



KENNIS IN ONTWIKKELING

VISIE OP PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN DOORWERKING | 2021 - 2025

avans
hogeschool

VOORWOORD

In de afgelopen ambitieperiode heeft praktijkgericht onderzoek een stevigere en meer herkenbare plek verworven binnen Avans. Er zijn expertisecentra ingericht die hebben bijgedragen aan meer samenhang in ons onderzoek. Stuurgroepen met academiedirecties hebben geholpen de samenwerking en verbinding met het onderwijs te intensiveren. Er heeft professionalisering plaatsgevonden van docenten, onderzoek is steviger verankerd in nieuw ontwikkelde curricula en afgestudeerden hebben actiever bijgedragen aan lectoraatsonderzoek. Visitatiecommissies bevestigen dat ons onderzoek voldoet aan de standaarden in het vakgebied, ambitieus en uitdagend is, en goed verbonden is met de beroepspraktijk. Dit blijkt ondermeer uit de toename van het aantal onderzoeksopdrachten, samenwerkingspartners en de funding vanuit de 2e en 3e geldstroom.

Maar tevreden achterover leunen past ons niet. We willen, vanuit de kwalitatief goede basis die de afgelopen jaren is neergezet, de komende ambitieperiode doorontwikkelen naar een toonaangevende kennisinstelling en een (h)erkende kennispartner, zowel in de regio als daarbuiten.

In deze visie op praktijkgericht onderzoek en doorwerking beschrijven wij wat deze beoogde doorontwikkeling betekent voor Avans. In het bijbehorende verantwoordingsdocument beschrijven wij welke beweegredenen, zienswijzen en overtuigingen aan deze visie ten grondslag liggen.

De afgelopen periode hebben wij intensief gesproken, gediscussieerd en gespard met experts, directeuren, lectoren, onderzoekers, instellingen en andere belanghebbenden. Wij hebben geprobeerd recht te doen aan alle meningen, belangen en overtuigingen en alle stakeholders actief en intensief te betrekken, om zo met elkaar tot een breed gedragen stip aan de horizon te komen. We danken eenieder voor zijn of haar betrokkenheid en zeer gewaardeerde input.

Onze visie beschrijft de richting waarin wij ons willen (door)ontwikkelen, maar laat ruimte voor voortschrijdend inzicht en de professionele expertise van degenen met wie wij deze ontwikkeling willen realiseren. We blijven onze visie en ambities al lerende toetsen en stellen ze waar nodig bij, zoals het een kennisinstelling betaamt.

College van Bestuur
Paul Rüpp, Jacomine Ravensbergen & Sarah Wilton

***In de periode 2021-2025 zullen wij met elkaar
opnieuw een grote stap zetten, en praktijkgericht
onderzoek binnen Avans Hogeschool de impuls
geven die het verdient!***

Navigatiemenu

- **Voorwoord**
- Een kennisinstelling in ontwikkeling
- Urgentie van de verandering die we beogen
- De kern van de verandering
- Uitwerking via 5 strategische lijnen
- Thematische zwaartepunten
- Verbinding onderzoek en onderwijs
- Doorwerking
- Onderzoeksorganisatie, financiering en governance
- Professionele ondersteuning
- De borging en ontwikkeling van onze kwaliteit
- Een volgende stap in een permanente reis

EEN KENNISINSTELLING IN ONTWIKKELING

Onze huidige samenleving kent grote maatschappelijke uitdagingen. Denk hierbij aan uitdagingen rondom energietransitie, ondermijnende en cyber criminaliteit, ons systeem van gezondheidszorg en falende economische modellen. Avans ziet het als haar opdracht een structurele en aantoonbare bijdrage te leveren aan deze uitdagingen. Enerzijds door studenten op te leiden die geëquipeerd zijn om oplossingen en innovaties te creëren die passend zijn bij deze uitdagingen. Anderzijds door opzetten en uitvoeren van praktijkgericht onderzoek in gezamenlijkheid met maatschappelijke organisaties en bedrijven, waardoor nieuwe kennis, competenties, methodieken, processen en producten worden ontwikkeld die oplossingen bieden voor deze uitdagingen.

Het praktijkgericht onderzoek heeft in de afgelopen jaren een stevige en herkenbare plek verworven binnen Avans. Er is een kwalitatief goede basis neergezet, van waaruit we in de ambitieperiode 2021-2025 willen doorontwikkelen naar een toonaangevende kennisinstelling en een (h)erkende kennispartner. *Het is onze missie om herkend en erkend worden door onze strategische samenwerkingspartners op onze specifieke expertise en kennis(-ontwikkeling) ten aanzien van de maatschappelijke uitdagingen waarmee wij te maken hebben en daarmee bij te dragen aan de duurzame innovatie van de beroepspraktijk, de samenleving en ons onderwijs. Dat doen we door samen met strategische samenwerkingspartners uit de onderzoekspraktijk, het onderwijs, de beroepspraktijk en de samenleving waar wij deel van uitmaken kwalitatief hoogstaand onderzoek te verrichten, met inhoudelijke focus, massa en impact. Een belangrijke richtsnoer daarbij vormen de Sustainable Development Goals.*

URGENTIE VAN DE VERANDERING DIE WE BEOGEN

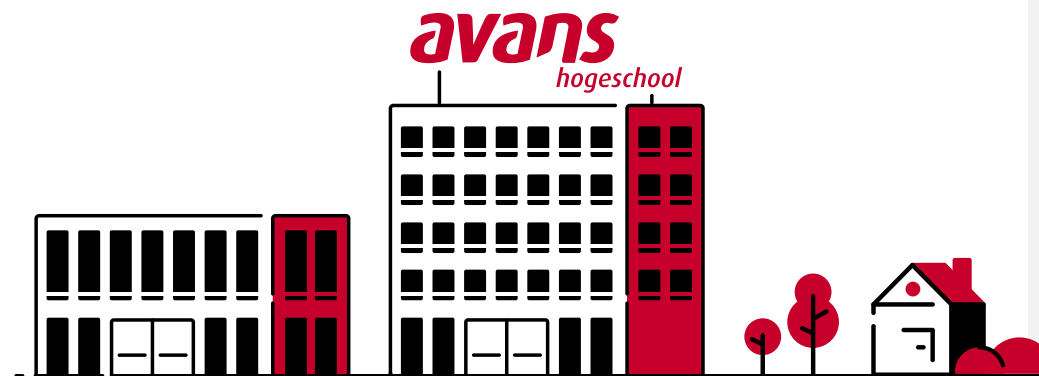
We herijken onze visie op praktijkgericht onderzoek en doorwerking omwille van een aantal ontwikkelingen, die intern en extern zijn ingegeven. Allereerst willen we, zoals beschreven in Ambitie 2025 en passend bij landelijke ontwikkelingen, onze bijdrage versterken aan grote maatschappelijke uitdagingen waarmee we als samenleving geconfronteerd worden. Dat wil zeggen, we willen nog meer dan voorheen investeren in de ontwikkeling van nieuwe kennis en de toepassing ervan op het gebied van maatschappelijke uitdagingen. Dit doen we samen met onze

partners. Hierin willen we herkend worden als expert. Echter, we kunnen geen expert zijn op alle kennisgebieden die nodig zijn om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken.

