

Kritische Reflectie Kenniscentrum Zorginnovatie 2010-2015

Augustus 2015



praktijkgericht **onderzoek**



Voorwoord

Deze kritische reflectie van Kenniscentrum Zorginnovatie (KCZ) van Hogeschool Rotterdam (HR) is opgesteld conform de richtlijnen van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2021 (BKO)ⁱ en is onderdeel van de zesjaarlijkse kwaliteitszorgcyclus van het praktijkgerichte onderzoek in het hoger beroepsonderwijs (hbo). KCZ is het eerste hbo-kenniscentrum dat dit protocol gebruikt voor de kritische reflectie. Dit rapport beschrijft en evalueert de periode van januari 2010 tot en met juli 2015. Deze jaren stonden voor KCZ in het teken van een sterke kwantitatieve, kwalitatieve en organisatorische groei. In deze kritische reflectie presenteren en evalueren we de ontwikkeling die KCZ op de volgende vijf standaarden van het BKO heeft doorgemaakt en beschrijven we onze ambities voor de volgende evaluatieperiode:

1. De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijhorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.
2. De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk.
3. Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.
4. De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:
 - ▶ kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein;
 - ▶ de beroepspraktijk en maatschappij;
 - ▶ onderwijs en professionalisering.
5. De onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch een evaluatie uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig consequenties.

Ter voorbereiding op de totstandkoming van deze kritische reflectie richtten wij in september 2014 een projectgroep in.ⁱⁱ Doelstelling van de projectgroep was om relevante informatie met betrekking tot bovenstaande standaarden bijeen te brengen, te selecteren en ordenen, te beschrijven en te evalueren. Bijlage 1 bevat een toelichting op de gehanteerde onderzoeksmethoden. We hebben interviews gehouden met dertig externe stakeholders van kennisinstellingen en het praktijkveld en twaalf interne stakeholders (directies en onderwijsmanagers). Bijlage 2 presenteert een samenvatting van deze interviews. Bij het schrijven van dit rapport is uitdrukkelijk gekeken naar de aanbevelingen van de commissie die de vorige evaluatie in 2009 heeft uitgevoerd (bijlage 3). Tevens is op basis van data uit het HR-brede tevredenheids-onderzoek (2013 en 2014) een analyse uitgevoerd met betrekking tot de mening van medewerkers van KCZ over de inhoud en de omstandigheden van het werk (bijlage 4). Door de informatie uit verschillende bronnen te combineren is een gedegen en gedetailleerd overzicht gegenereerd over de onderwerpen waarover in de criteria van BKO informatie wordt gevraagd. Conceptversies van dit rapport zijn besproken met alle lectoren, medewerkers van KCZ, de instituutdirecties en onderwijsmanagers van de vier betrokken opleidingsinstituten, beleidsmedewerkers van Ondersteuning Kenniscentra en Expertise-centrum Maatschappelijke Innovatie (OKC), Concernstaf en het College van Bestuur. Hiermee is onze kritische reflectie een intern breed gedragen analyse van de bijdrage die KCZ levert aan kennisontwikkeling, aan onderwijs en professionalisering van studenten en staf van Hogeschool Rotterdam aan de valorisatie van gegenereerde kennis naar wetenschap, opleidingen, beroepspraktijk en maatschappij.

Namens alle medewerkers van Kenniscentrum Zorginnovatie,

Dr. Marleen Goumans
Programmadirecteur Kenniscentrum Zorginnovatie
Hogeschool Rotterdam

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Uitgangspunten en missie van Kenniscentrum Zorginnovatie	6
1.1 Missie en doelen Kenniscentrum Zorginnovatie	6
1.2 Missie en onderzoeksbeleid van Hogeschool Rotterdam	7
1.3 Aansluiting van de missie van Kenniscentrum Zorginnovatie op het beleid van Hogeschool Rotterdam	9
1.4 Aansluiting van de missie van Kenniscentrum Zorginnovatie op de beroepspraktijk en het onderwijs van Hogeschool Rotterdam	9
1.5 Het meten van doelen	10
1.6 Realisatie naar aanleiding van de aanbevelingen van de visitatiecommissie 2009	11
1.7 Evaluatie onder externe- en interne stakeholders	11
1.8 Ambitie ten aanzien van uitgangspunten en missie 2016-2020	12
1.9 Conclusie ten aanzien van Standaard 1	12
Hoofdstuk 2: Organisatie in relatie tot missie en onderzoeksprofiel	13
2.1 Onderzoeksportfolio	13
2.2 Het Kenniscentrum Zorginnovatie is effectief en efficiënt georganiseerd	13
2.3 Overlegvormen	14
2.4 Inzet van mensen in Kenniscentrum Zorginnovatie	14
2.5 Inzet van middelen bij Kenniscentrum Zorginnovatie	17
2.6 Verbinding met interne en externe omgeving bij Kenniscentrum Zorginnovatie	17
2.7 Realisatie naar aanleiding van de aanbevelingen van visitatiecommissie 2009	18
2.8 Ambitie ten aanzien van organisatie en interne en externe samenwerking 2016-2020	19
2.9 Conclusie ten aanzien van Standaard 2	19
Hoofdstuk 3: Kwaliteit van onderzoek door de onderzoekseenheid	21
3.1 Beschikbaarheid en bekendheid van relevante geëxpliciteerde onderzoekstandaarden	22
3.2 Mate waarin het onderzoek in overeenstemming is met geëxpliciteerde standaarden	24
3.3 Regelmatige evaluatie en aanscherping van de onderzoekstandaarden	25
3.4 Realisatie naar aanleiding van de aanbevelingen van visitatiecommissie 2009	26
3.5 Mening van stakeholders over de kwaliteit van het onderzoek	26
3.6 Ambitie ten aanzien van kwaliteit van onderzoek door de onderzoekseenheid 2016-2020	27
3.7 Conclusies ten aanzien van Standaard 3	27
Hoofdstuk 4: Betekenis voor kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein, beroepspraktijk en onderwijs en professionalisering	28
4.1 Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein	29
4.2 Betekenis voor de beroepspraktijk en maatschappij	32
4.3 Betekenis voor onderwijs en professionalisering	35
4.4 Realisatie naar aanleiding van de aanbevelingen van visitatiecommissie 2009	39
4.5 Evaluatie door stakeholders	40
4.6 Ambitie ten aanzien van de betekenis voor kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein, beroepspraktijk en onderwijs en professionalisering 2016-2020	41
4.7 Conclusie ten aanzien van Standaard 4	41

Hoofdstuk 5: Systematische evaluatie van de onderzoeksprocessen en -resultaten.	43
5.1 Medewerkers	43
5.2 Projecten en onderzoekslijnen	43
5.3 Samenwerking onderwijs	44
5.4 Promotievouchers	44
5.5 Onderzoeksjaarplan en strategisch beleid	44
5.6 Monitoring financiën	44
5.7 Visitatiecommissie 2009	44
5.8 Ambitie ten aanzien van evaluatie van de onderzoeksprocessen en -resultaten 2016-2020	44
5.9 Conclusie ten aanzien van Standaard 5	45

Uitgangspunten en missie van Kenniscentrum Zorginnovatie

Centraal in dit hoofdstuk staat BKO Standaard 1: De onderzoekseenheid heeft een relevante, ambitieuze en uitdagende missie en een onderzoeksprogramma met bijhorende doelen die zijn vertaald naar een aantal indicatoren.

Dit hoofdstuk beschrijft de missie, de onderzoeklijnen en de doelen van KCZ. Daarnaast komt aan de orde in hoeverre deze missie voldoende relevant, ambitieus en uitdagend is en aansluit bij het beleid van Hogeschool Rotterdam (HR) en hoe externe en interne stakeholders de missie en doelen waarderen.

1.1 Missie en doelen Kenniscentrum Zorginnovatie

De missie van waaruit KCZ werkt en de daarbij behorende doelen, zijn neergelegd in het Strategisch Plan 2012-2015 dat richting en sturing geeft aan het onderzoeksprogramma van KCZ.ⁱⁱⁱ Alle studies, projecten en onderwijsactiviteiten die KCZ initieert liggen volledig in het verlengde van deze missie.

KCZ is een dynamische organisatie die praktijkgericht onderzoek doet voor de gezondheidszorg in de regio Rotterdam in nauwe verbinding met het onderwijs en de wetenschappelijke wereld. KCZ voert praktijkgericht onderzoek uit om de zorgpraktijk te innoveren. Door onderbouwde oplossingen draagt KCZ bij aan het kwalitatief beter en organisatorisch sterker maken van de zorg en deze in financieel opzicht betaalbaar te houden. Want als de zorg op de huidige voet wordt voortgezet dan wordt deze onbetaalbaar door dubbele vergrijzing van de bevolking, toename van het aantal chronisch zieken, de ontwikkeling in de medische wetenschap en technologie en de steeds mondig wordende patiënten/cliënten.

Goede ideeën over de richting van de verandering waarop het strategisch onderzoeksplan in 2011 is geënt zijn:

- ▶ van ziekte en herstel naar gezondheid en preventie;
- ▶ van zorgafhankelijkheid naar participatie en zelfmanagement;

- ▶ van monodisciplinair organiseren naar meer multidisciplinariteit en samenhang in zorg;
- ▶ van zorg in een kliniek, naar zorg thuis of huiselijke omgeving;
- ▶ van practice based care naar evidence-based care;
- ▶ van systeemgericht naar persoonsgericht;
- ▶ van (primaire) professionele zorg naar 'samenzorg' (professionals, vrijwilligers en familie);
- ▶ van zelf doen naar doen met technologische ondersteuning.

Door het initiëren en uitvoeren van praktijkgericht onderzoek in samenwerking met onderwijs en de beroepspraktijk is het kenniscentrum in staat om praktische vragen als *'hoe doe ik dat?'* te beantwoorden en daarmee zowel de zorg- als onderwijspraktijk te bedienen. De kracht van KCZ is dat het kennis oplevert die werkt. Kennis die bijdraagt aan het oplossen van praktijkvraagstukken, toekomstige praktijkwerkers inspireert en relevant is voor het toetsen en bouwen van theorieën. Deze oplossingen hebben zowel in Rotterdam, landelijk als internationaal impact.

Met deze missie ambieert het kenniscentrum:

- ▶ Een belangrijke rol te spelen in de kenniscirculatie tussen de beroepspraktijk, de opleidingen van HR en de samenleving; een bijdrage te leveren aan theorieontwikkeling en de wetenschap;
- ▶ Samenwerking en kennisdeling te realiseren met regionale en lokale stakeholders in de publieke en (semi)private sector en met lokale en (inter)nationale kennisinstituten;
- ▶ Samenwerking tussen onderzoekers en praktijkprofessionals tot stand te brengen in multidisciplinaire teams waardoor elkaars kennis efficiënt en effectief wordt benut en studenten en staf in diverse onderzoeksfuncties worden opgeleid.

De missie van KCZ is uitgewerkt in de volgende doelen:

- ▶ Het innoveren van de zorg- en onderwijspraktijk door de beroepspraktijk, de onderwijspraktijk en de wetenschap via praktijkgericht onderzoek met elkaar te verbinden. Tevens met behulp van deze verbindingen zorg te dragen voor gerichte kennisontwikkeling, -deling, en -valorisatie voor diverse stakeholders.
- ▶ Het ontsluiten, genereren en verrijken van kennis door uitvoering van hoogwaardig en voor regionale praktijk, wetenschap en onderwijs relevant praktijkgericht onderzoek op het terrein van zorginnovatie.

Aan de realisatie van deze doelen wordt gewerkt binnen vier met elkaar samenhangende onderzoekslijnen met bijbehorende inhoudelijke ambities en projecten (figuur 1) (zie ook hoofdstuk 2 en de website van het kenniscentrum).



Figuur 1. Onderzoekslijnen van KCZ

1. Participatie en Zelfmanagement (cliënt perspectief): gericht op zelfredzaamheid, zelfmanagement en participatie van cliënten, patiënten en mantelzorgers, met als centraal aandachtspunt het toerusten van cliënten en zorgverleners;
2. Samenhang in Zorg (organisatie perspectief): gericht op vraagstukken over samenwerking in de zorg en over logistiek en efficiency. De samenwerking betreft die tussen professionals onderling en met mantelzorgers en vrijwilligers, tussen organisaties en sectoren en ketensamenwerking;
3. Evidence-Based Care (professionele perspectief): gericht op professioneel handelen in de zorg, waarin de professional zich focust op het bieden van kwalitatief hoogwaardige evidence-based zorg volgens de meest actuele inzichten;

4. Zorginnovatie met Technologie (perspectief van de ondersteunende techniek): gericht op het inzetten van techniek, ICT of media om innovatie van zorg optimaal te ondersteunen.

De vierde onderzoekslijn verbindt de andere drie onderzoekslijnen, omdat dit thema een aandachtsgebied vormt binnen elk van de andere onderzoekslijnen. KCZ realiseerde de afgelopen jaren overigens ook andere verbindingen tussen de onderzoekers en lectoren uit de diverse onderzoekslijnen door lijnoverstijgende studies, projecten en onderwijsactiviteiten.

Bij de ontwikkeling van de missie en het onderzoeksprogramma van KCZ, in het Strategisch Plan 2012-2015 en de daarop gebaseerde jaarplannen is nadrukkelijk rekening gehouden met de missie van HR^{iv} en haar visie op onderzoek en onderwijs^v. Dit wordt in de volgende paragraaf kort toegelicht. KCZ speelt direct in op belangrijke nieuwe ontwikkelingen in het HR-beleid, zoals de notities over de Focusagenda en bijbehorend implementatieprogramma^{vi} en Praktijkgericht Onderzoek bij HR (2014)^{vii}.

1.2 Missie en onderzoeksbeleid van Hogeschool Rotterdam

De Rotterdamse regio is het meest verstedelijkte gebied van Nederland en heeft de grootste haven van Europa. De zorgsector is in deze stad één van de grootste werkgevers. En Rotterdam heeft meer diversiteit in de bevolking dan elders in Nederland^{viii}. De behoefte aan hoogopgeleide professionals groeit en er is nog veel onbenut talent in Rotterdam aanwezig. De missie van HR is om een kennisinstelling met kwalitatief hoogwaardige opleidingen van en voor de regio Rotterdam te zijn en studenten in een uitstekende uitgangspositie te brengen voor een succesvolle loopbaan^{ix}. De gewenste verbinding met de Rotterdamse regio is vertaald in haar onderwijs model^x. Hierin hebben de opleidingen een ideale balans tussen drie elementen: kennis, praktijk en persoonlijke ontwikkeling. In de loop van de studie verandert de verhouding. In het begin ligt de nadruk op kennis ontwikkelen in combinatie met praktijk en persoonlijke ontwikkeling. In latere jaren verschuift dit meer naar de praktijk. Altijd met begeleiding van een persoonlijke coach. In dit beleid is de verbinding met de beroepspraktijk essentieel. Studenten leren de praktijk kennen door het lopen van stage en uitvoeren van onderzoek met professionals uit die praktijk. Ook leren zij door middel van



onderzoek een bijdrage te leveren aan het oplossen van praktijkvraagstukken. Zo kunnen zij zich ontwikkelen tot ondernemende, kritische en onderzoekende professionals met oog voor de maatschappelijke context. Zij leren de Rotterdamse aanpak: innovatief, praktisch en resultaatgericht.

Het College van Bestuur van HR heeft in januari 2013 een strategische verbeteragenda opgesteld, met als hoofddoel het verbeteren van het bacheloronderwijs en het realiseren van een sterkere verbinding tussen onderzoek en onderwijs. Dit is de Focus-agenda genoemd^{xi}. Het onderzoek dient bij te dragen aan het verhogen van het niveau van de opleidingen en het versterken van de inhoud van de curricula. Lectoren en aan onderzoek verbonden docenten en hoofddocenten zijn verantwoordelijk voor het verbinden van onderzoek en praktijk met het onderwijs, en leveren een bijdrage aan de totstandkoming en/of bijstelling van curricula.

HR heeft haar visie op onderzoek neergelegd in de notitie *Praktijkgericht Onderzoek bij HR (2014)*^{vi,i}. Hierin staat dat kwalitatief hoogwaardig praktijkgericht onderzoek van cruciaal belang is voor het verhogen van de kwaliteit van de opleidingen, professionalisering van de staf en het genereren van innovatieve oplossingen voor regionale, maatschappelijke vraagstukken. Het verwerven van kennis en het toepassen daarvan in de praktijk draagt bij aan het verbeteren en vernieuwen van zowel de opleiding als de beroepspraktijk. Het praktijkgerichte onderzoek aan HR is methodisch grondig en is ingebed in samenwerkingsverbanden van opleidingen, kenniscentra en beroepspraktijk. Om die verbinding goed vorm te geven stelt HR dat lectoren bij voorkeur ook werkzaam zijn in de beroepspraktijk. Bovendien verwacht de hogeschool dat de inhoud van een onderzoekslijn een belangrijk maatschappelijk en/of beroepspraktijk gerelateerd thema betreft^{xii}. De hogeschool heeft haar strategische onderzoeksagenda geclusterd rond vijf kenniscentra met vijf relevante thema's voor Rotterdam: mainport innovation, innovatief ondernemen, talentontwikkeling, creatieve industrie en zorginnovatie. Rond twee thema's die voor Rotterdam erg belangrijk zijn, de haven en Rotterdam-Zuid, heeft de hogeschool twee expertise centra opgericht. Alle opleidingen en kenniscentra leveren naar vermogen een bijdrage aan deze expertise centra onder leiding van een programmamanager, zodat HR op deze twee thema's daadwerkelijk impact maakt.

