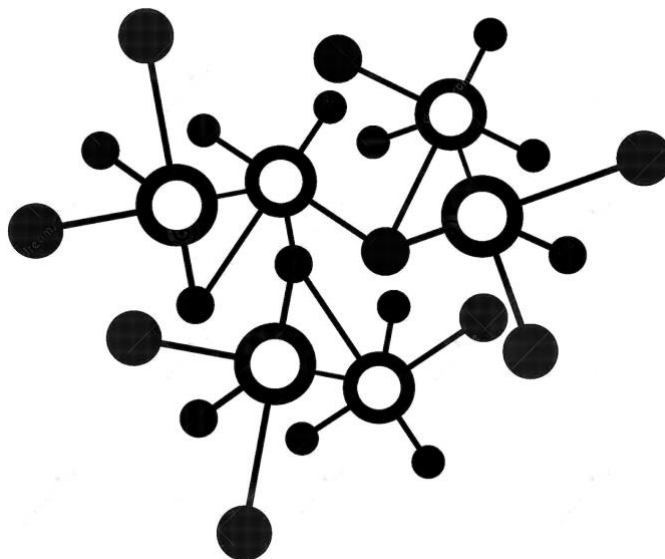


Verkenning van subsidiekansen voor het Kenniscentrum Duurzaam Organiseren Hogeschool Leiden



dr mr Piet Hein Coebergh MBA
drs Wies Edam

Lectoraat PR & Transparantie
Kenniscentrum Duurzaam Organiseren
Hogeschool Leiden

Leiden, April 2022

Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Pagina
Woord vooraf	3
1. Achtergrond	4
2. Het doel: praktijkgericht onderzoek	5
3. Financiering van het hoger onderwijs	7
3.1. Eerste geldstroom	7
3.2. Tweede geldstroom	8
3.3. Derde geldstroom	10
4. De onderzoekspraktijk van het Kenniscentrum Duurzaam Organiseren	12
5. Diverse oplossingen	13
6. Conclusies	16
 Bijlage I: Bronnen	 17
Bijlage II: Lijst van geïnterviewden	19
Bijlage III: Leids narratief over praktijkgericht onderzoek	20

Woord vooraf

Om de groei en ontwikkeling van lectoraten en kenniscentra in Nederland te realiseren stijgt de behoefte om financieringsmogelijkheden te verkennen. Hogescholen en universiteiten ontvangen van het Rijk budget om onderwijs te geven en onderzoek uit te voeren. Deze rijksbijdrage is voor het hbo de grootste bron van inkomsten. Samen met de collegegelden vormt de rijksbijdrage de eerste geldstroom. Geringer van omvang voor de meeste hogescholen, zo ook Hogeschool Leiden, zijn de tweede en derde geldstroom. De tweede geldstroom betreft subsidies voor onderwijs en onderzoek vanuit de overheid. De derde geldstroom bestaat uit inkomsten die voortkomen uit contractonderwijs en -onderzoek en EU-financiering. Docenten en onderzoekers van de faculteiten halen de tweede en derde geldstromen binnen en die vloeien dan ook rechtstreeks naar de betreffende faculteiten. Veel hogescholen willen meer van deze specifieke subsidies voor onderwijs en onderzoek verwerven en zo de tweede en derde geldstroom vergroten.

Ook in het [Kenniscentrum Duurzaam Organiseren](#), onderdeel van de [faculteit Management & Bedrijf](#) van Hogeschool Leiden, groeit de belangstelling voor dit onderwerp. Om de zoektocht naar oplossingen te vergemakkelijken en een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van het kenniscentrum Duurzaam Organiseren heeft het [Lectoraat PR & Transparantie](#) deze notitie opgesteld. In de notitie is weergegeven waar de lectoraten en kenniscentra vandaan komen, waar we staan en waar we naartoe koersen. Ook is geschetst welke rol de eerste, tweede en derde geldstroom vervullen voor de kenniscentra. Tot slot zijn enkele conclusies getrokken om in deze materie verder te komen. Voor deze notitie is gebruik gemaakt van deskresearch en interviews met diverse betrokkenen en deskundigen – zie bijlagen voor bronnen en geïnterviewden.

Leiden, 26 april 2022

Piet Hein Coebergh
Wies Edam

1 Achtergrond

Begin deze eeuw ontstonden lectoraten vanuit de behoefte om het hbo meer denkkracht te geven ([Kroeger, 2021](#)). Om dit tot ontwikkeling te brengen en daarin te pionieren werd een nieuwe hbo-functionaris in het leven geroepen: de lector. Rond de lectoren werden “kenniskringen” gevormd, van docenten, onderzoekers uit partnerbedrijven, studenten en projectmedewerkers. Die kenniskringen vormden bundelingen die zich binnen de lectoraten weer met elkaar verzamelden rond onderzoeksthema's. De kritische massa bleef vaak nog beperkt. Studenten zochten na enige tijd de lectoraten op als ze meer uitdaging wilden en vanuit praktijkstages perspectieven vroegen voor meer gedurfde, innovatieve en ondernemende afstudeerprojecten. Docenten konden hun werk en *know how* in hun disciplines nu eveneens verbreden en verdiepen, zowel binnen kenniskringen als in hun rol als onderzoeker en soms ook zelf als nieuwe lector. Dat maakte banen in het hbo boeiender en verrijkte hun inhoud en doorgroeikansen, ook voor de docent als “kenniswerker”. Zij werd er zélf eveneens meer zo’n “reflectieve practitioner” door ([Kroeger, 2021](#)).

Ook Hogeschool Leiden ging hierin mee. Als middelgrote instelling moest het in het begin werken met relatief weinig lectoraten en kenniskringen, maar dit kreeg allengs meer gestalte. Opvallend werd vooral hoeveel docenten hun werk gingen verrijken met onderzoeksactiviteiten en ook met het werk aan promoties en dissertaties. Dit gaf de banen in het hbo en in Leiden meer diversiteit, meer doorgroeimogelijkheden en kwalitatief perspectief. Werken aan een hogeschool werd iets heel anders dan in de honderden kleine scholen van vroeger ([Kroeger, 2021](#)).

Volgens Kroeger (2021) maakte de strategie van de hogescholen ten aanzien van hun onderzoekstaak en de lectoraten van de hogescholen een tikje slachtoffer van het eigen succes. Men kreeg en nam de gelegenheid een eigen rol te kunnen spelen in de maatschappelijke discussies over de rol van de wetenschap, van technologie en innovatie en tot zich bestuurlijk integreren in de financiële organisatie van NWO, net als universiteiten. Daarmee werd volgens Kroeger (2021) echter nog duidelijker dat het hbo ten aanzien van het onderzoek in een marginale positie verkeerde, zeker wat betreft de financiële investeringen die in steeds grotere mate vanuit Europese fondsen kwamen. De kritische massa van het praktijkgericht onderzoek bleef lang toch nog gering en de vertaalslag van de resultaten daarvan naar het onderwijs en de kennisbases van curricula bleef een zaak van vooral Centers of Expertise / kenniscentra. Ook omdat binnen de NWO-kwaliteitseisen juist dat aspect van die vertaalslag niet of nauwelijks van belang geacht leek te worden. Daarmee werd het voor hogescholen misschien wel eerder lastiger dan duidelijker om de waarde van dat eigen onderzoek en daarmee verbonden innovaties te bewijzen. Toch blijft de ambitie groot: Hogeschool Leiden voorziet een ontwikkeling van kenniscentra en “innovatie hubs” die zich wereldwijd doorzet. Die “hubs” worden geconcentreerde “ecosystemen” waar kennis, innovatie, onderzoek, vorming en allerlei vormen van bedrijvigheid en productie met elkaar verweven raken ([Kroeger, 2021](#)).