Vandaar dat we kiezen voor focus in het praktijkgericht onderzoek dat we verrichten, door ons te richten op een aantal specifieke aandachtsgebieden waarop wij (h)erkend willen worden als expert en massa kunnen maken. Om deze massa te kunnen realiseren willen we het praktijkgericht onderzoek meer in samenhang organiseren en structureren.

Ook hiermee doen we recht aan zowel landelijke ontwikkelingen, als de knelpunten die zijn geconstateerd in diverse visitatierapporten die de afgelopen jaren zijn verschenen:

- De inhoudelijke profilering van ons praktijkgericht onderzoek is te onduidelijk en teveel versnipperd;
- We realiseren nog onvoldoende (h)erkende externe impact;
- Voor onderzoekers is er te weinig (lange termijn) carrièreperspectief;
- De verbinding met onderwijs is nog te pragmatisch en te weinig structureel;
- De huidige onderzoeksgroepen zijn te weinig robuust;
- De financiële middelen voor onderzoek zijn te beperkt;
- De governance en besluitvorming is onvoldoende slagvaardig en vooral ingestoken vanuit onderwijs;
- De onderzoeksondersteuning is versnipperd en beperkt en nog onvoldoende ingericht op externe eisen.



Navigatiemenu

- Voorwoord
- Een kennisinstelling in ontwikkeling
- Urgentie van de verandering die we beogen
 - De kern van de verandering
 - Uitwerking via 5 strategische lijnen
 - Thematische zwaartepunten
 - Verbinding onderzoek en onderwijs
 - Doorwerking
 - Onderzoeksorganisatie, financiering en governance
 - Professionele ondersteuning
 - De borging en ontwikkeling van onze kwaliteit
 - Een volgende stap in een permanente reis



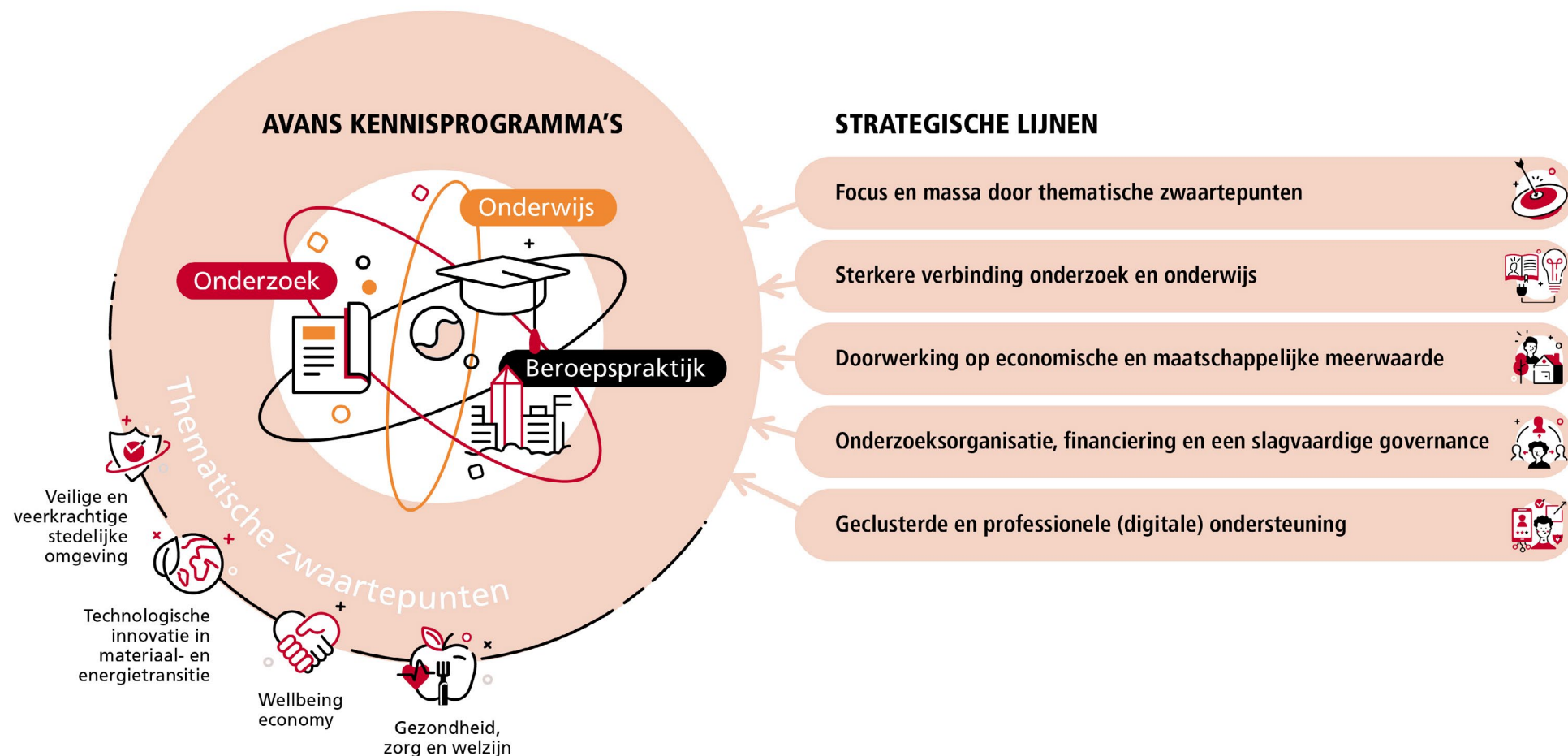
DE KERN VAN DE VERANDERING

Concreet ligt de kern van de doorontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek, en daarmee de ambitie om door te ontwikkelen als kennisinstelling, in willekeurige volgorde, in de volgende acht punten:

