

FUNCTIEPROFIEL

Organisatie:

Avans Hogeschool

Functie:

Lector

- ✓ *Lector Gebouwde Omgeving*
- ✓ *Lector Nieuwe Energiedragers*
- ✓ *Lector Nieuw Ondernemerschap*
- ✓ *Lector Wet- en Regelgeving*
- ✓ *Aanstaande Lector-vacatures (open sollicitatie)*

Chasse Executive Search
Januari 2023

1. Avans Hogeschool

Avans Hogeschool wil verschil maken door wat én hoe Avans het doet. Dit doet Avans gezamenlijk: met medewerkers, studenten en alumni. Het bestaansrecht en de maatschappelijke meerwaarde van Avans liggen in het verzorgen van onderwijs, het uitvoeren van onderzoek en het valoriseren van kennis. Een Brabantse hogeschool met ondernemende en kritische studenten en medewerkers die respect hebben voor de mens en zijn omgeving.

De wereld verandert. Technologie wordt slimmer en data invloedrijker. Ook werk en loopbaan verlopen steeds flexibeler. Avans sluit met haar onderwijs aan op de toekomst. Omdat zij studenten wil opleiden die wendbaar en veerkrachtig zijn, zodat ze met veel kennis, vaardigheden en inzichten de arbeidsmarkt betreden. In de strategie 'Ambitie 2025' legt Avans focus op flexibel onderwijs, co-creatie & praktijkonderzoek, de daarbij horende organisatie en technologie & data. Avans loopt met deze integrale aanpak voorop in hoger onderwijsland.

Ambitie 2025

Groot, maar kleinschalig. Betrokken, persoonlijk. Dat is Avans. Hier kun je jezelf zijn. Je krijgt met jouw unieke ideeën en inzichten bij ons alle ruimte. Dat past bij ons lerende en ondernemende karakter. We bieden optimaal flexibel onderwijs in co-creatie met het werkveld. En we veranderen continu mee met de wereld om ons heen. We willen steeds meer maatwerk aanbieden, waarbij studenten gedeeltelijk zelf hun eigen leerroute bepalen. Dat is onze Ambitie voor 2025

Lees [hier](#) meer over Ambitie 2025 van Avans Hogeschool.

2. De doorontwikkeling van Avans naar kennisinstelling



De wereld verandert. Technologie wordt slimmer en data invloedrijker. Ook werk en loopbaan verlopen steeds flexibeler. Avans sluit met haar onderwijs aan op de toekomst. Omdat zij studenten wil opleiden die wendbaar en veerkrachtig zijn, zodat ze met veel kennis, vaardigheden en inzichten de arbeidsmarkt betreden. Avans heeft de ambitie uitgesproken door te ontwikkelen van onderwijs- naar kennisinstelling. Daarbij heeft praktijkonderzoek een substantiële positie. Onze missie is om op een viertal thematische zwaartepunten bij te dragen, aan de nodige duurzame innovatiekracht van de beroepspraktijk, de maatschappelijke opgaven uit de samenleving en ons onderwijs. Daarbij hoort een stevige programmatische verbinding tussen onderzoek, onderwijs en maatschappij. Dat doen we onder andere met het opstellen van kennisprogramma's,

samen met de interne en externe strategische partners. Avans is ook voornemens om de onderzoeksfinanciering te laten groeien, om te investeren in een goede onderzoeksinfrastructuur en om de groei in externe partners en *funding* te faciliteren. Het streven is te groeien naar 40% externe *funding*. Avans brengt ook de organisatie van het onderzoek in lijn met deze ambities, inclusief een steviger HR-beleid met een helderder carrièreperspectief voor alle onderzoekers bij Avans en meer aandacht voor doorwerking, communicatie, professionalisering, open science en moderne kwaliteitsborging.

Avans wil zich, vanuit de basis die de afgelopen jaren is neergezet voor onderwijs en onderzoek, de komende ambitieperiode doorontwikkelen naar een toonaangevende kennisinstelling en een (h)erkende kennispartner, zowel in de regio als daarbuiten.

3. Zwaartepunten Avans

Om deze ambitie te realiseren heeft een herijking plaatsgevonden op de visie op onderzoek & doorwerking en het definiëren van aandachtsgebieden waar Avans de komende jaren door de omgeving op (h)erkend wil worden. Samen met lectoren, (docent-) onderzoekers, opleidingen, de beroepspraktijk, externe partners en deskundigen is een nieuwe visie op onderzoek en doorwerking vastgesteld en zijn er vier zwaartepunten op cross-sectoraal onderzoek benoemd:

- Technologische innovatie in energie en materiaaltransitie.
- Veilige en veerkrachtige stad en omgeving.
- Brede welvaart en nieuw ondernemerschap.
- Gezondheid, zorg en welzijn.