In de ontwikkeling van lectoraten en kenniscentra heeft Hogeschool Leiden lange tijd gefocust op drie terreinen. Conform het [Instellingsplan 2012-2016](#) en het [Instellingsplan 2017-2022](#) waren er de afgelopen tien jaar slechts drie gebieden kenmerkend voor de thematische profilering van Hogeschool Leiden: Jeugd, Life Sciences en Gezondheidszorg. Het waren de gebieden waarop de school inzette op “een beperkt aantal masteropleidingen en lectoraten met extra nadruk op kennisvalorisatie”. Dat heeft ertoe geleid dat in deze drie focusgebieden tien jaar lang gebouwd is aan structurele ondersteuning en profilering. Deze drie speerpunten zijn met de landelijke introductie van het fenomeen kenniscentra rond 2018 vervolgens omgevormd tot vier kenniscentra.

Lectoraten uit het focusgebied Jeugd gingen op in het kenniscentrum “Professionaliseren door Onderwijspedagogisch Praktijkonderzoek” ([POP](#)). Lectoraten uit Life Sciences gingen op in het “Leiden Centre for Applied Bioscience” ([LCAB](#)) en lectoraten in Gezondheidszorg vormden zich om naar het kenniscentrum [Samen Redzaam](#) en het kenniscentrum Vitaliteit en Eigen Regie ([VEER](#)). De ontwikkeling van lectoraten binnen het cluster, en later de faculteit, Management & Bedrijf kwam pas veel later op gang. Een voorloper was de start van het Lectoraat PR & Social Media (nu [PR & Transparantie](#)) in 2011, waarna achtereenvolgens de lectoraten Diversiteit (nu [Diversiteit & Inclusie](#)) in 2017, [Recht & Rechtvaardigheid](#) in 2019, [Contextueel Veranderen](#) in 2020 en [Duurzaam & Circulair Ondernemen](#) in 2021 erbij kwamen.

Alle vijf kenniscentra van Hogeschool Leiden zijn in 2019 gevisiteerd. Vier van de vijf kenniscentra zijn beoordeeld met een “voldoende” en het LCAB, met een “goed”. Gezien de ontwikkelfase van de kenniscentra is het beeld dat in de visitatierapporten wordt geschetst herkenbaar volgens Hogeschool Leiden. Individuele lectoraten en onderzoeksgroepen bestaan sinds langere tijd en de panels hebben gezien dat er stevige onderzoeksprofielen zijn met aanzienlijke impact. Tegelijkertijd zijn vier van de vijf kenniscentra nog aan het begin van hun ontwikkeling naar een gezamenlijk onderzoeksprogramma met bijpassende organisatie (bron: [Jaarverslag Hogeschool Leiden 2020](#)).

Wat hogeschool (Leiden) thans van een lector verwacht staat omschreven in het functieprofiel. In hoeverre er vanuit de Hogeschool gestuurd wordt op dit profiel kan verschillen per kenniscentrum, en ook binnen het kenniscentrum. Om een krachtige onderzoeksgroep neer te zetten moet er aan een aantal voorwaarden worden voldaan, namelijk voldoende budget en ondersteuning voor de docent-onderzoekers die een lector aanstelt. Hogeschool Leiden realiseert daarin thans een inhaalslag (bron: Hammer, persoonlijke communicatie, 2022). Van een lector kan verwacht worden om de nodige inspanning te leveren om docent-onderzoekers aan te trekken, bijvoorbeeld door onderzoeksubsidies te verwerven.

Om commitment te krijgen op onderzoeksthema's is het noodzakelijk dat een Hogeschool keuzes maakt. Welke thema's zijn nu en in de toekomst van belang? Ook dit traject is de Hogeschool eind 2021 gestart met het ontwikkelen van een Leids narratief voor praktijkgericht onderzoek. Dit vraagt van een lector om, ten eerste, mee te denken over dit profiel en, ten tweede, bij te dragen aan dit profiel in onderzoek en netwerkvorming (bron: Hammer, persoonlijke communicatie, 2022).

Als Hogeschool Leiden hebben we onze instemming gegeven op visiedocumenten van de Vereniging Hogescholen, zoals over de ontwikkeling van het [lectoraat in het algemeen](#) (2020) en specifiek over ontwikkeling in het [Hoger Economisch Onderwijs](#) (2021). Inmiddels realiseren we ook een [Leids narratief](#) voor ons praktijkgericht onderzoek (zie bijlage III). De kanttekening bij deze documenten is dat het ideaalscenario's zijn is en dat hogescholen in ontwikkeling zijn hiernaartoe. Wat de hogeschool Leiden verwacht van lectoren is evenredig aan dat wat de hogeschool aan ondersteuning te bieden heeft. Bijvoorbeeld van lectoren vragen om subsidies te werven vraagt van de hogeschool om hierin ondersteuning te geven. Of van lectoren vragen om kennisproducten te publiceren, vraagt van de hogeschool om richtlijnen hoe hiertoe te komen. De route hiernaartoe is om vooral met elkaar in gesprek te blijven over wat er redelijkerwijs verwacht kan worden van lectoren (bron: Hammer, persoonlijke communicatie, 2022).

2 Het doel: praktijkgericht onderzoek

Praktijkgericht onderzoek is een relatief nieuwe taak voor hogescholen. In 2001 sloten de minister van OCW en de Vereniging Hogescholen (toen HBO-Raad) een convenant af om de kennisfunctie van hogescholen te verstevigen door het benoemen van lectoren en het ontwikkelen van kenniskringen. In 2010 sprak de Vereniging Hogescholen (toen nog HBO-Raad) in zijn onderzoeksvisie de ambitie uit om 1 fte lector per 720 studenten te realiseren. In 2015 werd deze doelstelling nogmaals bevestigd in de [Strategische Agenda hoger onderwijs](#) van ministers Bussemaker en Dekker ([Knecht, de, 2018](#)).

Met praktijkgericht onderzoek wordt de kwaliteit van het onderwijs verhoogd en de binding van hogescholen met maatschappij en bedrijfsleven verbeterd. Dat gaat op drie manieren ([Rathenau Instituut, 2021](#)):

1. Docenten doen analytische vaardigheden en vakinhoudelijke kennis op die ze weer kunnen overbrengen aan hun studenten.
2. Studenten leveren op hun beurt ook zelf een bijdrage aan het onderzoek.
3. Contacten met bedrijven en non-profitorganisaties worden versterkt doordat zij hun onderzoeksvragen bij hogescholen neer kunnen leggen.

Het lectoraat is de basis van het praktijkgericht onderzoek. Elk lectoraat bestaat uit een of meerdere lectoren, docent-onderzoekers, promovendi en ondersteunend personeel. Hogescholen werken onderling en met hun omgeving samen in verschillende publiek-private samenwerkingsverbanden, zoals field labs, living labs, innovatiewerkplaatsen, lectorenplatforms en campussen. Een van de vormen specifiek voor hogescholen zijn de Centres of Expertise ofwel kenniscentra. In het sectorakkoord hbo is afgesproken dat deze kenniscentra de komende jaren in aantal moeten toenemen en versterkt moeten worden. In april 2019 waren er 57 Centres of Expertise ofwel kenniscentra in Nederland ([Commissie Centres of Expertise, 2019](#)).

In 2016 werkten er gemiddeld 10 mensen per lectoraat, en nam gestaag het aantal fte aan promovendi, onderzoekers en ondersteunende staf per lector toe. Het grootste gedeelte daarvan werkt in deeltijd binnen het lectoraat (3,6 fte per lectoraat) maar lectoren zijn in de loop van de jaren iets meer fte aan hun taken gaan besteden. Tientallen lectoren zijn naast hun functie ook hoogleraar aan een universiteit en het merendeel heeft een externe functie, bijvoorbeeld in het bedrijfsleven.

Tussen instellingen en sectoren bestaan grote verschillen. Er zijn subtiele verschillen in de dekkingsgraad per sector maar de sector Economie (de sector waarin het kenniscentrum Duurzaam Organiseren werkt) steekt duidelijk af tegen de rest ([Vereniging Hogescholen, 2021](#)). In die sector zijn er bijna twee keer zo weinig lectoren per student als gemiddeld. Het aantal lectoren is daar overigens in absolute zin bepaald niet laag (124 in 2016) maar het aantal studenten is daar met rond de 16.000 al jarenlang het hoogste van alle sectoren in het hbo (Knecht, de, 2018; Vereniging Hogescholen, 2021).