1. We concentreren onze onderzoeksinspanningen in mensen en middelen op een beperkt aantal intern en extern getoetste thematische zwaartepunten, verbonden met de Sustainable Development Goals.
2. We realiseren meer massa op deze zwaartepunten, waarmee we als kennisinstelling beter dan nu herkend en erkend worden en waarmee we meer impact kunnen creëren in de transitie naar een duurzame maatschappij.
3. We structureren en verstevigen de verbinding tussen onderzoek en onderwijs, zowel in Associate degree, Bachelor- als in Masteronderwijs, door het opstellen van kennisprogramma's.
4. We willen de investering in praktijkgericht onderzoek substantieel vergroten door extra te investeren in de onderzoekscapaciteit: het voornemen is om de eigen investering van Avans in onderzoek in de periode tot 2025 geleidelijk van circa 2,7% naar 4,9% van het totale jaarlijkse budget van Avans door te laten groeien. Dit betekent een groei van nu jaarlijks €8.7 mln. naar €16.8 mln. jaarlijks in 2025. We streven ernaar dat de externe funding mee stijgt met deze verhoging, zodanig dat in 2025 40% van de totale onderzoeksmiddelen afkomstig is uit externe financiering. Dit betekent een groei van €2.6 mln. jaarlijks naar €11.2 mln. in 2025.
5. We brengen de organisatie van het onderzoek in lijn met de ambities die wij willen realiseren, en professionaliseren de onderzoeksondersteuning die daarvoor nodig is.
6. We realiseren een steviger HR-beleid met meer en een helderder carrièreperspectief voor alle onderzoekers bij Avans.
7. We ontwikkelen beleid op doorwerking en impact van ons onderzoek, met aandacht voor marketing- en onderzoekscommunicatie.
8. We brengen het kwaliteitsbeleid in lijn met de Avansbrede visie op kwaliteitszorg (Kwaliteit in Beweging), met daarin een expliciete plaats voor peer review en collegiale intervisie door lectoren en onderzoekers.

Navigatiemenu

- Voorwoord
- Een kennisinstelling in ontwikkeling
- Urgentie van de verandering die we beogen
- **De kern van de verandering**
- Uitwerking via 5 strategische lijnen
- Thematische zwaartepunten
- Verbinding onderzoek en onderwijs
- Doorwerking
- Onderzoeksorganisatie, financiering en governance
- Professionele ondersteuning
- De borging en ontwikkeling van onze kwaliteit
- Een volgende stap in een permanente reis



UITWERKING VIA 5 STRATEGISCHE LIJNEN

De doorontwikkeling naar een kennisinstelling willen we realiseren via 5 strategische lijnen.

- Strategische lijn 1:** Focus en massa door thematische zwaartepunten
- Strategische lijn 2:** Verbinding tussen praktijkgericht onderzoek en onderwijs
- Strategische lijn 3:** Doorwerking gericht op maatschappelijke en economische meerwaarde
- Strategische lijn 4:** Onderzoeksorganisatie, financiering en een slagvaardige governance
- Strategische lijn 5:** Geclusterde en professionele (digitale) ondersteuning

Navigatiemenu

- Voorwoord
- Een kennisinstelling in ontwikkeling
- Urgentie van de verandering die we beogen
- De kern van de verandering
- **Uitwerking via 5 strategische lijnen**
- Thematische zwaartepunten
- Verbinding onderzoek en onderwijs
- Doorwerking
- Onderzoeksorganisatie, financiering en governance
- Professionele ondersteuning
- De borging en ontwikkeling van onze kwaliteit
- Een volgende stap in een permanente reis

STRATEGISCHE LIJN 1: FOCUS OP THEMATISCHE ZWAARTEPUNTEN



De inhoudelijke focus van ons praktijkgericht onderzoek komt te liggen op een beperkt aantal thematische zwaartepunten. Een thematisch zwaartepunt is een maatschappelijk relevant thema waarop we praktijkgericht onderzoek uitvoeren. Thematische zwaartepunten geven inhoudelijk richting aan ons onderzoek en de profilering ervan naar buiten.

Het kiezen van focus betekent niet het uitsluiten van andere onderzoeksthema's. Focus impliceert dat we de toewijzing van mensen en middelen vooral richten op deze thematische zwaartepunten en minder op andere mogelijk relevante thema's. Ons uitgangspunt is dat we het merendeel van de mensen en middelen inzetten op de zwaartepunten.

We kiezen en ontwikkelen de thematische zwaartepunten voor ons onderzoek samen met onderzoekers, opleidingen en externe strategische partners. We richten ons op zwaartepunten die zich lenen voor een cross-disciplinaire insteek. Daardoor kunnen we kennisgebieden combineren om zo tot nieuwe inzichten te komen die de traditionele disciplines overstijgen.

Onze zwaartepunten zijn bovendien verbonden met de Sustainable Development Goals en andere maatschappelijke uitdagingen. Ook sluiten ze aan bij externe regionale, nationale en internationale

We brengen focus en massa aan in ons praktijkgericht onderzoek door een aantal thematische zwaartepunten te kiezen en te ontwikkelen.

wij gerichte aandacht voor internationale vraagstukken en consortiumvorming met internationale partners. Uiteraard sluiten zij aan bij een bewezen trackrecord van ons onderzoek en onderwijs en passen zij bij het profiel van Avans Hogeschool.

Avans kiest, op basis van de geformuleerde criteria, in de komende ambitieperiode voor vier thematische zwaartepunten waarmee zij bijdraagt aan een meer duurzame, gezonde, veilige en rechtvaardige samenleving.

De ambitie is om elk zwaartepunt (op termijn) onder te brengen in de organisatorische vorm van een Centre of Expertise (CoE) conform de door de Vereniging Hogescholen opgestelde kaderstelling daarvoor. Omdat de zwaartepunten zich bevinden in verschillende fasen van ontwikkeling zal per zwaartepunt een ander traject en tijdsplan worden doorlopen.

agenda's. Ze hebben een regionale of landelijke basis, maar een reikwijdte die verder gaat dan die regio. Hiermee bieden de zwaartepunten een breed palet voor co-creatie met strategische partners. Binnen deze zwaartepunten hebben

Voor twee zwaartepunten geldt dat het op dit moment opportuun is om de programmering van de onderzoeksopdracht en de benamingen verder uit te werken en gelijktijdig richting te geven aan de doorontwikkeling van en transitie naar een CoE, te weten:

Technologische innovatie in energie- en materiaaltransitie;

gericht op de maatschappelijke opgave om de transitie naar een klimaat neutrale en circulaire samenleving te realiseren. Hiermee dragen we vooral bij aan de doelen van SDG's 6, 7 en 13. Dit zwaartepunt zal organisatorisch vorm krijgen door het huidige Centre of Expertise Bio Based Economy door te ontwikkelen naar een volgende fase. Hieraan zal de beoogde SPRONG-aanvraag van SIA een belangrijke bijdrage leveren.