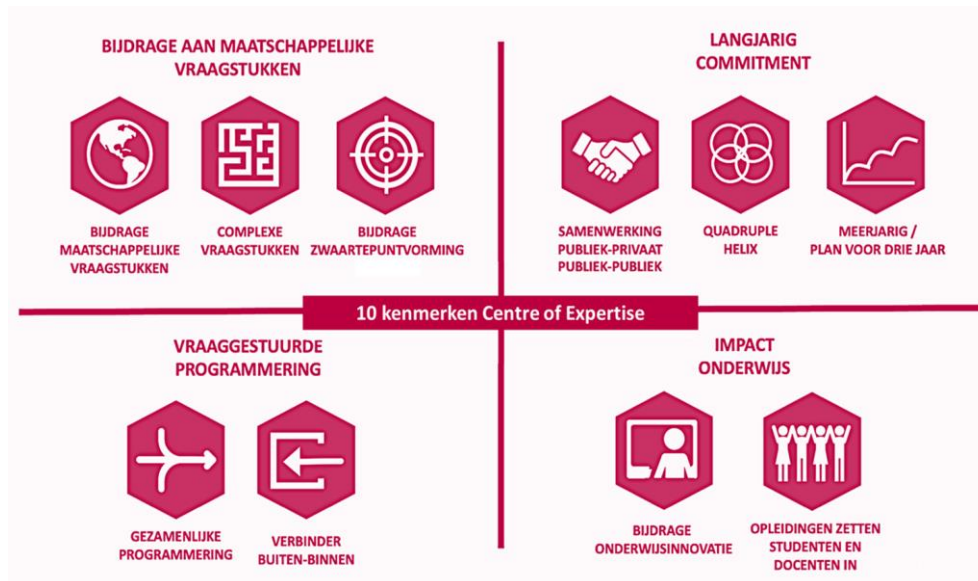
Zie ook het magazine [Focus in onderzoek op 4 zwaartepunten](#) voor de nadere uitwerking van de zwaartepunten. Tevens is *Kennis in ontwikkeling*, de visie van Avans op praktijkgericht onderzoek 2021-2025 als [bijlage](#) bijgevoegd.

Centres of Expertise

Om de onderzoekskracht van Avans te bundelen in nadrukkelijke samenhang en verbinding met het onderwijs en de studenten werkt Avans met zowel Centres of Expertise (CoE) als Expertisecentra. Avans werkt al enkele jaren met het Centre of Expertise Biobased Economy die zich verbreedt naar energie- en materiaaltransitie en een naamswijziging ondergaat. Sinds 1 september jongstleden zijn – in lijn met de vier zwaartepunten – vier CoE's actief:

- Centre of Expertise Technologische Innovatie van Energie- en Materiaaltransities (CoE TIEM).
- Centre of Expertise Veiligheid en Veerkracht (CoE VV).
- Centre of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap (CoE BWNO).
- Centre of Expertise Gezondheid, Zorg en Welzijn (CoE GZW).

De Centres of Expertise hebben daarbij een expliciete acquisitiedoelstelling en dragen bij aan het streven te groeien naar 40% externe *funding* voor onderzoek. De externe kaders voor de CoE's volgen vanuit de Basiskwaliteit Onderwijs (BKO) en het Verenigingskader Centres of Expertise:



Expertisecentra en programma Applied AI

Naast de CoE's heeft Avans twee expertisecentra die een sectorale focus hebben. Het Center of Applied Research for Art, Design and Technology (CARADT) en het Center for Future Proof Education (FPE) vormen samen met de CoE's de onderzoeksorganisatie van Avans. Caradt maakt onderdeel uit van het nieuwe cluster Creatieve Innovatie, het Center FPE is onderdeel van het Leer en Innovatiecentrum (LIC). Dwars door de CoE's/EC's loopt het programma Applied AI. Dit AI programma kent een programmatische aansturing, is verbonden met cross-sectorale en sectorale programma's en is met de hubs 'Data-Science', 'AI innovation Lab' en 'ELSA Lab' in de CoE's geborgd.

Lectoren

Sinds 2001 zijn binnen het hoger beroepsonderwijs lectoren aangesteld om de kloof tussen wetenschappelijke kennis en het werkveld te overbruggen. Sindsdien is de lector uitgegroeid tot de spil van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. Nadere (achtergrond)informatie over lectoren en praktijkgericht onderzoek in het hbo is [hier](#) terug te lezen.

4. Lector

Lectoren vinden binnen Avans hun plek binnen de Centres of Expertise en de Expertisecentra. Als lector doe je onderzoek, geef je voorlichting en stimuleer je de wisselwerking tussen jouw onderzoeksprogramma, het onderwijs en het werkveld. Je richt een kenniskring in met docenten, onderzoekers, experts uit het werkveld en studenten. Vanuit deze kenniskring ondersteun je het werkveld.