Christis ([2021](#)) wijst er op dat in praktijkgericht onderzoek hogescholen vooral met elkaar concurreren, waarbij universiteiten ook nog eens een belangrijk deel van het praktijkonderzoek verrichten. Hogescholen doen immers geen “fundamenteel onderzoek” en maken nagenoeg geen kans voor NWO-gelden, terwijl universiteiten in toenemende mate praktijkgericht fundamenteel onderzoek uitvoeren.

3 Financiering van het hoger onderwijs

In het hoger onderwijs (wo en hbo) bestaan drie geldstromen:

1. De eerste geldstroom in Nederland is direct afkomstig van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
2. De tweede geldstroom is afkomstig van zelfstandige publieke organisaties als NWO (de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek).
3. De derde geldstroom is projectgebonden financiering, vaak van private instellingen.

In het hbo wordt praktijkgericht onderzoek voor 60% gefinancierd uit de eerste geldstroom, 28% uit de tweede geldstroom en 11% uit de derde geldstroom. Hogescholen bouwen hun onderzoekcapaciteit en organisatie op vanuit de eerste geldstroom. Vanuit zijn onafhankelijke positie in de tweede geldstroom zorgt de NWO via het Regieorgaan Stichting Innovatie Alliantie, kortweg SIA, op zijn beurt voor kwaliteitsstimulering door competitie, vraagsturing van het onderzoek door onderzoekers te verplichten cofinanciering van private en publieke kennisvragers in te brengen, en door versterking van samenwerking in de kennisketen via onder meer de NWA ([Cloosterman et al., 2019](#)).

Het Ministerie van OCW constateert (in o.a. de [kamerbrief van 9 maart 2018](#)) dat van hogescholen steeds meer gevraagd wordt op het gebied van onderzoek. In deze rapportage is te zien dat het onderzoeksbudget uit de eerste geldstroom niet is meegestegen met de groei van bijvoorbeeld het aantal studenten. De rijksbijdrage voor praktijkgericht onderzoek groeit minder hard dan de investeringen die hogescholen zelf maken, de geldstroom vanuit Regieorgaan SIA en de groei in contractonderzoek. Voor de tweede geldstroom geldt dat deze omvangrijk genoeg moet zijn om Regieorgaan SIA- en andere (NWA en EU-)regelingen daadwerkelijk versterkend te laten werken op de kracht van de onderzoeksgroepen, de kwaliteit en vraaggerichtheid van het praktijkgericht onderzoek en de verbinding met de kennisketen ([Cloosterman et al, 2019](#)).

3.1 Eerste geldstroom

De meeste (maar lang niet alle) docenten aan universiteiten hebben een gecombineerde onderzoeks- en onderwijsaanstelling. Docenten aan hogescholen hebben daarentegen een volledige onderwijsaanstelling. Docenten worden door een lectoraat tegen een uurtarief ingehuurd om onderzoek uit te voeren. Voor dit onderzoek is door de overheid een budget beschikbaar gesteld dat door hogescholen verdeeld wordt over lectoraten. Hogescholen kunnen dit aanvullen uit eigen (lumpsum) middelen. Dat gaat echter al snel ten koste van het onderwijs.

Omdat de groei van het aantal lectoren en/of lectoraten geen gelijke tred heeft gehouden met de groei van het beschikbare budget is de basisfinanciering van lectoraten steeds kleiner geworden. Die basisfinanciering heeft een lector/lectorat nodig, niet alleen om docenten in te huren, maar ook als cofinanciering voor bijvoorbeeld projecten via een RAAK-subsidie van Regieorgaan SIA. Dat creëert verschillende spanningen. Ten eerste neemt bij hogescholen het aantal docenten met een universitaire masteropleiding of een PhD toe en daarvan mag verwacht worden dat ze graag ook onderzoek doen. Het aanbod aan docenten dat kan en wil onderzoeken wordt dus steeds groter en houdt geen gelijke tred met wat lectoraten aan onderzoeksmogelijkheden kunnen aanbieden. Dit probleem kan volgens Christis (2021) alleen worden opgelost met meer structurele financiering voor hbo-onderzoek. Dat kan door de financiering van lectoraten te vergroten, maar ook door docenten in het hbo een gedeeltelijke onderzoeksaanstelling te geven.

Wat de beste manier is, vormt echter een punt van discussie. Tot dezelfde conclusie komen van Van Staa en Mobach ([2020](#)): “Er is structurele financiering nodig, omdat een lectoraat of kenniscentrum niet alleen uit lectoren kan bestaan en je het onderzoek niet alleen door studenten en (onervaren) docenten kunt laten uitvoeren. Dat beperkt de impact van het onderwijs te zeer en vormt een groot risico voor de kwaliteit van het onderzoek” (p. 64). Ten tweede neemt mede hierdoor de druk op lectoren toe om tweede en derde geldstroom financiering binnen te halen.

3.2 Tweede geldstroom

De omvang van de tweede geldstroom voor wo en hbo laat zich het meest concreet beschrijven via inzicht in de drie voornaamste bronnen (Cloosterman et al., 2019):

- Competitieve onderzoeksfinanciering, waarvan de hoofdmoot voor praktijkgericht onderzoek bestaat uit financiering door Regieorgaan SIA, onderdeel van NWO. Hogescholen kunnen ook financiering aanvragen bij het NWO zelf via de [Nationale Wetenschapsagenda](#), bij [ZonMW](#) en het [Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek](#), ook onderdeel van NWO. In totaal geeft het NWO op jaarbasis bijna 1 miljard uit aan zo'n 7.000 onderzoeksprojecten. Sommige van deze projecten zijn ook toegankelijk voor onderzoekers verbonden aan een HBO. We beperken ons hier tot financiering van Regieorgaan SIA omdat van de overige stromen geen gestructureerde data beschikbaar zijn.
- Europese competitieve onderzoeksfinanciering uit de programma's [Interreg](#) en [Horizon2020](#).
- [Nederlandse innovatiefinanciering](#) en andere topsector-gerelateerde regelingen.

Wat NWO is voor de universiteiten, is Regieorgaan SIA voor de hogescholen. Regieorgaan SIA bevordert de kwaliteit en de impact van het praktijkgericht onderzoek van hogescholen. Dit gebeurt door onderzoek te financieren en de samenwerking tussen hogescholen, het bedrijfsleven en publieke instellingen te stimuleren. SIA ontvangt sinds 2014 via het NWO geld van het ministerie van OCW, zogenoemde geoormerkte middelen. Het geld is bedoeld voor het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. Het overgrote deel van de 36 hogescholen doet subsidieaanvragen bij Regieorgaan SIA. In totaal waren er in 2018 vijf hogescholen die geen (ontvankelijke) aanvraag indienden bij Regieorgaan SIA. Een vooruitgang vergeleken met 2016 en 2017: toen deden acht hogescholen geen aanvraag.

In 2018 werd 73% van alle aanvragen gehonoreerd; dit betreft zowel aanvragen in de competitieve RAAK-regelingen als in regelingen als KIEM, waar aanvragen *first come, first serve* worden beoordeeld. In 2018/2019 werd 40% van alle RAAK-aanvragen gehonoreerd (Evaluatiecommissie Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek, 2020). RAAK is het grootste subsidieprogramma van SIA en kent 3 regelingen: RAAK-mkb, RAAK-publiek en RAAK-PRO. Het programma beoogt een bestendig netwerk van samenwerkingspartners in het onderzoek.