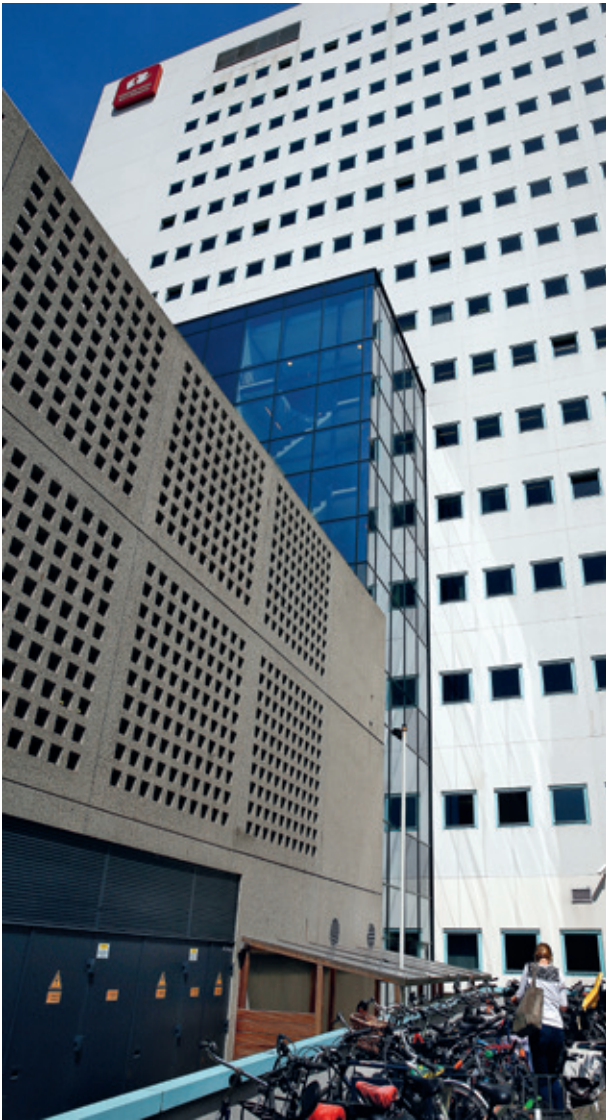
1.3 Aansluiting van de missie van Kenniscentrum Zorginnovatie op het beleid van Hogeschool Rotterdam

KCZ onderschrijft de visie en doelen van de notitie Praktijkgericht Onderzoek en heeft haar missie en onderzoek, ook in de jaren voorafgaand aan publicatie daarvan, conform deze uitgangspunten ingericht (zie verder hoofdstuk 3). Het onderzoek van KCZ is hoogwaardig. De onderzoeksvragen zijn afkomstig uit de regionale praktijk en sluiten steeds beter aan bij kennisbehoeften van opleidingen. Ook is er sprake van goede aansluiting bij het Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI) en er wordt zowel bij projecten als ten aanzien van organisatie en kwaliteit samengewerkt met de andere kenniscentra. Het is een kwestie van een goed wederzijds begrip en overleg op basiskennis en inzichten dat maakt dat deze relaties zich verder ontwikkelen dan *'u vraagt en wij draaien'*. De multidisciplinaire onderzoeksgroepen bestaan uit docenten, studenten, praktijkwerkers en partners vanuit de wetenschap. Vaak spelen de doelgroepen zelf een actieve rol in het onderzoek via bijvoorbeeld focusgroepen, vragenlijstonderzoek, gerichte feedback of participatie in projectgroepen. Lectoren zijn aangesteld op maatschappelijke thema's. Daarnaast hebben de meeste lectoren een duale aanstelling. Daardoor is het in veel projecten mogelijk om missies uit het praktijkveld te verbinden met die van KCZ en HR. Dit maakt het voor alle partijen aantrekkelijk om gezamenlijk onderzoek te doen met behoud van focus op zowel collectieve als individuele belangen.

1.4 Aansluiting van de missie van Kenniscentrum Zorginnovatie op de beroepspraktijk en het onderwijs van Hogeschool Rotterdam

De notitie over de Focus-agenda en bijbehorend implementatieprogramma heeft de afgelopen jaren geresulteerd in de verdere uitbouw van de reeds bestaande samenwerkingsrelaties met opleidingen en het betrekken van het onderwijsmanagement en curriculumraden bij het onderzoeksbeleid.

Aan alle curriculumraden van het Instituut voor Gezondheidszorg (IvG) en die van de opleiding Gezondheidszorg Technologie (GZT, vanaf 1 september 2015 wordt dit Mens en Techniek) is een lector van KCZ verbonden. Bij het Instituut voor Sociale Opleidingen (ISO) zijn lectoren van KCZ betrokken bij het vormgeven van een geheel nieuw curriculum. Daarnaast is aan elke minor van IvG en aan twee minors van ISO een lector van KCZ verbonden. Vanaf 2014 staat de (expliciete) ontwikkeling van een kennisagenda bij elke relevante opleiding, in samenwerking met onderwijsmanagers en hoofddocenten, op de agenda. Hierop gebaseerd worden gezamenlijke onderzoeksprojecten ontwikkeld. Dit heeft bij sommige opleidingen (onder andere Fysiotherapie) al geleid tot formulering van een volledig gezamenlijk onderzoeksprogramma. Omgekeerd wordt samen met de opleidingen bekeken waar afgerond of lopend onderzoek en reeds beschikbare kennis aansluit op het curriculum en hoe deze kennis benut kan worden. Het kenniscentrum ondersteunt de IvG-opleidingen in het verbeteren van de leerlijn onderzoeksvaardigheden (o.a. middels IvG-brede werkgroep, organiseren IvG-scholingsdag, loket onderzoek en statistiek). Hiermee worden niet alleen studenten beter toegerust om in praktijkgericht onderzoek te participeren, maar ook de docenten. Naast de hierboven genoemde samenwerking is er samenwerking met diverse andere opleidingen die interesse hebben voor innovatie van zorg en daarbij ook een duidelijke link leggen naar hun curricula. Voorbeelden daarvan zijn de opleidingen: Industrieel Product Ontwerpen (IPO) en Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek (BML) van het Instituut Engineering and Applied Sciences (EAS), de opleiding Mediatechnologie (MT, vanaf september 2015 wordt dit Creative Media and Game Technologies) van Instituut Communicatie, Media en Informatietechnologie (CMI), de opleiding Human Resource Management (HRM) van het Instituut voor Bedrijfskunde (IBK), en de Willem de Kooning Academie (WdKA). Deze samenwerkingen omvatten onder meer het ontwikkelen en door studenten laten uitvoeren van opdrachten binnen het PMG-onderwijs (Projectmatig en Multidisciplinair werken aan Grootstedelijke vraagstukken), minorprojecten en afstudeerprojecten van bachelor en master studenten (voor aantallen zie hoofdstuk 4.3). Maar ook het samen opzetten van (extern gefinancierde) onderzoeks-trajecten door docent-onderzoekers en lectoren waar de verschillende studentprojecten deel van



kunnen uitmaken. Al deze activiteiten dragen bij aan de professionalisering van docenten en kunnen zelfs resulteren in promotietrajecten. Veel lvG-docenten maken deel uit van KCZ en werken als onderzoeker mee in projecten (voor aantallen zie hoofdstuk 2.2). Omgekeerd waren alle onderzoekers in KCZ ook docent bij één of meerdere opleidingen. Het onderzoek van KCZ is daarnaast sterk gebonden aan de toepassingscontext zodat naast wetenschappelijke validiteit ook criteria uit de praktijk (toepasbaar, maatschappelijk robuust) ruim aandacht krijgen. Veel van de grotere projecten worden in consortia, academische werkplaatsen of andere samenwerkingsverbanden met externe kennis- of praktijkinstellingen uitgevoerd. Naast wetenschappelijke (Nederlandstalige en internationale) publicaties genereert KCZ vele kennisproducten die direct bruikbaar zijn voor de beroeps- en/of onderwijspraktijk, zoals: factsheets, brochures, prototypes, richtlijnen en protocollen, interventieprogramma's, vragenlijsten, instrumenten en zelfs apps of serious games (voor aantallen zie hoofdstuk 4.1).

1.5 Het meten van doelen

Sinds 2013 gebruikt KCZ de H5 indicatorenlijst voor het meten van doelen en resultaten van praktijkgericht onderzoek (ontwikkeld door de vijf grote hogescholen: H5). KCZ heeft zich gericht op de input indicatoren: aantal onderzoekers en verworven eerste, tweede en derde geldstromen. Daarnaast hanteert KCZ de output indicatoren: wetenschappelijke output (peer-reviewed publicaties en presentaties), onderwijs output (bijdragen in onderwijsbundels, verzorgen van onderwijs, begeleiden van studentenprojecten en professionaliseringsbijeenkomsten voor docenten) en praktijkgerichte output (instrumenten, apps, handreikingen, richtlijnen en adviezen). Deze indicatoren zijn gekoppeld aan de onderzoekslijnen en worden jaarlijks gebundeld in de jaarverslagen.

De normen worden jaarlijks bepaald in samenspraak met lvG en vastgelegd in een Service Level Agreement (SLA) en/of uitgebreid jaarplan (zie jaarverslagen en jaarplannen vanaf 2013). De ontwikkeling van HR-indicatoren voor het monitoren van de opbrengst van het onderzoek is in 2014 op gang gekomen. In mei 2015 zijn deze indicatoren binnen HR vastgesteld.^{xiii} Deze indicatoren komen overeen met de door KCZ gehanteerde indicatoren met daaraan toegevoegd impact indicatoren.

1.6 Realisatie naar aanleiding van de aanbevelingen van de visitatiecommissie 2009

Naar aanleiding van de externe visitatie in 2009 heeft de toenmalige visitatiecommissie geadviseerd meer samenhang en focus aan te brengen in het onderzoeksprogramma en de aandacht te concentreren op grootstedelijke problematiek die zowel een Rotterdamse als een landelijke of internationale betekenis heeft. De commissie heeft twaalf concrete aanbevelingen voor verbeteringen gedaan ^{xiv}. KCZ heeft hard gewerkt om deze aanbevelingen te realiseren. Regelmatig is de voortgang van de verbeteracties geëvalueerd en op enkele momenten is de tussenstand daarvan vastgelegd^{xv}. Dit heeft geleid tot de volgende resultaten in relatie tot de visie en programmering:

- ▶ In het onderzoeksprogramma 2012-2015 is een sterke inhoudelijke samenhang tussen de lectoraten aangebracht, waarna de organisatie van KCZ daarop is aangepast (zie hoofdstuk 2).
- ▶ De onderzoekslijnen hebben betrekking op actuele maatschappelijke en wetenschappelijke vraagstukken binnen de regio Rotterdam en zijn daarmee herkenbaar voor de opleidingen en de beroepspraktijk binnen de Rotterdamse regio; tegelijkertijd heeft veel onderzoek ook een bredere landelijke of internationale betekenis.

1.7 Evaluatie onder externe- en interne stakeholders

Uit de interviews blijkt dat de stakeholders zich niet zozeer op de missie maar veel meer door de concrete inhoud van het onderzoeksprogramma en/of de onderzoeksthema's aangesproken voelen. Zij ervaren het onderzoekprogramma als zeer relevant. Zij kennen KCZ en de projecten via de website, nieuwsbrieven en producten, maar vooral ook uit persoonlijke contacten. Zij geven aan positieve ervaringen te hebben met KCZ en prettige, duurzame en professionele persoonlijke relaties onderhouden met haar medewerkers. De rolverdeling is dat de praktijk komt met de vraagstukken en de lector of onderzoeker van KCZ bekijkt of deze vraag opgelost kan worden met onderzoek en wat dan de bijbehorende onderzoeks- of ontwerp-vraag is.

- ▶ *"Ik vind Kenniscentrum Zorginnovatie van Hogeschool Rotterdam over het algemeen voor het onderzoek dat ik wil geschikter dan de universiteit, omdat zij gewoon meer weten over de praktijk."* (externe stakeholder)
- ▶ *"Ik ben niet met Kenniscentrum Zorginnovatie gaan samenwerken omdat ik dacht: dit is echt een project voor het hbo en ik wil graag met het hbo samenwerken. Maar er bleken daar mensen te zitten die enthousiast waren en die kennis hebben van dit onderwerp. Er is een klik om samen een project te doen."* (externe stakeholder)

De instituutsdirecties van IvG en ISO tonen zich zeer positief over de ontwikkeling die KCZ heeft doorgevoerd. Sinds 2013 worden de afspraken in SLA's en/of uitgebreide jaarplannen vastgelegd en deze worden (vrijwel) volledig ten uitvoer gebracht. In een werkconferentie (20 april 2015) over het nieuwe strategisch onderzoeksplan 2016-2020 van KCZ, gaven de aanwezige onderwijsmanagers en hoofddocenten aan dat het onderzoeksprogramma van KCZ de juiste onderzoeksthema's bevat. De onderwerpen die voortkomen uit de kennisagenda van de individuele opleidingen kunnen daar prima worden ingebed. De verbinding van lectoren aan de curriculumraden van opleidingen is goed op gang gekomen. Dit heeft in een aantal opleidingen geleid tot een discussie hoe de interactie met lectoren nog verder geïntensiveerd kan worden en hoe de relatie met het major curriculum versterkt kan worden.

HR heeft gekozen voor een thematische onderzoeksprogramma van haar kenniscentra en niet voor opleidingsspecifieke programma's. Lectoren zijn benoemd op actuele, vaak generieke thema's in de beroepspraktijk. Gevolg is dat niet alle opleidingen direct en in gelijke mate bediend worden, met uitzondering van het algemene onderwerp onderzoekvaardigheden.

Het werken met hoofddocenten per opleiding, die verbinding weten te leggen tussen de kennis- en professionaliseringsbehoeften van de opleiding en de mogelijkheden vanuit het kenniscentrum, heeft al aangetoond dat ook bij thematisch werken elke opleiding verbindingen kan leggen met het onderzoeksprogramma en vice versa. Dit vergt zowel aan de kant van de docententeams en onderwijsmanagement als aan de kant van lectoren en onderzoekers inleving in elkaars vragen en mogelijkheden om de verbinding tussen onderzoek en onderwijs nog verder te optimaliseren.



- ▶ *“Samenwerking zal alleen maar verstevigd worden omdat managers en het kenniscentrum ook veel meer met elkaar overleggen over de inhoud van de onderzoeksagenda. Dat gaat stap voor stap. Tien jaar geleden waren wij nog heel erg zoekend en als ik kijk hoe het kenniscentrum er staat, hoe uitgebreid dat is en hoe helder ook in de strategie, dan heb ik daar alle vertrouwen in.” (interne stakeholder)*
- ▶ *“Maatschappelijk denk ik dat ze zeer relevante dingen doen. Ook zijn ze relevant voor de gezondheidszorg, maar ze hebben niet direct aansluiting met mijn opleiding.” (interne stakeholder)*
- ▶ *“In vergelijking met andere instituten kennen wij hier een intensieve samenwerking. Wat je nu ziet is dat we veel meer dan een aantal jaren geleden de onderzoeks- en onderwijsagenda op elkaar afstemmen. De verbinding moet nog meer en structureel worden vastgelegd. Maar dat gaat vanaf 2016 gebeuren omdat dan tien procent van de docentformatie moet worden besteed aan alles wat met onderzoek te maken heeft.” (interne stakeholder)*

1.8 Ambitie ten aanzien van uitgangspunten en missie 2016-2020

Er is voor KCZ geen reden om haar koers grondig te herzien. Dit is gebaseerd op de evaluaties en commentaren die bij interne en externe stakeholders zijn opgehaald. Het (concept) strategisch onderzoeksprogramma 2016-2019^{xvi}, dat is geënt op input van stakeholders uit de opleidingen,

kenniscentra en beroepspraktijk, bevat daarom eerder aanvullingen en nuanceringen dan grote wijzigingen. Uiteraard zijn de nieuwe impact indicatoren gekoppeld aan de geformuleerde doelen voor de nieuwe onderzoeksperiode. Gebaseerd op dit nieuwe programma kunnen de met KCZ verbonden opleidingen hun studenten op een uitdagende manier laten kennismaken met actuele vraagstukken in hun beroepspraktijk. De voor zorginnovatie of gezondheidsbevordering benodigde multidisciplinaire samenwerking is daarbij van groot belang.

1.9 Conclusie ten aanzien van Standaard 1

Op basis van bovenstaande evaluatie is de conclusie dat KCZ een relevante, ambitieuze en uitdagende missie, onderzoeksprogramma, doelen en indicatoren hanteert die prima aansluiten bij de missie van HR en haar visie op praktijkgericht onderzoek. De gehanteerde onderzoekslijnen hebben betrekking op actuele maatschappelijke vraagstukken die relevant zijn voor de regio Rotterdam en haar beroepspraktijk. Het stuurt de gezamenlijke projecten en activiteiten die worden ondernomen; het kenniscentrum wordt er intern en extern om gekend en erkend. Het kenniscentrum heeft een indrukwekkende groei en ontwikkeling doorgemaakt op Standaard 1 sinds de evaluatie in 2009.

Organisatie in relatie tot missie en onderzoeksprofiel

Centraal in dit hoofdstuk staat BKO Standaard 2: De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van de missie en het onderzoeksprofiel mogelijk.

Dit hoofdstuk beschrijft de organisatiestructuur van KCZ, de inzet van mensen en middelen en de verbinding met de interne en externe omgeving. De organisatie van KCZ is zodanig ingericht dat zij bijdraagt aan de herkenbaarheid van KCZ en het realiseren van haar missie en doelen.

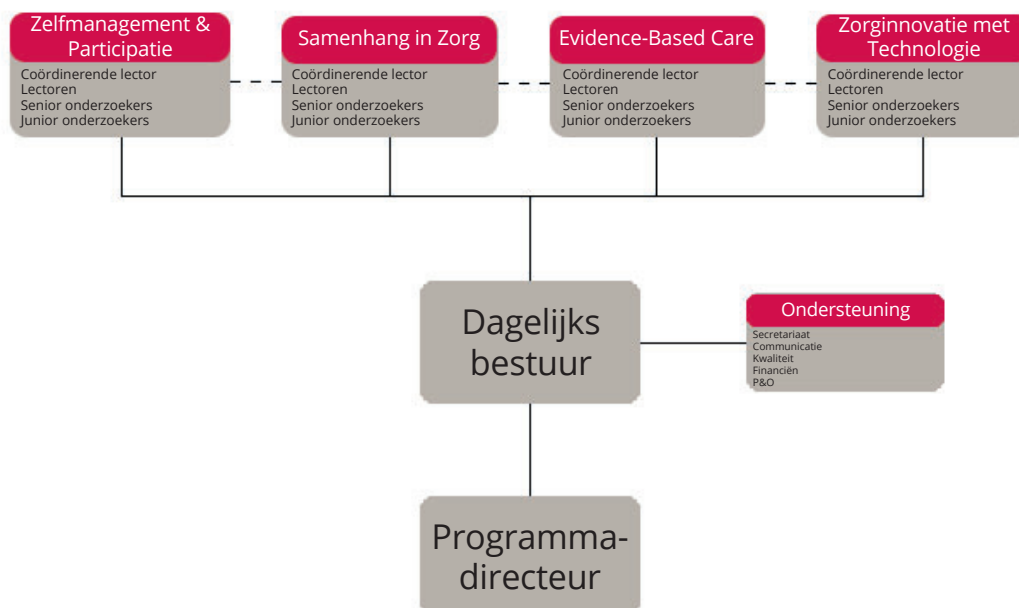
2.1 Onderzoeksportfolio

Gedurende de afgelopen jaren heeft KCZ een indrukwekkend portfolio opgebouwd dat illustratief is voor de geformuleerde missie, onderzoeksprogramma en doelen zoals gepresenteerd in het eerste hoofdstuk. Vooral binnen de onderzoekslijnen Zelfmanagement en Participatie en bij Samenhang in Zorg is een groot aantal projecten en activiteiten gerealiseerd. De onderzoekslijnen Evidence-Based Care en Zorginnovatie met Technologie hebben een iets minder spectaculaire sprong gemaakt, mede door het wat later vervullen van de bijbehorende

lectoraten (2013 respectievelijk 2014). Maar ook daar passen de geïnitieerde projecten en activiteiten naadloos bij het onderzoeksprogramma, missie en doelen (zie ook hoofdstuk 4 voor output en impact).