Je motiveert de diverse kenniskringleden en bewaakt en bevordert de inhoudelijke en methodologische kwaliteit van jouw onderzoek en andere activiteiten die je ontwikkelt. Je ontwikkelt relevante, aantrekkelijke, uitdagende en herkenbare onderzoekstrajecten, voert ze uit en valoriseert ze. Dankzij je grote, relevante netwerk creëer je een moeiteloze wisselwerking tussen werkveld, onderwijs en wetenschap. Zo zorg je onder andere voor bekendheid van onderzoeksresultaten via publicaties, netwerken, lezingen, demonstraties en allerlei vormen van onderwijs.

Je coacht en begeleidt (docent-)onderzoekers zodat zij kunnen groeien binnen hun vakgebied. Als boegbeeld van jouw onderzoeksorganisatie weet je precies de juiste verbindingen te leggen, waardoor (extern gefinancierde) projecten worden binnengehaald en onderzoeken het podium krijgen die ze verdienen. De onderzoekers dragen bij aan de vernieuwing en uitvoering van het onderwijs. Zo draag jij bij aan de kwaliteit van het onderwijs en laat je professionals en studenten groeien. Je bent onderdeel van Avans, hebt een multidisciplinaire blik en gaat de samenwerking met andere lectoren, binnen en buiten jouw CoE of Avans, aan. Met internationale projecten en exchange lever je, waar mogelijk, je een bijdrage aan de ambities van Avans op het gebied van internationalisering.

De lector binnen Avans heeft een mooie rol waarin je impact maakt op de verbinding tussen onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk. Onder andere door het bijdragen aan masterontwikkeling en gastlessen. Je krijgt veel vrijheid om dingen te ontdekken en te verbeteren, zo haal je het beste uit jezelf. En door jezelf te ontwikkelen, draag je ook bij aan de verder vakinhoudelijke professionalisering.

5. De kandidaat

Als ware inspirator ben je het boegbeeld van jouw onderzoeksprogramma en toon je anderen de waarde van jouw ideeën. Inhoudelijk ben je ijzersterk en je gaat meer dan 100% voor je onderzoeksgebied. Tegelijkertijd ben je degene die mensen inspireert en motiveert om het beste uit zichzelf te halen. Jij weet als geen ander hoe je verschillende belangen samenbrengt en dat elke relatie aandacht verdient. Samenwerken is voor jou vanzelfsprekend, omdat je uit ervaring weet dat resultaten nooit alleen worden bereikt. Je bent diplomatiek en tegelijk duidelijk. Verder heb je:

- Een academische opleiding en ben je gepromoveerd op een onderwerp dat aansluit bij het kennisprogramma van het Centre of Expertise.
- Actuele onderzoekservaring en ervaring in het werkveld en de wetenschap.
- Een heldere en duidelijke visie op hoe jouw onderzoeksgebied bij draagt aan het Centre of Expertise.
- Een groot (inter-)nationaal netwerk binnen je onderzoeksgebied, dat je ook actief durft in te zetten om zo te zorgen voor nieuwe projecten en onderzoeken, die (relevante) vernieuwing brengen voor het werkveld.
- Ervaring als coachend leidinggevende, beschik je over managerial skills en weet je het beste te halen uit de professionals die – samen met jou – het onderzoek vormgeven. Je bent een onderzoeksmanager die zowel zelf onderzoekt als het onderzoek entameert en aanstuurt.
- Ervaring met het acquireren van onderzoeksprojecten en onderschrijf je het streven van Avans om te groeien naar 40% externe *funding* en ben je in staat daar een bijdrage aan te leveren.
- Grote affiniteit met de wisselwerking tussen onderzoek, onderwijs en werkveld en word je enthousiast van studentparticipatie binnen het onderzoek.
- De instelling van een teamspeler en voel je je thuis bij een multidisciplinaire aanpak waarbij samen onderzoeken in verbinding met het werkveld en het onderwijs het uitgangspunt is.

Ten slotte spreekt de visie van Avans op praktijkgericht onderzoek je aan en schakel je moeiteloos tussen de verschillende rollen die je als lector vervult: van boegbeeld naar inspirator, (coachend) leidinggevende en naar onderzoeker. Je kan relativeren, bent stressbestendig en 'past' bij de informele én professionele sfeer van Avans Hogeschool.

6. Arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden van een lector van Avans Hogeschool volgen de cao voor het hoger beroepsonderwijs 2022-2023 en is ingedeeld in schaal 15. De bandbreedte van de bezoldiging bedraagt daarmee minimaal € 6.149 en maximaal € 7.940 bruto per maand exclusief vakantiegeld (8%) en eindejaarsuitkering (8.3%).