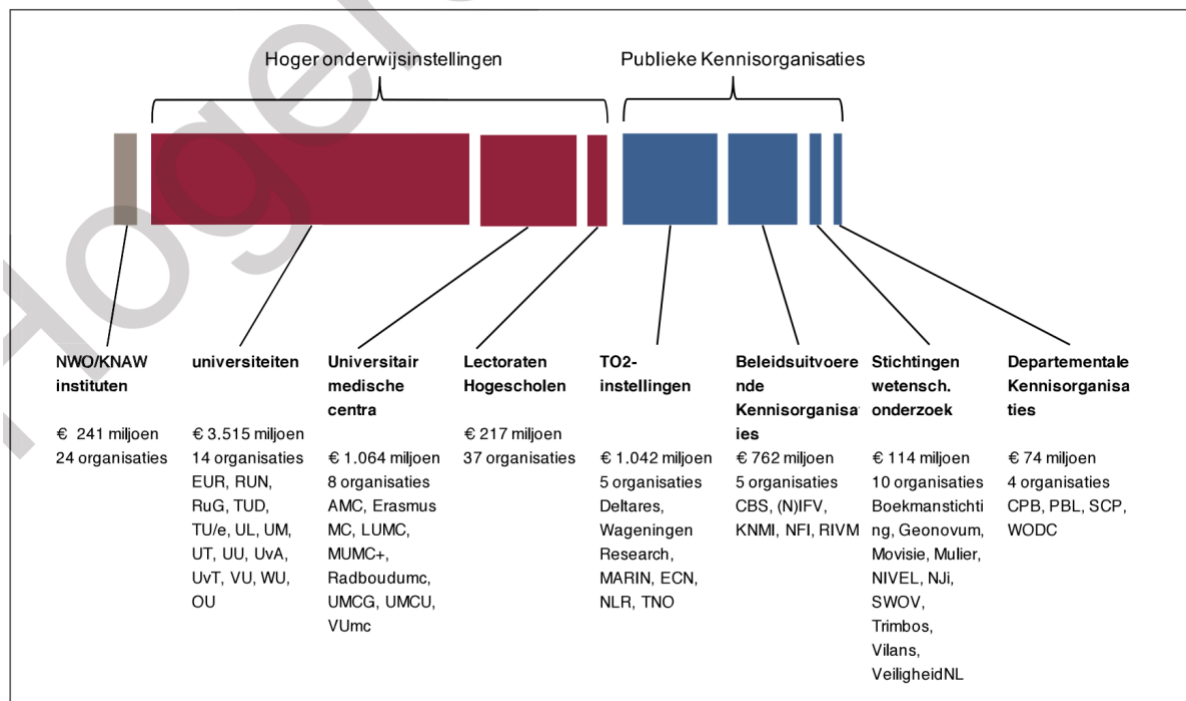
In 2018 ontvingen de hogescholen in Nederland gemiddeld zo'n €465.000 euro subsidie. Het hoogste bedrag per hogeschool bedroeg zo'n €2,26 miljoen euro, het kleinste bedrag was €18.548 euro ([Evaluatiecommissie Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek, 2020](#)).

Alle kenniscentra en lectoraten van Hogeschool Leiden haalden in 2020 tezamen bijna 3,2 miljoen euro binnen, waarvan 47% vanuit het NWO (SIA), 20% van internationale en nationale overheden, 30% overige non-profit en 11% profit-bedrijven (bron: jaarverslag Hogeschool Leiden over 2020).

Hogescholen concurreren volgens Christis (2021) in de tweede geldstroom niet met universiteiten, maar met elkaar. Het NWO is er immers vooral voor universiteiten en Regieorgaan SIA financiert alleen praktijkgericht fundamenteel onderzoek, het domein van hogescholen. De opdracht van een lector is om samen met het werkveld onderzoeksvoorstellen te formuleren, daar externe financiering voor te vinden en het gefinancierde onderzoek samen met docenten en studenten uit te voeren. Deze samenwerking van werkveld, onderzoek en onderwijs maakt hbo-onderzoek in veel gevallen anders dan wat universiteiten aanbieden. Voor onderzoek in de driehoek van werkveld, onderzoek en onderwijs zijn lectoraten ingericht (eerste geldstroom) en voor dit type onderzoek kunnen zij aanvragen indienen bij Regieorgaan SIA. Met een "onderzoeksteam" zonder studenten krijgt men geen geld van Regieorgaan SIA. In de "onderzoeksteams" van universiteiten en onderzoeksinstellingen zitten juist géén studenten, maar ervaren onderzoekers. NWO en SIA sturen het praktijkgericht onderzoek van het hbo daarmee gericht op de inzet van studenten (Christis, 2021). Daarbij zij opgemerkt dat het binnenhalen van subsidie voor universiteiten ook geen eenvoudige zaak is. In een interview over het aanvragen van subsidie zegt dr Welmoed van Deen, assistant professor bij de Erasmus School for Health, Policy and Management in Erasmus Magazine: "I can definitely relate to the Olympic sports analogy. Writing grant applications is a ton of work." ([Redactie EM, 2022](#)).

Christis (2021) merkt daarbij op dat de financiering voor het hbo – de budgetten voor universiteiten via NWO versus SIA voor het hbo - extreem laag is in vergelijking met universiteiten en andere onderzoeksinstituten:

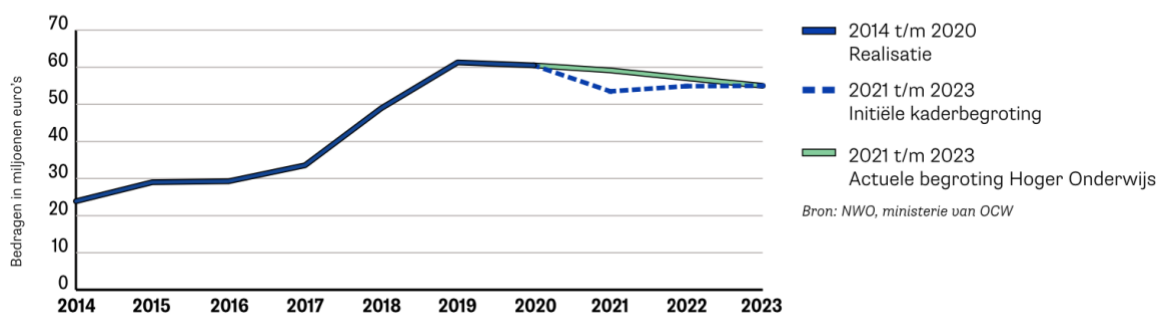
De verdeling van middelen per type kennisinstelling:



Bron: Van Staa en Mobach, 2020, p. 65.

Binnen het budget voor lectoraten en hogescholen is SIA een voornaam bron. De budgetontwikkeling daarvan is de laatste jaren stabiel:

Budgetontwikkeling Regieorgaan SIA 2014-2023



Het bedrag dat de overheid uitgeeft aan onderzoek en ontwikkeling neemt met het nieuwe kabinet vanaf 2022 stevig toe. Uit cijfers van het Rathenau Instituut blijkt echter dat het praktijkgerichte onderzoek op hogescholen hier niet van profiteren; zij gaan zelfs in de min ([Scienceguide, 2022](#)).