2.2 Het Kenniscentrum Zorginnovatie is effectief en efficiënt georganiseerd

De organisatiestructuur (bijlage 5) die KCZ heeft ontwikkeld is gebaseerd op de vier onderzoekslijnen. De dagelijkse leiding is in handen van het Dagelijks Bestuur (DB). Tijdens de evaluatieperiode namen daarin zitting: de *programmadirecteur* (lector dr. Marleen Goumans) en drie ervaren lectoren (dr. Anneloes van Staa, dr. Henk Rosendal en drs. Harald Miedema). Het DB heeft de portefeuilles strategie, personeel, financiën, communicatie, onderwijs en onderzoek onderling verdeeld en vergadert



tweewekelijks. Het DB is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en implementeren van kenniscentrum kaders en beleid. Ook onderhouden zij korte lijnen met de verantwoordelijke ondersteunende medewerkers van opleidingsinstituten en ondersteunende diensten. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de programmadirecteur.

Het meerjarenprogramma en jaarplannen sturen de werkzaamheden van de onderzoekslijn. Elke medewerker levert input voor het jaarplan. Hoofddocenten organiseren in samenwerking met lectoren periodiek per onderzoekslijn, meestal eens per zes weken, een onderzoekslijnoverleg. Hier komen nieuwe studies en projecten, conceptartikelen en onderzoeksvorstellen aan de orde. Bij elk onderzoek wordt een projectleider (lector of senior onderzoeker) benoemd, die verantwoordelijk is voor de uitvoering en verantwoording en het volgen van de relevante procedures met betrekking tot organisatie, samenwerking, privacyaspecten, dataopslag, kwaliteitszorg en financieel beheer (zie hoofdstuk 3). De projectleider rapporteert maandelijks aan de lector. Als de lector zelf projectleider is rapporteert de projectleider een keer per zes weken aan de programmadirecteur. Medewerkers bespreken hun totale pakket aan werkzaamheden minstens twee keer per jaar met hun direct leidinggevende lector, vaak samen met een onderwijsmanager.

De dagelijkse uitvoering van het onderzoek vindt altijd plaats in projectteams. Zij overleggen, onder leiding van de projectleider regelmatig over de voortgang. In dit projectoverleg participeren vrijwel altijd externe partners (bijvoorbeeld co-promotoren van promovendi, betrokken hoogleraren en praktijkprofessionals), zodat de peer-review op het werk van KCZ niet alleen intern, maar ook nadrukkelijk en voortdurend extern is georganiseerd.

Uitgangspunt van KCZ is dat alle medewerkers bekwaam zijn om zichzelf te sturen binnen de afgesproken kaders. Zij hebben veel professionele vrijheid. Bij medewerkers die in de dagelijkse uitvoering van hun werkzaamheden ondersteuning nodig hebben (zoals promovendi, junior onderzoekers of trainees) wordt altijd een lector of senior medewerker als begeleider aangewezen.

2.3 Overlegvormen

De programmadirecteur participeert in het programmadirecteurenoverleg (overleg met programmadirecteuren van alle kenniscentra) en

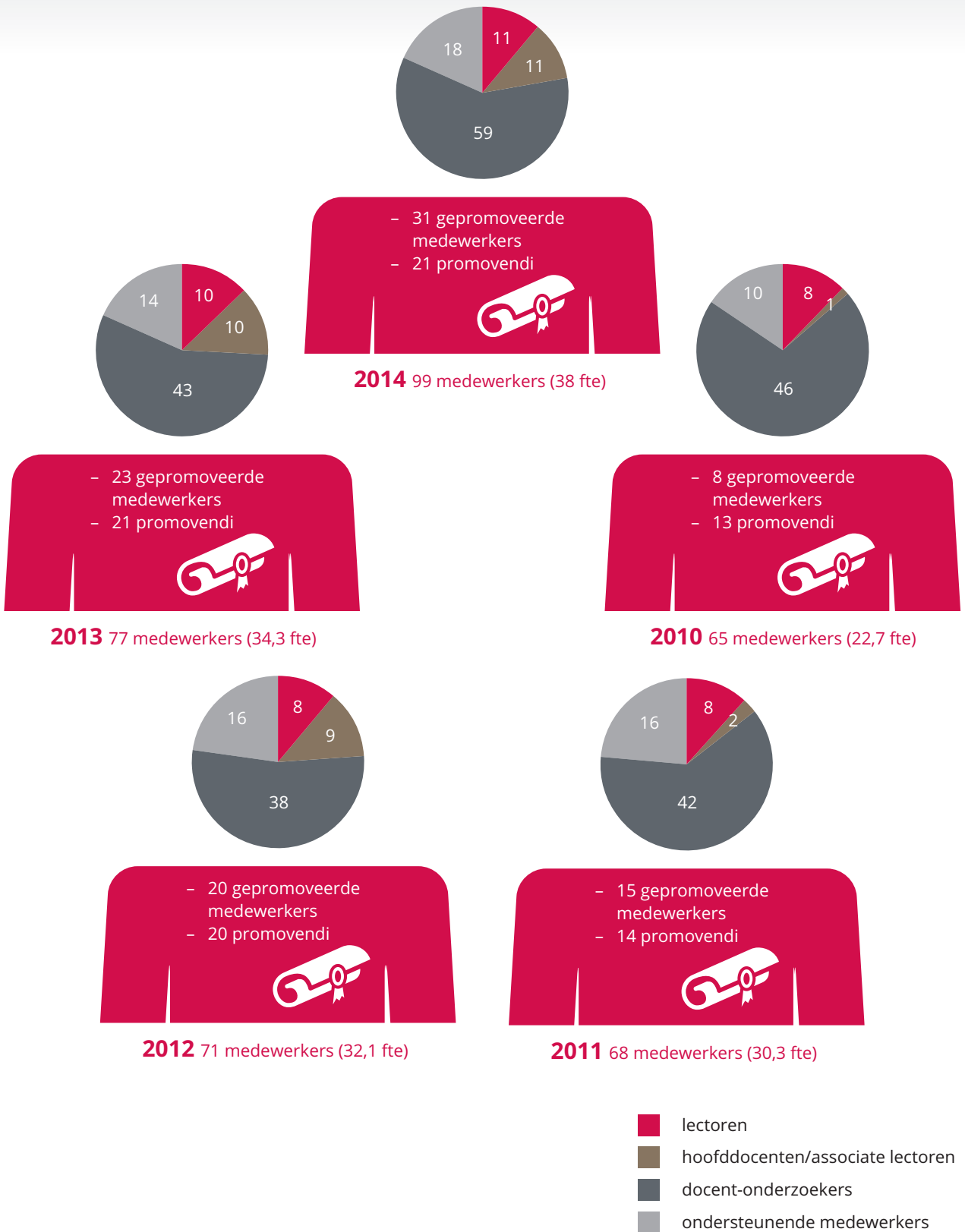
namens de programmadirecteuren het directeurenoverleg (overleg met de instituutsdirecties en het CvB) van HR. De programmadirecteur heeft daarnaast met directies van IvG, EAS en sinds januari 2015 ook ISO en CMI regelmatig overleg. Tevens is er intensief overleg tussen instituten, opleidingen en lectoren over inhoudelijke zaken in het curriculum. Ook met leden van het CvB is regelmatig overleg. Met andere directies van opleidingsinstituten en andere kenniscentra van HR bestaan incidentele bilaterale contacten, wanneer bepaalde ontwikkelingen of projecten daartoe aanleiding geven. Alle lectoren zijn georganiseerd in het lectorenberaad en vergaderen elke zes weken voltallig. In het lectorenberaad komen strategische beleidszaken aan de orde, zoals ontwikkeling van en vormgeven aan onderzoeksbeleid en acquisitie en toetsing aan de missie en doelstellingen van KCZ. Tevens de samenwerking met andere kenniscentra en opleidingen, en binnen multidisciplinaire Academische Werkplaatsen. Plus de interne en externe beleidsnotities. Aansluitend wordt een lunch met directie en onderwijsmanagers van IvG georganiseerd, waarop de bijdrage van KCZ aan het onderwijs en vice versa wordt besproken en presentaties worden verzorgd over lopend onderzoek. Lectoren en hoofddocenten van elke onderzoekslijn hebben ook regelmatig overleg over strategische beleidszaken binnen de onderzoekslijn (meestal eens per zes weken) en uiteraard binnen lopend onderzoek. Daarnaast hebben alle hoofddocenten van KCZ, die verbonden zijn aan verschillende onderzoekslijnen, elke zes weken een afstemmingsoverleg met elkaar.

2.4 Inzet van mensen in Kenniscentrum Zorginnovatie

KCZ beschikt over een multidisciplinair team van medewerkers met relevante capaciteiten om de doelstellingen te realiseren op terrein van onderzoek, onderwijs en valorisatie naar beroepspraktijk en maatschappij (figuur 2).

Het opleidingsniveau van de medewerkers is adequaat voor het uitvoeren van de taken van KCZ. Alle onderzoekers zijn minimaal master opgeleid. Lectoren, hoofddocenten en senioronderzoekers zijn gepromoveerd of werken aan een promotieonderzoek. Daarnaast beschikken vrijwel alle onderzoekers over een Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO). Eén lector en een onderzoeker beschikken over het

Personeel



Figuur 2: Personeel Kenniscentrum Zorginnovatie 2010-2014

BROK-certificaat (Basiscursus Regelgeving en Organisatie voor Klinisch onderzoekers). De afgelopen jaren is de eis van een (bijna) afgeronde wetenschappelijke promotie steeds belangrijker geworden binnen KCZ. Bij elke sollicitatie voor de functie van lector of hoofddocent is dit een belangrijk criterium, met als gevolg dat het aantal gepromoveerden binnen KCZ sterk is toegenomen (zie figuur 2). Ook is er een sterke groei van het aantal promovendi geweest. Bij HR zijn behalve voor lectoren, enkele hoofddocenten en tijdelijke medewerkers geen aanstellingen mogelijk bij de kenniscentra. De ondersteunende medewerkers worden aangesteld bij OKC; alle andere medewerkers (onderzoekers en hoofddocenten) hebben hun aanstelling bij een opleidingsinstituut en worden gedetacheerd naar KCZ.

KCZ daagt haar medewerkers uit om hoogwaardige kwaliteit te bieden en initiatieven te ontplooiën die aansluiten bij hun intrinsieke motivatie.

Dit gebeurt tijdens interdisciplinaire overleggen binnen de onderzoekslijnen en op KCZ-niveau. Ook in de halfjaarlijkse functioneringsgesprekken die met elke medewerker van KCZ plaatsvinden in het kader van de formele gesprekscyclus van HR komt dit terug (verder toegelicht in hoofdstuk 5). Transparantie en doelrealisatie staan hierbij centraal.

In 2013 en 2014 is een medewerkersonderzoek (MO) georganiseerd binnen HR, waarvoor ook alle medewerkers van KCZ zijn uitgenodigd. De gegevens van de KCZ-medewerkers zijn apart geanalyseerd (zie bijlage 4), hoewel een groot aantal ook gedeeltelijk bij een opleiding is aangesteld. De meeste medewerkers waren zeer tevreden over hun werkzaamheden en aansturing binnen KCZ. De projecten die KCZ uitvoert ervoeren ze als relevant, passend en uitdagend en de professionele vrijheid als groot. Een aandachtspunt was op welke wijze, binnen het kenniscentrum met vier grote onderzoeksthema's, iedereen geïnformeerd kon

Totale omvang 1^e, 2^e en 3^e geldstroom

*Figuur 3:
Totale omvang van
eerste, tweede en derde
geldstroom 2010-2014*



Periode	2010	2011	2012	2013	2014
1 ^e geldstroom	€ 628.390	€ 755.662	€ 1.084.696	€ 1.399.700	€ 1.118.209
2 ^e geldstroom	€ 386.716	€ 419.023	€ 552.327	€ 539.629	€ 746.803
3 ^e geldstroom	€ 699.928	€ 673.962	€ 665.794	€ 504.022	€ 713.306
Totaal	€ 1.715.034	€ 1.848.647	€ 2.302.817	€ 2.443.352	€ 2.578.317

blijven over de verschillende werkzaamheden en regels of veranderingen die zijn afgesproken.

Als resultaat van een discussie tijdens een Kenniscentrum Café Bijeenkomst (2013) is vastgesteld dat er een beter inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers moest komen. Door een interne werkgroep is een handreiking samengesteld voor nieuwe medewerkers met werkwijzen, regels en afspraken. Ook is er een buddysysteem waarbij nieuwe medewerkers een 'maatje' krijgen om hun intrede in KCZ te vereenvoudigen. Daarnaast wordt met vertrekkende medewerkers een exitgesprek gehouden. Dit punt moet nog structureel worden geïmplementeerd.

2.5 Inzet van middelen bij Kenniscentrum Zorginnovatie

De middelen waarover KCZ de afgelopen jaren beschikte en waarmee het de missie en doelstellingen beoogde te realiseren, kwamen deels voort uit de eerste geldstroom (kenniseconomiegelden toebedeeld vanuit HR) en deels uit tweede geldstroom (subsidies van grote aan de overheid gelieerde onderzoeksfondsen) en derde geldstroom (andere fondsen en subsidiegevers en cofinanciering door praktijkpartners en marktpartijen). De afgelopen jaren heeft KCZ telkens een batig saldo gerealiseerd. De omvang van de totale inkomsten van KCZ is sinds 2009 jaarlijks toegenomen (figuur 3).

De jaarlijkse *eerste geldstroomgelden* per fte lector bedroeg € 245.000,-. Voor de werkzaamheden van de programmadirecteur, de hoofddocenten en de organisatie van Minors+ (speciaal voor honoursstudenten) heeft HR extra middelen toegekend. Daarnaast heeft KCZ vele promotie vouchers verworven (à € 18.000,- per jaar). Voor de uitvoering van onderwijsactiviteiten van docent-onderzoekers binnen het aanstellingsdeel van KCZ worden desbetreffende uren verrekend. Sinds 2014 zijn deze interne verrekeningen zoveel mogelijk vervangen door tijdelijke vermindering van detachering naar KCZ, waardoor een vermindering van beheersmatige druk is gerealiseerd.

Ten aanzien van de *tweede geldstroom* is KCZ zeer succesvol geweest in het werven van een groot aantal onderzoeksubsidies bij Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA (Raak Pro, Raak Mkb, Raak Publiek) en bij ZonMw. Bijlage 6 bevat een overzicht van de gehonoreerde projectaanvragen en bijbehorende subsidieverstrekkingen in de tweede

geldstroom. In veel gevallen was KCZ de hoofdaanvrager/penvoerder, in andere gevallen was sprake van participatie in het consortium dat de aanvraag voorbereidde. De waardering voor de inspanning van KCZ in deze is groot, wat onder andere blijkt uit de toekenning van extra implementatiesubsidies, een Parel voor het Op Eigen Benen project en top-down uitnodigingen om aanvragen in te dienen of in Academische Werkplaatsen te participeren. Recent is ook een NWO Promotiebeurs verworven voor een docent van de opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH). Ook is KCZ erin geslaagd om enkele Europese subsidies te verwerven, bijvoorbeeld in het SANCO-programma (project Urban Health Centers) en SIA-RAAK International (project Everybody on Board).

De portefeuille van *derde geldstroom* verstrekkingen in KCZ is groot en gevarieerd (zie bijlage 7). Deze omvat onder meer Fonds NutsOhra, Innovatiefonds Zorgverzekeraars, Revalidatiefonds, UWV, Nierstichting, KWF Kankerbestrijding, Provincie Zuid-Holland, Gemeente Rotterdam, Steunfonds Pro Juventute en Vereniging V&VN, maar ook marktopdrachten en commerciële opdrachtgevers.

De laatste jaren is veel geïnvesteerd in het verbeteren van de ondersteuningsstructuur van KCZ bij de uitvoering van extern gefinancierde onderzoeksprojecten. Voor projecten met een omvang groter dan € 10.000,- wordt een projectnummer aangevraagd en een projectadministratie ingericht, die zo nodig bij de accountant ter controle wordt aangeboden. Er vinden regelmatig overleggen plaats tussen de financiële administrateur en de projectleider over de voortgang van inzet van mensen en middelen. Hierbij wordt intern gebruik gemaakt van BigBen (systeem voor het schrijven van uren) en van urenregistratieformulieren voor de inzet van externen.

2.6 Verbinding met interne en externe omgeving bij Kenniscentrum Zorginnovatie

KCZ heeft intensieve en duurzame relaties opgebouwd met een groot aantal interne en externe personen en partijen (zie ook paragrafen 1.7, 4.2 en 4.3). Bij de interne partners gaat het vooral om docenten, studenten en managers van de opleidingen waar KCZ mee verbonden is, naast



collega's van andere kenniscentra met wie in toenemende mate wordt samengewerkt in projecten. Sommige studenten blijven langere tijd verbonden als onderzoeksassistent, sommige docenten als trainee of later (soms aansluitend) als promovendus. Paragraaf 4.3 geeft een overzicht van de verbindingen met het onderwijs. Bij de externe samenwerkingspartners gaat het enerzijds om andere *kennisinstellingen* (afdelingen/vakgroepen van universiteiten en Universitair Medische Centra, onderzoeksinstituten, kenniscentra van andere hogescholen) en anderzijds om een grote diversiteit van professionals uit het beroepenveld, de zorgpraktijk, patiëntenorganisaties en het maatschappelijk middenveld. De samenwerking met de beroepspraktijk en maatschappelijke partners wordt verder beschreven in paragraaf 4.2. Bijlage 8 bevat een overzicht van de belangrijkste externe samenwerkingspartners, onderscheiden naar kennisinstellingen, praktijkinstellingen en maatschappelijke partijen. Het gaat veelal om langdurige samenwerking, die zich regelmatig over meerdere projecten en onderzoekers uitstrekt. Het betreft regionale en nationale partners en soms ook internationale samenwerking.