De secundaire arbeidsvoorwaarden volgen eveneens uit de cao voor het hoger beroepsonderwijs en zijn terug te vinden op de [website](#) van Avans.

Het betreft in eerste instantie een tijdelijke aanstelling voor acht jaar. Afhankelijk van het betreffende Centre of Expertise en de kandidaat is een aanstelling in de bandbreedte tussen 0,4 en 1,0 fte mogelijk. Lectoren worden gestimuleerd om – waar mogelijk – ook werkzaam te zijn binnen het werkveld.

7. Procedure

Kandidaten geïnteresseerd in een vacature voor lector en passend gelet op het gezochte functieprofiel melden zich allereerst via cv en motivatie bij Chasse Executive Search. Chasse Executive Search verzorgt namens Avans Hogeschool een voorselectie. Wanneer achtergrond en ervaring aansluiten bij een lector-vacature wordt de kandidaat voorgedragen aan Avans Hogeschool en vindt een oriënterend gesprek plaats. Deze wordt in de regel gevoerd door de kwartiermaker/directeur van het betreffende Centre of Expertise, een lector en een lid van de kenniskring.

Wanneer het oriënterend gesprek wederzijds goed bevalt wordt de kandidaat uitgenodigd voor de gespreksronde met de Benoemingscommissie onder voorzitterschap van mevrouw Jacomine Ravensbergen, vicevoorzitter College van Bestuur. Doel van de Benoemingscommissie is om te bepalen of een kandidaat voldoet aan het (algemene) profiel voor lector van Avans Hogeschool mede in relatie tot de concrete vacature.

Bij een wederzijdse positieve uitkomst wordt een voorkeurskandidaat uitgenodigd voor een gesprek met de Adviescommissie. De opzet van de gespreksronde met de Adviescommissie is gericht op een presentatie van de kandidaat van zijn/haar invulling van het kennisprogramma van het betreffende Centre of Expertise en/of Expertisecentrum. De Adviescommissie bestaat uit een vertegenwoordiging van het betreffende Centre of Expertise en/of Expertisecentrum.

Indien de gespreksronde met de Adviescommissie eveneens een positieve uitkomst heeft, leidt dit tot de voordracht van een voorkeurskandidaat waarna de afronding plaats vindt. Deze afronding bestaat uit: referentieonderzoek door Chasse, het arbeidsvoorwaardengesprek en benoeming door het College van Bestuur.

8. Vacatures Lector & open sollicitatie

Voor lector van Avans Hogeschool zijn de volgende vacatures waarbij als **deadline** zondag 19 februari 2023 geldt. Sollicitaties via een motivatiebrief en CV (in PDF) kunnen naar info@chassesearch.nl gestuurd worden.

De volgende vacatures staat tot en met zondag 19 februari 2023 open:

- **Lector Gebouwde Omgeving.**
- **Lector Nieuwe Energiedragers ('Renewable Energy Carriers & Chemical Building Blocks').**
- **Lector Nieuw Ondernemerschap.**
- **Lector Wet- en Regelgeving.**

Als aparte **bijlage** zijn toelichtende teksten inzake de specifieke lector-vacatures bijgevoegd.

Open sollicitatie

Daarnaast is het mogelijk om – eveneens via het sturen van een (algemene) motivatiebrief en cv naar info@chassesearch.nl – een open sollicitatie in te sturen voor toekomstige lector-vacatures.

Avans Hogeschool verwacht in 2023 de volgende vacatures voor lector:

- Lector Citizen Science (participatie) – Centre of Expertise Gezondheid, Zorg en Welzijn.
- Lector Jeugd en Samenleving (per 1 januari 2024) – Centre of Expertise Gezondheid, Zorg en Welzijn.
- Lector Robotisering en Sensoring – Centre of Expertise Veiligheid en Veerkracht.
- Lector Digitalisering en Veiligheid – Centre of Expertise Veiligheid en Veerkracht.

B I J L A G E - Toelichting vacatures lector

Lector Duurzame Gebouwde Omgeving

Er ligt een grote maatschappelijke opgave rondom de Gebouwde Omgeving: Nederland heeft zich in het regeerakkoord gecommitteerd aan het versnellen van de woningbouw tot 100.000 nieuwe woningen per jaar. Er is behoefte aan nieuwe, en ook aan andersoortige woningen die aansluiten bij de veranderende demografische samenstelling. Daarnaast speelt de noodzaak voor het verduurzamen van de bestaande woningvoorraad. In de bouwsector is sprake van de nodige ontwikkelingen, zoals materiaaltransitie (gebruik van biobased (bouw-)materialen, circulair bouwen), natuur-inclusieve ontwikkelingen en technische ontwikkelingen en uitdagingen. Dit raakt behalve de woningbouw ook utiliteitsbouw en complete gebiedsontwikkeling en leefomgeving. En dit alles in de context van een groeiende ongelijkheid in de maatschappij. De verwachting is dat de verdeling van brede welvaart steeds vaker over schaarste zal gaan. Daarmee komt ook de gebouwde omgeving als basis voor een gezond leven onder druk te staan.

