

Toponderzoek bij De HHs: samen in gesprek

Kwaliteitszorgcyclus onderzoek

Juni 2019, Auteur: Margot Custers, OKC

Inhoudsopgave

<i>Toponderzoek bij De HHS: samen in gesprek</i>	0
<i>Kwaliteitszorgcyclus onderzoek</i>	0
1. Samen in gesprek	3
1.1 Ondersteuning vanuit de diensten	4
1.2 Uitgangspunten notitie PDCA-cyclus onderzoek: verslaglegging en indicatoren	4
1.3 Veranderende onderzoeksorganisatie	4
2. PDCA-cyclus per organisatieniveau	5
2.1 Lectoraat (lector plus (docent)onderzoekers lectoraat):	5
2.1.1 Eenmalige plannings- en evaluatiemomenten:	5
2.1.2 Jaarlijks terugkerende plannings- en evaluatiemomenten	6
2.1.3 Gekoppeld aan externe visitatiecyclus	7
2.2 Platform/kenniscentrum	8
2.2.1 Eenmalige plannings- en evaluatiemomenten:	8
2.2.2 Jaarlijks terugkerend	8
2.2.3 Gekoppeld aan externe visitatiecyclus	8
2.3 Faculteits-/opleidingsniveau:	9
2.3.1 Eenmalige plannings- en evaluatiemomenten:	9
2.3.2 Jaarlijks terugkerend	9
2.3.3 Gekoppeld aan externe visitatiecyclus	10
2.4 HHS-niveau:	10
2.4.1 Eenmalige plannings- en evaluatiemomenten:	10
2.4.2 Jaarlijks terugkerend	10
2.4.3 Gekoppeld aan externe visitatiecyclus	10
Bijlage 1. PDCA in 2018	11
3.1 Wat is er al ontwikkeld specifiek voor onderzoek?	11
3.2 Wat was er al in de organisatie?	11
Bijlage 2. Format Jaarplan 2020 Lectoraat	12
Bijlage 3. Format en toelichting jaarverslag lectoraten HHS	16
Bijlage 4. Voorstel MARAP-format platform	19
1: Voortgang per onderzoekslijn	19
1.1 Voortgang onderzoekslijn 1/ontwikkeling kenniscentrum	19
1.2 Voortgang Onderzoekslijn 2/ontwikkeling kenniscentrum	19

1.3 Voortgang Onderzoekslijn 3/ontwikkeling kenniscentrum etc	20
2. Kwaliteitszorg.....	20
3. Financiën	20
4. Kern KPI.....	21

1. Samen in gesprek

In dit document wordt de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) voor onderzoek beschreven. Goed georganiseerd onderzoek helpt ons om te zorgen dat lectoren, docenten en studenten samen top-onderzoek kunnen doen bij De Haagse. De PDCA-cyclus moet leading lectoren, lectoren, directeuren, opleidingsmanagers en andere mensen die bezig zijn met onderzoek helpen om ordelijk inzicht te hebben in (elkaars) plannen, acties en organisatie rond onderzoek. Op deze manier kunnen we ook de wisselwerking onderwijs-onderzoek verder op elkaar afstemmen en de resultaten voor het onderwijs beter inzichtelijk maken. Belangrijk is ook dat we van de verantwoording kunnen leren en bijsturen indien nodig.

De cyclus beschrijft voor lectoraten, platforms, faculteiten en opleidingen op welke momenten plannings- en verslagdocumenten opgesteld worden en wat belangrijke momenten zijn om te zorgen dat onderzoek en onderwijs samen overleggen over hun gezamenlijke doelen. Een groot deel van de gepresenteerde cyclus is al onderdeel van de staande organisatie (aangegeven met een *, beschreven in bijlage 1). Echter om een volledig beeld te schetsen worden deze activiteiten in dit document voor onderzoek integraal weergegeven en wordt deze ondersteund met een tijdsplanning op jaarbasis in Excel (integrale weergave en document weergave). Daarnaast is in het document met **kleur** aangegeven welke onderdelen opgenomen worden in de PDCA-cyclus die onder regie van B&C wordt uitgevoerd.

De lectoraten, faculteiten en platforms zijn de eigenaar van alle acties in deze cyclus. B&C en team onderzoek OKC ondersteunen waar nodig bij de verschillende stappen in de cyclus.

Goede afspraken en documenten zijn de basis van een goed werkende PDCA-cyclus, maar even belangrijk is dat de cyclus gaat leven en dat iedereen die er een rol in heeft, de meerwaarde ervan ziet en ervaart. We gaan er op De HHs als collega's van uit dat iedereen elkaar kan vinden, samen praat en de kwaliteit verhoogt door 'best en worst practices' te delen. Het gesprek over (onderzoeks)kwaliteit moet een normaal onderdeel zijn van ieders werk, of je nu lector, docent-onderzoeker of leidinggevende bent. Het in deze notitie beschreven proces kan daarbij helpen. Maar uiteindelijk draait het om mensen die met elkaar in dialoog gaan: wat heb je gedaan om te leren van je collega's? Hoe heb jij zelf (nieuwe) collega's geholpen? Hoe ga je jouw werk nog beter doen?

Om het gesprek verder te versterken zal er een keer per jaar vanuit team onderzoek en de kenniscentra een kwaliteitsdag(deel) worden georganiseerd voor alle lectoren. Ook kenniskringleden, opleidingsmanagers, teamleiders kunnen betrokken worden. Hierbij staat een gezamenlijk gesprek over wat er goed gaat en hoe we samen zorgen dat van die goede cases geleerd kan worden centraal. Ook besteden we daar aandacht aan het belang van de lectoraten en de lectoren in het ecosysteem van de hele hogeschool. Bij die bijeenkomst kan bovendien het gesprek worden gevoerd over het blijvend verbeteren van de cyclus. Zo ligt er in de huidige cyclus de nadruk op het schrijven van stukken, waarvoor de werklast bij de individuele lector ligt. Op termijn kan er ook worden nagedacht over creatievere vormen die een goede reflectie mogelijk maken. Denk bijvoorbeeld aan een interview met de hele kenniskring, een meer prominente rol voor de senior-onderzoekers binnen een lectoraat of een film-vorm om verslag te leggen. In de toekomst zal ook bekeken moeten worden hoe de samenwerking binnen kenniscentra effect heeft op de PDCA-cyclus. Op dit moment gaan we uit van een situatie waarin een lector in elk geval met collega's in een platform afstemt over onderzoekskwaliteit.