2.7 Realisatie naar aanleiding van de aanbevelingen van visitatiecommissie 2009

KCZ heeft sinds de externe visitatie van december 2009 – toen KCZ nog maar kort bestond en er nog geen sprake was van een samenhangend onderzoeksprogramma en een staande organisatie – een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Dit betreft zowel de omvang van personeel, budget, projecten en activiteiten, als ook de organisatiestructuur

en de borging van kwaliteit. Kritische kanttekeningen van de visitatiecommissie in 2009 vloeiden voornamelijk voort uit het feit dat er gebrek aan inhoudelijke samenhang in het onderzoek was en gebrek aan samenwerking en overeenstemming op andere vlakken. De gesignaleerde problemen die tot aanbevelingen hadden geleid konden vrijwel allemaal geheel of grotendeels worden opgelost (zie bijlage 3). Dit werd ook geconstateerd in het Validatierapport Kwaliteitszorg Onderzoek Hogeschool Rotterdam^{xvii}, waarin de verschillende kenniscentra van HR zijn geëvalueerd. De validatiecommissie merkte daarin op, dat zij onder de indruk was van de prestaties die KCZ geleverd had: hoge productie, hoge kwaliteit en een groot netwerk. Bovendien kon het kenniscentrum rekenen op een ruime externe financiering.

De samenwerking tussen lectoren binnen en tussen onderzoekslijnen is aanzienlijk versterkt. Er zijn veel nieuwe lectoren geworven om de thema's in de onderzoekslijnen invulling te geven. Daardoor is het logisch dat er verschillen bestaan tussen de omvang en resultaten per onderzoekslijn. Door de staande organisatie van KCZ konden nieuwe lectoren snel hun weg vinden binnen HR. Ook ten aanzien van de onderlinge overeenstemming is veel bereikt. Tijdens vergaderingen van lectoren wordt gezamenlijk beleid besproken en worden verbeterlagen voorbereid. Voorbeelden hiervan zijn onder meer het personeelsbeleid, promovendibeleid, de visie op praktijkgericht onderzoek en de relatie met het onderwijs. De overeenstemming over de koers die KCZ vaart en moet varen is groot.

2.8 Ambitie ten aanzien van organisatie en interne en externe samenwerking 2016-2020

De ambitie op Standaard 2 is om niets substantieels aan de organisatie en samenwerking te veranderen. Het principe van professionele vrijheid binnen kaders zorgt voor een grote werksatisfactie én voor prachtige output. Om het interne leereffect te vergroten en de kwaliteit te optimaliseren is eren van en aan elkaar belangrijk. Succesvolle subsidieverwerfers vanuit het kenniscentrum ondersteunen startende subsidieverwerfers. Bij grote voorstellen zetten we ook de lijn voort waarin collega-lectoren en/of senior onderzoekers van andere kenniscentra

de subsidievoorstellen kritisch doornemen. Recente geslaagde acquisities bij Fonds NutsOhra, ZonMw en SIA laten zien dat de wervingskracht van KCZ op basis van het huidige onderzoeksprogramma en gekozen strategie groot is.

Door veranderingen in de eerste geldstroom (circa 10% van het onderwijsbudget moet vanaf 2016 besteed worden aan onderzoek) zal het aantal docenten dat door de opleidingen wordt gefaciliteerd om onderzoek te doen binnen KCZ nog beter zijn afgestemd op de wensen van het onderwijs. Ook verbindt dit het onderwijs in een zeer vroeg stadium met subsidieaanvragen, wat de kansen op doorwerking van de kennis in curricula zal toenemen.

Andere punten van aandacht in de volgende periode zijn:

- ▶ Managementinformatie op KCZ-, onderzoekslijnen- en projectniveau; op dit punt is de ondersteuning vanuit OKC wel duidelijk verbeterd, maar nog altijd minder adequaat dan gewenst.
- ▶ Afspraken met onderwijsmanagers borgen voor de duale beoordeling van elke docent-onderzoeker en daarin onderzoeksactiviteiten expliciet mee te nemen.
- ▶ Interne communicatie; door de snelle groei van KCZ gecombineerd met veel relatief kleine parttime aanstellingen is het voor medewerkers lastig overzicht te krijgen en houden.
- ▶ Kansen benutten om meer docenten te laten promoveren binnen de eerste geldstroom.
- ▶ Meer betrokkenheid van KCZ bij werving van (nieuwe) docenten.
- ▶ Initiëren van een toptalentenbeleid onder medewerkers van opleidingsinstituten en KCZ.
- ▶ Het uitbouwen van de samenwerkingsverbanden met collega kenniscentra binnen HR.
- ▶ Uitbreiding van internationale zichtbaarheid en samenwerking.

2.9 Conclusie ten aanzien van Standaard 2

KCZ beschikt aantoonbaar over een effectieve en efficiënte organisatiestructuur, die tevens is ingericht op personele groei in de toekomst. De dagelijkse leiding is collegiaal georganiseerd en ondersteunt de programmadirecteur. Medewerkers zijn zelfsturend binnen duidelijk afgesproken kaders en leggen halfjaarlijks verantwoording af aan hun

leidinggevende. Medewerkers zijn erg tevreden over hun werkzaamheden, de collega's, de samenwerking en de leidinggevers bij KCZ. Het onderzoekswerk wordt uitgevoerd in projectteams, waarbij de senior onderzoekers de junioren en promovendi begeleiden. Onderzoekers werken ook samen over de projectgrenzen heen en helpen elkaar als hun expertise of feedback elders gewenst is. Het portfolio past uitstekend bij het onderzoeksprogramma. Het is in kwantiteit sterk gegroeid door een stijging van middelen in alle drie de geldstromen, zelfs in een tijd van sterke teruggang in subsidies. Minstens de helft van de inkomsten valt binnen de tweede en derde geldstroom, met een groot aantal door prestigieuze fondsen gehonoreerde projectaanvragen. Dit onderstreept de wervingskracht en kwaliteit van KCZ. In vrijwel alle projecten bestaat een intensieve samenwerking met de beroepspraktijk en kennisinstellingen buiten HR, vaak in de vorm van consortia of academische werkplaatsen. Hieruit blijkt dat de samenwerkingspartners de kwaliteit en het netwerk van KCZ waarderen en willen benutten.

De banden met het onderwijs winnen van jaar op jaar steeds verder aan kracht. KCZ heeft een groot professioneel multidisciplinair team van medewerkers met relevante capaciteiten om de doelstellingen te realiseren op het terrein van onderzoek, onderwijs en valorisatie naar beroepspraktijk en maatschappij, passend bij zijn visie en onderzoeksprogramma. De ontwikkeling van KCZ was in de afgelopen periode evident groot. In het strategisch plan zijn in 2012-2015 geen expliciete verwachtingen vastgelegd over de ontwikkelingen van KCZ. Daarom is er geen harde uitspraak mogelijk of de doelen en ambities zijn overstegen. Het lectorenteam en haar medewerkers zijn trots op de gerealiseerde ontwikkeling. Dit geldt zowel voor de organisatie van de eenheid, de vertaling daarvan naar werkzaamheden en de aantrekkingskracht die dit heeft op vervolg- of nieuwe werkzaamheden, samenwerkingspartners en nieuwe medewerkers.

HOOFDSTUK 3

Kwaliteit van onderzoek door de onderzoekseenheid

Centraal in dit hoofdstuk staat BKO Standaard 3: Voldoet het onderzoek van de onderzoekseenheid aan de standaarden die in het betreffende vakgebied gelden voor het doen van onderzoek?

KCZ verricht praktijkgericht onderzoek dat geworteld is in de beroepspraktijk van de gezondheidszorg en zorgtechnologie en waarvan de opgedane kennis direct bij kan dragen aan verbetering en innovatie van die beroepspraktijk. KCZ verricht daartoe zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek, ontwerponderzoek en onderzoek met mixed methods designs.

Dit hoofdstuk bevat een evaluatie in welke mate het onderzoek van KCZ in de evaluatieperiode heeft voldaan aan de wetenschappelijke standaarden en de integriteitsstandaarden die voor het praktijkgericht onderzoek in dit vakgebied leidend zijn. Daarbij staan de volgende vijf vragen centraal:

1. In welke mate beschikt KCZ over relevante geëxpliciteerde onderzoekstandaarden?
2. In welke mate hebben onderzoekers van KCZ kennis van deze standaarden?
3. In welke mate wordt het onderzoek in overeenstemming met de geëxpliciteerde standaarden uitgevoerd?
4. In welke mate worden deze standaarden als onderdeel van het kwaliteitsbeleid periodiek geëvalueerd en aangescherpt?
5. In welke mate is de methodische manier van werken een voorbeeld voor andere onderzoekseenheden?

Dit hoofdstuk beschrijft hoe in de afgelopen zes jaar systematisch is toegewerkt naar relevante geëxpliciteerde standaarden voor al het onderzoek van KCZ en op welke manier wordt zorggedragen voor implementatie van deze standaarden.





3.1 Beschikbaarheid en bekendheid van relevante geëxpliciteerde onderzoekstandaarden

KCZ werkte bij de uitvoering van het onderzoek in de afgelopen jaren primair conform de algemene standaarden die zijn vastgelegd door Vereniging Hogescholen, ZonMw en VSNU^{xviii}. Tussen de gedragscodes van Vereniging Hogescholen en VSNU is een accentverschil te zien. In de notitie van de Vereniging Hogescholen is er meer nadruk op praktijkrelevantie, terwijl in de VSNU-notitie meer nadruk wordt gelegd op wetenschappelijke grondigheid en integriteit. Daarom zijn de kaders van beide notities opgenomen in het kwaliteitsbeleid van KCZ. De lectoren van KCZ hebben deze kaders de afgelopen jaren meerdere malen aan alle medewerkers onder de aandacht gebracht. Zo is dit op verschillende momenten en tijdens diverse vergaderingen besproken en toegelicht. Ook binnen de onderzoeksgroepen van KCZ vonden regelmatig discussies plaats over deze principes en uitgangspunten. Daarnaast werden nieuwe publicaties op dit terrein besproken inclusief de vertaling naar eigen onderzoek. Een voorbeeld: Naar aanleiding van de openbare les van lector dr. Daan Andriessen bij Hogeschool Utrecht werd een bijeenkomst in juli 2014 gepland. Circa zestig medewerkers namen hier deel aan. Er werd gedebatteerd over de wetenschappelijke grondigheid, en op welke wijze onderzoekers dit kunnen borgen in hun eigen handelen en attitude^{xviii}. In een bijeenkomst in mei 2015, met opnieuw circa zestig deelnemers, is de gedragscode van de Vereniging Hogescholen nog eens expliciet aan de orde gesteld, inclusief een samenvatting van vijf gedragsregels voor alle onderzoekers. Het gaat hier om het dienen van het professionele en maatschappelijke

belang, respectvol handelen, zorgvuldig handelen, integer handelen, en het verantwoorden van keuzes en gedrag. Alle onderzoekers hebben een document met deze gedragsregels ondertekend. Hier hebben zij aangegeven dat zij instemmen met deze gedragsregels en de achterliggende documenten, en dat zij de gedragsregels zullen naleven.

De kwaliteit van het onderzoek van KCZ wordt in algemene zin bevorderd door de zorgvuldige aanstelling van docent-onderzoeker met relevante competenties en het werken in multidisciplinaire projectteams, waardoor elk projectonderdeel kan worden uitgevoerd door één of meer personen met de juiste achtergrond en onderzoekexpertise. In multidisciplinaire onderzoekslijn-overleggen en refereerbijeenkomsten vindt verrijking van projecten plaats door kennisoverdracht en discussie tussen de aanwezigen. Docent-onderzoekers met specifieke ervaring in bepaalde kwantitatieve of kwalitatieve methodieken of literatuuronderzoek ondersteunen minder ervaren collega's, ook als zij geen deel uitmaken van een projectteam. Peer-review binnen het projectteam, binnen de onderzoekslijn en vaak ook binnen een samenwerkingsverband met externe partners zorgt voor verdere versteviging van de kwaliteit van een project, van opzet en voorbereiding tot afronding. De kwaliteit van projecten neemt verder toe door het aanbod aan onderzoekers om relevante aanvullende trainingen te volgen, bijvoorbeeld op gebied van kwalitatief onderzoek, uitvoering van observaties of toepassing van meetinstrumenten.

In veel projecten zijn ervaringsdeskundigen betrokken, zodat het cliëntperspectief binnen een project goed aan bod kan komen. Voor projecten van studenten is een helpdesk ingesteld, die extra instructie en begeleiding met betrekking tot kwantitatieve en kwalitatieve analysetechnieken kan geven, wanneer de begeleidend docent de benodigde expertise niet kan bieden.

WETENSCHAPPELIJKE INTEGRITEIT

KCZ besteedt veel en systematisch aandacht aan wetenschappelijke integriteit. Binnen KCZ beschikken één lector en een onderzoeker over een BROK-certificaat (Basiscursus Regelgeving en Organisatie voor Klinisch onderzoekers), waardoor up-to-date kennis op dit onderwerp binnen KCZ aanwezig is. Alle lectoren en projectleiders zijn zeer alert op de (mogelijke) WMO-plichtigheid van onderzoek met proefpersonen. Wanneer er hierover twijfel bestaat,

dan vindt een WMO-plichtigheidstoets plaats. Indien toetsing door een medisch ethische toetsingscommissie (METC) noodzakelijk wordt geacht worden de METC-procedures doorlopen. Tijdens de uitvoering van onderzoek dat door een METC is getoetst zijn de getoetste onderzoeksprotocollen leidend bij de uitvoering van het onderzoek. Studies die nog in review zijn door een METC starten niet voordat er goedkeuring is verkregen. Wanneer er tijdens de looptijd van de studie wijzigingen moet worden gepleegd in de reeds getoetste protocollen, worden deze opnieuw aan een METC voorgelegd. Omdat METC's jaarlijks een update van de voortgang van het onderzoek vragen, blijven alle vastgelegde afspraken actief onder de aandacht van de betrokken onderzoekers. Voor onderzoek onder studenten of docenten wordt indien nodig bij de Ethical Review Committee van de NVMO (Nederlandse Vereniging voor Medische Oncologie) een toetsing aangevraagd.

Een METC beoordeelt niet alleen de (medisch-) ethische aspecten van een onderzoek, maar ook de wetenschappelijke grondigheid. Dit leidt dus tot aanvullende hoogwaardige feedback op de onderzoekskwaliteit. Toetsing op onderzoekskwaliteit vindt in veel gevallen ook plaats wanneer subsidieaanvragen voor onderzoek bij onderzoeksfondsen worden ingediend, zoals ZonMw, NWO, SIA-RAAK en vele regionale of landelijke charitatieve of werkveld-gelieerde fondsen. Het hoge aantal gehonoreerde subsidieaanvragen van KCZ in zowel tweede als derde geldstroom laat zien dat de kwaliteit van de aanvragen over het algemeen hoog is (zie paragraaf 2.5 en bijlages 6 en 7). Ook is KCZ erin geslaagd enkele Europese subsidies te verwerven (zie paragraaf 2.5).

DILLEMA'S

Ondanks goede standaarden voor wetenschappelijke integriteit en ethische aspecten komen in de onderzoekspraktijk regelmatig dilemma's voor. KCZ probeert de onderzoekers daarvan bewust te maken en discussie te stimuleren over mogelijke oplossingen. Zo zijn dilemma's bij het uitvoeren en publiceren van onderzoek tijdens diverse formele en informele bijeenkomsten aan de orde gekomen, bijvoorbeeld door het spelen van het dilemmaspel van de Erasmus Universiteit Rotterdam^{xx}. Hiermee is beoogd om onderzoekers te leren omgaan met veel voorkomende dilemma's, zodat zij een vanuit de regelgeving onderbouwd standpunt kunnen innemen.



WETENSCHAPPELIJKE VALIDITEIT

Wat betreft de wetenschappelijke validiteit streeft KCZ in veel projecten naar de toepassing van adequate designs en methodologieën, die passend zijn bij de vraagstellingen van het onderzoek en uitzicht bieden op zowel de beantwoording van de vraag, als de mogelijkheid hierover wetenschappelijk te publiceren. De expertise van lectoren, hoofddocenten en senior onderzoekers en de veelvuldige samenwerking met onder meer universiteiten, Universitair Medische Centra en andere onderzoeksinstituten zorgt voor een adequate borging van de onderzoekskwaliteit. Dat dit proces goed verloopt is af te lezen aan het grote aantal wetenschappelijke publicaties en promotietrajecten (zie paragraaf 4.1) en verworven onderzoeksubsidies. De brede multidisciplinaire samenstelling van het onderzoeksteam van KCZ heeft geleid tot een grote variëteit aan onderzoekexpertise, wat betreft toepassing van zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden (waaronder gecontroleerde effectonderzoeken, prospectieve cohortonderzoeken, mixed method designs en ontwerponderzoek). Ook op het gebied van statistische analyses is brede expertise binnen KCZ beschikbaar.

3.2 Mate waarin het onderzoek in overeenstemming is met geëxpliciteerde standaarden

KCZ heeft actief beleid gevoerd om de relevante notities over vigerende onderzoekstandaarden te verspreiden, te bespreken en te implementeren. Uit

de grote aantallen wetenschappelijke publicaties, promotietrajecten, verworven onderzoeksubsidies en participatie in samenwerkingsverbanden valt af te leiden dat over het algemeen goede invulling kon worden gegeven aan dit beleid. Vanwege de toename van de omvang van de onderzoekportefeuille van KCZ en het aantal gelieerde studentenprojecten hebben de lectoren van KCZ in het najaar van 2014 vastgesteld, dat de algemene standaarden voor onderzoek nadere explicitering behoeften. Zowel meer onervaren onderzoekers als meer complex onderzoek zou baat kunnen hebben bij verdere operationalisatie en implementatie van de expliciete onderzoekstandaarden. Hierop is een werkgroep 'Onderzoekskwaliteit en -integriteit' opgericht, bestaande uit een vertegenwoordiging van lectoren, onderzoekers, hoofddocenten en medewerkers uit onderzoek-ondersteunde gremia.