Het werkveld van de gebouwde omgeving heeft daarom een grote kennisbehoefte naar hoe de traditionele bouwsector door te ontwikkelen naar meer industrialisatie van het bouwproces. Alleen dan is aan de maatschappelijke opgave te voldoen. Dit vereist verbindingen met andere disciplines, zoals engineering, designers en it'ers én het vereist een ontwikkeling in het denken in eenmalige projecten (hoe omvangrijk ook) naar ketendenken.

Avans zoekt een lector Duurzame Gebouwde Omgeving die in verbinding samen met werkveld, kennisinstellingen, het onderwijs en de andere onderzoekslectoraten van het Centre of Expertise Veiligheid en Veerkracht impact wil maken en aan de slag wil met het thema van het lectoraat: "Hoe kunnen bouwprocessen en technieken worden vormgegeven zodat wordt bijgedragen aan het ontwikkelen, realiseren en beheren van een hoge kwaliteit van de leefomgeving (de stad en haar omgeving) op de aspecten duurzaam, weerbaar en leefbaar".

Lector Nieuwe Energiedrager ('Renewable Energy Carriers & Chemical Building Blocks')

Maatschappelijke context

Er is een radicale transformatie nodig in de manier waarop energie wordt geproduceerd en gebruikt om aan maatschappelijke behoeften te voldoen. Schone hernieuwbare energiebronnen zullen geleidelijk fossiele brandstoffen vervangen. De Europese Unie streeft naar een emissiereductiedoelstelling van 95% in 2050. De EU moet klimaatneutraal worden en liefst ook een mondiale koppositie veroveren in groene energie.

De energietransitie laat een sterke groei van zonne- en windenergie zien, maar dit is niet voldoende om de klimaatverandering aan te pakken. We moeten op zoek naar oplossingen met een groot potentieel aan CO₂ reductie zoals de toepassing van waterstof en het afvangen en uit de lucht halen van CO₂. Hergebruik en omvorming van de CO₂ naar bruikbare producten al dan niet gebruik makend van liefst groene waterstof is nodig om de cirkel te sluiten. Groene chemie wordt hierbij steeds belangrijker. Er zijn technische oplossingen in ontwikkeling, maar snelle implementatie en schaalvergroting is essentieel om de klimaatverandering aan te pakken.

In Nederland zijn alle ingrediënten voor een duurzame economie aanwezig. Nederland kent een aantal grote industriële complexen zoals de Eemsdelta, de regio's Amsterdam, Rotterdam, Zeeuws-Vlaanderen en Chemelot in Limburg. De daar gevestigde industrie en de grote energiebedrijven produceren veel CO₂. Daarnaast groeit het aantal grote windparken in de Noordzee die indien nodig kunnen worden ingezet voor de productie van waterstof. De chemische industrie is goed ontwikkeld en er is een volledig ontwikkelde bruikbare, bestaande nationale gasinfrastructuur beschikbaar. En tot slot is er in veel branches al veel expertise op het gebied van groene chemie aanwezig. Bij elkaar opgeteld kan dit ervoor zorgen dat Nederland een internationaal toonaangevend kan worden op het gebied van hernieuwbare energiedragers en groene chemie.

Waarom is het nu urgent?

De Europese Green Deal vormt feitelijk de nieuwe groeistrategie van de EU, een routekaart op weg naar een duurzame economie. De EU zet via haar Green Deal groot in op duurzame energie de komende decennia. Vooral waterstof krijgt hierin een leidende rol en is daarmee in één klap de belangrijkste pijler in de vergroeningsambities van Europa. Tussen 2030 en 2050 moeten hernieuwbare waterstoffetechnologieën volwassen worden en op grote schaal worden toegepast in alle sectoren die moeilijk koolstofarm zijn te maken.

Door kennisinstellingen zal hard gewerkt moeten worden aan gezamenlijke onderzoeksprojecten zoals die gevraagd worden vanuit de Integrale Kennis en Innovatie Agenda (IKIA) en de Meerjaren Missiegedreven Innovatie Programma's (MMIP's), die aan het Klimaatakkoord hangen. Avans Hogeschool wil een bijdrage leveren aan dit belangrijke maatschappelijke vraagstuk.

De ambitie van Avans

Avans wil zich sterk maken als kennispartner in het kennis- en innovatie-ecosysteem in Brabant en Zuid Nederland. Binnen het Centre of Expertise "Technologische Innovatie voor de Energie- en Materialentransitie" (CoE TIEM) willen we een programmaliijn ontwikkelen rondom "Hernieuwbare Energiedragers en Chemische Bouwstenen" (HE&CB). Hiervoor wordt een nieuw lectoraat ingericht en heeft Avans Hogeschool een vacature voor een nieuwe lector.