1.1 Ondersteuning vanuit de diensten

De voorgestelde cyclus vraagt inzet van platforms, faculteiten en met name lectoraten. Daar moet goede ondersteuning tegenover staan. Bij de implementatie van deze PDCA-cyclus zal dan ook vanuit de diensten geadviseerd (rondom R&O, opleveren data e.d.) en gefaciliteerd (zoals formats, systemen e.d.) dienen te worden. Dit vergt inzet van B&C (controllers, subsidiedesk) en OKC (team onderzoek, centrale communicatieadviseur, faculteitsadviseurs communicatie, bibliotheek). De **gekleurde onderdelen** zijn onderdeel van de PDCA-cyclus en vindt onder regie van B&C plaats.

Tot slot een praktisch punt: om te zorgen dat alle lectoraten de PDCA-cyclus optimaal kunnen inzetten, zullen dit document en de te gebruiken formats ook in een Engelse vertaling beschikbaar komen.

De nieuwe PDCA-cyclus zal eind 2020 geëvalueerd worden als een volledige cyclus heeft plaatsgevonden.

1.2 Uitgangspunten notitie PDCA-cyclus onderzoek: verslaglegging en indicatoren.

De voorgestelde PDCA-cyclus heeft als uitgangspunten

- Sluit aan bij het BKO ([Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek](#)) en de visitatiemomenten
- Zorgt dat de kwaliteitscycli op verschillende niveaus beter op elkaar aansluiten
- Houdt rekening met de ontwikkelingen rond onderzoeksgovernance
- Zorgt voor efficiëntie in het proces van jaarverslaglegging

1.3 Veranderende onderzoeksorganisatie.

De HHs zit momenteel in de transitie van onderzoeksplatforms naar kenniscentra. Deze transitie zorgt ervoor dat de PDCA-cyclus op relatief korte termijn wellicht weer een aanpassing behoeft. Om in deze structuur toch een goede evaluatie van het onderzoek te kunnen borgen zijn wij van mening dat het huidige document een krimpmodel kan representeren.

Voor 2020 achten wij het nog niet opportuun om alleen op jaarplannen van kenniscentra i.o. te kunnen sturen. Daarnaast zijn wij van mening dat het 'jaarplan lectoraat' nog essentieel is in de planvorming van het kenniscentrum i.o. We kunnen ons ook voorstellen dat het externe jaarverslag die nu op lectoraatsniveau plaatsvindt verplaatst wordt naar het niveau van het kenniscentrum. In 2020 zal beoordeeld worden of kenniscentra voldoende doorontwikkeld zijn om het 'jaarplan lectoraat' te kunnen afschaffen. Dit ook i.v.m. tempoverschillen in de oprichting van kenniscentra.

Het streven is om de volledige kwaliteitszorgcyclus onderzoek de structuur van de onderwijscyclus te laten volgen. Binnen de nieuwe voorgestelde cyclus beweegt deze al meer naar de onderwijscyclus toe, echter is volledige overzetting nog niet mogelijk. Dit omdat de lectoren momenteel hun begroting op kalenderjaar hebben staan en dit verschoven dient te worden naar academisch jaar zodat zij onderdeel worden van de platform/kenniscentrum jaarplannen. Deze waren namelijk voorheen een onderdeel van de faculteitsplanning.

* Deze onderdelen zitten al in de bestaande organisatiestructuur (PDCA- of R&O-cyclus). Zie verder bijlage 1.

2. PDCA-cyclus per organisatieniveau

Onderstaand beschrijven we per organisatieniveau welke ingrediënten de PDCA-cyclus moet bevatten.

2.1 Lectoraat (lector plus (docent)onderzoekers lectoraat):

2.1.1 Eenmalige plannings- en evaluatiemomenten:

- **Document ‘Meerjarenplan lectoraat’.** Voor intern gebruik. Indien gewenst delen gebruiken in externe communicatie. Uiterlijk 1 jaar na start lectoraat. Nieuwe lectoren stellen uiterlijk 1 jaar na start lectoraat een meerjarenplan op. Dit is een meerjarenplan op hoofdlijnen. Wordt opgeleverd aan leidinggevende faculteitsdirecteur, de leading lector (LL) van het platform waartoe het lectoraat behoort en team onderzoek van OKC en kan gepubliceerd worden op het medewerkersnet. Hierin beschrijft de lector het onderzoeksprogramma voor het lectoraat voor de periode van de aanstelling van de lector. Voor dit meerjarenplan wordt uiterlijk najaar 2019 door team onderzoek OKC een format opgesteld. Onderdelen van het meerjarenplan zijn in ieder geval:
 - o Onderzoeksprogramma op hoofdlijnen, inclusief reflectie op hoe het voorgenomen onderzoeksprogramma zich verhoudt tot de doelen zoals beschreven in de lectoraatsaanvraag voor het betreffende lectoraat;
 - o Bijdrage van het lectoraat aan de ambities van Onderzoek Versterkt.
 - In het kader van wisselwerking onderwijs-onderzoek dient in ieder geval de relatie en samenwerking met opleidingen (curriculumversterking, inzet studenten en docenten) aan de orde te komen;
 - In het kader van massa dient in ieder geval een strategie t.a.v. het verwerven van externe financiering aan de orde te komen;
 - In het kader van focus dient in ieder geval de rol van het lectoraat in het kenniscentrum aan de orde te komen;
 - In het kader van kwaliteit dient in ieder geval geadresseerd te worden hoe in het lectoraat de Nederlandse gedragscode wetenschappelijk integriteit wordt gehanteerd;
 - In het kader van doorwerking dient in ieder geval geadresseerd te worden met welke praktijkpartners samenwerking wordt gezocht.
 - o Meerjarenplanning t.a.v. inzet van mensen in het lectoraat, inclusief voorgestelde financiële onderbouwing.
 - o Daarnaast wordt gezorgd voor verbinding met het beoordelingskader lectoren.
- **Formeel evaluatiemoment*. 2 jaar na aanvang contract.** In dit gesprek wordt de continuering van het lectoraat aan de orde gesteld (afspraak vastgelegd in *Profiel en Beoordelingskader Lectoraten HHS*). Het gesprek wordt gevoerd op basis van het meerjarenplan, de gemaakte jaarplannen, jaarverslagen en jaarreflectie (zie hieronder bij jaarlijks terugkerende momenten). In het jaarplan volgend op het evaluatiemoment worden eventuele aanpassingen benoemd. Dit evaluatiemoment dient te worden vastgelegd in de arbeidsovereenkomst. HRM heeft recent vastgesteld dat dit beleid niet bij alle nieuw aangestelde lectoren is nageleefd en zal zorgen voor beter toezicht hierop.
- **Document ‘Einddocument lectoraat’.** Bij beëindiging lectoraat of vertrek lector. Voor intern gebruik. Brengt belangrijkste resultaten lectoraat in beeld. Reflecteert op het behalen van de

gestelde doelen van het lectoraat en beschrijft hoe eventuele overdracht van kennis geborgd wordt.