Deze werkgroep had twee doelstellingen:

1. Het vertalen van de algemene onderzoekstandaarden naar geëxpliciteerde praktische richtlijnen voor het handelen in de onderzoekspraktijk. Het resultaat is het Kwaliteitshandboek Praktijkgericht Onderzoek^{xxi}. Hierin worden de verschillende criteria voor wetenschappelijke grondigheid nader geoperationaliseerd en geconcretiseerd voor de verschillende fasen van onderzoek en worden praktische richtlijnen voorgeschreven voor wetenschappelijk en ethisch verantwoord handelen. De inhoud van het kwaliteitshandboek is begin juli 2015 besproken met alle medewerkers van KCZ tijdens een werkbijeenkomst van KCZ. Dit is het begin van een *systematische* discussie over de borging van de wetenschappelijke integriteit en controleerbaarheid van al het praktijkgericht onderzoek in de portefeuille van KCZ. Ook de infrastructuur voor kwaliteitsborging tijdens de uitvoering van het onderzoek kwam aan de orde. Deze activiteiten hebben gezorgd voor een verdere internalisering en explicitering van de onderzoekcultuur binnen KCZ en hernieuwde aandacht voor wetenschappelijke integriteit en kwaliteitsstandaarden op dit terrein.
2. Het optimaliseren van de implementatie van de geëxpliciteerde standaarden in de praktijk van het onderzoek. Daartoe heeft de werkgroep een Kwaliteitschecklist^{xxii} ontwikkeld. Deze is in de zomer van 2015 voor het eerst

in een kleinschalige pilot toegepast op negen onderzoeken. Uit de resultaten bleek dat de grotere, extern gefinancierde studies in vrijwel alle gevallen aan de criteria van de checklist voldeden. Kleinere, meestal niet extern gefinancierde projecten voldeden aan de meeste criteria. Studentenprojecten zijn in deze pilot niet getoetst.

De lectoren van KCZ hebben besloten dat de Kwaliteitschecklist een structureel onderdeel moet zijn van het kwaliteitsbeleid. Bij het schrijven van een onderzoeksvoorstel, bij de start van een nieuw onderzoek en na afronding van een onderzoek moet de projectleider standaard de checklist nalopen en rapporteren over de uitkomsten. De Kwaliteitscheck kan ook als monitor dienen ten behoeve van de professionalisering van docent-onderzoekers van KCZ, zodat een gericht aanbod van activiteiten ten aanzien van professionalisering kan plaatsvinden. Verder heeft KCZ het Kwaliteitshandboek verspreid onder alle medewerkers en aan de orde gesteld in een werkconferentie op 9 juli 2015. Om te borgen dat de inhoud goed ter harte wordt genomen zijn zeven kernpunten uit het handboek gedestilleerd en in een apart document gezet, die elke onderzoeker bij KCZ en elke student die een project in samenwerking met KCZ uitvoert dient te ondertekenen.

3.3 Regelmatige evaluatie en aanscherping van de onderzoekstandaarden

Zoals beschreven in de voorgaande paragrafen hebben de onderzoekstandaarden en de implementatie daarvan ruime aandacht genoten binnen KCZ. Zodra nieuwe ontwikkelingen daartoe aanleiding gaven (bijvoorbeeld de openbare les van lector Daan Andriessen van Hogeschool Utrecht), zijn binnen KCZ activiteiten ondernomen om aandacht te geven aan inhoud en doorwerking naar het eigen onderzoek. Recent is de toepassing van onderzoekstandaarden geëxpliciteerd door middel van het Kwaliteitshandboek en de Kwaliteitschecklist. Door te tekenen voor de kennis over de standaarden en instemming met de toepassing daarvan zijn de onderzoekers alert gemaakt op de actuele geëxpliciteerde standaarden en wordt stevig aan de implementatie en gerelateerde professionalisering gestuurd. Regelmatig zal actualisatie van het Kwaliteitshandboek en de Kwaliteitschecklist plaatsvinden. KCZ loopt in deze ontwikkelingen voorop in vergelijking met andere kenniscentra van HR, en kenniscentra bij andere hogescholen. Dit blijkt uit het feit dat KCZ vragen krijgt om delen van het handboek te delen met onderzoekers van zowel andere HR-eenheden als partners uit de beroepspraktijk.



3.4 Realisatie naar aanleiding van de aanbevelingen van de visitatiecommissie 2009

De vorige visitatiecommissie gaf als advies voldoende balans aan te brengen in enerzijds wetenschappelijke robuustheid en anderzijds praktische relevantie en bruikbaarheid van resultaten voor het onderwijs en de praktijk. In hoofdstuk 4 wordt beschreven dat aan dit aandachtspunt in ruime mate is voldaan. Verder werd aanbevolen om normen en criteria te ontwikkelen voor het onderzoek. Hieraan is in eerste instantie impliciet en later zeer expliciet invulling gegeven. Daarmee heeft het KCZ laten zien dat de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie zeer ter harte zijn genomen.

3.5 Mening van stakeholders over de kwaliteit van het onderzoek

De groep stakeholders die zich kan uitspreken over de onderzoekskwaliteit bij KCZ is op te splitsen in: beoordelingscommissies bij onderzoekfondsen en METC's, reviewers bij wetenschappelijke tijdschriften, collega-onderzoekers bij de samenwerkingspartners, en gebruikers van de onderzoeksresultaten (zoals professionals in de praktijk, docenten, studenten en cliënten).

BEOORDELINGSCOMMISSIES BIJ ONDERZOEKFONDSEN EN METC'S

In de voorgaande paragrafen 2.5 en 3.1 en in de navolgende paragraaf 4.1 is het grote aantal verworven onderzoeksubsidies beschreven. Zowel binnen prestigieuze fondsen in de tweede geldstroom als maatschappelijk relevante fondsen in de derde geldstroom is sprake van een groot aantal geslaagde acquisities. Ook zijn enkele projectaanvragen op Europees niveau gehonoreerd. Dit toont aan dat de betrokken beoordelingscommissies overtuigd zijn van de goede kwaliteit van de gehonoreerde projecten.

REVIEWERS BIJ WETENSCHAPPELIJKE TIJDSCHRIFTEN

Paragraaf 4.1 geeft een overzicht van aantallen wetenschappelijke publicaties en presentaties. Hierbij wordt selectie door peer-review toegepast en bij publicaties in wetenschappelijke tijdschriften

met relatief hoge impact factor is dit een vrij zware procedure. Het forse aantal wetenschappelijke publicaties laat zien dat veel werk van KCZ deze toets der kritiek kan doorstaan. Ook het aantal promotietrajecten en promoties laat zien dat er sprake is van een goede onderzoeksklimaat en uit de mond van promotoren en promotiecommissies wordt vaak in lovende bewoordingen over de kwaliteit van het onderhavige onderzoek gesproken.

COLLEGA-ONDERZOEKERS BIJ DE SAMENWERKINGSPARTNERS

Onderzoekers van KCZ participeren in een toenemend aantal samenwerkingsverbanden (zie paragraaf 2.6 en bijlage 8). Vaak worden zij door de externe partners gevraagd om deel te nemen. Verder komt het regelmatig voor dat afgerond onderzoek leidt tot vervolgonderzoek. Sommige projecten hebben speciale waardering gekregen in de vorm van een prijs of eervolle vermelding (zie paragraaf 4.1).

GEBRUIKERS VAN DE ONDERZOEKSRESULTATEN

De gebruikers van de onderzoeksresultaten van KCZ waarderen de kwaliteit vaak als erg goed. Veel projecten hebben landelijke en sommige zelfs internationale impact (zie paragraaf 4.2). Ook de impact op het onderwijs is aanzienlijk, zowel in de major curricula als in het keuze-onderwijs (vooral minors). In de interviews onder diverse stakeholders bleek een aantal malen dat de waardering voor het onderzoek van KCZ groot is, zowel wat betreft de kwaliteit van het product of resultaat als de kwaliteit van de wijze van samenwerken (samenwerkingsproces):

- ▶ *"Ik vind dat er bij Kenniscentrum Zorginnovatie hoogwaardig onderzoek wordt gedaan. Ik heb natuurlijk vijf promovendi." (onderwijsmanager)*
- ▶ *"Ik vind de mensen van Kenniscentrum Zorginnovatie waarmee ik te maken heb professioneel. Dan heb ik het over houding, enthousiasme en de manier waarop zaken worden aangepakt." (externe partner)*
- ▶ *"Op het vlak waarop ik samenwerk vind ik het kennisniveau van Kenniscentrum Zorginnovatie en de samenwerking goed tot heel goed. Ik vind daar een goede meerwaarde en zie ook dat hun inbreng hier gewaardeerd wordt." (externe partner)*



3.6 Ambitie ten aanzien van kwaliteit van onderzoek door de onderzoekseenheid 2016-2020

Het onderzoek dat KCZ uitvoert dient aan de binnen het hbo geldende onderzoekstandaarden te voldoen en alle onderzoekers dienen de daaruit voortvloeiende gedragsregels en integriteitsnormen te kennen en toe te passen. De ambitie voor de komende vier jaar is dat implementatie van de standaarden aantoonbaar is bij al het onderzoek van KCZ door de ondertekening van de gedragsregels door alle onderzoekers, en structurele toepassing van de geëxpliciteerde standaarden via het Kwaliteitshandboek. Vanaf najaar 2015 wil KCZ dat alle projecten, inclusief die van studenten, aan de criteria van de Kwaliteitschecklist voldoen. Via regelmatige besprekingen en discussies zal er ook in de komende jaren veel aandacht blijven bestaan voor de praktische uitwerking van de standaarden en de dilemma's en professionaliseringsvraagstukken die daarbij naar voren komen. Hierop zal worden gestuurd middels informatievoorziening, collegiale consultatie en professionalisering. Een belangrijke ambitie is eveneens dat het aantal

lectoren en onderzoekers met een BROK-certificaat de komende jaren zal toenemen, waardoor kennis en vaardigheden met betrekking tot regelgeving en organisatie voor klinisch onderzoek continu up-to-date en geborgd blijft.

3.7 Conclusies ten aanzien van Standaard 3

KCZ heeft zich in de evaluatieperiode zeer (pro) actief opgesteld met betrekking tot het expliciteren en operationaliseren van vigerende onderzoekstandaarden, interne verspreiding hiervan en organisatie en stimulering van dialoog en professionaliseringsactiviteiten. Het Kwaliteitshandboek en de Kwaliteitschecklist zijn tastbare resultaten van dit beleid. De transparantie van het kwaliteitsbeleid van KCZ is hierdoor enorm toegenomen. Resultaten die de kwaliteit van het onderzoek van KCZ op meer impliciete wijze onderstrepen zijn het grote aantal publicaties, presentaties en verworven onderzoeksubsidies. Aan verhoging van de onderzoekskwaliteit wordt binnen KCZ systematisch en planmatig gewerkt. Dit wordt binnen HR als voorbeeld gezien voor andere kenniscentra.

HOOFDSTUK 4

Betekenis voor kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein, beroepspraktijk en onderwijs en professionalisering

Centraal in dit hoofdstuk staat BKO Standaard 4: Realiseert de onderzoekseenheid voldoende relevante productiviteit, impact, waardering en erkenning op het gebied van kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein, de betekenis voor de beroepspraktijk en maatschappij en de betekenis voor onderwijs en scholing.

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de activiteiten en resultaten van KCZ, uitgesplitst naar kennisontwikkeling op het onderzoeksdomein, betekenis voor beroepspraktijk en maatschappij, en betekenis voor onderwijs en professionalisering.

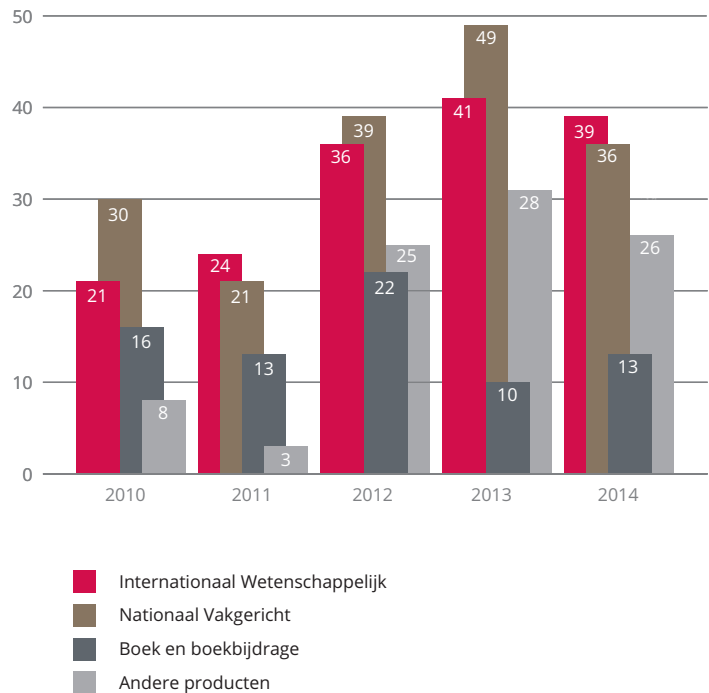
KCZ heeft als doel om, door praktijkgericht onderzoek en kennisoverdracht op het gebied van gezondheidszorg en zorginnovatie, de beroeps- en onderwijspraktijk en de wetenschap met elkaar te verbinden en te innoveren. Aan de realisatie van deze doelen wordt gewerkt binnen vier met elkaar samenhangende onderzoeklijnen. KCZ heeft daarbij de ambitie uitgesproken om een belangrijke en sturende rol te spelen in de kenniscircu-

latie tussen beroepspraktijk, onderwijspraktijk en samenleving, een belangrijke bijdrage te leveren aan de wetenschap en structurele samenwerking te realiseren met regionale stakeholders in de publieke en (semi)private sector en met nationale en internationale kennisinstututen. Door samenwerking tussen onderzoekers, docenten en praktijkprofessionals in multidisciplinaire teams wordt het mogelijk om elkaars kennis efficiënt en effectief te benutten en studenten en staf op te leiden in diverse onderzoeksfuncties.

Om de resultaten inzichtelijk te maken gebruikt KCZ sinds 2013 de indicatorenlijst van de vijf grote hogescholen (H5). KCZ brengt daarbij de input



Aantal publicaties van kenniscentrum medewerkers



Figuur 4: Aantallen publicaties van medewerkers van KCZ 2010-2014

indicatoren in kaart, zoals aantal onderzoekers en eerste, tweede en derde geldstroom, als ook de output indicatoren zoals aantallen wetenschappelijke en vakgerichte publicaties, presentaties en praktijkgerichte producten.

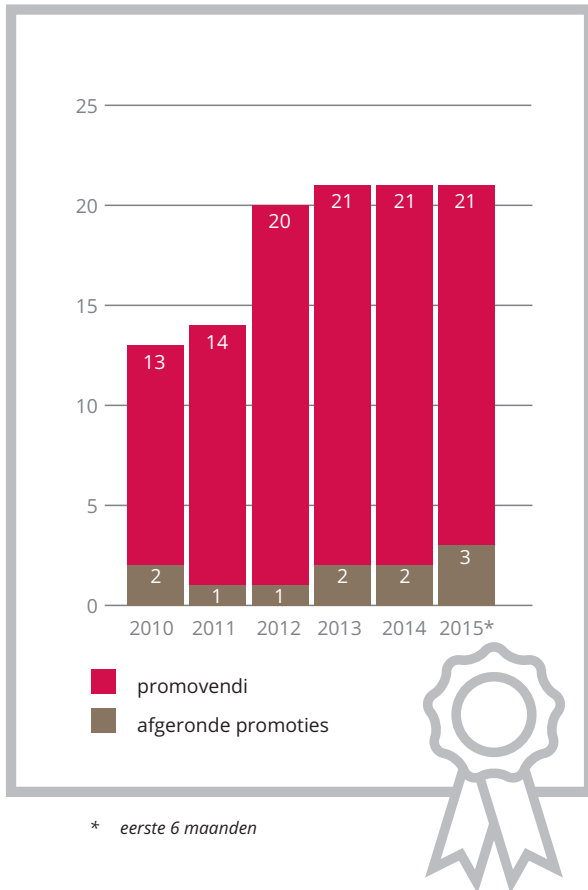
Bij het formuleren van de doelen van KCZ en later de indicatoren zijn nog geen streefgetallen geëxpliciteerd. De vele resultaten zijn vastgelegd in de jaarverslagen. Hierbij zijn indicatoren op productniveau toegepast, zoals dat in die periode gebruikelijk was. Sinds 2014 is de ontwikkeling van een set van HR-indicatoren op gang gekomen voor het monitoren van de opbrengst van het onderzoek. In mei 2015 zijn deze indicatoren binnen HR vastgesteld. Parallel hieraan zijn in de nieuwe BKO-criteria ook mogelijke indicatoren benoemd voor gebruik en waardering van de activiteiten en producten. Deze nieuwe indicatoren hebben voor de huidige zelfreflectie nog geen rol kunnen spelen. Wel is gekeken of een aantal van deze indicatoren gebruikt konden worden om de impact van het werk van KCZ op beroeps- en onderwijspraktijk zichtbaar te maken.

4.1 Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

OUTPUT

KCZ heeft in de evaluatieperiode zowel nationaal als internationaal een omvangrijke bijdrage geleverd aan productie van wetenschappelijke kennis én kennis ten behoeve van de beroepspraktijk en het onderwijs. Er zijn vele publicaties en kennisproducten opgeleverd (figuur 7). Met trots kijkt KCZ terug op de vele publicaties in gezaghebbende internationale en nationale wetenschappelijke tijdschriften. Bijlage 9 bevat een compleet overzicht van alle publicaties. Vanaf 2013 lijkt er sprake van een stabilisatie of lichte daling van het totale aantal publicaties. Dit hangt mogelijk samen met de verhoogde aandacht voor het onderwijs als gevolg van het Focus-beleid, de beëindiging van enkele grotere projecten in 2012/2013 en het sterk toegenomen aantal internationale presentaties in 2014 (zie figuur 5).

Aantal promovendi

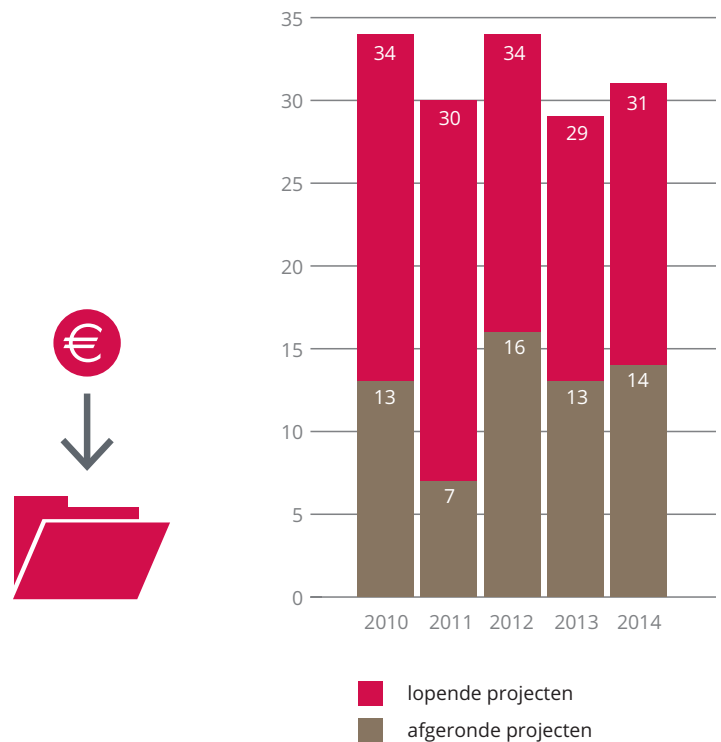


Figuur 5: Aantal promotietrajecten / promoties januari 2010 tot en met juni 2015

Het begeleiden van promovendi ziet KCZ als belangrijk onderdeel van de kennisontwikkeling en professionalisering. Jaarlijks begeleidt KCZ een toenemend aantal promovendi, waar in veertien gevallen financiële ondersteuning is gerealiseerd met een interne promotievoucher van HR en eenmaal met een NWO Promotiebeurs voor Leraren (zie ook bijlage 10). Figuur 5 laat het totaal aantal onderzoekers zien dat in een bepaald jaar werkte aan een promotietraject, naast het aantal afgeronde promoties. De afgelopen periode zijn drie promoties afgerond die grotendeels zijn gestoeld op onderzoek vanuit KCZ.