Vanuit dit lectoraat worden onderzoek en -onderwijs met elkaar verbonden en wordt samengewerkt met bedrijven, overheden en andere kennisinstellingen. Inhoudelijke thema's die spelen rondom dit lectoraat zijn: duurzame brandstoffen voor elektriciteitsproductie, industrie en transport, lange-termijn energieopslag, elektriciteits- en warmteproductie, groene chemie en systeemintegratie.

Er zal in het lectoraat HE&CB worden samengewerkt met de lectoraten Smart Energy, Bio-based Resources & Energy en Nieuwe Materialen & Toepassingen van het kennisprogramma TIEM. Daarnaast zal ook de verbinding worden gezocht met andere kennisprogramma's zoals de Veilige en Veerkrachtige Stad & Omgeving (relatie naar de gebouwde omgeving), Brede Welvaart & Nieuw Ondernemerschap (verdienmodellen en financiering) en Critical Imagination (visualiseren van mogelijkheden en creëren van draagvlak).

Lector Nieuw Ondernemerschap & Lector Wet- en Regelgeving

Beide lectoren zijn onderdeel van het Centre of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap. Meer informatie over het CoE BWNO vind je [hier](#).

Lector Nieuw Ondernemerschap

Vanuit de programmalijs Nieuw Ondernemerschap doen we onderzoek naar de rol van ondernemerschap in de transitie naar brede welvaart. Voorbeelden van onderzoeksvragen:

- Hoe vindt vernieuwing van de economie met als doel het creëren van brede welvaart plaats in formele en informele organisaties en samenwerkingsverbanden?
- Hoe blijft een organisatie of samenwerkingsverband ook economische waarde creëren als de focus komt te liggen op brede welvaart?
- Wat zijn de uitgangspunten van ondernemen en ondernemers in een economie die groei definieert in termen van brede welvaart.

Lector Wet- en Regelgeving

Vanuit de programmalijs Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap doen we onderzoek naar de rol en invloed van wet- en regelgeving op de inrichting van een rechtvaardige en ecologisch gezonde economie. Voorbeelden van onderzoeksvragen:

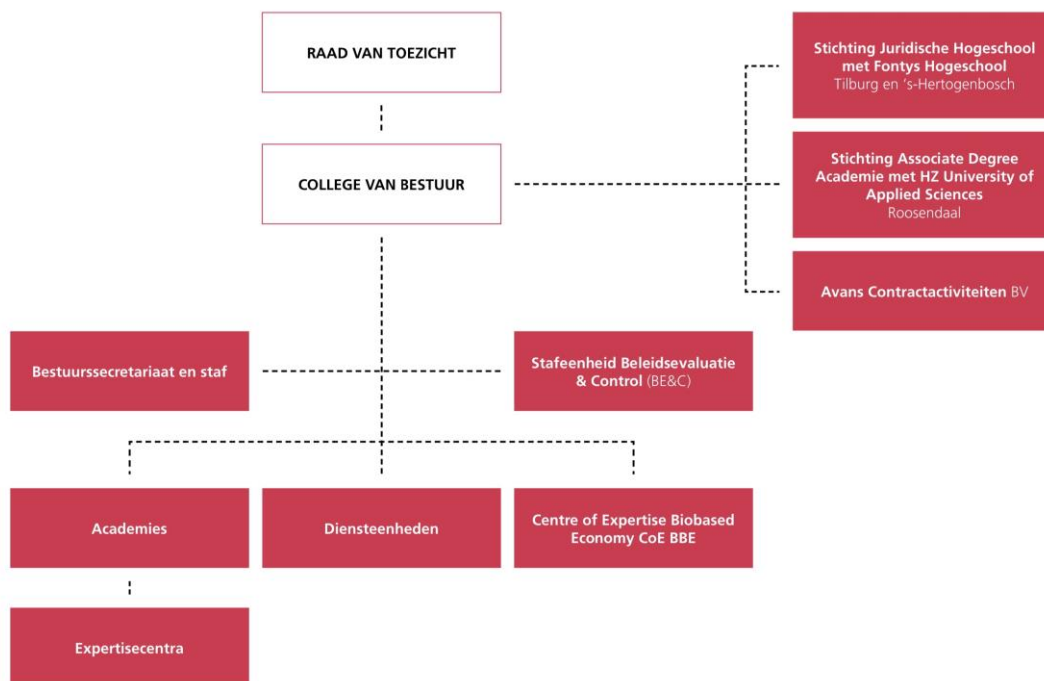
- Hoe beïnvloedt wet- en regelgeving die tot doel heeft de transitie naar economie van brede welvaart te bevorderen het gedrag van de economische spelers: burgers, bedrijven en overheden?
- Welke vormen van (nationale en internationale) wet- en regelgeving hebben invloed op de transitie naar een economie met als doel het creëren van brede welvaart?
- Wat betekent het voor de transitie naar een duurzame economie en brede welvaart als de rechter steeds vaker ingeschakeld wordt om handhaving van wetgeving voor die brede welvaart af te dwingen?