2.1.2 Jaarlijks terugkerende plannings- en evaluatiemomenten

- **Document 'Jaarplan lectoraat'*¹. Opleverdatum: begin mei, definitief juli². Voor intern gebruik.** Aan de hand van 'Jaarplan format' (op te vragen bij research@hhs.nl) en plant op het komende kalenderjaar. Wordt opgeleverd aan leidinggevende faculteitsdirecteur, de LL van het platform waartoe het lectoraat behoort en team Onderzoek van OKC en wordt gepubliceerd op het medewerkersnet. Primaire doel van het jaarplan is het mogelijk maken van inzet van (docent)onderzoekers en middelen (o.a. lectoraatsreserves, platformmiddelen) op de noodzakelijke onderzoeklijnen. De lector geeft in het jaarplan aan met welke opleidingen contact is geweest omtrent de invulling van het jaarplan, zie ook punt 'gesprek met opleidingen over inzetplanning'. Zie inhoudsopgave/werkformat in bijlage 2.
- **Outputindicatoren*. Deadline bijwerken: 31 januari. Voor intern en extern gebruik.** Input voor R&O, jaarverslag lectoraat en jaarreflectie. Vanaf oktober 2018 kunnen lectoraten doorlopend hun output bijhouden via de Sharepointsite 'Onderzoek Lectoraten'. Ieder lectoraat kan op elk gewenst moment van het jaar in beeld brengen welke output er is gerealiseerd. De outputindicatoren zijn altijd onderdeel van de jaarverslag lectoraat. De deadline voor het invoeren van de output van het voorgaande jaar is ieder jaar 31 januari.
- **Document 'Jaarverslag lectoraat'*. Opleverdatum: 1 maart. Voor extern gebruik.** Beschrijft voorgaande kalenderjaar. Wordt opgeleverd aan leidinggevende faculteitsdirecteur, de LL van het platform waartoe het lectoraat behoort en team Onderzoek van OKC en wordt daarnaast gepubliceerd op hhs.nl. Alle lectoraten maken vanaf 2018 jaarlijks een extern gericht jaardocument aan de hand van de *jaarverslag lectoraat handleiding*. Voor de vormgeving kan gebruik gemaakt worden van het *Jaarverslag lectoraat voorbeeld vormgeving*. Dit jaarverslag is in eerste instantie bedoeld om extern te laten zien wat het lectoraat doet en welke meerwaarde dat heeft. Het jaarverslag verschijnt in Q1 en rapporteert op het voorgaande kalenderjaar. Zie inhoudsopgave/werkformat in bijlage 3.
- **Document 'Jaarreflectie'¹. Opleverdatum: 1 maart. Voor intern gebruik als onderdeel van R&O-cyclus lector.** Is een interne oplegger (aanvulling) op het jaarverslag. Reflecteert op voorgaande kalenderjaar. Wordt opgeleverd aan leidinggevende faculteitsdirecteur, de LL van het platform waartoe het lectoraat behoort. Niet voor externe publicatie, wordt niet gepubliceerd op het medewerkersnet. Deze reflectie is de basis voor het R&O-beoordelingsgesprek in juni. Beschrijft in 1-A4: wat ging er afgelopen jaar goed, en wat ging minder goed (op zowel proces en resultaat). Reflecteer in ieder geval op impact op onderwijs, beroepspraktijk en in het onderzoeksdomein. Hier zal geen vast format voor worden gebruikt.
- **Gesprek met opleidingen over inzetplanning. Maart/April.** Veel opleidingen plannen de inzet van hun mensen voor het komende studiejaar in het voorjaar. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van lectoraten, opleidingen, platforms en faculteiten dat er een gesprek wordt gevoerd over de onderzoeksambities en de bijbehorende inzet van mensen en middelen.

¹ Deze kan mogelijk vervallen in de toekomst, afhankelijk van de status van het kenniscentrum waartoe de lector behoort en de positie van de lectoren binnen de hogeschool.

* Deze onderdelen zitten al in de bestaande organisatiestructuur (PDCA- of R&O-cyclus). Zie verder bijlage 1.

² In 2019 geldt er een aangepaste deadline; 15 september.

Zorg voor tijdig overleg en trek waar mogelijk gezamenlijk (bijvoorbeeld als platform of met een aantal lectoraten) op. Dit gesprek is op geaggregeerd niveau onderdeel van het 'jaarplan lectoraat'.

- **R&O-cyclus lector***. **Gelijk aan R&O-cyclus andere HHs-medewerkers. Richtlijnen voor de jaarplanning in de R&O-cyclus zijn: September-Oktober: planningsgesprek, Januari-Februari: functioneringsgesprek, Juni-Juli: Beoordelingsgesprek**. In het R&O-beoordelingsgesprek tussen lector en faculteitsdirecteur wordt gereflecteerd op 3 resultaatgebieden (zie Profiel en beoordelingskader Lectoraten HHS). De outputindicatoren (zie hieronder) dienen te worden gebruikt om de realisatie op deze 3 resultaatgebieden te evalueren. De LL van het platform waartoe de lector behoort levert input (mondeling in het gesprek of op schrift) voor alle gesprekken in de R&O-cyclus (in het geval van CL is dit de programmadirecteur). De lector dient zelf de input bij de LL op te vragen. De faculteitsdirecteur is verantwoordelijk voor een goede R&O-cyclus inclusief input van anderen. Deze input betreft de resultaatgebieden zoals benoemd in het 'Profiel en beoordelingskader Lectoraten HHS' en meer specifiek de bijdrage van de lector aan de doelen van het platform/kenniscentrum. R&O-verslagen worden opgeleverd aan de leidinggevende faculteitsdirecteur en de LL.