Veilige en veerkrachtige stedelijke omgeving;

gericht op de bestuurlijke, sociale, juridische, ethische, economische en technologische condities voor de creatie, besturing en organisatie van een veilige en veerkrachtige stedelijke samenleving. Hiermee dragen we vooral bij aan de doelen van SDG 16. Met betrekking tot dit zwaartepunt maken we de start richting de organisatorische ontwikkeling van een Centre of Expertise, mede ondersteund door een beoogde SIA SPRONG-aanvraag.

Voor twee thema's geldt dat eerst een inhoudelijke aanscherping of uitwerking zal plaatsvinden.

Wellbeing economy: developing vital communities for a healthy planet;

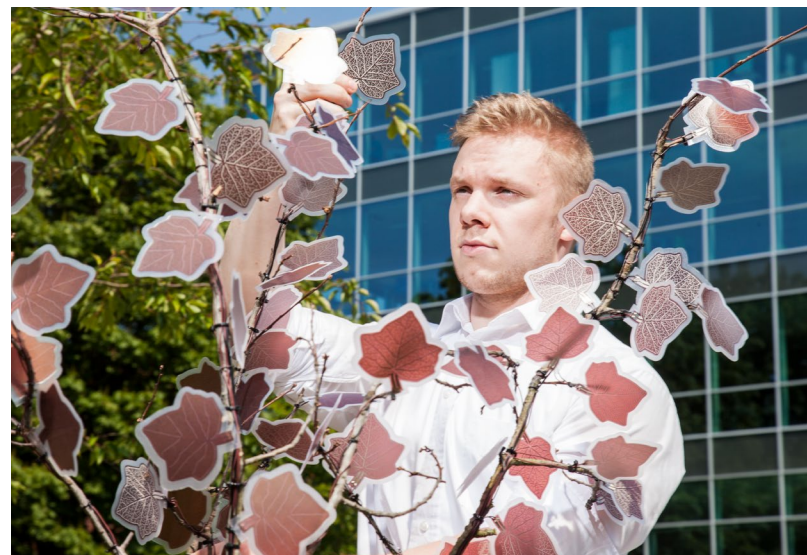
gericht op de ontwikkeling van alternatieve economische systemen en modellen die nodig zijn om een duurzame toekomst voor iedereen te realiseren. Hiermee dragen we vooral bij aan de doelen van SDG's 8, 9 en 12.

Gezondheid, zorg en welzijn;

gericht op het bijdragen aan de gezondheid, het welzijn en vitaliteit van mensen en de wijze waarop we dat in onze samenleving organiseren. Hiermee dragen we vooral bij aan de doelen van SDG's 3 en 11.

Naast bovengenoemde is er ruimte voor andere inhoudelijke thema's die voor Avans en de maatschappij relevant zijn en waarop onderzoek plaats vindt. Onder andere het thema Designing future proof education, gericht op onderwijsonderzoek ter ondersteuning van de grootschalige onderwijsinnovaties die in de komende jaren gaan plaatsvinden binnen Avans als uitvloeisel van de nieuwe Ambitie 2025. Een tweede thema is Creativity and critical imagination, gericht op uitvoeren van een meerjarig kennisprogramma door het expertisecentrum Caradt. Hierbij is het streven dat zij interdisciplinair deelnemen in projecten

vanuit de vier thematische zwaartepunten. Zoals al in beide SIA SPRONG aanvragen aan de orde is. Vanuit dit thema kan bovendien Avansbreed expertise worden ingezet vanuit de reeds bestaande verbinding van onderzoek met (master)onderwijs en vanuit participatie in de pilot Professional Doctorate voor het Nederlandse hbo.



Thematische zwaartepunten samengevat

De thematische zwaartepunten zijn richtinggevend voor ons onderzoek en de profilering naar buiten. Voor de periode 2021-2025 kiest Avans voor:

1. Technologische innovatie in energie- en materiaaltransitie
2. Veilige en veerkrachtige stedelijke omgeving
3. Wellbeing economy: developing vital communities for a healthy planet*
4. Gezondheid, zorg en welzijn*

**onder voorbehoud van inhoudelijke aanscherping en uitwerking*

Navigatiemenu

- Voorwoord
- Een kennisinstelling in ontwikkeling
- Urgentie van de verandering die we beogen
- De kern van de verandering
- Uitwerking via 5 strategische lijnen
- **Thematische zwaartepunten**
- Verbinding onderzoek en onderwijs
- Doorwerking
- Onderzoeksorganisatie, financiering en governance
- Professionele ondersteuning
- De borging en ontwikkeling van onze kwaliteit
- Een volgende stap in een permanente reis

STRATEGISCHE LIJN 2: VERBINDING TUSSEN PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN ONDERWIJS



We stellen rond ieder zwaartepunt kennisprogramma's op waarbinnen een sterke verbinding is tussen het onderzoek en het onderwijs

Om een sterke verbinding tussen praktijkgericht onderzoek en onderwijs te realiseren, stellen we rond ieder zwaartepunt een kennisprogramma op. In kennisprogramma's wordt inzichtelijk gemaakt welke kennis we ontwikkelen met ons praktijkgericht onderzoek en hoe deze kennis doorwerkt in het onderwijs, het kennisdomein, het werkveld en de samenleving. Kennisprogramma's zijn direct verbonden aan de thematische zwaartepunten (zie strategische lijn 1). Dat wil zeggen, voor ieder thematisch zwaartepunt wordt een kennisprogramma opgesteld. Elk kennisprogramma omvat een onderzoeksdeel en een onderwijsdeel. Een kennisprogramma onderscheidt zich hiermee van een onderzoeksprogramma. Het onderzoeksdeel beschrijft de onderzoekslijnen en projecten waarin onderzoekers onderzoek verrichten. Het doel is kennis genereren die transfereerbaar is en doorwerkt naar verschillende contexten.

Het onderwijsdeel bestaat uit onderwijsaanbod in de vorm van:

- interdisciplinaire tracks en keuzemodules voor Associate Degrees en Bachelors;
- afstudeerprojecten en onderzoeksstages voor Bachelors;
- Professional Masters;
- Professional Doctorates;
- leernetwerken gericht op het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek.

Een kennisprogramma wordt opgesteld vanuit een gezamenlijke probleemdiagnose en vraagarticulatie met betrokkenen vanuit lectoraten, opleidingen en externe strategische partners. Hierin ligt een cruciale relatie met de implementatie van het nieuwe onderwijsmodel en de uitwerking van de ambitie bouwsteen co-creatie en strategische partnerschappen.

