanpassing van het bestuursreglement en is leidend bij de werving van nieuwe bestuursleden. Deze lijn zal bij de komende wisselingen in het bestuur verder doorgezet worden. In het licht van het advies om het praktijkgericht onderzoek breder onder de aandacht te brengen zal in het profiel van de voorzitter en op termijn bij de werving van een nieuwe voorzitter de boegbeeldfunctie meegenomen worden. Vanwege bestuursrechtelijke overwegingen zal het niet mogelijk zijn om een afgevaardigde van het NWO-bestuur in het bestuur van het regieorgaan op te nemen. Daarvoor zal een andere vorm worden gezocht.

### 3. Meer transparantie en leereffect in het aanvraag- en beoordelingsproces

De evaluatiecommissie constateert dat Regieorgaan SIA weliswaar toegankelijk is voor aanvragers, zowel voor, tijdens als na de procedure (5.2), maar dat er vanuit subsidieaanvragers een blijvende vraag is naar transparantie over de beoordeling van projectaanvragen (5.2 en 2.2.3). Dit duidt volgens de evaluatiecommissie op een behoefte te kunnen leren van afwijzingen. Daarvoor is voorspelbaarheid belangrijk. De commissie beveelt het volgende aan:

- *Bevorder het leereffect bij aanvragers. Verbind de criteria waarop wordt beoordeeld helder aan de doelstellingen van het regieorgaan (2.2.3).*
- *Houd het projectmatig werken vast en vertaal dit door naar externe processen (5.2).*

#### Reactie bestuur

Het lopende advies van de adviesraad<sup>8</sup> is gericht op verheldering en transparantie van de gehanteerde criteria vraagarticulatie en netwerkvorming en van de beoordeling op grond daarvan. Met het oog op intensivering van de betrokkenheid bij het veld heeft het bestuur bovendien het voornemen om de relatie met de Vereniging van Lectors te versterken, en om in samenwerking met het veld ervaringen in te brengen in de leergang 'Bouwstenen voor Onderzoek'. Het advies met betrekking tot het projectmatig werken nemen we over waar aan de orde; ook nu al zijn werkzaamheden ten behoeve van verschillende externe processen in projectvorm gegoten.

De evaluatiecommissie adviseert in het verlengde van bovenstaande het volgende:

- *Stem in het kader van het leereffect waar mogelijk de procedures af op de Europese procedures (7.3).*

Volgens de evaluatiecommissie kwalificeert het hbo onderzoeksinstrumentarium zoals ontwikkeld door Regieorgaan SIA lectoraten om deel te nemen aan Europese projecten (7.3).

#### Reactie bestuur

Het in detail afstemmen op de Europese procedures acht het bestuur niet haalbaar. Wel onderschrijft het bestuur de noodzaak de inhoudelijke relatie tussen de eigen programma's en de Europese verder uit te werken, aansluitend bij het eerste advies van de Adviesraad Regieorgaan SIA (2019)<sup>9</sup>. De implementatie van het advies van de adviesraad is inmiddels ter hand genomen.

### 4. Meer aandacht voor de successen

De commissie constateert in haar voorwoord dat er ten aanzien van het functioneren van Regieorgaan SIA veel successen te vieren zijn; successen die niet altijd de aandacht krijgen die ze verdienen. In dat kader beveelt de commissie het volgende aan:

- *Gebruik succesverhalen om de toegevoegde waarde van praktijkgericht onderzoek te laten zien en positief af te laten stralen op zowel het hbo als Regieorgaan SIA (7.5).*

#### Reactie bestuur

Het bestuur herkent zich in deze aanbeveling en kiest hierbij voor een ontwikkeling die voortbouwt op de inzet die SIA al pleegt. Zo is recent de nieuwe website van Regieorgaan SIA gelanceerd, die in functionaliteit aansluit op deze aanbeveling. De doorontwikkeling van de website biedt SIA een sterk eigen podium voor het actief uitdragen van successen.