BIJLAGE - De organisatie van Avans

Avans Hogeschool is in 2004 ontstaan door een fusie tussen Hogeschool Brabant en Hogeschool 's-Hertogenbosch. Avans verzorgt onderwijs voor ruim 35.000 studenten in vier steden, op dertien locaties: Breda, 's-Hertogenbosch, Tilburg en Roosendaal.

De opleidingen zijn verdeeld over academies terwijl dienst- en stafeenheden zowel de academies als het College van Bestuur ondersteunen. De ruim 3.500 medewerkers zijn werkzaam in een platte organisatie waarbij kleinschalig organiseren een belangrijke factor voor de goede resultaten van Avans is. Uit de [Keuzegids HBO 2023](#) blijkt dat Avans voor de 11e keer in 13 jaar op nummer 1 in de ranglijst staat en daarmee gewaardeerd wordt als de beste grote hogeschool van Nederland. De kleinschaligheid, sfeer en betrokkenheid van docenten worden daarbij geroemd. Elke student heeft een vaste locatie en wordt begeleid door een vast docententeam. Dit principe wordt ook gehanteerd bij het aansturen van de medewerkers. De organisatie heeft twee managementlagen: het College van Bestuur en de directie. Zelforganisatie is hierbij een leidend principe.

Grafisch is de organisatie van Avans als volgt (let op: inmiddels zijn drie (aanvullende) Centres of Expertises opgericht, een geactualiseerd organogram wordt nog door Avans opgesteld):



Bestuur en governance

Het College van Bestuur voert het dagelijks bestuur van Avans Hogeschool en is als volgt samengesteld:

- De heer Drs. Philippe Raets, voorzitter.
- Mevrouw Dr. Jacomine Ravensbergen, vicevoorzitter.
- Mevrouw Drs. Sarah Wilton, lid.

De Raad van Toezicht controleert en adviseert over het beleid van het College van Bestuur en houdt toezicht. Ook op de algemene gang van zaken binnen Avans Hogeschool. De Raad van Toezicht bestaat uit zes leden en wordt voorgezeten door de heer John Jorritsma. Avans volgt de op sectorniveau vastgestelde Branchecode Goed Bestuur Hogescholen.

Medezeggenschap bij Avans wordt als zinvol en waardevol beschouwd. Binnen Avans is er op drie niveaus sprake van medezeggenschap:

- Centraal: Avans Medezeggenschapsraad (AMR)
- Decentraal: academieraden dienstleden en een CoE-raad
- Sub-decentraal: opleidingscommissies.

De AMR, academieraden en opleidingscommissies zijn ongedeeld, derhalve samengesteld uit medewerkers en studenten. De CoE en dienstleden zijn enkel samengesteld uit medewerkers.



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 academiecties 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