2.1.3 Gekoppeld aan externe visitatiecyclus

- **Visitatie***. In **2019-2021** worden voor de HHs externe visitaties uitgevoerd op platformniveau. (zie verder onder 'platform/kenniscentra').
- **Midterm***. **3 jaar na het afronden van de visitatie platform**. De midterm combineert reflectie op het niveau van de onderzoekseenheid (platform/kenniscentrum) met reflectie op het niveau van lectoraten. Anders dan bij de visitatie moet er bij de midterm bij standaarden 3, 4 en 5 uitdrukkelijk aandacht zijn voor de stand van zaken bij de afzonderlijke lectoraten. Doel van deze midterm is om een intern gesprek te faciliteren over het onderzoek van de lectoraten en de doelmatigheid van de onderzoekseenheid. Voor deze midterm wordt geen gebruik gemaakt van een extern panel, maar juist van een panel van interne peers. Een dergelijke interne midterm faciliteert een goed gesprek over het onderzoek tussen peers. Daarnaast is het een manier om aandacht voor wetenschappelijke integriteit een structurele plek te geven in de kwaliteitszorg (aansluitend bij de in oktober 2018 gepubliceerde Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit³).
Op het niveau van de onderzoekseenheid wordt in de midterm gereflecteerd op adviezen uit de voorgaande visitatie en wordt op hoofdlijnen gereflecteerd op de overige standaarden.
NB: voor een midterm zijn geen kaders vastgelegd, dat geeft de HHs de ruimte om zelf te bepalen en vastleggen wat de omvang en aard van een midterm kan zijn. Het proces van midterms kan begeleid en gemonitord worden door team Onderzoek van OKC.
- **Visitatie op lectoraatsniveau**. Indien er in de toekomst lectoraten buiten kenniscentra gaan functioneren, dan dienen deze lectoraten individueel gevisiteerd te worden. Ook de midterm dient dan op lectoraatsniveau te worden uitgevoerd.

³ Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (2018). <https://doi.org/10.17026/dans-2cj-nvwu>

2.2 Platform/kenniscentrum

2.2.1 Eenmalige plannings- en evaluatiemomenten:

- **Document 'Businessplan/meerjarenplan kenniscentrum'**^{*4}. **2019. Voor intern gebruik. Delen te gebruiken voor externe communicatie.** Inhoud en format worden in transitieteam vastgesteld.
- **Document 'Update businessplan/meerjarenplan kenniscentrum'.** **Jaar na start kenniscentrum. Voor intern gebruik. Delen te gebruiken voor externe communicatie.** Aandacht voor evaluatie eerste jaar en eventuele aanpassingen in missie, doelen en samenwerkingsverbanden. Ook wordt vastgelegd wanneer een update van het meerjarenplan voorzien is en hoe het meerjarenplan geëvalueerd wordt.
- **Document 'Lectoraatsaanvraag'**^{*}: platform/kenniscentrum is medeondertekenaar van lectoraatsaanvragen behorend bij het platform (zie verder onder 'faculteit').
- **Document 'Meerjarenplan lectoraat'.** **1 jaar na aanstelling lector.** Op te stellen door lector. Platform/kenniscentrum waartoe de lector behoort stelt samen met de faculteit waar de lector in dienst is het meerjarenplan van een lectoraat vast (zie verder onder 'lectoraat').
- **Document 'Einddocument lectoraat'.** **Bij beëindiging lectoraat of bij vertrek lector.** Op te stellen door lector. Faculteit waar de lector in dienst is, is verantwoordelijk voor opstellen van het einddocument. Faculteit stelt samen met platform het einddocument lectoraat vast (zie verder onder 'lectoraat').

2.2.2 Jaarlijks terugkerend

- **Gesprek met opleidingen over inzetplanning. Maart/April.** Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van lectoraten, opleidingen, platforms/kenniscentra en faculteiten. Zorg dus voor tijdig overleg en trek waar mogelijk gezamenlijk (bijvoorbeeld als platform of met een aantal lectoraten) op. Zie verder onder "lectoraat jaarlijks terugkerend".
- **Document 'MARAP'**^{*}. **April/Oktober.** Het format wordt opgesteld en aangeleverd door B&C. Bevat KPI extern in verdienen en FTE docent-onderzoeker. Onderdeel van de gesprekkencyclus MARAP CvB/LL. Zie inhoudsopgave/werkformat in bijlage 4.
- **Document 'Jaarplan/begroting kenniscentrum/platform'**^{*4}. **Oktober.** Format voor tijdens en na de transitie dient nog ontwikkeld te worden door transitieteam en vastgesteld te worden.
- **R&O lectoren***. **Richtlijnen voor de jaarplanning in de R&O-cyclus zijn: September-Oktober: planningsgesprek, Januari-Februari: functioneringsgesprek, Juni-Juli: Beoordelingsgesprek).** LL levert aan lector input (mondeling tijdens gesprek of schriftelijk) voor R&O-gesprekken lectoren van het betreffende platform (zie verder onder 'lectoraat').
- **R&O leading lector***. **Richtlijnen voor de jaarplanning in de R&O-cyclus zie hierboven.** LL voert R&O-gesprekken met de portefeuillehouder CvB. De leidinggevende faculteitsdirecteur levert op verzoek van LL input aan voor deze gesprekken.
- Indien een LL functioneel leidinggevende is van een onderzoeker/projectleider/anders, voert de lector de R&O-gesprekken met de betreffende persoon.

2.2.3 Gekoppeld aan externe visitatiecyclus

- **Visitatie***. In **2019-2021** worden voor de HHs externe visitaties uitgevoerd op platformniveau op basis van het BKO (Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek). Bij het komen tot een

⁴ Dient nog ontwikkeld/aangepast te worden afhankelijk van de voortgang van de transitie.

zelfreflectie op platformniveau is feedback en reflectie van de afzonderlijke lectoraten noodzakelijk. Dit geldt met name voor standaard 3 uit het BKO. Het is aan de platforms om te besluiten op welke manier de lectoraten betrokken worden bij het formuleren van de kritische zelfreflectie. Dat kan bijvoorbeeld zijn in de vorm van een verslag, maar kan ook in (gezamenlijke) mondelinge sessies worden besproken.

- **Midterm*. 3 jaar na visitatie.** (zie verder onder 'lectoraat'.)