Community of research & practice

De uitvoer van het kennisprogramma vindt plaats binnen een zogenaamde community of research and practice. Hierin werken lectoren, (docent)onderzoekers, professionals uit de beroepspraktijk en studenten samen aan kennisontwikkeling, overdracht en toepassing, vanuit verschillende rollen en expertises, om zo te komen tot de gewenste duurzame innovatie binnen het zwaartepunt. Ook wordt er vanuit de kennisprogramma's (inter)nationale samenwerking gezocht met andere kennisinstellingen, waaronder universiteiten en andere hogescholen.

Studentenparticipatie

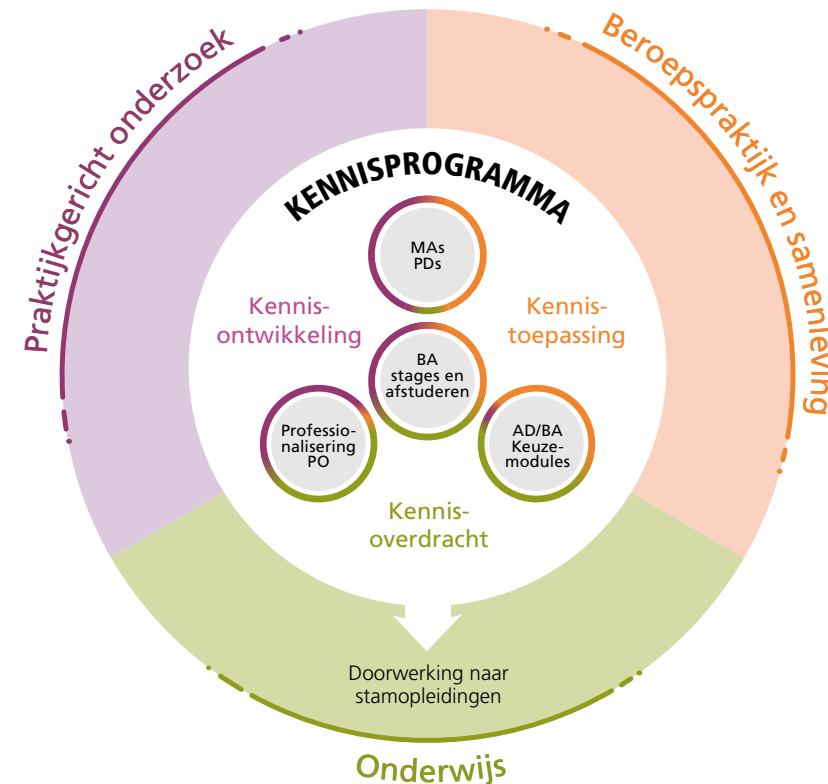
Een kennisprogramma bevat eerste, tweede en derde cyclus onderwijs. Dit maakt het voor studenten mogelijk om zich op verschillende momenten tijdens hun studieloopbaan en voor een langere periode aan te sluiten bij de community of research & practice van een kennisprogramma. Zo kunnen zij een substantiële bijdrage leveren aan onderzoeksprojecten die verbonden zijn aan de innovatievraagstukken die ze gaan tegenkomen in de beroepspraktijk waarvoor zij worden opgeleid. Ook na de studie blijft de community waardevol. Alumni kunnen participeren als docent-onderzoekers of beginnende beroepsprofessionals.

Doorwerking naar stamopleidingen

Het onderwijsaanbod binnen een kennisprogramma fungeert daarnaast als incubator om de doorwerking van kennis naar stamopleidingen en de beroepspraktijk te bevorderen. Door nieuwe kennisproducten op te nemen in het studieprogramma zorgen we ervoor dat innovaties via beginnende professionals breed worden uitgerold.

Facilitering van de samenwerking

Om de verbinding tussen onderwijs en onderzoek verder te versterken, richten we ook (living) labs, creatieve broedplaatsen en gedeelde projectruimtes in. Hier kunnen opleidingen en lectoraten gezamenlijke activiteiten ontplooiën die dicht bij de beroepspraktijk en samenleving staan. Hierbij sluiten we aan bij lopende initiatieven, zoals het nieuwe onderwijsmodel, de innovatieagenda en de ontwikkelingen rondom cross-sectoraal onderwijs.



Verbinding onderzoek en onderwijs samengevat

We versterken de verbinding tussen onderzoek en onderwijs door:

- per thematisch zwaartepunt een kennisprogramma op te stellen;
- binnen ieder kennisprogramma in co-creatie onderwijs te ontwikkelen voor (onderdelen van) associate degree-, bachelor- masteropleidingen en toekomstige professional doctorates;
- studenten de mogelijkheid te bieden op verschillende momenten en voor een langere periode tijdens hun (studie)loopbaan bij een kennisprogramma aan te sluiten;
- interdisciplinaire samenwerking en professionalisering van student- en docentonderzoekers te faciliteren in een community of research & practice;
- te voorzien in creatieve broedplaatsen en gedeelde werkplekken, waaronder living labs en gedeelde projectruimtes.

Navigatiemenu

- Voorwoord
- Een kennisinstelling in ontwikkeling
- Urgentie van de verandering die we beogen
- De kern van de verandering
- Uitwerking via 5 strategische lijnen
- Thematische zwaartepunten
- **Verbinding onderzoek en onderwijs**
 - Doorwerking
 - Onderzoeksorganisatie, financiering en governance
 - Professionele ondersteuning
 - De borging en ontwikkeling van onze kwaliteit
 - Een volgende stap in een permanente reis

STRATEGISCHE LIJN 3: DOORWERKING GERICHT OP MAATSCHAPPELIJKE EN ECONOMISCHE MEERWAARDE



In onze kennisprogramma's maken we niet alleen inzichtelijk hoe opgedane kennis doorwerkt in het onderwijs, maar ook in het kennisdomein, het werkveld en de samenleving. Dat is belangrijk, want met de kennis die wij genereren door ons praktijkgericht onderzoek willen we *maatschappelijke en economische impact* creëren. Met impact bedoelen wij de waarde die wordt gecreëerd met ons praktijkgericht onderzoek. Deze waarde komt tot uiting in nieuwe kennis, vaardigheden en competenties. Maar ook in veranderingen die worden gerealiseerd, netwerken die worden gebouwd en in instrumenten, modellen, concepten, producten en lesmateriaal. Omdat deze waarde niet alleen tot uiting komt in de uiteindelijke onderzoeksresultaten maar ook eerder al in het onderzoeksproces, gebruiken wij de term *doorwerking* om de impact van ons onderzoek te duiden.