Subsidies voor universiteiten en hogescholen worden meestal aangevraagd door consortia. Enerzijds omdat de meeste kennisinstellingen niet alles alleen kunnen en anderzijds omdat subsidieverstrekkers samenwerking met verschillende partners aanmoedigen of zelfs voorschrijven. Consortia die bij het NWO en/of SIA subsidie aanvragen bestaan uit universiteiten, scholen, kennisinstututen en/of bedrijven en organisaties. Het is handig om samenwerkingen te zoeken met bijvoorbeeld universiteiten (Elving, persoonlijke communicatie, 2022), omdat NWO-subsidies vaker naar academisch onderzoek gaan. Een andere mogelijkheid is om regionale samenwerkingen aan te gaan, daarvoor zijn er bij Europese subsidiepoten diverse mogelijkheden (Elving, Swieringa-Bos, persoonlijke communicatie, 2022). Vaak zijn dat samenwerkingsverbanden die regionale (sociaal-)economische activiteit moeten bevorderen, in Noordoost-Nederland zijn bijvoorbeeld consortia opgericht ter bevordering van de energietransitie. In veel scenario's is het handig om aansluiting te vinden bij een universiteit (Elving, persoonlijke communicatie, 2022). Het kan ook interessant zijn te kijken naar de bedrijven of organisatie die bij ons in de regio Leiden (in potentie) betrokken kunnen en willen zijn. Meestal sluiten dit soort aanvragen aan bij thema's die van belang in de regio (zoals dat in Groningen aansluit bij de energiemarkt in verband met gaswinning), denk bij de Leidse regio dan aan bloementeel, life sciences en kennis & innovatie. Het in de gaten houden van maatschappelijke thema's zoals de [Nationale Wetenschapsagenda](#) of [de SDG's](#) (klimaat, diversiteit, etc.) helpt in de oriëntatie of een subsidieaanvraag enige kans maakt, of is in sommige gevallen zelfs noodzakelijk (Celik, Elving, Ulrich, persoonlijke communicatie, 2022).

Bijna alle personen die bevraagd zijn (zie bijlage) geven aan dat het raadzaam is om met een kleinere subsidieaanvraag te starten. KIEM is daar een goed voorbeeld van, of beurzen via Erasmus Plus. Daarnaast kan KIEM bijvoorbeeld goed als basis dienen voor een RAAK-subsidieaanvraag (Swieringa-Bos, persoonlijke communicatie, 2022). Diverse geïnterviewden (Celik, Holl, Kuiper) geven aan dat het schrijven van een aanvraag een tijdrovende klus is, waar kennis en kunde voor nodig is. Daarnaast is het handig eerst aan te sluiten bij een al bestaande aanvraag, zodat je geen penvoerder (en dus verantwoordelijk) bent. De penvoerder is niet alleen verantwoordelijk voor het schrijven en indienen van de call, maar ook voor de verantwoording tijdens en na het onderzoek. Dit betekent dat penvoerder zijn veel administratief werk met zich meebrengt (Zuijderduin, persoonlijke communicatie, 2022).

3.3 Derde geldstroom

Natuurlijk kunnen lectoren, wanneer ze geen financiering via Regieorgaan SIA krijgen, op zoek gaan naar andere financieringsbronnen. Zoals hieronder staat toegelicht zullen dat zelden of nooit de werkveldpartijen zijn, tenzij die over veel geld beschikken. Dat zou echter betekenen dat men de onderzoeksagenda laat bepalen door de financiële kracht van werkveldpartijen. Kleinere ondernemingen huren geen hogescholen in voor onderzoek of advies. Daardoor rijst de vraag of hogescholen zich vervolgens moeten beperken tot de kapitaalkrachtige bedrijven (Christis, 2021).

Voor de uitgevoerde projecten met een RAAK-subsidie van Regieorgaan SIA zouden lectoren volgens Christis (2021) nooit rechtstreekse financiering (derde geldstroom) door het werkveld gevonden hebben. Niet vanwege concurrentie met universiteiten of andere onderzoeksinstellingen, maar omdat de in het onderzoek participerende werkveldpartijen (bijvoorbeeld industriële mkb-ondernemingen, bouwbedrijven, scholen en zorginstellingen) dat onderzoek niet kunnen en/of willen financieren (afgezien van een kleine cofinanciering in de vorm van tijd).

Deelnemende werkveldpartijen vinden juist de inzet van studenten een voordeel van hbo-onderzoek. In de praktijkstroom voeren studenten, onder intensieve begeleiding van het lectoraat, een half jaar lang toegepast onderzoek uit bij de betrokken bedrijven en instellingen. In de kennisstroom voert het lectoraat aanvullend praktijkgericht fundamenteel onderzoek uit, gebruikmakend van inzichten uit de wetenschappelijke stroom. Dit onderzoek resulteert in zowel kennis-, praktijk- als onderwijsproducten, die zorgen voor doorwerking in wetenschap, werkveld en onderwijs.

Met een RAAK-project van Regieorgaan SIA voldoet men automatisch aan deze opdracht. Echter, door de toename van het aantal aanvragen en de onveranderde financiering is Regieorgaan SIA gedwongen steeds meer goede aanvragen af te wijzen. Dat betekent dat niet de concurrentie met universiteiten, maar de onderlinge concurrentie tussen hogescholen toeneemt. Bovendien verhoogt dit de druk op lectoren om financiering in de derde geldstroom te zoeken. Dat staat echter op gespannen voet met het unieke karakter van het praktijkgericht onderzoek van hogescholen (Christis, 2021).

Hogescholen kunnen ook op zoek gaan naar regionale, nationale en/of internationale subsidiegevers. De problemen die hogescholen dan tegenkomen zijn tweeledig:

- Ten eerste zullen ze dan een onderzoeksteam moeten samenstellen met een lector en ervaren docentonderzoekers. Met studenten in een onderzoeksteam maakt men bij deze subsidiegevers weinig kans. Wanneer studenten niet worden betrokken bij het onderzoek, verliest het hbo-onderzoek echter haar unieke karakter en verschilt het in niets meer van vergelijkbaar praktijkgericht onderzoek van de onderzoeksteams van universiteiten en onderzoeksinstellingen (Christis, 2021).
- Ten tweede concurreert men dan met onderzoeksinstellingen die hiermee meer ervaring hebben en hiervoor beter zijn uitgerust. Tot deze conclusie komen Van Staa en Mobach (2020): “Acquisitie van subsidies en onderzoeksgelden ‘uit de markt halen’ is zeker mogelijk, maar je moet er geen gouden bergen van verwachten. Ook Europese middelen zijn vaak lastig te verwerven. De concurrentie (ook tussen hogescholen onderling) is fel, de aanvraagprocedures zijn veeleisend en vrijwel alle financiers vragen een forse eigen bijdrage, zodat de netto-opbrengst vaak tegenvalt ... Een te sterke focus op externe financiering lijkt een door de ontwikkelingen ingehaalde aanpak van ‘bestuurders 1.0’ (pp. 64-65).

4 De onderzoekspraktijk van het kenniscentrum Duurzaam Organiseren

De lectoraten van het kenniscentrum Duurzaam Organiseren realiseren op verschillende wijzen praktijkgericht onderzoek, deels samen en deels individueel. Een gedetailleerd overzicht is te vinden op de [webpagina's](#) van de betrokken lectoraten. Een mooi voorbeeld van gezamenlijk onderzoek vond in 2021 plaats voor de gemeente Leiden naar samenwerking tussen de gemeente en bedrijven op het gebied van circulaire economie. In dit onderzoek van het lectoraat Contextueel Veranderen participeerden ook de lectoraten Duurzaam & Circulair Ondernemen en PR & Transparantie. Deze samenwerking toonde aan dat de lectoraten elkaar makkelijk konden vinden en versterken ([Kenniscentrum Duurzaam Organiseren, 2021](#)). Gezamenlijke initiatieven die in 2022 plaatsvinden zijn de samenwerking van de lectoraten Diversiteit & Inclusie en Contextueel Veranderen met de gemeente Leiden op het gebied van Diversiteit en Inclusie als veranderopgave en de samenwerking tussen de lectoraten Recht & Rechtvaardigheid en Contextueel Veranderen op het gebied van de Omgevingswet.

In het verwerven van externe financiering ondernemen de lectoraten verschillende initiatieven waardoor gezamenlijk een breed inzicht en ervaring ontstaat voor mogelijke geldstromen. Zo hebben de lectoraten Recht & Rechtvaardigheid, Diversiteit & Inclusie en Circulair Ondernemen de nodige inspanning verricht in het aanvragen van subsidies in de tweede geldstroom. Het lectoraat Contextueel Veranderen heeft een aantal opdrachten van externe partijen weten te verwerven (derde geldstroom). Het lectoraat PR & Transparantie heeft een internationaal samenwerkingsverband opgetuigd waarin betrokken kennisinstituten allen in natura participeren vanuit een gedeelde ambitie en interesse. Ook levert dit lectoraat deze schriftelijke inventarisatie van subsidiekansen op basis van een reeks interviews met deskundigen binnen en buiten onze hogeschool.