2.3 Faculteits-/opleidingsniveau:

2.3.1 Eenmalige plannings- en evaluatiemomenten:

- **Document 'Meerjarenplan faculteit'*⁴**
- **Document 'Lectoraatsaanvraag'*.** De aanvraag voor een nieuw lectoraat wordt - in samenwerking met de LL van het platform waar de lector aan gaat bijdragen - opgesteld door de faculteitsdirecteur waar de lector in dienst zou moeten komen. De aanvraag wordt opgesteld volgens de *Kaders voor de toewijzing van lectoraten aan De Haagse Hogeschool*. De aanvraag dient onderdeel te zijn van het 'vacatureplan van lectoren'.
- **Document 'Meerjarenplan lectoraat'*. 1 jaar na aanstelling lector.** Op te stellen door lector. Faculteit is verantwoordelijk voor het laten opstellen van het meerjarenplan. Faculteit stelt samen met platform het meerjarenplan lectoraat vast (zie verder onder 'lectoraat').
- **Formeel evaluatiemoment*. 2 jaar na aanvang contract lector.** Faculteit is verantwoordelijk voor uitvoering (zie verder onder 'lectoraat').
- **Document 'Einddocument lectoraat'. Bij beëindiging lectoraat of vertrek lector.** Faculteit is verantwoordelijk voor laten opstellen einddocument. Faculteit stelt samen met platform het 'Einddocument lectoraat' vast (zie verder onder 'lectoraat').

2.3.2 Jaarlijks terugkerend

- **Document 'Opleidingsjaarplan (OJP)*. Concept April, definitief Juli.** Het OJP wordt opgesteld op basis van een HHS-breed vastgestelde inhoudsopgave. B&C en OKC zorgen dat het format aandacht besteedt aan onderzoek.
- **Gesprek inzetplanning met lectoraten en platforms. Maart/April.** Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van lectoraten, opleidingen, platforms/kenniscentra en faculteiten. Zorg dus voor tijdig overleg en trek waar mogelijk gezamenlijk (bijvoorbeeld als platform of met een aantal lectoraten) op. Zie verder onder "lectoraat jaarlijks terugkerend".
- **Document 'Jaarplan/begroting faculteit'*. Oktober.** In 2018 is een eerste aanpassing doorgevoerd om te zorgen dat de belangrijkste thema's rond onderzoek worden besproken. In overleg met B&C bekijkt team Onderzoek OKC in het najaar van 2019 of er een extra update nodig is met het oog op de transitie.
- **Vacatureplan voor lectoren*. Oktober. Onderdeel van Jaarplan faculteit.** Iedere faculteit actualiseert jaarlijks in overleg met de platforms het vacatureplan voor lectoren. Het transitieteam bekijkt in 2019 hoe deze afspraak zich verhoudt tot de doorontwikkeling naar kenniscentra.
- **R&O-cyclus lectoren*. Richtlijnen voor de jaarplanning in de R&O-cyclus zijn: Juni-September: planningsgesprek, Oktober-April: functioneringsgesprek, Mei-Juni: Beoordelingsgesprek).** (zie verder bij 'lectoraat')

- **R&O-cyclus (docent)onderzoekers***. Richtlijnen voor de jaarplanning zie hierboven. Docentonderzoekers voeren hun R&O-gesprekken met hun hiërarchisch leidinggevende, doorgaans een opleidingsmanager. De lector levert input voor deze gesprekken.
- **R&O-cyclus leading lector***. Richtlijnen voor de jaarplanning zie hierboven. (zie verder bij 'platform'). De leidinggevende faculteitsdirecteur levert input aan voor deze gesprekken.
- **Document 'MARAP 1 en 2'***. April/Oktober (inclusief KPI inzet docenten in onderzoek). Onderdeel van de gesprekkencyclus MARAP CvB/directeuren.
- **Document 'Jaarreflectie'¹**. Maart. Faculteit is verantwoordelijk voor het laten opstellen van de jaarreflectie door lectoren (zie verder bij 'lectoraat'). Deze reflectie is nadrukkelijk de basis voor het R&O-beoordelingsgesprek in juni.
- **Document 'Jaarverslag lectoraat'***. Maart. Faculteit is verantwoordelijk voor het laten opstellen van het jaarverslag lectoraat door lectoren (zie verder 'lectoraat').
- **Document 'Jaarplan lectoraat'¹**. Concept mei, definitief juli⁵. Faculteit is verantwoordelijk voor het laten opstellen van het jaarplan lectoraat door lectoren (zie verder 'lectoraat').
- **NSE**: in de NSE beantwoorden studenten vragen over praktijkgericht onderzoek. NB: in 2019 geen NSE

2.3.3 Gekoppeld aan externe visitatiecyclus

- **Onderwijsaccreditatie***. Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren. Indirect: standaard 6 met betrekking tot kwalificatie personeel, standaard 1 'actuele eisen beroepenveld'

2.4 HHS-niveau:

2.4.1 Eenmalige plannings- en evaluatiemomenten:

- **Onderzoek Versterkt* (2017)**
- **Midterm/evaluatie Onderzoek Versterkt***: nog niet ingepland

2.4.2 Jaarlijks terugkerend

- **Outputindicatoren***. Vanaf oktober 2018 kunnen lectoraten doorlopend hun output bijhouden via sharepointsite *Onderzoek Lectoraten*. In januari dient alle output van het voorgaande jaar per lectoraat te zijn geregistreerd via de sharepointsite. De outputindicatoren worden aangeleverd voor de jaarafsluiting, OKC ziet hierop toe. In Q2 levert OKC een overzicht van de hogeschoolbrede onderzoeksoutput.
- **HHS-jaarverslag***: verslag van de belangrijkste ontwikkelingen rond onderzoek en rapportage onderzoeksoutput op basis van outputindicatoren.
- **Gesprekkencyclus CvB en directeuren/leading lectoren rond MARAP en jaarplan/begrotingscyclus***
- **Externe onderzoek adviesraad (AOH)**

2.4.3 Gekoppeld aan externe visitatiecyclus

- **Bestuurlijke reactie CvB op visitatierapporten***. Indien nodig resulteert deze reflectie in beleidsmaatregelen en bijbehorende evaluatie (extern).

⁵ Voor 2019 dient een aangepaste deadline, 15 september.