Lectoren hebben zitting in commissies voor beoordeling van aanvragen van interne promotievouchers of de NWO-promotiebeurs teneinde de benodigde wetenschapsbrede kennis en expertise up-to-date te houden.

Aantal projecten met externe financiering

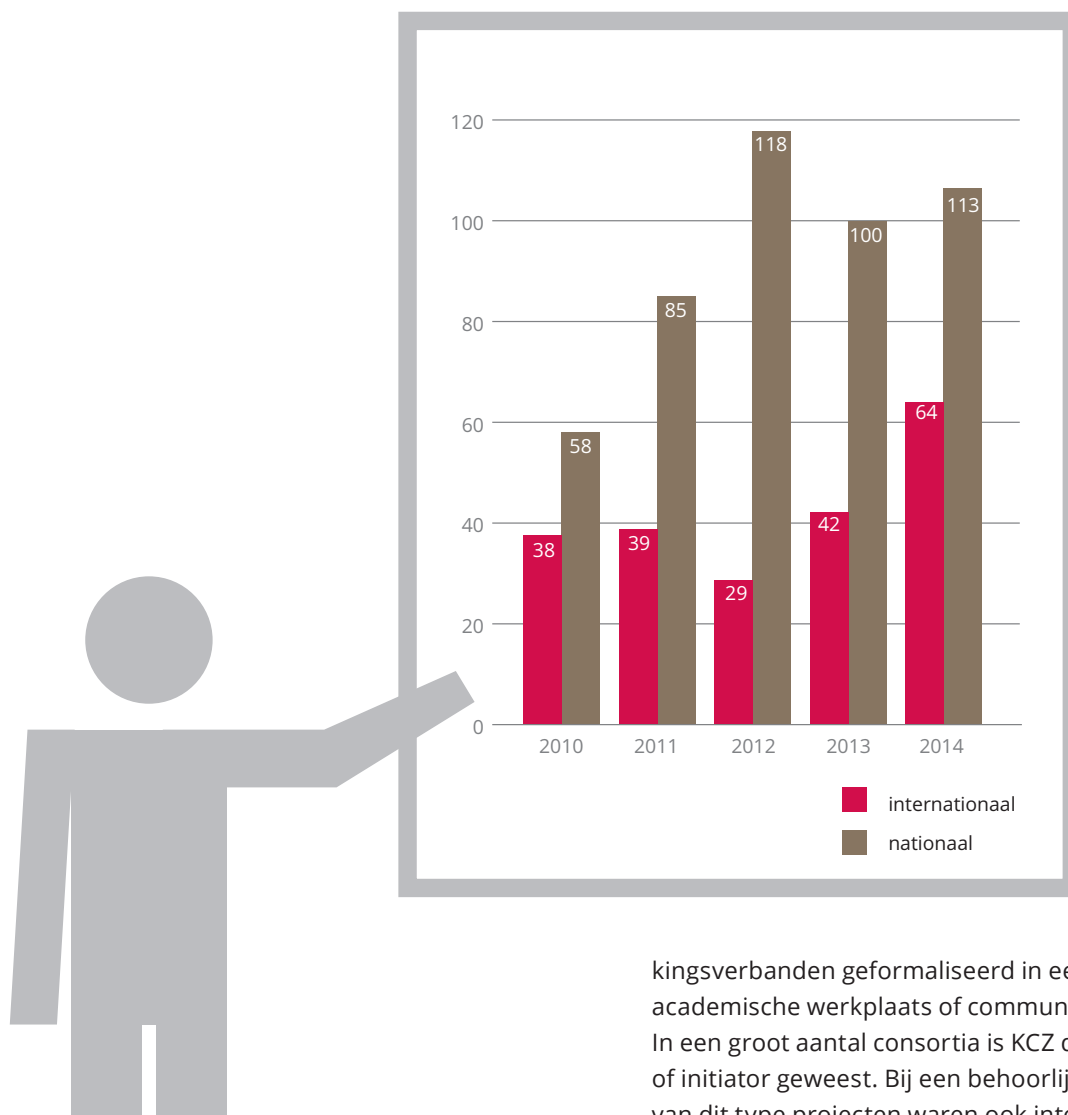


Figuur 6: Aantal lopende/afgeronde projecten met externe financiering 2010-2014

Figuur 3: hoofdstuk 2 liet al zien wat de omvang is van de tweede en derde geldstroom die in de afgelopen jaren is verworven. In totaal groeide de geldstromen van bijna 1,1 miljoen euro in 2010 naar bijna 1,5 miljoen in 2014. KCZ is er dus in geslaagd om in de afgelopen jaren een indrukwekkend aantal acquisities te realiseren, ondanks een krimpend aanbod van subsidiemogelijkheden. In deze studies en projecten vindt een belangrijk deel van de kennisontwikkeling plaats. Figuur 6 laat het aantal lopende en afgeronde projecten met externe financiering zien. Bijlagen 6 en 7 geven een volledig overzicht van alle extern gefinancierde projecten en de instantie die daarvoor subsidie heeft verstrekt.

Lectoren, hoofddocenten en andere onderzoekers hebben vele presentaties verzorgd op tientallen landelijke en buitenlandse congressen, conferenties,

Aantal presentaties op congressen



Figuur 7: Aantallen presentaties van KCZ 2010-2014

symposia en andere bijeenkomsten. Figuur 7 toont het aantal presentaties in de verschillende jaren waarop deze evaluatie betrekking heeft. Bijlage 11 bevat een compleet overzicht van alle presentaties.

IMPACT

Praktijkgericht onderzoek vindt vrijwel altijd plaats in samenwerking met nationale en soms internationale partners en netwerkorganisaties. Voor veel studies en projecten zijn deze samenwer-

kingsverbanden geformaliseerd in een consortium, academische werkplaats of community of practice. In een groot aantal consortia is KCZ de penvoerder of initiator geweest. Bij een behoorlijk aantal van dit type projecten waren ook internationale samenwerkingspartners betrokken. In de afgelopen jaren heeft KCZ zich vele malen gepresenteerd op internationale congressen en enkele malen werd een lector uitgenodigd voor een 'invited keynote speech' op een internationaal congres. Vaak leidt de afronding van een project tot een vervolgproject. Ook worden de resultaten van de onderzoeksprojecten vaak gebruikt in nieuw te starten onderzoek en/of publicaties van andere onderzoekers. In de afgelopen jaren heeft KCZ intensieve en duurzame relaties onderhouden met in totaal ongeveer tweehonderd samenwerkingspartners (zie bijlage 8). Hieronder bevinden zich ook vele afdelingen van universiteiten en Universitair Medische Centra, andere hogescholen en overige kennisinstellingen.

Andere voorbeelden van impact op kennisontwikkeling zijn:

- ▶ selectie van project 'Op Eigen Benen' als Parelproject van ZonMw;
- ▶ toonaangevend landelijk verbeterprogramma op basis van 'Op Eigen Benen', met financiering door zorgverzekeraars, waaraan 30 multidisciplinaire verbetersteams in heel Nederland hebben deelgenomen;
- ▶ uniek en toonaangevend onderzoek op terrein dementie waarin patiënten zelf betrokken worden;
- ▶ selectie van werk van KCZ voor jubileumboek en website van Vereniging van Hogescholen;
- ▶ selectie van project 'In Touch' voor publiekswaarschuwing van SIA;
- ▶ toepassing van door KCZ ontwikkelde instrumenten bij onderzoek buiten KCZ (bijvoorbeeld Work Limitations Questionnaire en Groeiwijzer);
- ▶ toepassing van het KANS-model in steeds meer onderzoek naar arm-nek-schouderklachten buiten HR;
- ▶ deelname van lectoren of senior onderzoekers voor deelname in commissies van ZonMw, NWO, evaluaties andere kenniscentra, wetenschappelijke tijdschriftredacties, etc.;
- ▶ verzoeken tot het leveren van een bijdrage aan leerboeken (op terrein van wijkzorg, chronisch zieken, zelfmanagement, arbeid en gezondheid, re-integratie, etc.).

4.2 Betekenis voor de beroepspraktijk en maatschappij

OUTPUT

KCZ zoekt in alle studies en projecten naar passende mogelijkheden voor verspreiding en implementatie van onderzoeksresultaten. Dit kan in de vorm van allerlei soorten praktijkgerichte publicaties (benoemd in paragraaf 4.1), maar ook producten die de implementatie ondersteunen.

Zo is de productie van kennis voor beroepspraktijk en maatschappij groot geweest. KCZ heeft richtlijnen, protocollen, handreikingen, checklists, factsheets, brochures, prototypes, interventieprogramma's, coaching-methodieken, vragenlijsten, instrumenten, als ook apps en serious games ontwikkeld. Bijlage 12 bevat een overzicht van andere producten dan publicaties die KCZ in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld voor de beroepspraktijk. Voorbeelden van richtlijnen waaraan KCZ heeft gewerkt zijn: multidisciplinaire richtlijn KANS, multidisciplinaire richtlijn HIV en Arbeid, wijkverpleegkundige richtlijnen, Position Statement auditieve verwerkingsproblemen en logopedische richtlijn Afasie. In beginsel hebben richtlijnen van beroepsorganisaties een landelijke impact.

KCZ heeft veel geïnvesteerd in een eigen website waar alle projecten, activiteiten, resultaten en producten aandacht krijgen (zorginnovatie.hr.nl). De website is sinds eind 2012 operationeel en sinds 2014 is ook een groot deel van de informatie



beschikbaar in het Engels. In 2013 lag het aantal unieke bezoekers van de website op 9.834 en het totaal aantal bezoeken op 13.611. In 2014 waren de aantallen verdubbeld tot 19.696 unieke bezoekers en 25.566 totaal aantal bezoekers.

Vanaf 2012 brengt KCZ zowel digitaal als in druk een jaarmagazine uit met de hoogtepunten uit het afgelopen jaar. Ook is een algemene brochure over KCZ beschikbaar en verspreidt KCZ elk kwartaal een digitale nieuwsbrief. Dit laat zien dat KCZ veel waarde hecht aan de communicatie over aansprekende producten en activiteiten voor de beroepspraktijk en maatschappij. Veel producten, zoals flyers, jaarmagazines, brochures, meetinstrumenten, rapporten of boekjes, komen digitaal beschikbaar via de website van KCZ of een projectsite. In enkele gevallen zijn apps ontwikkeld die via app-stores kunnen worden gedownload. Dit is bijvoorbeeld in het project 'In Touch' gebeurd, waarbij games voor tablets zijn ontwikkeld voor ouderen met dementie.

In het kader van enkele grotere onderzoeksprogramma's zijn aparte websites ontwikkeld, met als meest aansprekende voorbeeld opeigenbenen.nu. Deze website kent een groei in bezoekersaantal van ruim 20.000 in 2010 naar meer dan 50.000 in 2014. Dat een deel van de bezoekers terugkomen is af te leiden uit het feit dat het totaal aantal bezoeken nog 50% hoger ligt. In bijlage 12 zijn alle websites opgenomen die door of in samenwerking met KCZ zijn ontwikkeld.

Er zijn ook vele projecten die een eerder onderzoek stadium betreffen en waarin van implementatie en impact nog geen sprake is. Doel is dan met name kennisgeneratie en het op de hoogte stellen van andere professionals via publicaties en presentaties. Indien relevant worden publicaties en rapporten actief verspreid naar relevante praktijkorganisaties. Een aantal lectoren en senior onderzoekers heeft geparticipeerd in adviesraden voor beroeps- of patiëntenorganisaties.

IMPACT

Structurele implementatie van resultaten uit projecten van KCZ is een indicator voor de impact op de praktijk. Sommige producten die KCZ heeft ontwikkeld hebben brede implementatie als intrinsiek doel. Zo wil men bij de ontwikkeling van een richtlijn, dat deze door de gehele beroepsgroep wordt toegepast (na autorisatie door betrokken beroepsorganisaties). Op dat moment initiëren de beroepsorganisaties ook allerlei implementatie-



activiteiten. Vanaf verschillende websites kunnen diverse richtlijnen waaraan KCZ heeft bijgedragen worden gedownload (zie ook paragraaf output van 4.2). Sommige projecten van KCZ hebben tot landelijke toepassing van resultaten geleid of hebben dit tot expliciet doel. Voorbeelden hiervan:

- ▶ Het project 'Op Eigen Benen vooruit' heeft gezorgd voor landelijke implementatie van tools voor bevordering van zelfmanagement bij jongeren; zorgverzekeraars hebben dit project gefinancierd.
- ▶ Het project 'Groeiwijzer' voor jongeren met chronische aandoeningen is breed geïmplementeerd in de zorg voor jongeren met fysieke beperkingen. Ook zijn aangepaste versies ontwikkeld voor jongeren met nierfalen, cystische fibrose en HIV. Recent is subsidie verworven voor een bewerking voor jongeren met epilepsie. De 'Groeiwijzer' is ingebouwd in een de (landelijke) webtool KLIK.
- ▶ Als uitvloeisel van het project 'NURSE-CC' heeft recent een grote Nederlandse uitgever het betreffende onderzoeksteam gevraagd om een leerboek te ontwikkelen voor verpleegkundigen in praktijk en opleiding op het gebied van ondersteuning van zelfmanagement;
- ▶ Het project 'Traject' (aan het werk voor jongvolwassenen met fysieke beperkingen) is structureel geïmplementeerd in Rijndam revalidatiecentrum en afdeling Revalidatie van Erasmus MC en inmiddels ook in revalidatiecentra in Leiden en Amsterdam geïmplementeerd; dit project kreeg een nominatie van Movisie (2013) voor het beste voorbeeld om participatie te bevorderen.



- ▶ In het project 'Mijn Pad' is een instrument ontwikkeld in samenwerking met jeugdzorg, dat bedoeld is om jongeren meer regie te geven over hun leven. Jeugdzorg heeft dit instrument in gebruik en heeft verzocht om een bewerking te maken voor andere doelgroepen. Ook UWV wil een bewerking voor gesprekken met mensen met een WAJONG-uitkering.
- ▶ In het project 'Work Limitations Questionnaire' (WLQ) is een Nederlandse vertaling van een vragenlijst ontwikkeld en gevalideerd. Dit instrument wordt inmiddels toegepast buiten KCZ (bijvoorbeeld onderzoek Coronel Instituut AMC Amsterdam).
- ▶ Het 'KANS-model' is landelijk geïmplementeerd in de fysiotherapeutische en revalidatiezorg.
- ▶ Het project 'VitaDem' heeft als doel om landelijke implementatie te bevorderen van een nieuwe integrale (zorg en welzijn) aanpak. Hiermee blijven thuiswonende ouderen met dementie en hun mantelzorgers langer vitaal en zelfredzaam. Deze studie wordt uitgevoerd in samenwerking met toonaangevende kennis- en praktijkorganisaties en gefinancierd door het Memorabel-programma van Deltaplan Dementie (ZonMw), waardoor de kans op structurele implementatie groot is.

Veel projecten leiden ook tot impact op de direct betrokken lokale beroepspraktijk. Enkele voorbeelden ter illustratie:

- ▶ Games voor mensen met dementie uit het project 'In Touch' worden binnen Laurens frequent toegepast.
- ▶ Het project 'Vitale Link' onderzocht de meerwaarde van beeldspraak verbindingen; de resultaten zijn in verschillende organisaties geïmplementeerd en later verder doorontwikkeld.
- ▶ Het project 'Gezond Actief Ouder Worden' heeft geleid tot implementatie van een consultatieplaats voor ouderen binnen Aafje.

- ▶ Het project 'ROC Lespakketten Dementie' heeft praktische lesmodules opgeleverd gericht op signalering, belevingsgerichte zorg, probleemgedrag, familieparticipatie, activiteiten en eten & drinken; deze zijn online beschikbaar en worden door een aantal organisaties toegepast.

Een andere indicator voor impact is dat KCZ regelmatig door praktijkorganisaties wordt gevraagd om producten te ontwikkelen of aan ontwikkeling een bijdrage te leveren. Dat praktijkpartners actief met personele inzet participeren in onderzoeksaanvragen en onderzoeksprojecten is ook een indicatie voor het belang dat deze partijen daaraan hechten. Ook de aandacht in diverse media is een aanwijzing voor de impact van projectresultaten en producten van KCZ. Sinds 2013 houdt KCZ dat zo systematisch mogelijk bij. Bijlage 13 bevat een overzicht van de aandacht in de diverse media in 2013 en 2014 voor activiteiten, resultaten of producten van of over KCZ of KCZ-medewerkers. Het aantal keren dat er media-aandacht is voor KCZ-gelieerde zaken loopt inmiddels tegen de vijftig per jaar.

Regelmatig organiseren projectteams van KCZ bijeenkomsten in het kader van de doelstellingen van een project. Het aantal deelnemers is dan een graadmeter voor de belangstelling voor een dergelijk project. Aansprekende voorbeelden zijn het 'DenkAndersDebat' in november 2014, met 170 deelnemers en het gastcollege 'Autisme en schooltransitie' in februari 2015, met 120 deelnemers. Bijlage 14 geeft een overzicht van het aantal bezoekers aan diverse bijeenkomsten die KCZ de afgelopen jaren heeft georganiseerd. Soms leidt de kennis en expertise die in een project, serie van projecten of onderzoekslijn wordt opgedaan ook tot de behoefte aan nascholing van professionals op dat terrein. Aansprekende voorbeelden hiervan zijn nascholingen op het terrein van Wijkzorg,



Evidence-Based Care, logopedie en jongeren met autismeproblematiek in de klas. In maart 2015 is het door een lector van KCZ geschreven leerboek 'Verpleegkundige Maatschappij en Gezondheid' uitgegeven. In oktober 2015 wijdt de uitgever een congres voor wijkverpleegkundigen en docenten verpleegkunde hieraan.