Voor 2022 hebben de lectoren afgesproken meer in te zetten op cross-overs, waarbij het zowel gaat om samenwerking in kleinere trajecten (zoals scripties, samen optrekken in living labs en spreekbeurten) als om grotere onderzoekstrajecten. Vanuit de thema's van de lectoraten zijn relevante combinaties denkbaar in het kader van duurzaam organiseren zoals het diversiteitsvraagstuk, waarbij zowel Diversiteit & Inclusie, Contextueel Veranderen als PR & Transparantie (en mogelijk zelfs Recht & rechtvaardigheid) een rol speelt. Er valt ook te denken aan vraagstukken rond duurzame leefomgeving, waarbij duurzaam en circulair ondernemen, Omgevingswet, contextueel veranderen en communicatie een rol spelen. Daarnaast gaan de lectoren vormgeven aan stroomlijning van de samenwerking via een leading lector, een primus inter pares die informatievoorziening tussen lectoren en management kan versterken.

Alle lectoren beschikken over een groot netwerk in het werkveld van wetenschappers en beroepsbeoefenaren die voor de lectoraten van belang zijn. In de profilering presenteren alle lectoren zich als vertegenwoordigers van het kenniscentrum, hetgeen zijn weerslag heeft in publiciteit in de media, in eigen [publicaties](#) en in diverse spreekbeurten, zowel intern als extern.

5 Diverse oplossingen

De lectoraten in het kenniscentrum Duurzaam Organiseren vullen hun praktijk allen op eigen wijze in, zo ook de financiering. Sommige onderzoeken worden alleen betaald vanuit de eerste geldstroom, anderen komen uit subsidies uit de tweede en derde geldstroom. Voorbeelden staan hieronder:

Eerste geldstroom: langjarig/herhaald fieldresearch

Type onderzoek	Meerjarig fieldresearch
Schaal onderzoek	Groot
Eigenaarschap	Lector
Financiering (intern/extern)	Intern
Tijdslijn	Langjarig
Nodige tijdsinvestering lector	Samen 80% (rest van de tijd is publiceren, afstemmen, opsniven, netwerken, spreekbeurten, etc.)
"Gedoe"(afhankelijkheid derden, bureaucratisch proces)	Minimaal (want geen externe geldschietters)
Steun van buiten nodig (b.v. subsidiebureau)	Nee
Tijdsinvestering om geldstroom aan te vragen	N.v.t.
Slagingskansen	100%
Samenwerking met externen nodig	Niet nodig maar zeer wenselijk: b.v. communicatieprofessional onderzoek werkt nu samen met hogescholen en universiteiten in Gent, Vilnius, Barcelona, Boekarest, en diverse brancheorganisaties
Zichtbaarheid naar buiten	Groot. Communicatieprofessional onderzoek hoog zichtbaar in academische kringen (o.a. komend Eupreracongres Wenen september)
Biedt mogelijkheid tot academische publicatie	Ja
Opdoen van nieuwe kennis voor het onderwijs	Ja
inbrengen van kennis in het onderwijs	Ja
Mate van studenten betrekken	Groot: communicatieonderzoek alle afstudeerders in Leiden (en Gent) participeren
Type medewerker nodig voor onderzoek	Lector en senior of medior onderzoekers
Obstakel	n.v.t.

Type onderzoek	LAB's en afstudeergroepen
Schaal onderzoek	Klein
Eigenaarschap	Onderzoeksdocent/afstudeerbegeleider. Bij LAB's ook LAB-coördinator
Financieel omvang onderzoek	Intern: kosten alleen voor organisatie bijeenkomsten
Financiering (intern/extern)	Intern
Tijdslijn	6 maanden voorbereiding, 6 maanden uitvoering
Nodige tijdsinvestering lector	Weinig, directe coördinatie ligt bij coördinator, begeleiding bij onderzoeksdocent/afstudeerbegeleiding. Supervisie en knelpunten.
"Gedoe"(afhankelijkheid derden, bureaucratisch proces)	Weinig gedoe voor de lector, redelijk veel gedoe voor coördinator/onderzoeker LAB
Steun van buiten nodig (b.v. subsidiebureau)	Nee
Tijdsinvestering om geldstroom aan te vragen	Geen
Slagingskansen	100% (met soms een mindere student, herkansing)
Samenwerking met externen nodig	Ja, met LAB-partners (OmgevingswetLAB), of externe opdrachtgevers (Arbeidsrecht-afstudeergroep)
Zichtbaarheid naar buiten	Vrij groot, eigen LinkedIn-kanaal, veel social media en wordt ook vaak door M&C opgepakt
Biedt mogelijkheid tot academische publicatie	Niet academische publicatie, wel veel voor vakbladen Ruimtelijk ordening magazine (ROM)
Opdoen van nieuwe kennis voor het onderwijs	Ja. Nieuwe kennis voor module leefomgeving jaar 1 en minor TBL jaar 4. Idem voor arbeidsrecht jaar 2 en 4
inbrengen van kennis in het onderwijs	Ja
Mate van studenten betrekken	Op individueel niveau met afstuderen (+/- 30 studenten) valorisatie in onderwijs
Type medewerker nodig voor onderzoek	Onderzoeksdocent/afstudeerbegeleider en LAB-coördinatoren.

Voorbeelden vanuit het kenniscentrum Duurzaam Organiseren:

- [“International research on the volume and work of communication professionals”](#) , ook op [Euprera](#)
- Diverse living [\(legal\) labs](#) en het [Circulair leefomgeving lab](#)
- [Casestudies onderwijsorganisaties](#)

Eerste geldstroom: Deskresearch

Type onderzoek	Deskresearch jaarlijks jaarverslagenonderzoek
Schaal onderzoek	Klein
Eigenaarschap	Lector
Financiering (intern/extern)	Intern
Tijdslijn	Langjarig
Nodige tijdsinvestering lector	Samen 80% (rest van de tijd is publiceren, afstemmen, opsnuiven, netwerken, spreekbeurten, etc.)
"Gedoe" (afhankelijkheid derden, bureaucratisch proces)	Minimaal (want geen externe geldschietters)
Steun van buiten nodig (b.v. subsidiebureau)	Nee
Tijdsinvestering om geldstroom aan te vragen	N.v.t.
Slagingskans	100%
Samenwerking met externen nodig	Niet nodig maar zeer wenselijk
Zichtbaarheid naar buiten	Jaarverslagenonderzoek hoog (zie overzicht "in de media")
Biedt mogelijkheid tot academische publicatie	Ja
Opdoen van nieuwe kennis voor het onderwijs	Ja
inbrengen van kennis in het onderwijs	Ja
Mate van studenten betrekken	Jaarverslagenonderzoek is praktisch aanknopingspunt voor veel studenten bij organisaties
Type medewerker nodig voor onderzoek	Lector en senior of medior onderzoekers
Obstakel	n.v.t.