Bijlage 1. PDCA in 2018

De SOR heeft in april 2018 ingestemd met de eerste versie van de notitie *PDCA-cyclus onderzoek: verslaglegging en indicatoren*. Het CvB heeft in juni 2018 ingestemd met 2 onderdelen uit eerste versie van de notitie *PDCA-cyclus onderzoek: verslaglegging en indicatoren*. Dat zijn de onderdelen 'extern jaardocument lectoraten' en 'indicatoren'. De overige punten in de notitie zijn niet voorgelegd aan het CvB omdat er voor de zomer 2018 nog veel vragen waren over de doorontwikkeling van de governance rond onderzoek. In de voorliggende notitie wordt de PDCA-cyclus compleet gemaakt en integraal weergegeven.

3.1 Wat is er al ontwikkeld specifiek voor onderzoek?

- 12 juli 2018 zijn alle directeuren per mail geïnformeerd over het **extern jaardocument voor lectoraten**. Zij hebben de documenten '*jaarverslag lectoraat handleiding*' en '*Jaarverslag lectoraat voorbeeld vormgeving*' ontvangen. In de handleiding wordt een toelichting gegeven op het gebruik van het format in 2018: 'In 2018 besluiten de faculteit en het lectoraat in onderling overleg of en wanneer het jaardocument wordt opgeleverd. Vanaf 2019 zal deze timing worden aangepast aan de kwaliteitscyclus rond onderzoek en onderwijs.' Begin 2019 zal Team Onderzoek inventariseren of en hoe het format in 2018 gebruikt is.

- In juli 2018 is een nieuw format voor het **faculteitsjaarplan** opgesteld door B&C. Het onderdeel over onderzoek is op advies van OKC aangepast. Centrale vraag bij de planvorming rond onderzoek is 'Hoe geeft de faculteit in 2019 invulling aan haar rol in de driehoek Onderwijs – Onderzoek – Praktijk?'

- 11 oktober 2018 zijn alle lectoren geïnformeerd over de **nieuwe wijze om onderzoeksoutput inzichtelijk** te maken. De oude werkwijze met Excel is vervangen door de sharepointsite 'Onderzoek lectoraten'. Verschillende lectoren hebben sindsdien feedback gegeven op het systeem, waarna waar mogelijk verbeteringen zijn gedaan. De eerste feedback is op hoofdlijnen positief, het nieuwe systeem wordt beschouwd als een verbetering ten opzichte van de oude werkwijze. Eind december heeft team Onderzoek aan alle lectoren het verzoek sturen om uiterlijk voor 1 februari 2019 alle output van 2018 in het nieuwe systeem te registreren. Team onderzoek maakt op basis van die input begin 2019 een infographic. Begin 2019 wordt de sharepointsite geëvalueerd en waar mogelijk verbeterd. De lectoren zullen bericht ontvangen over deze evaluatie en de verbeteringen.

3.2 Wat was er al in de organisatie?

- De Resultaat & Ontwikkelingscyclus (R&O) is een onderdeel van het HRM-beleid van De HHs. Het uitgangspunt voor de R&O is dat de medewerker regisseur is van zijn eigen loopbaan en ontwikkeling, waarbij een juiste balans is tussen de persoonlijke ambitie en de ambities van de organisatie. Deze is in dit document gespecificeerd omdat onderzoek vaak onder regie valt van een andere verantwoordelijke dan de hiërarchisch leidinggevende waarmee het gesprek gevoerd wordt.
- PDCA-cyclus is de besturingssystematiek van De HHs. Onderdelen van de PDCA-cyclus zijn de tweejaarlijkse managementrapportages (MARAP) op faculteit en platform niveau en de (meer)jaarplannen van faculteiten en opleidingen.

Bijlage 2. Format Jaarplan Lectoraat

Het jaarplan wordt jaarlijks uiterlijk 15 september opgeleverd door het lectoraat. De lector is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarplan en schakelt zelf indien nodig kenniskringleden in om mee te denken of schrijven aan het jaarplan.

Het jaarplan wordt opgeleverd aan: de leidinggevende faculteitsdirecteur, de Leading Lector en platformcoördinator van het platform waartoe het lectoraat behoort en team Onderzoek van OKC (research@hhs.nl).

Dit plan is alleen voor intern gebruik. Het jaarplan wordt gepubliceerd op het medewerkersnet.

Dit jaarplan is een opvolging van afspraken in het voorjaar zijn gemaakt tussen opleidingen, kenniscentra en lectoren over inzet van mensen. In dit jaarplan worden de afspraken per lectoraat gebundeld.

Taal: kan zowel in het Nederlands als in het Engels worden opgeleverd.

Inhoud jaarplan

1. **Voorblad: Jaarplan 2020, lectoraat, lector, faculteit, platform, datum. Jaarplan is opgesteld na overleg met opleidingen x,y,z**

2. **Veranderingen in missie en doelen lectoraat.**

Korte schets missie, doelen en onderzoeksprogramma (over te nemen uit startdocument of voorgaande jaarplan). Zijn er ontwikkelingen in onderwijs, (beroeps)praktijk en kennisdomein die nopen tot aanpassing van het onderzoeksprofiel zoals vastgelegd in het startdocument/voorgaande jaarplan? Welke aanpassingen worden gedaan in het onderzoeksprofiel?

3. **Onderzoeksprojecten die komend kalenderjaar lopen**

Vul per onderzoeksproject onderstaande tabel in. Het is aan het lectoraat om te bepalen welke activiteiten gezamenlijk een 'onderzoeksproject' zijn.

NB: Al het onderzoek dat binnen het lectoraat gedaan wordt, dient te worden benoemd.

NB2: Benoem ook eventuele ideeën of plannen die nog 'in de pijplijn' zitten maar nog niet concreet in te plannen zijn (vanzelfsprekend hoeft daarbij niet de tabel ingevuld te worden, maar wees concreet waar dat kan)

Naam onderzoeksproject 1	
Doel project	
Beoogde resultaten/deliverables komend jaar voor onderwijs, praktijk en kennisdomein	
Bijdrage aan kenniscentrum	Naam kenniscentrum, beschrijving hoe het project bijdraagt aan het onderzoeksprogramma van het kenniscentrum
Bijdrage aan onderzoeksambities van een faculteit of opleiding?	Benoem faculteit/opleiding en hoe aan ambitie wordt bijgedragen
Welke externe partners zijn betrokken en hoe?	