Kennis zichtbaar, beschikbaar en bruikbaar maken

We vergroten de *doorwerking* van ons onderzoek door onze onderzoeksresultaten beter zichtbaar, beschikbaar en bruikbaar te maken. Kennis *zichtbaar* maken betekent dat wij onze kennis actief naar buiten brengen. Hiervoor zetten we in op passende marketing- en (onderzoeks-)communicatie.

In onze kennisprogramma's creëren we kennis die doorwerkt naar het onderwijs, het werkveld, de samenleving en het kennisdomein

We maken onze kennis *beschikbaar* door volgens een Open Science benadering te werken en door een open uitwisseling van ideeën, onderzoeksgegevens en onderzoeksresultaten te stimuleren. Het *bruikbaar* maken van onze kennis gebeurt doordat we de maatschappelijke en economische waarde centraal stellen in het opzetten van onze onderzoeksprojecten. Vooraf denken we goed na over wat de doelen van ons onderzoek zijn op het gebied van kennisontwikkeling, persoonsontwikkeling, productontwikkeling en systeemontwikkeling. Ook denken we na over de vorm waarin we onze kennis willen opleveren, zodat deze bruikbaar is voor directe stakeholders en andere betrokkenen bij het onderzoek. Daarnaast maken we onze kennis bruikbaar door de betrokken partijen direct bij het onderzoek te betrekken en samen voldoende tijd te besteden aan de problemdiagnose en vraagarticulatie, de uitvoering van het onderzoek en de evaluatie. Ten slotte gaan we actief op zoek naar partijen voor wie de door ons gegenereerde kennis bruikbaar kan zijn.

Investeren in een ondernemende houding en ondernemerschap

We verankeren de maatschappelijke en economische kennisbenutting en ondernemerschap in alle domeinen. We stimuleren een ondernemende houding en ondernemerschap bij onze onderzoekers en studenten.

Verstevigen van partnerschappen en netwerken

Vanuit de gedachte van co-creatie gaan we strategische partnerschappen aan en participeren we actief in regionale, nationale en internationale netwerken die ons kunnen helpen onze kennis te laten doorwerken. We maken onszelf zichtbaar in kennis- en onderzoeksconsortia en zorgen ervoor dat andere partijen ons herkennen en erkennen voor onze expertise.

Ondersteunen van doorwerking

Onze onderzoekers krijgen hierbij ondersteuning van diverse professionals. Een voorbeeld hiervan zijn de Knowledge Transfer Officers die samen met onderzoekers zorg dragen voor een bredere olievlekwerking naar buiten op basis van concrete onderzoeksprojecten die verder gaat dan de partners die bij dat specifieke project betrokken zijn. Samen zorgen zij voor een stevige verankering van doorwerking in de onderzoekstrajecten. Daarnaast professionaliseren we het programmamanagement voor doorwerking en centraliseren we ondersteuning op het gebied van projectontwikkeling- en management, financiering en subsidies. Tot slot investeren we in een fysieke en digitale infrastructuur, zodat we onze samenwerkingsverbanden optimaal kunnen ondersteunen en daarmee doorwerking mogelijk maken.

Monitoren van doorwerking

Ook zorgen we voor een betere monitoring van de kennisbenutting binnen en buiten Avans. Dat doen we door nadrukkelijk aandacht te geven aan doorwerking in onze kwaliteitscyclus en methoden te ontwikkelen die de doorwerking van de kennis intern en extern kunnen monitoren en toetsen. Verder zetten we in op collectief leren over kennisdoorwerking en organiseren we structurele uitwisseling over dit thema.



Doorwerking samengevat

We versterken onze maatschappelijke en economische meerwaarde door:

- onderzoeksresultaten zichtbaar, beschikbaar en geschikt te maken om bij te dragen aan duurzame innovatie;
- een ondernemende houding en ondernemerschap bij onze onderzoekers en studenten te versterken;
- strategische en structurele partnerschappen te versterken en regionale netwerken beter te benutten;
- passende ondersteuning te realiseren in de vorm van een fysieke en digitale infrastructuur;
- de kennisbenutting binnen en buiten Avans beter te monitoren.

Navigatiemenu

- Voorwoord
- Een kennisinstelling in ontwikkeling
- Urgentie van de verandering die we beogen
- De kern van de verandering
- Uitwerking via 5 strategische lijnen
- Thematische zwaartepunten
- Verbinding onderzoek en onderwijs
- **Doorwerking**
- Onderzoeksorganisatie, financiering en governance
- Professionele ondersteuning
- De borging en ontwikkeling van onze kwaliteit
- Een volgende stap in een permanente reis

STRATEGISCHE LIJN 4: ONDERZOEKSORGANISATIE, FINANCIERING EN EEN SLAGVAARDIGE GOVERNANCE



We organiseren en financieren ons onderzoek zodanig dat krachtige onderzoeksgroepen in diverse samenstellingen aan de ontwikkeling en uitvoering van kennisprogramma's kunnen werken

Om onze kennisprogramma's effectief te kunnen ontwikkelen en uitvoeren is het nodig om de organisatie van ons praktijkgerichte onderzoek aan te passen. We groeien daarom door naar een passend organisatiemodel waarin krachtige onderzoeksgroepen in diverse samenstellingen met focus kunnen werken. Deze onderzoeksgroepen vormen een onderzoeks-backbone die de continuïteit in de inhoudelijke onderzoekslijnen borgt en ons in staat stelt onze specifieke onderzoeksmethodieken verder te ontwikkelen en te professionaliseren. We maken in een effectieve en efficiënte organisatievorm een goede mix van inhoud, mensen, middelen en het organiseren van doorwerking, en groeien door naar:

1. krachtige onderzoeksgroepen
2. een toename van de middelen uit de 1e, 2e en 3e geldstroom
3. een passend organisatiemodel

Krachtige onderzoeksgroepen en HR-beleid

In onderzoeksgroepen werken onderzoekers, lectoren, (docent)onderzoekers, promovendi, postdocs en studenten en hun ondersteuners samen aan de uitvoering van onderzoeksprojecten binnen de

kennisprogramma's. Een krachtige onderzoeksgroep is samengesteld op basis van een volledig functiehuis. De onderzoeksgroepen ontwikkelen gaandeweg eigen standaarden voor kwaliteit, impact en methodologie. Het herziene HR-beleid ondersteunt de ontwikkeling

naar deze krachtige onderzoeksgroepen en doet recht aan de onderzoeksfunctie van Avans. Daarin staan onder andere een aanpassing van het aanstellingsbeleid van lectoren, de ontwikkeling van beleid over promovendi en postdocs en een aanpassing van het Avans functiehuis.