Voorbeelden vanuit het kenniscentrum Duurzaam Organiseren:

- [Jaarverslagenonderzoek](#)
- [Quickscan Diversiteit & inclusie](#)
- Diverse [publicaties](#) lectoren en leden kenniscentrum en overzichten per lectoraat "in de media"

Eerste geldstroom: Scripties

Type onderzoek	Project met bedrijf	Studenten koppelen aan onderzoeksvraag organisaties
Schaal onderzoek	Klein	Klein
Eigenaarschap	Lector	Externe opdrachtgever; lector/docent-onderzoeker mede-opdrachtgever + begeleider
Financiering (intern/extern)	Intern	Intern
Tijdslijn	1 jaar	6 maanden
Nodige tijdsinvestering lector	2 uur/week	Meelezen, feedback en scherp krijgen vraagarticulatie
"Gedoe" (afhankelijkheid derden, bureaucratisch proces)	Weinig	Weinig
Steun van buiten nodig (b.v. subsidiebureau)	Nee, alleen van docenten team	Nee
Tijdsinvestering om geldstroom aan te vragen	N.v.t.	Netwerkvorming en enkele gerichte gesprekken
Slagingskans	100%	80%
Samenwerking met externen nodig	Ja, met bedrijf en docenten	Met bedrijf
Zichtbaarheid naar buiten	Weinig (kan op website worden geplaatst)	Alleen als we scripties bundelen (kost extra tijd docent-onderzoeker)
Biedt mogelijkheid tot academische publicatie	Nee	Is mogelijk maar gebeurt nog te weinig
Opdoen van nieuwe kennis voor het onderwijs	Nee	Nee
inbrengen van kennis in het onderwijs	Ja	Nee
Mate van studenten betrekken	Ca 4 studenten betrokken (een team)	Groot
Type medewerker nodig voor onderzoek	Docent-onderzoeker	Docent-onderzoekers junior+ senior
Obstakel	n.v.t.	Planning onderwijs

Voorbeelden vanuit het kenniscentrum Duurzaam Organiseren:

- [Vacatures scriptiekansen](#)
- Scripties op [hbo-kennisbank](#)
- Multidisciplinaire scripties, bv [recht met communicatie](#)

Tweede geldstroom: aanvragen voor grote projecten en postdocs

Type onderzoek	Raak publiek, NWA, Postdoc, Raak MKB
Schaal onderzoek	Groot
Eigenaarschap	Lector (bij postdoc kandidaat samen met lector)
Financieel omvang onderzoek	Raak publiek (300.000), Raak MKB (400.000). NWA (1,3 miljoen), Postdoc (80.000)
Financiering (intern/extern)	Raak publiek en Raak MKB 50% subsidie, 50% in-kind; NWA geen verplichte eigen financiering; postdoc 50% subsidie, 50% eigen financiering
Tijdslijn	Raak publiek voorbereiding 6-12 maanden, duur 2 jaar; Raak MKB voorbereiding 4-6 maanden, duur 2 jaar; NWA voorbereiding 1-2 jaar, duur 4-6 jaar, Postdoc voorbereiding 1-3 maanden, uitvoering 2 jaar
Nodige tijdsinvestering lector	Raak-publiek en Raak MKB 4-8 uur/week met pieken, NWA, 4 uur/maand met pieken, Postdoc 8 uur/week (voornamelijk werklast bij kandidaat, lector meer supervisie)
"Gedoe"(afhankelijkheid derden, bureaucratisch proces)	Veel 'gedoe', met name als penvoerder. Postdoc valt mee (trekkingsrecht, ander soort aanvraag). Bij NWA kan lector geen penvoerder zijn
Steun van buiten nodig (b.v. subsidiebureau)	Ja
Tijdsinvestering om geldstroom aan te vragen	1-2 maanden (doorlooptijd 6 maanden tot 2 jaar)
Slagingskans	Raak-publiek ongeveer 30%, NWA minder dan 5%, postdoc grote kans vanwege trekkingsrechten
Samenwerking met externen nodig	Raak en NWA moet in vorm van consortium
Zichtbaarheid naar buiten	Raak publiek, redelijke zichtbaarheid, NWA heel veel zichtbaarheid, Postdoc veel minder
Biedt mogelijkheid tot academische publicatie	Alle drie verplicht, Raak en Postdoc een enkele publicatie, NWA meerdere publicaties
Opdoen van nieuwe kennis voor het onderwijs	Ja. O.b.v. artikelen en cases
Inbrengen van kennis in het onderwijs	Ja. Vertaalslag nodig (via curriculum en/of docenten)
Mate van studenten betrekken	Niet veel, hangt samen met kwaliteit onderzoek en niveau studenten
Type medewerker nodig voor onderzoek	Lector en senior of medior onderzoekers (soms projectmanager)
Obstakel	Ondersteuning (subsidiebureau)

Toelichting op hieronder aanklikbare subsidies:

- [RAAK-publiek](#), [RAAK-mkb](#), [Nationale WetenschapsAgenda \(NWA\)](#), [Hbo Postdoc subsidie](#)
- Sommige lectoraten in ons kenniscentrum (Recht & Rechtvaardigheid, Diversiteit & Inclusie) zijn betrokken in aanvragen voor een of meer van bovengenoemde trajecten.

Derde geldstroom:

Type onderzoek	Derde geldstroom onderzoeksprojecten
Schaal onderzoek	Groot
Eigenaarschap	Lector
Financieel omvang onderzoek	30.000-100.000
Financiering (intern/extern)	100% extern
Tijdslijn	Ca. 9 maanden
Nodige tijdsinvestering lector	8-16 uur/week
"Gedoe"(afhankelijkheid derden, bureaucratisch proces)	Begroting is vaak niet dekkend
Steun van buiten nodig (b.v. subsidiebureau)	Ja
Tijdsinvestering om geldstroom aan te vragen	2-3 weken
Slagingskans	30-100%
Samenwerking met externen nodig	Varieert
Zichtbaarheid naar buiten	Afhankelijk van opdracht. Groot bij openbare rapportages
Biedt mogelijkheid tot academische publicatie	Afhankelijk van onderzoek
Opdoen van nieuwe kennis voor het onderwijs	Ja. O.b.v. artikelen of cases
Inbrengen van kennis in het onderwijs	Ja. Vertaalslag nodig (via curriculum en/of docenten)
Mate van studenten betrekken	Mogelijk. Het eindresultaat is niet afhankelijk van product student. Product student is extra invalshoek op de opdracht
Type medewerker nodig voor onderzoek	Lector en senior of medior onderzoekers
Obstakel	Loopt uit omdat alleen gewerkt kan worden met junior onderzoekers

Voorbeelden vanuit het kenniscentrum Duurzaam Organiseren:

- Lectoraten Diversiteit & Inclusie en Contextueel Veranderen hebben een aantal projecten via derde geldstroom gerealiseerd (voor Politie, Ministerie BZK, Gemeente Leiden, waarvan de laatste door het kenniscentrum [multidisciplinair](#) is aangepakt).

6 Conclusies

Praktijkgericht onderzoek is de afgelopen twintig jaar een steeds vaster onderdeel geworden van de Nederlandse hogescholen, in omvang, kwaliteit en impact. Tegelijk zijn veel hogescholen en lectoraten nog zoekende naar de gewenste invulling van lectoraten, ook nu ze samen kenniscentra vormen. De manier waarop onderwijs, onderzoek en praktijk gepaste invulling krijgen door kenniscentra levert veel debat op. Dit speelt niet alleen voor het kenniscentrum Duurzaam Organiseren maar ook de andere kenniscentra op Hogeschool Leiden en op andere hogescholen. Veel staat nog ter discussie, zo ook de mogelijke rol van subsidie.

Voor de tweede geldstroom is het SIA de voornaamste bron van mogelijkheden. Ervaring vanuit het kenniscentrum en deskresearch (Staa, van & Mobach, 2020; Christis, 2021) leert dat het bepaald niet eenvoudig is om subsidie in de wacht te slepen. Er is veel tijd en administratieve deskundigheid voor nodig voor een tamelijk onzekere uitkomst. Daar komt bij dat resultaten van grote trajecten in consortia doorgaans pas na geruime tijd zichtbaar worden. Ook een aandachtspunt is dat na afloop van een groot onderzoekstraject de kans reëel is dat een lectoraat weer afscheid moet nemen van tijdelijk aangestelde onderzoekers waardoor zorgvuldig opgebouwde kennis en ervaring verdwijnt. Daar komt bij dat de meeste leden van een kenniskring toch al een zeer beperkte aanstelling hebben (rond de 0,2 fte) zodat goed inwerken sowieso al een uitdaging is.