Project is een samenwerking met een ander HHs-lectoraat	Ja (en zo ja, welk lectoraat)/nee	
(Beoogde) looptijd project	dd-mm-yyyy tot dd-mm-yyyy (beoogde einddatum)	
Inzet mensen		
Persoon	Bron voor financiering FTE (een of meerdere mogelijk, indien meerdere bronnen: geef aan hoeveel fte uit welke bron)	Is de inzet een voortzetting van een bestaande afspraak of is er sprake van een nieuwe of uitgebreide benodigde aanstelling?
Naam, functie, fte, faculteit, opleiding/platform of KC, startdatum inzet en beoogde duur inzet.	Kies uit: Al verworven externe middelen (benoem naam subsidie en subsidiegever of naam project en betalende partij), Lectoraatsreserves, Platformmiddelen	
Naam, functie, fte, faculteit, opleiding/platform of KC, startdatum inzet en beoogde duur inzet.	Kies uit: Al verworven externe middelen (benoem naam subsidie en subsidiegever of naam project en betalende partij), Lectoraatsreserves, Platformmiddelen	
etc.		

4. Overige bemensing lectoraat

Welke andere mensen spelen een rol in het lectoraat, voor hoeveel fte? Welke nieuwe afspraken worden aangegaan? Denk hierbij aan ondersteuning, projectleiders, subsidieschrijvers, flexibele inzetbaarheid. Zijn er afspraken over inzet van (docent)onderzoekers of ondersteuners die in het afgelopen jaar zijn beëindigd of die komend jaar moeten worden beëindigd (bijvoorbeeld bij het afronden van een project of een andere focus in het onderzoeksprofiel)?

5. Samenwerking onderwijs HHs.

- a. *Wat werkt wel en niet goed om onderzoek en onderwijs te integreren? Zijn er dingen die je anders wil gaan doen? Wat heb je van anderen nodig?*
- b. *Met welke opleidingen wordt komend jaar samengewerkt vanuit het lectoraat? Hoe ziet die samenwerking eruit en wat is het doel (voor zowel opleiding als lectoraat, denk aan: ophalen onderzoeksvragen opleiding/werkveld, curriculumvernieuwing of -ontwikkeling, versterken van de kennisbasis van de opleiding, deelname studenten in onderzoek, professionalisering docenten, versterken contact met werkveld)?*

Overzicht lopende subsidies (op te vragen bij subsidiedesk)				
Naam subsidie	Subsidieverstrekker	Totale omvang	Totale looptijd	Inzet 2020

Overzicht contractactiviteiten (in overleg met B&C)				
Naam	Betalende partner	Totale omvang	Totale looptijd	Inzet 2020

11. Aanpassingen naar aanleiding van 2-jaars evaluatie lectoraat.

Alleen in te vullen indien in het voorafgaande jaar het formele evaluatiemoment 2 jaar na aanvang contract heeft plaatsgevonden

Bijlage 3. Format en toelichting jaarverslag lectoraten HHs

Vanaf 2020 (jaarverslag over 2019) dient het jaarverslag uiterlijk 1 maart te worden opgeleverd. Het jaarverslag beschrijft de resultaten van het voorgaande kalenderjaar. Omdat het verslag extern gericht is, is er ook ruimte om de actuele situatie te beschrijven. En om kort vooruit te kijken.

Het externe jaarverslag moet worden opgeleverd aan de leidinggevende faculteitsdirecteur, de leading lector, de platformcoördinator en team onderzoek van OKC (research@hhs.nl).

Raadpleeg voor ondersteuning bij het opstellen en vormgeven van het jaarverslag de faculteitsadviseur Communicatie/communicatieadviseur kenniscentrum.

Raadpleeg voor inhoudelijke vragen over deze handleiding en het opmaakvoorbeeld team Onderzoek van OKC (research@hhs.nl).

Taal

In principe wordt het jaarverslag in het Nederlands opgesteld. Lectoraten die zich sterk richten op een internationaal publiek kunnen er ook voor kiezen om het verslag in het Engels op te stellen. Indien een lectoraat een Nederlandse versie naar het Engels wil laten vertalen, zijn de kosten voor rekening van het lectoraat.

Opmaak

Bijgevoegd 'Voorbeeld opmaak jaarverslag' laat een voorbeeld zien van hoe een opgemaakt jaarverslag er uiteindelijk uitziet. Het lectoraat kan het document opstellen in Word of een ander tekstverwerkingsprogramma. Tabellen dienen te worden gemaakt in Word of Excel en apart te worden aangeleverd. Figuren en tabellen worden in overleg tussen het lectoraat, de faculteitsadviseur Communicatie/communicatieadviseur kenniscentrum en de vormgever vormgegeven.

Het eindresultaat dient in de lijn van het voorbeeld-format te worden opgemaakt in de HHs-huisstijl. Het lectoraat kan via de faculteitsadviseur Communicatie/communicatieadviseur kenniscentrum de vormgever inschakelen. De kosten van de opmaak bedragen 55 euro per uur (geen btw verschuldigd), waarbij de verwachte benodigde tijd voor opmaak ca. 6 uur bedraagt.

Publicatie

Het jaarverslag wordt gepubliceerd op de lectoraatspagina op www.dehaagsehogeschool.nl. De faculteitsadviseur Communicatie/communicatieadviseur kenniscentrum vraagt de plaatsing aan via webredactie@hhs.nl.

Opzet jaarverslag lectoraat

Onderstaande opzet licht toe uit welke onderdelen het jaarverslag in ieder geval dient te bestaan. Bekijk ook het 'Voorbeeld format jaarverslag' voor meer informatie over mogelijke figuren en tabellen.

Verwerk in kaders in het document (plaatsing daar waar relevant) citaten (one-liners) van voor het lectoraat relevante doelgroepen over het lectoraat. Denk hierbij bijvoorbeeld aan: student; docent; vertegenwoordiger beroepspraktijk of andere samenwerkingspartner als de overheid; onderzoeker van buiten eigen lectoraat; iemand uit de samenleving. *Zie bijlage A voor concepttekst voor opvragen van citaat.*

Highlights (max 80 woorden per kader): hoogtepunten afgelopen jaar (naar eigen inzicht. Bijvoorbeeld: bijzondere publicaties, verworven subsidies, bijzondere bijeenkomsten, prijzen, bijzondere onderzoeksresultaten, producten, onderwijs, studenten)