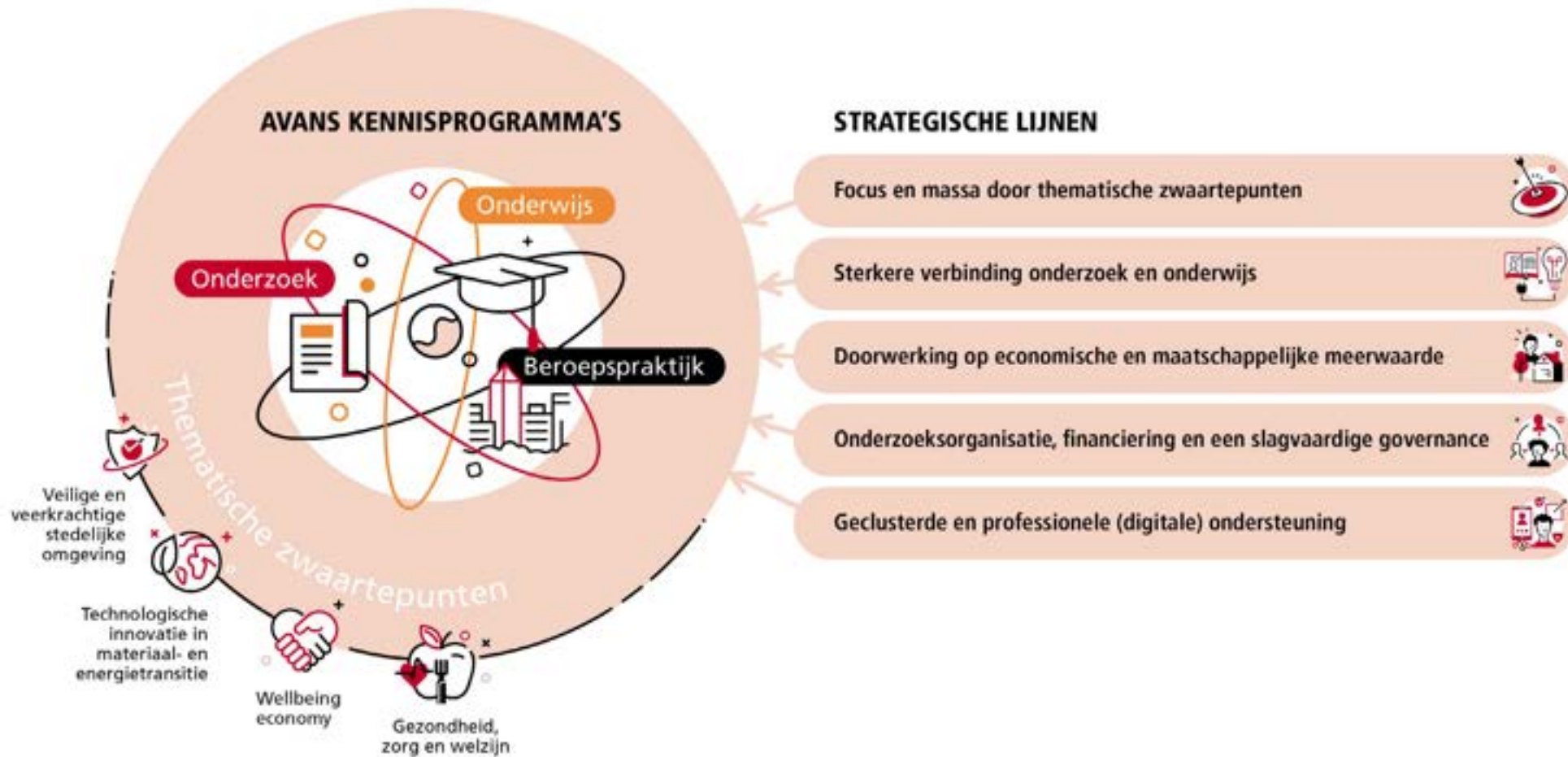
DE KERN VAN DE VERANDERING

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 tijdspad 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

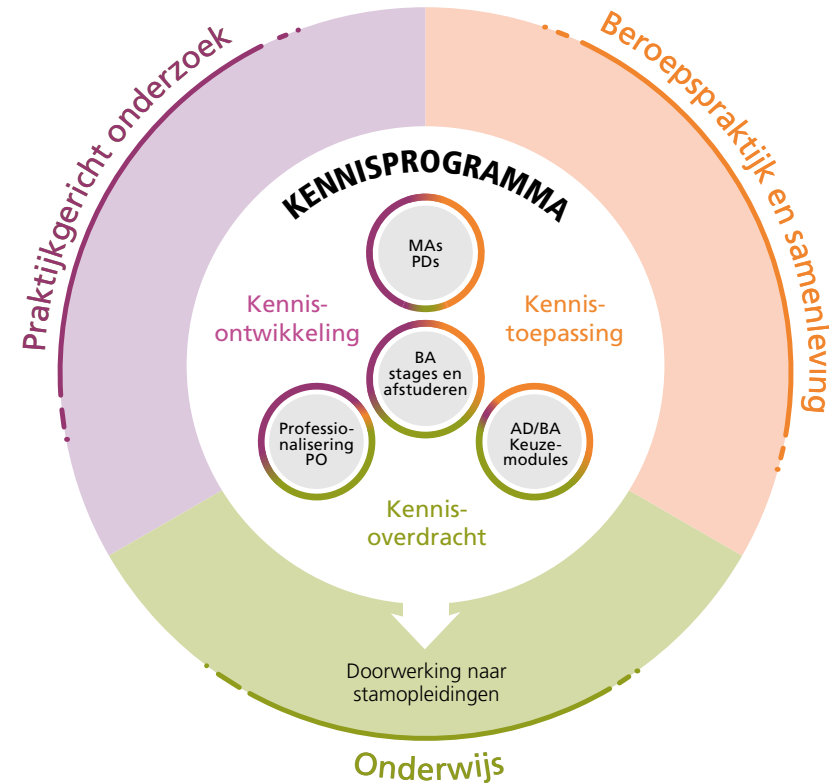
Een kennisprogramma bevat eerste, tweede en derde cyclus onderwijs. Dit maakt het voor studenten mogelijk om zich op verschillende momenten tijdens hun studieloopbaan en voor een langere periode aan te sluiten bij de community of research & practice van een kennisprogramma. Zo kunnen zij een substantiële 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



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 onderzoeklijnen 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

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

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