Voor alle ideeën is het van belang dat de onderzoeksgroepen een langetermijnperspectief hebben en kunnen voortbouwen op eerdere ervaringen, of dat nou is voor hun onderscheidende karakter, methodologische professionalisering, het netwerk dat ze nodig hebben voor meer impact of een betere verbinding tussen onderwijs en onderzoek.

Versterken van de eerste, tweede en derde geldstroom

De omvang van praktijkgericht onderzoek is bij Avans op dit moment nog te bescheiden om een krachtige positie te kunnen innemen in de regionale en nationale kennisinfrastructuur.

Om deze positie te versterken hebben we voldoende financiële middelen nodig, zowel door zelf te investeren in onderzoek (1e geldstroom) als door het aantrekken van externe financiering (2e en 3e geldstroom). Met het voornemen om onze primaire geldstroom organisch te vergroten van jaarlijks 2,7% naar 4,9% van de totale Avans begroting in 2025 (een groei van €8.7 mln. per jaar nu naar ca €16.8 mln. per jaar) investeren we met name in uitbreiding van de directe onderzoekscapaciteit (lectoren én onderzoekers) en onderzoeksondersteuning. Ook financieren we daarmee de extra inspanningen die nodig zijn om praktijkgericht onderzoek in kwalitatief en kwantitatief opzicht door te ontwikkelen en beter te profileren. Het is daarbij relevant te realiseren dat oorspronkelijk de interne onderzoekfinanciering op 3,1% is gestart. Het onderzoeksbudget is, in tegenstelling tot andere onderdelen, niet meegegroeid met de groei van de inkomsten van Avans.

Daarnaast ontwikkelen we een expliciete fundingstrategie die erop gericht is het aandeel van de tweede en derde geldstroom in het totale onderzoeksbudget te vergroten van 25% naar 40% in 2025 (een groei van €2.6 mln. jaarlijks naar €11.2 mln. in 2025). Dit vraagt om een strategische benadering van subsidieaanvragen en gedegen projectontwikkeling. Daarbij zullen nieuw aan te trekken subsidieadviseurs de onderzoekers optimaal ondersteunen zodat de financiële ambities ten aanzien van de externe funding ook daadwerkelijk gerealiseerd kan worden. Het aantrekken van externe financiering gebeurt in nauwe samenwerking met andere kennispartners, bedrijven en maatschappelijke instellingen, zowel in Nederland als daarbuiten.

Toewerken naar een passend organisatiemodel

We werken toe naar een passend organisatiemodel dat zwaartepuntvorming en de ontwikkeling en uitvoering van kennisprogramma's faciliteert. Dit organisatiemodel moet robuuste massa binnen de zwaartepunten mogelijk maken, zodat we meer impact kunnen realiseren. We gaan met elkaar kiezen welk organisatiemodel het meest passend is. Aan de basis van deze keuze staan de Ambitie 2025, landelijke ontwikkelingen, theoretische bevindingen en onze eigen ervaringen in de afgelopen periode. Vooralsnog gaan we uit van een clustering die erop gericht is te komen tot grotere onderzoekseenheden of één grote onderzoekseenheid. Daarbinnen opereren een aantal krachtige onderzoeksgroepen die zich op termijn ontwikkelen tot Centres of Expertise. We streven naar een governance die gericht is op slagvaardig handelen en die onderzoek een volwaardige plaats kan geven binnen Avans. We gaan daarbij uit van een onderzoeksdirectie die met name een faciliterende en organisatorische rol heeft. En die de inhoudelijke verantwoordelijkheid legt bij de lectoraten en onderzoeksgroepen. Ook streven we naar een clustering van de onderzoeksondersteuning dicht tegen onderzoek aan, zodanig dat onderzoeksgroepen optimale ondersteuning krijgen.



Onderzoeksorganisatie samengevat

We:

- formeren krachtige onderzoeksgroepen waarin onderzoekers, docenten en ondersteuners samenwerken aan de uitvoering van onderzoeksprojecten en onderwijs binnen de kennisprogramma's en daarbij een lange termijn perspectief hanteren;
- realiseren een organische vergroting van onze eerste geldstroom, waarmee we de omvang van praktijkgericht onderzoek vergroten;
- vergroten het aandeel van de tweede en derde geldstroom van 25% naar 40% van het totale onderzoeksbudget. Dat doen we door een expliciete fundingstrategie te ontwikkelen;
- groeien door naar een passend organisatiemodel met grotere onderzoekseenheden; die zich op termijn ontwikkelen tot Centres of Expertise.

Navigatiemenu

- Voorwoord
- Een kennisinstelling in ontwikkeling
- Urgentie van de verandering die we beogen
- De kern van de verandering
- Uitwerking via 5 strategische lijnen
- Thematische zwaartepunten
- Verbinding onderzoek en onderwijs
- Doorwerking
- **Onderzoeksorganisatie, financiering en governance**
- Professionele ondersteuning
- De borging en ontwikkeling van onze kwaliteit
- Een volgende stap in een permanente reis

STRATEGISCHE LIJN 5: GECLUSTERDE EN PROFESSIONELE (DIGITALE) ONDERSTEUNING



We investeren in een maximale ontzorging van onze onderzoekers en realiseren een, meer gecentraliseerde, professionele en breed toegankelijke onderzoeksondersteuning.

Professionele en geclusterde ondersteuning

We bieden onze onderzoekers professionele (digitale) onderzoeksondersteuning in alle fasen van de onderzoeksketen van het Landelijk Integraal Onderzoeksondersteuningsmodel (LIOM, zie figuur 1).

*We investeren in professionele,
geclusterde en toegankelijke
onderzoeksondersteuning voor
al onze onderzoekers*

Dit stelt hen in staat zich te richten op hun kerntaken, en kwalitatief hoogstaand onderzoek te verrichten dat voldoet aan de vereisten van kwaliteit en betrouwbaarheid zoals die zijn vastgesteld in de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (2018).



Figuur 1. Onderzoeksketen LIOM

We richten ons hierbij nog sterker dan voorheen op het ondersteunen van subsidieaanvragen, een betere projectcontrole en -administratie, professionalisering van datamanagement, communicatie, informatiebeveiliging en juridische aangelegenheden. Daar hoort ook een versterking bij van de inspanningen ten aanzien van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit. Tevens organiseren we onze onderzoeksondersteuning dichter op de onderzoekers en verhogen we de kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van de ondersteuning door deze minder versnipperd en meer in samenhang aan te bieden. We vermijden dat op verschillende plaatsen dezelfde ondersteuning wordt geboden.