1. **Voorblad:** Naam lectoraat, Ondertitel, Jaarverslag 20xx, Naam lector, Verschijningsdatum
2. **Over het lectoraat**
 - **Aanleiding.** *Waarom is dit lectoraat noodzakelijk? Welke problematiek ligt eraan ten grondslag?*
 - **Missie**
 - **Doelen.** *Zoveel mogelijk puntsgewijs*
 - **Onderzoeksthema's Haagse Hogeschool.** *Welke rol speelt het lectoraat in de platforms/kenniscentra van de HHS?*
3. **Wie zijn wij?**
 - **Over de lector.** *200 woorden*
 - **Kenniskringleden.** *Overzicht kenniskringleden met foto. Bij ieder kenniskringlid vermelden: naam kenniskringlid, rol kenniskringlid binnen kenniskring, opleiding/dienst/externe partij waar kenniskringlid aan verbonden is, aantal fte actief in kenniskring, in 1 zin beschrijving van onderzoek van kenniskringlid)*
4. **Wat doen wij?**
 - **Onderzoekslijnen.** *Grafische weergave met korte toelichting. In het opgemaakte format staat een mogelijk voorbeeld van een grafische weergave. Per lectoraat kan een grafische weergave worden opgesteld passend bij het lectoraat. Dit gebeurt in overleg tussen lectoraat en vormgever (en evt faculteitsadviseur Communicatie/communicatieadviseur kenniscentrum)*
 - **Onderzoeksprojecten.** *Benoem alle projecten en geef een korte beschrijving. Beschrijf in ieder geval hoe het project bijdraagt aan: onderwijs en professionalisering; beroepspraktijk en maatschappij; het onderzoeksdomein. Licht een aantal projecten uit voor een meer uitgebreide (ca 250 woorden) toelichting per project.*
 - **Partners en netwerk.** *Grafische weergave van aantallen partners verdeeld in voor het lectoraat relevante categorieën. Zie voorbeeld in opgemaakt format. Korte kwalitatieve beschrijving: wat is de toegevoegde waarde van de partners, hoe zijn de meeste partners betrokken, wat zijn de belangrijkste samenwerkingsverbanden?*
 - **Resultaten lectoraat.** *Per categorie een grafische weergave. Op basis van output ingevuld via sharepointsite 'onderzoek lectoraten'. Een overzicht van de output per lectoraat is op te vragen via research@okc.nl. Naast de hieronder genoemde indicatoren*

is er meer informatie uit die data te halen, het is aan het lectoraat om te bekijken welke aanvullende indicatoren relevant zijn voor het jaarverslag.

Aanvullend op kwantitatieve data: per categorie korte duiding/toelichting bij cijfers: zijn met deze resultaten de beoogde doelgroepen op een goede manier bereikt? Zijn het de juiste manieren om de beoogde impact te realiseren? (200/300 woorden). Per categorie 1 aansprekend voorbeeld (200 woorden)

- i. Onderwijs en professionalisering (totaal aantal bereikte studenten, aantal actief bij onderzoek betrokken studenten, aantal afstudeerders, aantal (bijdragen aan) minoren, bijdragen aan doorlopende onderzoeklijn van opleiding(en), aantal lezingen/workshops voor docenten)*
- ii. Beroepspraktijk en Maatschappij. (aantal evenementen/lezingen/masterclasses voor beroepspraktijk, totaal aantal bereikte personen uit beroepspraktijk/maatschappij, aantal rapporten, aantal prototypen, aantal artikelen in vaktijdschriften, aantal adviestrajecten voor beroepspraktijk)*
- iii. Bijdrage aan het onderzoeksdomein (aantal peer reviewed artikelen, aantal lezingen voor onderzoeksdomein)*

5. Komend jaar (max 300 woorden)

- *Wat zijn de plannen voor komend jaar? Korte beschrijving. Welke belangrijke ontwikkelingen zijn er te signaleren en hoe speelt het lectoraat daar op in?*

6. Bijlagen:

- Bijlage 1: Lijst met partners van het lectoraat
- Bijlage 2: Publicatielijst

Bijlage 4. Voorstel MARAP-format platform

1: Voortgang per onderzoekslijn

Format jaarplan:

Onderzoekslijnen en Kenniscentra in het platform

Geef hier een beknopte toelichting per onderzoekslijn/kenniscentrum en beschrijf:

- *hoe de onderzoekslijn relevant, ambitieus en uitdagend is voor het onderwijs, voor de professionalisering van de beroepspraktijk en voor het kennisdomein*
- *wat de belangrijkste speerpunten zijn voor 20xx*
- *hoe externe middelen kunnen/zullen worden verworven*
- *welke lectoraten aan de onderzoekslijn zijn verbonden.*

Benoem hierbij ook onderzoekslijnen die vorm krijgen in de door het CvB benoemde thema's voor de Kenniscentra en welke stappen in 20xx gezet zullen worden op deze thema's.

1.1 Voortgang onderzoekslijn 1/ontwikkeling kenniscentrum

Ambities uit Jaarplan 20xx

(opnemen belangrijkste ambities uit eigen jaarplan, uitgewerkt volgens bovenstaande toelichting)

Reflectie op voortgang

1.2 Voortgang Onderzoekslijn 2/ontwikkeling kenniscentrum

Ambities uit Jaarplan 20xx

(opnemen belangrijkste ambities uit eigen jaarplan, uitgewerkt volgens bovenstaande toelichting)

Reflectie op voortgang

1.3 Voortgang Onderzoekslijn 3/ontwikkeling kenniscentrum etc

Ambities uit Jaarplan 20xx

(opnemen belangrijkste ambities uit eigen jaarplan, uitgewerkt volgens bovenstaande toelichting)

Reflectie op voortgang

2. Kwaliteitszorg

Reflectie op voortgang visitatie/midterm/inzet Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit

3. Financiën

Format jaarplan:

De platformbegroting 2019 omvat:

- *de (eigen) middelen van het platform*
- *de middelen voor de centres of expertise*
- *de middelen van de kenniskring en vrijvallende lectoraatsmiddelen, voorzover toerekenbaar aan onderzoek bijdragend aan de genoemde onderzoekslijnen. Dit onderdeel wordt aangeleverd door B&C aan de hand van onderstaand format. Zie daarvoor de bijgevoegde specificatie).*

Daarnaast is er een Excel beschikbaar met een rapportageformat financiën.

4. Kern KPI

Kern KPI's 20xx	Prognose 2019	Realisatie per Marap 1	Toelichting	Norm/streefwaarde (volgens Onderzoek Versterkt)
Omvang externe inkomsten t.b.v. onderzoek (volgens definitie 'notitie externe inkomsten')				25%