Een laatste indicator voor impact van het onderzoeksprogramma van KCZ voor de beroepspraktijk is de financiering van lectoraten door praktijkpartners. Dit betreft Laurens voor het lectoraat Samenhang in Ouderenzorg (periode 2008-2016), Stichting Thuiszorg Rotterdam, Gerard van Kleef Fonds en Stichting Bevordering Maatschappelijke Dienstverlening Rotterdam voor het lectoraat Wijkzorg (periode 2011-2014) en de Argos Zorggroep voor het lectoraat Functiebehoud bij Ouderen in Levenslooperspectief (periode 2013-2016). Het lectoraat Disability Studies, Diversiteit in Participatie is tot stand gekomen in samenwerking met de netwerkorganisatie Disability Studies in Nederland.

4.3 Betekenis voor onderwijs en professionalisering

OUTPUT

KCZ onderhoudt nauwe relaties met vele actoren uit het bachelor en masteronderwijs van HR en heeft op veel manieren een bijdrage geleverd aan onderwijsactiviteiten. Wat betreft onderwijs binnen de bachelor-curricula was KCZ in eerste instantie vooral via cursorisch onderwijs binnen de minors en het PMG-programma actief. In de laatste twee jaar breiden de activiteiten zich ook steeds nadrukkelijker uit naar de major curricula. Deze ontwikkeling is in lijn met de Focus-agenda en een voortzetting van de koers die al bij de oprichting van KCZ in 2009 was ingezet.

De bijdrage aan activiteiten ten behoeve van opleidingen en docenten betreffen onder meer:

- ▶ talloze projecten voor studenten binnen PMG, minors en afstudeerprogramma's;
- ▶ colleges in het major curriculum of in minors;
- ▶ volledige ontwikkeling van enkele minors en keuzevakken;
- ▶ bijdrage herziening major curricula bij de opleidingen Verpleegkunde en Ergotherapie en ISO;
- ▶ betrokkenheid van vele docenten bij onderzoek als trainee, meewerkend onderzoeker, promovendus, projectleider, etc.;
- ▶ bijdragen aan de professionalisering van docenten;

- ▶ bijdragen aan de verbetering van de leerlijnen onderzoeksvaardigheden in veel opleidingen;
- ▶ lvG-brede werkgroep onderzoeksvaardigheden en oprichting loket 'onderzoek en statistiek';
- ▶ incidentele bijspijkerprogramma's op gebied van onderzoeksvaardigheden van veel bij KCZ betrokken opleidingen;
- ▶ bijdragen aan inhoudelijke curriculumvernieuwing, in bijvoorbeeld Ergotherapie en Verpleegkunde
- ▶ adviesrol van lectoren ten aanzien van de curriculumraad van alle opleidingen van lvG en de opleidingen GZT en SPH;
- ▶ adviesrol van lectoren bij alle minors van lvG en één minor van ISO;
- ▶ adviesrol van lectoren bij afstudeerprojecten van Honours degree studenten van lvG;
- ▶ adviesrol van lectoren in opleidingsoverstijgende gremia van lvG;
- ▶ betrokkenheid lectoren bij sollicitatieprocedures voor hoofddocenten en onderwijsmanagers.

Vaak zijn de producten die ontwikkeld zijn voor de beroepspraktijk ook toepasbaar in het onderwijs. Daarnaast levert KCZ inhoudelijke en specifieke onderwijsproducten zoals lespakketten, presentaties, literatuuroverzichten, competentieprofielen, handleidingen, cases, oefeningen en films, waarmee docenten in hun onderwijs kunnen werken. Niet alle onderwijsmanagers en docenten zijn voldoende bekend met de ontwikkelde kennisproducten en deze zouden nog beter kunnen worden ontsloten. In sommige gevallen kunnen producten die voor de ene opleiding zijn ontwikkeld worden aangepast voor toepassing in een andere opleiding. Voor de kruisbestuiving in het onderzoeksvaardigheden-onderwijs is vanuit de onderzoekslijn Evidence-Based Care een werkgroep van lectoren en hoofddocenten ingesteld om de uitwisseling van kennis en onderwijsmodules te bevorderen en de opleidingsprogramma's op dit terrein op elkaar af te stemmen.

Steeds meer studenten profiteren van de mogelijkheden die er zijn om zich verder te ontwikkelen in langdurige en substantiële projecten die voornamelijk in samenwerking met de beroepspraktijk en/of externe kennisinstellingen worden uitgevoerd. De aantallen studenten die participeren in deze projecten zijn een directe graadmeter voor de output en impact van KCZ voor het onderwijs. Figuur 8 geeft hiervan een overzicht.

In de loop van de jaren is het totaal aantal studenten dat in projecten van KCZ heeft gewerkt toegenomen

en is een verschuiving zichtbaar van kleinere projecten (PMG) naar vijf maanden durende minor- en afstudeerprojecten. Het aantal masterstudenten dat begeleid is, is sinds 2010 gedaald. Dit heeft te maken met het feit dat aanvankelijk bij de masteropleidingen onvoldoende docenten waren aangesteld met adequate competenties voor begeleiding van onderzoek. Derhalve werden deze docenten ingehuurd vanuit KCZ. In recente jaren zijn steeds meer docenten met de juiste competenties op gebied van onderzoeksvaardigheden bij de masteropleidingen aangesteld.

KCZ heeft veel expertise opgebouwd met de professionalisering van docenten. Dit gebeurt op veel verschillende manieren:

- ▶ bij KCZ werken als promovendus, projectmedewerker of trainee;
- ▶ aanleren van onderzoeksvaardigheden of projectmatig werken door participatie in praktijkgericht onderzoek;
- ▶ verrichten van beleidsondersteunend werk;
- ▶ (mede) organiseren van evenementen;
- ▶ deelnemen aan inhoudelijke refereerbijeenkomsten of journal clubs;
- ▶ deelnemen aan nascholing, bijv. op terrein van kwalitatief onderzoek of evidence based care;
- ▶ organisatie van activiteiten voor docententeams over bepaalde thematiek door hoofddocenten of senior onderzoekers.

IMPACT

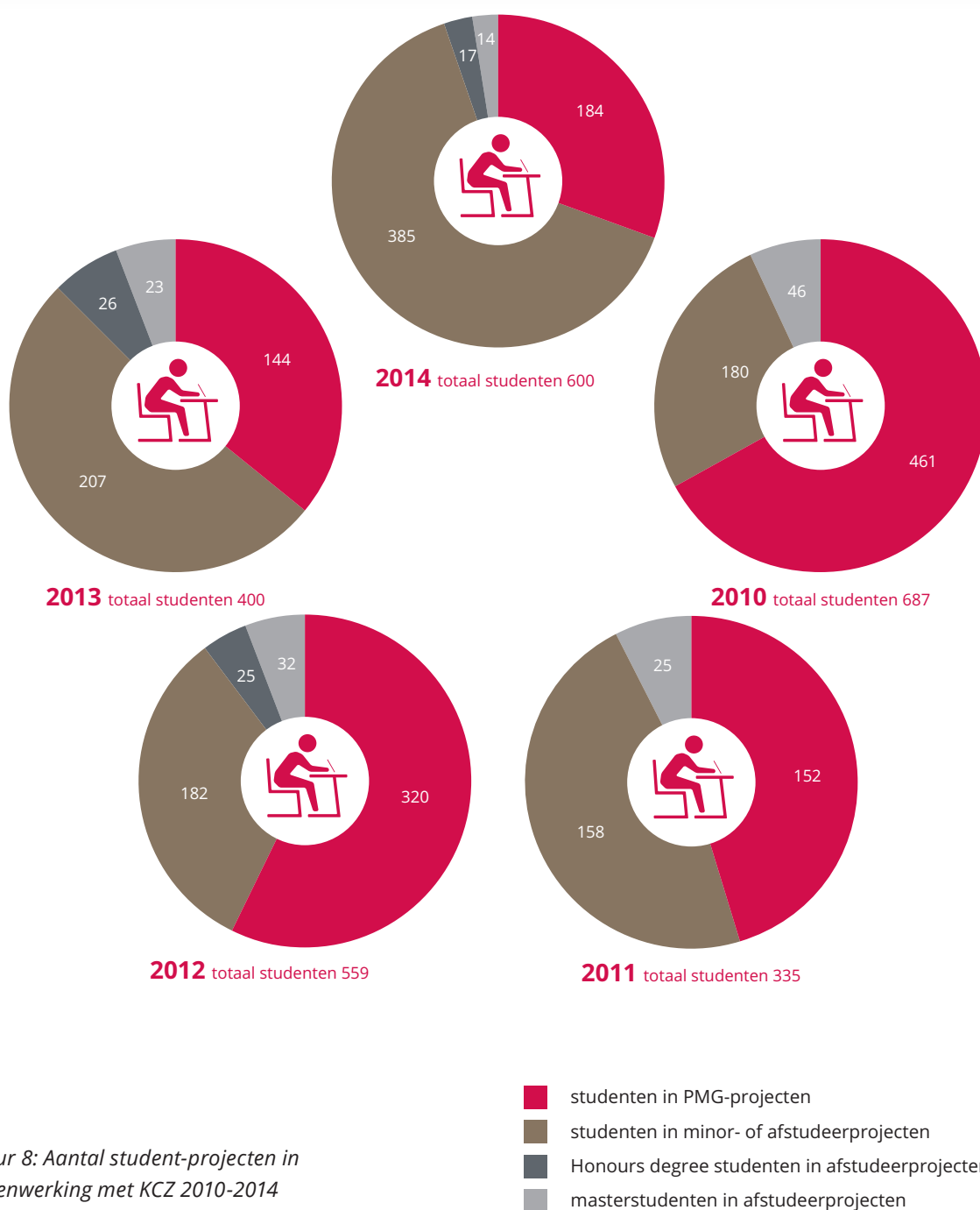
Bij het onderdeel output is te zien dat KCZ op vele manieren van betekenis is voor het onderwijs. Vaak wordt de impact afgemeten aan veranderingen in het major curriculum, maar de impact is veel breder dan dat. Wat betreft het major curriculum heeft KCZ directe impact gehad op onderwijs in onderzoeksvaardigheden van alle lvG-opleidingen. Verder is op specifieke plaatsen de implementatie van kennis uit KCZ-projecten aan de orde, zoals bij Verpleegkunde een speciale 'dementieweek' in het 2e jaar en curriculumherziening in 1e en 2e jaar, bij Ergotherapie een herziene module over zorg voor ouderen en enkele colleges over re-integratie in het 2e jaar en bij ISO ondersteuning bij de nieuwe curriculumopzet.

Een bijzondere activiteit die KCZ nu voor het tweede jaar uitvoert en die zowel te maken heeft met afstudeerprojecten van studenten als professionalisering van docenten, is de samenwerking binnen het afstudeerprogramma hbo-Verpleegkunde.

Lectoren zijn op grond van hun expertise op een achttal thema's ingedeeld, waarbinnen studenten hun afstudeerproject kunnen doen. Dit gaat om circa 100 studenten per jaar die niet zijn meegeteld in figuur 6. Bij de projectontwikkeling adviseren de lectoren de studenten en hun begeleidend docenten naar behoefte ten aanzien van vraagstellingen en onderzoeksmethoden. Vervolgens geven de lectoren

feedback en advies bij de projectvoorstellen. Desgewenst kunnen ze bij de beoordeling van het eindresultaat weer worden betrokken. Bij twijfel of dissensus tussen eerste en tweede beoordelaar over de vraag of het eindresultaat voldoende is, worden onderzoekers van het kenniscentrum ingeschakeld als derde beoordelaar. De NVAO heeft in 2014 deze werkwijze zeer positief beoordeeld.

Aantal student-projecten dat is uitgevoerd in samenwerking met het kenniscentrum



Figuur 8: Aantal student-projecten in samenwerking met KCZ 2010-2014



De relatief nieuwe opleiding Medisch Hulpverlener laat door een docent-onderzoeker van KCZ eenzelfde werkwijze ontwikkelen.

Bij de opleiding Fysiotherapie participeren docent-onderzoekers van KCZ intensief in het onderwijs door studenten te begeleiden in hun afstudeerfase. Vanaf september 2015 wordt de verbinding tussen het afstudeerprogramma en het nieuwe onderzoeksprogramma geïntensiveerd. Fysiotherapie-docenten die de ruimte krijgen om onderzoek te verrichten spelen daarbij een belangrijke rol. Ook het onderwijs in onderzoeksvaardigheden in eerdere jaren wordt daarop afgestemd. Ook de opleidingen Ergotherapie, Logopedie en Verpleegkunde zijn samen met lectoren en hoofddocenten plannen aan het uitwerken voor een gezamenlijk onderzoeksprogramma.

KCZ heeft voor de ontwikkeling van twee van de IvG-minors de volledige verantwoordelijkheid gehad, waarna deze in het minorsaanbod van IvG zijn opgenomen. Dit betreft de minor Zorg Slimmer Beter, die speciaal voor Honours degree studenten is opgezet waar zij aan de slag gaan met een complex praktijkvraagstuk en een vrije zorginnovatie-opdracht. De minor Arbeid en Gezondheid draait sinds 2005 en trekt jaarlijks ruim dertig studenten, waarvan de helft van buiten IvG komt. Met name studenten van de opleiding Human Resource Management (HRM) van het Instituut Bedrijfskunde (IBK) schrijven zich hiervoor in. Ook bij veel andere minors is een grote inbreng vanuit KCZ gerealiseerd. Voorbeelden hiervan zijn 'Oud in eigen huis', 'Zorg voor Kind en Jeugd' en 'Wijkzorg'.

Een groot aantal docenten geeft een deel van hun professionaliseringstrajecten vorm door middel van aanbod vanuit KCZ. Promovendi vormen daarbinnen aan speciale subgroep. Uiteraard is de participatie in onderzoeks- of professionaliserings-activiteiten mede afhankelijk van het belang dat de opleidingen zien en de mogelijkheden om docenten hiervoor voor een deel vrij te stellen.

Het aantal promovendi en docent-onderzoekers dat zich verder ontwikkelt door participatie in KCZ-projecten is al vermeld in figuur 2 van paragraaf 2.2. Het gaat jaarlijks in totaal om circa 40-60 docenten. Binnen lvG was in 2014 circa een kwart van alle docenten betrokken bij KCZ-projecten of -activiteiten. Daarmee is de impact op de professionalisering van de docententeams op gebied van onderzoeksvaardigheden en projectmatig werken groot. Bij ISO is begin 2015 de leergemeenschap FOCUS op Horizon tot stand gekomen in samenwerking met KCZ. Dit is een proeftuin voor docenten en studenten van ISO en medewerkers van Horizon Jeugdzorg en Onderwijs, die input geeft aan de grote curriculumherziening van ISO en optimale leeromgevingen voor ISO-studenten moet creëren.

De impact van de kennis en expertise van KCZ voor het onderwijs is de laatste jaren ook gebleken uit de vraag vanuit diverse opleidingen binnen en buiten lvG voor regelmatig overleg met een bepaalde lector of op instituutsniveau met de programmadi-recteur. Maar ook komen er in toenemende vragen vanuit diverse opleidingen over zorginnovatie en de mogelijkheden voor hun studenten en docenten om daar een bijdrage aan te leveren.



4.4 Realisatie naar aanleiding van de aanbevelingen van de visitatiecommissie 2009

Naar aanleiding van de externe visitatie in 2009 heeft de visitatiecommissie geadviseerd om input vanuit het werkveld te structureren via de oprichting van een algemene adviesraad. Hierover is binnen KCZ uitgebreid gesproken en uiteindelijk is besloten om niet te gaan werken met één algehele adviesraad, omdat de diversiteit aan thema's binnen KCZ daarvoor te groot is. Wel probeert KCZ de vraagstellingen en visie van externe partijen te betrekken bij ontwikkeling van onderzoek of implementatie van resultaten, maar dan op het niveau van bepaalde thematiek of onderzoekslijn. Er wordt al veel samengewerkt in consortia of academische werkplaatsen.

De aanbeveling om de samenwerking met Erasmus MC verder te ontwikkelen via een bottom-up strategie sloot aan bij de toen al gangbare praktijk. In een groot aantal projecten heeft KCZ deze samenwerking voortgezet en ook uitgebreid naar nieuwe afdelingen. Voorbeelden van grote projecten in deze samenwerking zijn 'Op eigen benen', 'Groeiwijzer', 'Selfmanagement and Participation Innovation Lab (SPIL)', 'Traject aan het werk', 'NURSE-CC', 'Regionaal Consortium Verloskunde', 'Zwangerschap en werk', 'HIV en arbeid', 'HIV en participatie van jongeren', 'Prognose chronische rugklachten' en 'Academische werkplaats Autisme'. Ook in projecten waarvoor recent subsidie is verworven ('Sterk gestart in de zorg' en 'Determinanten van PROMs bij patiënten met rug-, schouder- of nekklachten binnen de fysiotherapie) is een dergelijke verbinding met Erasmus MC aan de orde.

Wat betreft het advies over een betere organisatie van de professionaliseringsactiviteiten zijn de afgelopen jaren forse stappen gezet in samenspraak met onderwijsmanagers. Dit betreft de inzet van docenten, opzet van promotieprojecten en instellen van traineeships. Er is meer samenhang ontstaan, zowel organisatorisch als inhoudelijk, tussen lectoren, hoofddocenten, senior onderzoekers, promovendi, junior onderzoekers en trainees, waarbij het accent ligt op samen leren. Het inrichten van de organisatie langs de lijnen van het onderzoeksprogramma heeft in belangrijke mate bijgedragen aan deze structuur.

4.5 Evaluatie door stakeholders

Uit de interviews onder externe en interne stakeholders blijkt dat er veel waardering is voor de kennis die KCZ ontwikkelt en dat er in de praktijk veel gebruik van wordt gemaakt. Steeds meer organisaties vragen KCZ mee te werken aan onderzoek, advies uit te brengen of plaats te nemen in commissies of besturen. KCZ kiest gericht voor samenwerking en projecten die waarde creëren en impact realiseren voor beroepspraktijk en onderwijs.