Toegankelijke ondersteuning

We creëren een (digitaal) loket dat onderzoekers ondersteunt bij vragen in alle fasen van de onderzoekscyclus. Hierbij maken we een noodzakelijke kwaliteitsslag gericht op clustering, expertiseverdieping en uitbreiding. We standaardiseren als dat het werk eenvoudiger maakt. Daar waar het bijdraagt aan focus en massa leveren we maatwerk.

Ook investeren we in digitale toepassingen en systemen die kennisontwikkeling, kennisstapeling, kennisdeling en kenniscirculatie beter mogelijk maken.

We richten een geïntegreerde digitale werk- en onderzoeksomgeving in voor onderzoekers, docenten, medewerkers, studenten en externe partners. Tevens investeren we in verdere digitalisering die het beter mogelijk maakt data te verzamelen en te analyseren en daarmee verbanden te leggen tussen gegevens en patronen te ontdekken.

Onderzoeksondersteuning samengevat

We ontzorgen onze onderzoekers door:

- hen te ondersteunen bij subsidieaanvragen, projectcontrole en administratie, bij professionalisering van datamanagement, communicatie, informatiebeveiliging en juridische aangelegenheden;
- deze ondersteuning dicht op onderzoekers te positioneren, over de grenzen van de huidige organisatieonderdelen heen;
- een noodzakelijke kwaliteitsslag te maken gericht op clustering, expertiseverdieping en uitbreiding;
- te investeren in digitale toepassingen en systemen die kennisontwikkeling, kennisstapeling, kennisdeling en kenniscirculatie beter mogelijk maken.



Navigatiemenu

- Voorwoord
- Een kennisinstelling in ontwikkeling
- Urgentie van de verandering die we beogen
- De kern van de verandering
- Uitwerking via 5 strategische lijnen
- Thematische zwaartepunten
- Verbinding onderzoek en onderwijs
- Doorwerking
- Onderzoeksorganisatie, financiering en governance
- **Professionele ondersteuning**
- De borging en ontwikkeling van onze kwaliteit
- Een volgende stap in een permanente reis

DE BORGING EN ONTWIKKELING VAN ONZE KWALITEIT

De borging van onze kwaliteit begint bij de eigen professionaliteit en het verantwoordelijkheidsgevoel van onze onderzoekers en hun ondersteuners. Een herijkt en adequaat functionerend systeem van kwaliteitszorg betekent dat zij de kennisprogramma's veilig, professioneel en conform wet- en regelgeving kunnen uitvoeren. Dit systeem sluit aan bij de kwaliteitscyclus en het kwaliteitsbeleid van Avans en is erop gericht onze aanpak systematisch te evalueren, verantwoorden en verbeteren. We leggen kwaliteitscriteria vast waaraan ons onderzoek moet voldoen in termen van praktische relevantie, methodische grondigheid en ethische verantwoording. In inhoudsrijke gesprekken reflecteren we met onze stakeholders op de realisatie en haalbaarheid van de doelen die wij in onze kennisprogramma's hebben vastgelegd. We doen dit met behulp van narratieven, verhalen en voorbeelden, maar we baseren ons op voortgangsrapportages, evaluatieresultaten, peerreviews, intervisie en tevredenheidsmetingen. Waar dit nodig of gewenst is, sturen we de koers of aanpak bij. De inzichten uit onze inhoudsrijke gesprekken en de acties die we daarop baseren, vormen de input voor de periodiek op te stellen managementrapportages en de functionerings- en beoordelingscyclus van onderzoekers en hun ondersteuners.

We evalueren en monitoren de kwaliteit en doorwerking van ons onderzoek via peer reviews en intervisie en sturen op basis daarvan bij. De dialoog met, tussen en door (interne en externe) collega's of peers is voor ons een belangrijk instrument om met name de kwaliteit en impactprestaties van individuele onderzoekers en onderzoeksgroepen zichtbaar te maken en te verbeteren.

Kwaliteitsborging samengevat

De kwaliteitsborging van ons onderzoek:

- begint bij de eigen professionaliteit en het verantwoordelijkheidsgevoel van onze medewerkers;
- sluit aan bij de kwaliteitscyclus en het kwaliteitsbeleid van Avans;
- is erop gericht onze aanpak systematisch te evalueren, verantwoorden en verbeteren.

We borgen de kwaliteit van ons onderzoek door:

- kwaliteitscriteria vast te leggen waaraan ons onderzoek moet voldoen;
- in inhoudsrijke gesprekken te reflecteren op de realisatie en haalbaarheid van onze doelen;
- de inzet en ondersteuning van peerreview en collegiale intervisie verder uit te breiden.

EEN VOLGENDE STAP IN EEN PERMANENTE REIS

Zoals het een kennisinstelling betaamt zullen wij onze visie en ambities al lerende blijven toetsen en deze waar nodig bijstellen. We stellen kaders vast die de richting beschrijven waarin wij ons willen (door)ontwikkelen, maar laten ook ruimte voor voortschrijdend inzicht en de professionele expertise van de mensen met wie wij deze ontwikkeling willen realiseren. We werken de 5 strategische lijnen gelijktijdig uit en we sluiten daarbij aan op andere ambitieprojecten. Daarbij kiezen we voor een integrale aanpak waarbij we tegelijkertijd werken aan (1) kennisprogramma's rondom zwaartepunten, (2) verbinding van onderzoek en onderwijs, (3) doorwerking, (4) organisatie en (5) onderzoeksondersteuning. We betrekken onze stakeholders actief bij de realisatie, maken gebruik van hun ervaring en expertise en streven naar maximale synergie tussen diensten, opleidingen, onderzoekseenheden en de buitenwereld. We werken planmatig waar uitkomsten concreet zijn en vaststaan. We werken al lerend en vernieuwend waar uitkomsten nog diffuus zijn.

De realisatie van de visie samengevat

We:

1. kiezen voor een integrale aanpak waarbij alle relevante stakeholders betrokken zijn en we tegelijkertijd werken aan 5 strategische lijnen;
2. positioneren de directe stakeholders als de dragers van de realisatie van onze visie;
3. bouwen voort op wat reeds goed gaat;
4. werken planmatig waar het kan en lerend en vernieuwend waar het nodig is.



Navigatiemenu

- Voorwoord
- Een kennisinstelling in ontwikkeling
- Urgentie van de verandering die we beogen
- De kern van de verandering
- Uitwerking via 5 strategische lijnen
- Thematische zwaartepunten
- Verbinding onderzoek en onderwijs
- Doorwerking
- Onderzoeksorganisatie, financiering en governance
- Professionele ondersteuning
- **De borging en ontwikkeling van onze kwaliteit**
- **Een volgende stap in een permanente reis**

KENNIS IN ONTWIKKELING

Visie op praktijkgericht onderzoek en doorwerking
Avans Hogeschool

juni 2021