---

<sup>8</sup> Een wereld te winnen - Meer doorwerking met vraagarticulatie en netwerkvorming. Adviesraad SIA, oktober 2020 (in voorbereiding)

<sup>9</sup> Advies internationalisering, 10 juli 2019

Versterkte aandacht voor deze aanbeveling vraagt naast afspraken binnen NWO ook afstemming met de Vereniging Hogescholen en de Vereniging van Lectoren. Door middel van het Nationaal Platform voor Praktijkgericht Onderzoek zal Regieorgaan SIA er zorg voor dragen dat de onderzoeksresultaten van de door het regieorgaan gefinancierde projecten toegankelijk gemaakt worden. Via dit platform sluit het regieorgaan bovendien aan bij de open science-gedachte. Het bestuur acht het belangrijk dat, in het verlengde van hetgeen de commissie over de samenwerking binnen NWO schrijft, ook bezien wordt in hoeverre het regieorgaan meer zichtbaar kan worden in de algemene communicatie van NWO. We gaan hier graag over in gesprek.

## **5. Rol van het MBO in de kennisketen**

Praktijkgericht onderzoek vraagt volgens de evaluatiecommissie om een sterkere verbinding tussen het hbo en het mbo (7.4); betere bruggen in praktijkgericht onderzoek kunnen bijdragen aan ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal tussen hbo en mbo. De commissie beveelt het volgende aan:

- *Overweeg de rol van het mbo in de kennisketen bij het vormgeven van het vervolg na de convenantsperiode (7.4).*

### Reactie bestuur

Het bestuur kan zich vinden in deze aanbeveling en zal hierover het gesprek aangaan met het Ministerie van OCW en de MBO Raad.

Om ervaringen op te doen met dit voor het regieorgaan nieuwe veld, wordt er momenteel een onderzoeksregeling ingericht voor practoraten. Practoraten zijn functionarissen binnen het mbo die een bijzondere taak hebben op het terrein van onderwijskwaliteit en innovatiekracht van de instellingen. Bij de genoemde regeling gaat het voorlopig om een pilot.

## **6. Meegroeien van financiële middelen**

Om tot een volwaardige inbedding van het praktijkgericht onderzoek in de kennisketen te komen, acht de commissie het noodzakelijk om de financiële middelen mee te laten groeien met de realisatie van deze ambitie (7.1). Blijvende inspanning om de positie van het praktijkgericht onderzoek te verbeteren moet uiteindelijk ook resulteren in het uitbreiden van de middelen die voor praktijkgericht onderzoek beschikbaar zijn.

### Reactie bestuur

Het bestuur ervaart deze constatering als een enorme steun in de rug voor het praktijkgericht onderzoek in Nederland. Samen met de VH is het regieorgaan een onderzoek begonnen dat moet leiden tot een advies voor OCW, waarin scenario's zijn opgenomen voor een goede verhouding tussen de eerste en tweede geldstroom - passend bij de verschillen in het veld van hogescholen.

### **Tot slot**

Het bestuur heeft er vertrouwen in dat Regieorgaan SIA in de toekomst de slagen kan maken die het praktijkgericht onderzoek nodig heeft om de stip op de horizon te bereiken die in de verkenning is geformuleerd: praktijkgericht onderzoek aan hogescholen is volwaardig geïntegreerd in ons (regionale, nationale en internationale) kennisecosysteem. Tegelijkertijd realiseert het bestuur zich dat NWO en Regieorgaan SIA samen tijd nodig hebben om dat einddoel en de mijlpalen daar naartoe te bereiken. Een goed ingerichte evaluatie in 2022 ziet het bestuur als een belangrijke eerste mijlpaal. Op basis van het advies van de commissie zou het bestuur die evaluatie graag richten op de volgende zaken:

- Impact in kaart: inzicht in de impact die Regieorgaan SIA aan het eind van een nieuw convenant beoogt te bereiken; waarbij is aangegeven waar SIA in 2022 staat;

- Een gemeenschappelijke visie van NWO en Regieorgaan SIA: zowel inhoudelijk als bestuurlijk, met het oog op de toekomst van het praktijkgericht onderzoek en de positionering van Regieorgaan SIA binnen NWO;
- En, in concreto: een position paper voor een nieuw convenant, waarin deze visie op de toekomst is vertaald naar gedragen en gedeelde uitgangspunten.