In een interview met ScienceGuide (2022) merkt Ineke van Oldeniel, scheidend bestuurder van Saxion, in dit verband op dat omvang van lectoraten bepalend is voor subsidiesucces: “Bij Saxion hebben we er heel bewust voor gekozen om het praktijkgericht onderzoek verder te ontwikkelen.” Daarbij ziet ze dat grotere lectoraten met meer spankracht beter kunnen groeien, mede doordat ze makkelijker aanvragen voor projectfinanciering kunnen doen.

Ondanks de uitdagingen van het realiseren van subsidie voor onderzoek lukt het verschillende lectoraten te Hogeschool Leiden om hierin geslaagde stappen te zetten. Daarbij blijkt wel ervaring, volume en structurele ondersteuning van groot belang. Ook de relatief jonge lectoraten van het kenniscentrum Duurzaam Organiseren zetten hierin steeds meer stappen, met vallen en opstaan. Een manier om te leren is om niet al te omvangrijke en complexe subsidieregelingen na te jagen maar te kijken naar laagdrempeliger regelingen, zoals [KIEM](#) of [Erasmus+](#). Voor veel, zo niet de meeste, subsidieregelingen geldt dat samenwerken in een consortium essentieel is. Om vertrouwd te raken met mogelijke partners hiervoor is structureel netwerken belangrijk.

Bijlage I: Bronnen

- Christis, J. (2020) [Methodologie van praktijkgericht onderzoek](#). Hanzehogeschool Groningen.
- Christis, J. (2021) [Hogescholen concurreren vooral met elkaar, niet met universiteiten](#), Scienceguide.
- Christis, J. (2021) [Praktijkgericht onderzoek als methodologisch probleem](#). In: Tijdschrift voor Hoger Onderwijs, 39(2), 59-74.
- Cloosterman, E., Gielen, M., Van den Toren, J.P., Van der Starre, B. (2019) [De stand van Praktijkgericht Onderzoek in Nederland](#), Birch, Driebergen.
- College van bestuur Hogeschool Leiden (2018) [Beleid praktijkgericht onderzoek 2018-2022](#).
- Commissie Centres of Expertise (2019). [Centres of Expertise: groeibriljant voor excellente samenwerking in het HBO. Eindrapport](#), Vereniging hogescholen.
- Directie Hoger Onderwijs & Studiefinanciering (2015) [De waarde\(n\) van weten - Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025](#).
- Evaluatiecommissie Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek (2020) [Het vizier op scherp: Regieorgaan SIA op weg naar een volwaardige positie van het praktijkgericht onderzoek](#), SIA
- HBO-raad (2010). [Naar een duurzaam onderzoeksklimaat. Ambities en succesfactoren voor het onderzoek aan hogescholen](#).
- Hogeschool Leiden (2011) [Instellingsplan 2012-2016: 'Talent voor Talent'](#)
- Hogeschool Leiden (2016) [Instellingsplan 2017-2022: De Rijkdom van het onvoltooide'](#)
- Kenniscentrum Duurzaam Organiseren (2019) [Kritische Reflectie - Duurzame oplossingen voor multidisciplinaire organisatievraagstukken](#), Hogeschool Leiden.
- Kenniscentrum Duurzaam Organiseren (2020) [Jaarplan 2021-2022](#), Hogeschool Leiden.
- Kenniscentrum Duurzaam Organiseren & Duurzaam Doorgaan, i.o.v. Gemeente Leiden (2021). Rapport [Samen naar een circulair Leiden](#), Hogeschool Leiden.
- Knecht, S. de (2018) [Lectoraten groeien terwijl het aantal lectoren stagneert](#), Scienceguide.
- Kroeger, P.G. (2021) [Stille Revolutie - essay over het hoger beroepsonderwijs](#), Hogeschool Leiden.
- Ministerie van OCW, Vereniging Hogescholen & Regieorgaan SIA (2019). [Verkenning praktijkgericht onderzoek op hogescholen](#).
- Rathenau Instituut (2021) [Factsheet Praktijkgericht onderzoek hogescholen](#).
- Redactie Erasmus Magazine (2022) [Successfully navigating the grant application process](#). Eur.nl.
- Redactie scienceguide (2022) [“Een hogeschool is geen koekjesfabriek”](#), Scienceguide.

Redactie scienceguide (2022) [Steeds meer geld voor onderzoek maar hogescholen profiteren hier niet van](#). Scienceguide

Staa, A. Van & Mobach, M. (2020) [Randvoorwaarden voor succesvol praktijkgericht onderzoek](#). In: Thema 20 (1), pp. 61-67.

Vereniging Hogescholen (2020) [Visiedocument - Ontwikkeling van het lectoraat](#).

Vereniging Hogescholen (2021) [Verkenningsrapport - HEO met regie naar verantwoordelijkheid](#).

Bijlage II: Lijst van geïnterviewden

Interviews door Wies Edam, in chronologische volgorde:

- drs Corine Hoppenbrouwers, Docent en afstudeercoördinator Hogeschool Leiden, 3 november 2021, 24 november 2021, 22 december 2021 & 14 januari 2022
- Annemiek Ravenhorst, Internationalisering Hogeschool Leiden, 1 december 2021
- mr Gerdo Kuiper, Lector Recht & rechtvaardigheid Hogeschool Leiden, 13 december 2021
- dr Annemiek Hammer, Beleidsadviseur onderzoek Hogeschool Leiden, 14 december 2021 (en mail met Piet Hein Coebergh dd 17 januari 2022)
- drs Sanne Bredeveld, docent en onderzoeker Hogeschool Leiden, 15 december 2021
- Nienke Holl Msc, Research & Business Development Manager Hogeschool Leiden, 16 december 2021
- dr Victoria Visser, Docent en onderzoeker Hogeschool Leiden, 17 december 2021
- dr Saniye Celik, Lector Diversiteit & Inclusie, Hogeschool Leiden, 23 december 2021
- Don Zwiers, Docent/Internationalisering Hogeschool Leiden, 26 januari 2022
- dr Wim Elving, Lector Sustainable Communication Hanze Hogeschool Groningen, 28 januari 2022
- Anna Kowalska, Docent/Internationalisering Hogeschool Leiden, 24 januari 2022
- Walter Zuiderduijn, Programmamanager Hogeschool Leiden, 28 januari 2022
- Sandra Swierenga-Bos, Subsidieadviseur Hanze Hogeschool Groningen, 7 februari 2022
- drs Ronald Ulrich, Lector Contextueel Veranderen Hogeschool Leiden, 15 februari 2022
- dr Julia Planko, Lector Duurzaam & Circulair Ondernemen Hogeschool Leiden, 1 maart 2022

Bijlage III: Leids narratief over praktijkgericht onderzoek

Hogeschool Leiden doet sinds 2022 onderzoek naar het profiel van het eigen praktijkgericht onderzoek. In het voorjaar van 2022 werd daarover het [volgende](#) vastgesteld:

“Ons onderzoek is van essentieel belang; het voedt ons onderwijs en levert relevante kennis en producten voor de beroepspraktijk. Het wordt breed gewaardeerd en daar zijn we trots op.

Maar de wereld om ons heen verandert; de vraagstukken worden steeds complexer en er komen meer spelers en grotere belangen. Het is daarom belangrijk dat wij een duidelijk onderzoeksprofiel neerzetten: voor wie doen we onderzoek en hoe doen we dat, wat onderscheidt ons van andere hogescholen, wat dragen we bij? Het profiel bestaat uit de optelsom van onze gezamenlijke eigenschappen, overtuigingen en ambities.

We werken aan een vitale veerkrachtige samenleving om in te spelen op veranderingen als gevolg van technologische, sociale en klimatologische veranderingen.

Idealiter is er een perfecte balans in de driehoek praktijk, onderwijs en onderzoeks domein, maar dat is in de praktijk soms lastig. Het effect op het onderwijs is soms direct, maar soms ook indirect en dat het soms wat langer duurt om doorwerking te realiseren. Naast kort cyclisch doen we ook langdurige onderzoeken. We doen onderzoek vanuit nieuwsgierigheid en om de praktijk en het onderwijs te verbeteren vanuit maatschappelijke betrokkenheid.”