- ▶ *“Naast de verbindende kracht en het grote netwerk van de lector is ook de degelijkheid van haar onderzoek een belangrijke reden voor mijn relatie met Kenniscentrum Zorginnovatie.” (externe stakeholder)*
- ▶ *“Het project is afgerond maar ik werk nog heel vaak met de lector samen. Als ik bijvoorbeeld scholing organiseer dan nodig ik de lector uit of omgekeerd.” (externe stakeholder)*

Voor instituten in zijn algemeenheid geldt veel waardering voor kwaliteit en kwantiteit van het werk. De vraag om samenwerking en advisering neemt toe. De betrokkenheid van opleidingen bij nieuwe subsidieaanvragen is inmiddels gerealiseerd. Dit vergroot de kansen voor implementatie.

Toch zijn er ook individuele opleidingen die het door de keuze voor het thematische karakter van het onderzoeksprogramma van KCZ lastig vinden om als opleiding directe aansluiting te krijgen. In dat geval is er overigens toch nog altijd een aantal docenten, dat wel deelneemt aan onderzoeksprojecten of professionaliseringsactiviteiten.

- ▶ *“Ik heb veel docenten zitten bij Kenniscentrum Zorginnovatie omdat het onderzoeksresultaten oplevert voor het onderwijs. Maar die koppeling maak ik dan altijd wel nadrukkelijk. Het is een fantastisch centrum. Ja, ik ben heel tevreden over wat hier gebeurt.” (interne stakeholder)*
- ▶ *“Het is een goede productie en het is een grote productie.” (interne stakeholder)*
- ▶ *“Ik heb Kenniscentrum Zorginnovatie nodig, omdat ik geen onderzoeksklimaat heb in mijn team. En als zij in de kenniscentrumruimte zitten dan gaat het over onderzoek, literatuur, publicaties en ontwikkelingen. Op de flexplekken van docenten gaat het over studenten, lessen en onderwijs.” (interne stakeholder)*
- ▶ *“Kenniscentrum Zorginnovatie als geheel waardeer ik met een acht. Pak ik de relatie met mijn opleiding dan zou ik het lager waarderen. De projecten, innovaties en ontwikkelingen zijn goed. Maar voor mijn opleiding zit er niet genoeg in.” (interne stakeholder)*



Vanuit een grotere betrokkenheid bij KCZ (en vice versa) groeit ook de mogelijkheid voor meer relevante onderzoeken, meer gezamenlijke onderzoeksprogrammering en meer resultaten die direct bruikbaar zijn voor de opleiding. Tegelijkertijd leert de ervaring dat integratie van informatie en onderwijsproducten vanuit KCZ in het major curriculum vaak jaren in beslag neemt. Meestal moeten andere curriculumonderdelen plaats maken. Soms is het doorvoeren van een curriculumvernieuwing het aangewezen moment om ook nieuwe kennis die (deels) afkomstig is uit KCZ op te nemen.

- ▶ *"In een snel veranderende samenleving moet je ook gedurfde dingen durven doen. Kenniscentrum Zorginnovatie zou daar een meer sturende rol moeten vervullen. Om bij ons de innovaties aan te wakkeren."* (interne stakeholder);
- ▶ *"Ik heb vertrouwen in de samenwerking. We kunnen van beide kanten nog nadrukkelijker nadenken over wat waardevol onderzoek is en hoe de uitkomsten daarvan kunnen worden ingepast voor het onderwijs. Docenten moeten daarin ook aanpakken. Niet vanuit vrijblijvendheid."* (interne stakeholder)

4.6 Ambitie ten aanzien van de betekenis voor kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein, beroepspraktijk en onderwijs en professionalisering 2016-2020

De komende jaren wil KCZ de grote productie ten aanzien van kennisontwikkeling, kennisdistributie en kenniscirculatie vasthouden en waar mogelijk uitbouwen. Ook de werving van externe middelen (tweede en derde geldstroom) zal worden voortgezet. De samenwerking met de praktijk wil KCZ onverminderd voortzetten. Betrokkenheid van de opleidingen daarbij zal worden vergroot. De gezamenlijke onderzoeksprogramma's en -projecten met opleidingen zullen tegemoet komen aan actuele kennisbehoeften en leiden tot verhoging van eerste geldstroom middelen. Onderwijsmanagers en docenten worden vooraf ook bij de vraagstellingen en ontwikkeling van gesubsidieerd onderzoek betrokken. Dat maakt het makkelijker om achteraf

de toepassing van nieuwe kennis te realiseren. Zodoende kan de impact op het (major) curriculum verder worden vergroot. Ook kan de kruisbestuiving worden versterkt wanneer producten die voor de ene opleiding zijn ontwikkeld kunnen worden aangepast voor toepassing in een andere opleiding.

De impact op beroepspraktijk en onderwijs zal KCZ gaan meten met de indicatoren die HR in mei 2015 heeft vastgesteld. HR vraagt elk kenniscentrum om de normen per doelstelling en relevante output-indicatoren zelf te bepalen, passend bij de branche waarin het opereert.

4.7 Conclusie ten aanzien van Standaard 4

Het doel van KCZ om door praktijkgericht onderzoek en kennisoverdracht op het gebied van gezondheidszorg en zorginnovatie de beroeps- en onderwijspraktijk en de wetenschap met elkaar te verbinden en te innoveren is in vele grote en kleinere projecten uitstekend geslaagd. Ook kon in ruime mate invulling worden gegeven aan de ambitie om een belangrijke rol te spelen in de kenniscirculatie, een belangrijke wetenschappelijke bijdrage te leveren en sterke samenwerking te realiseren met belangrijke stakeholders op gebied van kennisontwikkeling en beroepspraktijk. Deze invulling kon plaatsvinden door de ontwikkeling en uitvoering van vele projecten binnen alle vier onderzoeklijnen, hoewel er tussen de lijnen nog verschil is in de kwantiteit van de projecten en de reikwijdte van de impact. De onderzoeklijnen Zelfmanagement en Participatie en Samenhang in de Zorg hebben hun ambitie om een onderzoeksprofiel op te bouwen op een aantal deelgebieden goed kunnen waarmaken. Thema's als zelfmanagement bij chronisch zieken, arbeidsparticipatie bij jongeren met chronische aandoeningen, klachten van arm, nek en schouder (KANS), zorg voor kwetsbare ouderen in zowel eerste lijn als instellingen, wijkzorg en samenwerking in verloskundige zorg staan duidelijk op de kaart. Op twee terreinen is het onderzoek toonaangevend in Nederland, namelijk 1. onderzoek naar transitie van zorg bij jongeren met chronische ziekten en 2. participatief onderzoek bij mensen met dementie. De twee andere onderzoeklijnen hebben in aantal gerealiseerde projecten een minder grote omvang, omdat pas in 2013 en 2014 de vacatures voor lectoren ingevuld konden worden. Binnen HR geldt

KCZ als voorbeeld kenniscentrum ten aanzien van omvang en kwaliteit van praktijkgericht onderzoek, borging van kwaliteit en samenwerking met het onderwijs.

De vele producten en activiteiten die KCZ heeft ontwikkeld op het gebied van beroepspraktijk, onderwijs en professionalisering laten zien dat het werk van KCZ waarde creëert en maatschappelijk relevant is. De organisatiestructuur van KCZ heeft ertoe bijgedragen dat de multidisciplinaire samenwerking tussen onderzoekers, docenten en praktijkprofessionals goed uit de verf is gekomen. De vele wetenschappelijke publicaties in Engelstalige tijdschriften met goede impact en praktijkgerichte publicaties in vaktijdschriften en de vele presentaties weerspiegelen de productie en kwaliteit van de kennisontwikkeling. KCZ levert daarmee een duidelijk bijdrage aan de kennisontwikkeling op de thema's van de onderzoekslijnen. Dit wordt mede onderstreept door een groot aantal promotietrajecten, gehonoreerde subsidieaanvragen en participaties in commissies en tijdschriftredacties. De impact van al deze resultaten is evident groot, maar kan niet als 'toonaangevend' worden bestempeld.

Omdat bij het formuleren van de doelen geen streefcijfers zijn vastgelegd, is het lastig om te bepalen in hoeverre aan de eerder gestelde doelen is voldaan. De gerealiseerde resultaten hebben de meer impliciete verwachtingen van de lectoren en beleidsverantwoordelijken bij HR duidelijk overtroffen. De aantallen publicaties, presentaties en producten voor beroepspraktijk en/of onderwijs kunnen als hoog worden bestempeld, ook in afwezigheid van expliciete normen of smart geformuleerde doelen hiervoor. Een verbeterpunt is de communicatie over de resultaten naar zowel externe als interne stakeholders, omdat is gebleken dat velen van hen hiervan slechts in beperkte mate op de hoogte zijn, waardoor wellicht toepassingsmogelijkheden voor beroepspraktijk of onderwijs worden gemist.

De impact op de regionaal of lokaal betrokken beroepspraktijk is aanzienlijk, waarbij vele partijen grote waardering uitspreken voor het werk van KCZ en de attitude van zijn onderzoekers. In grotere onderzoeksprojecten worden producten in samenhang ontwikkeld, of wordt vervolgonderzoek geënt op eerder behaalde resultaten. Er is dan sprake van een serie van producten die voor de praktijk en/of het onderwijs bruikbaar zijn. Er is een fors aantal projecten waarbij de impact zicht uitstrekt tot een

hele beroepsgroep. Bij een kleiner aantal projecten is sprake van internationale impact. Het is lastig om de omvang van het gebruik van producten in de praktijk precies vast te stellen, in afwezigheid van indicatoren daarvoor die systematisch zijn bijgehouden. In deze zelfreflectie staat een groot aantal voorbeelden, waaruit de impact van producten van KCZ op de beroepspraktijk blijkt.

Wat betreft het onderwijs is sprake van een duidelijke impact op curricula, zowel in keuze-onderdelen (zoals minors of afstudeerprojecten) als in het major curriculum. De impact van de projectresultaten op de major curricula kan verder toenemen, hetgeen door de opleidingen duidelijk is benoemd.

De laatste jaren is sprake van een sterk toegenomen samenwerking met opleidingen en structurele aandacht voor integratie van kennisvragen uit opleidingen in gezamenlijke onderzoeksprogramma's. Aan alle curriculumraden van de opleidingen van IvG en Gezondheidszorgtechnologie is een lector toegevoegd, die vanuit een gezagsvolle adviesrelatie samen met de uit de opleiding gedelegeerde docenten streven naar een samenhangend onderwijsbeleid. Dit geldt op kleinere schaal ook voor de koppeling van een lector aan elke minor van IvG. De betrokkenheid van lectoren leidt bij een aantal opleidingen van IvG, GZT en ISO duidelijk tot onderwijsinnovaties en dus impact op de curricula. Daarnaast is zorginnovatie voor veel opleidingen in interessante uitdaging voor hun projectonderwijs, zoals bij CMI en WdKA. Het betrekken van de diverse opleidingen bij het opstellen van de onderzoeksagenda draagt in sterke mate bij aan het draagvlak voor het onderzoeksprogramma en de implementatie van resultaten in het onderwijs. Op het gebied van onderzoeksvaardigheden is al een aanzienlijke invloed binnen diverse major curricula gerealiseerd, die het gevolg is van planmatige aandacht en ontwikkeling. Er is een begin gemaakt om dit ook op inhoudelijk thema's in gang te zetten. Ook ten aanzien van sommige doelgroepen ontwikkelt KCZ veel expertise, zoals dementie, kwetsbare ouderen, chronische pijn, klachten van arm-nek-schouder of autismespectrumstoornis.

KCZ kent op diverse niveaus PDCA-cycli (Plan-Do-Check-Act) om de kwaliteit van het praktijkgerichte onderzoek te borgen. Deze beschrijven we ten aanzien van de medewerkers, de projecten en onderzoekslijnen, het onderzoeksjaarplan en het strategisch beleidsplan, de samenwerking met het onderwijs, de financiële monitoring en de verwerking van (onder andere) de eerdere visitatie uit 2009.

Systematische evaluatie van de onderzoeksprocessen en -resultaten.

Centraal in dit hoofdstuk staat BKO Standaard 5: De onderzoekseenheid beschikt over managementinformatie om de kwaliteit van het praktijkgerichte onderzoek te borgen en maakt gebruik van een samenhangend geheel aan meet- en evaluatie-instrumenten. De opvolging van de externe visitatie maakt hier deel van uit. De meet- en evaluatieresultaten leiden tot reflectie waaruit verbeteracties voortvloeien voor het onderzoeksprofiel, het onderzoeksprogramma en de organisatie en uitvoering van het onderzoek.

5.1 Medewerkers

De geleverde kwaliteit staat of valt allereerst met de kwaliteit en motivatie van de (individuele) medewerkers. Het KCZ daagt daarom alle medewerkers uit hoogwaardige kwaliteit te bieden en initiatieven te ontplooiën. Dit gebeurt vooral tijdens de halfjaarlijkse gesprekscyclus: met elke medewerker van het KCZ vinden in het kader van de formele gesprekscyclus van HR twee keer per jaar gesprekken plaats door de leidinggevende. De programmadirecteur voert de gesprekken met lectoren en het CvB met de programmadirecteur. Voor ondersteunend personeel voert OKC de gesprekken met input van de betrokken lectoren. Voor docent-onderzoekers bij KCZ is afgesproken dat het gesprek wordt uitgevoerd door degene die het meest betrokken is bij de dagelijkse leiding. Bij docenten met een kleine detachering naar KCZ is dit de onderwijsmanager, die input van betrokken lectoren krijgt voorafgaand aan het gesprek. Dit verloopt goed, hoewel alertheid op de input van lectoren wel steeds geboden is. Bij docent-onderzoekers die hoofdzakelijk zijn gedetacheerd naar het KCZ, voert de lector de gesprekken en wordt de onderwijsmanager om input gevraagd. Bij hoofddocenten wordt het gesprek gezamenlijk door lector en onderwijsmanager gevoerd.

Het KCZ hanteert sinds 2013 normen bij de beoordeling van haar medewerkers tijdens de gesprekscyclus^{xxiii}. Elke medewerker maakt bij zijn leidinggevende (lector) twee keer per jaar in een 'zelfevaluatie' inzichtelijk wat de output is op het terrein van onderzoek, onderwijs en parofessio-

naliserings. Hierbij worden zowel inspannings- als resultaatsverplichtingen gehanteerd. Op deze wijze wordt niet alleen de voortgang bewaakt maar ook de kwantiteit en kwaliteit van de ambities van medewerkers gestimuleerd. De evaluatie, beoordeling en gemaakte resultaatsafspraken worden schriftelijk vastgelegd in het officiële gespreksformulier dat in het digitale personeelsdossier wordt opgenomen. Deze vormen dan weer de input voor de vervolggerekenen.

5.2 Projecten en onderzoekslijnen

Iedereen binnen KCZ valt onder één van de onderzoekslijnen. De medewerkers binnen een lijn overleggen gemiddeld eens per zes weken over nieuwe projecten, (concept-)artikelen, onderzoeksvoorstellen, etc. Publicaties gaan alleen naar buiten als de verantwoordelijk lector daarvoor fiat heeft gegeven. Uitvoering van onderzoek vindt plaats in projectteams die regelmatig overleg voeren onder leiding van de projectleider. Regelmatig vindt zowel binnen de projectteams als de onderzoekslijnen kritisch reflectie plaats op de werkprocessen en de behaalde resultaten.

5.3 Samenwerking onderwijs

KCZ maakt met diverse instituten binnen de HR structurele samenwerkingsafspraken. De langst bestaande zijn die met IvG en EAS, waar jaarlijks een SLA wordt overeengekomen. In 2014 is ISO daar bijgekomen. In de SLA wordt standaard teruggekeken op (de afspraken van) vorig jaar en de ervaringen en leerpunten worden benoemd, waarop de onderlinge samenwerkingsafspraken voor het komende jaar worden geconcretiseerd.

5.4 Promotievouchers

Het aantal promovendi en gepromoveerden binnen KCZ is beschreven in de hoofdstukken 2 en 4. Veel docent-onderzoekers maken gebruik van een promotievoucher. Deze werkwijze impliceert een gestructureerde PDCA-cyclus: allereerst wordt een plan opgesteld, dat wordt getoetst door een HR-brede commissie. Vervolgens worden bij de start concrete resultaatafspraken gemaakt. Vervolgens is er een jaarlijkse mid-term review, waarbij zowel proces als product worden gemonitord.

5.5 Onderzoeksjaarplan en strategisch beleid

De inhoud van het uit te voeren onderzoek is primair gebaseerd op het onderzoeksjaarplan. Op basis van het meerjarig strategisch onderzoeksplan, overleg met opleidingen en een omgevingsanalyse vindt jaarlijks invulling hiervan plaats. Er wordt zowel kritisch teruggekeken naar de behaalde resultaten, als vooruit naar de ambities voor het komende jaar. Het jaarplan met doelstellingen en bijbehorende begroting is aan goedkeuring door het CvB onderhevig. Het wordt geaccordeerd door de lectoren en de betrokken instituten en opleidingen. Dit leidt vervolgens tot een jaarlijks managementcontract tussen CvB en de programmadirecteur van KCZ. Elk kwartaal is de voortgang van het jaarplan een gespreksonderwerp op het lectorenoverleg alsmede in het voortgangsoverleg tussen programmadirecteur en instituutdirecteuren. Na een half jaar doet de programmadirecteur op hoofdlijnen schriftelijk verslag aan het CvB over de voortgang van het jaarplan. Na afloop van het jaar stelt KCZ een jaarverslag en hoogtepuntenverslag op, waarin de resultaten worden afgezet tegen de afgesproken doelen en input (indicatoren).

5.6 Monitoring financiën

Per onderzoekslijn is een lector verantwoordelijk voor de financiële voortgang en de personele aangelegenheden. Met name het laatste jaar is deze werkwijze goed van de grond gekomen. De lector voert maandelijks overleg met een OKC-medewerker. Dit leidt ertoe dat er zo nodig tijdig kan worden bijgestuurd. Volgende stap is het verbeteren van de projectadministratie, waar inmiddels volop aan wordt gewerkt.

5.7 Visitatiecommissie 2009

Naar aanleiding van veel van de adviezen die de visitatiecommissie in 2009 naar voren heeft gebracht konden verbeteracties worden opgezet, die vrijwel alle goed ten uitvoer zijn gebracht (zie bijlage 3). Elk van de voorgaande hoofdstukken bevat een paragraaf die daarover gaat. Jaarlijks worden doelen gesteld en normen gehanteerd, die zijn vastgelegd in de jaarplannen, de projectplannen en de individuele plannen van medewerkers. De PDCA-cyclus is een aantal keren doorlopen, met als resultaat continue monitoring en verbetering. Aanbevelingen – ook van tussentijdse evaluaties - zijn stelselmatig en aantoonbaar verwerkt in werkwijze en organisatie. Tot slot is de financiële projectadministratie nog een verbeterpunt waar duidelijk vorderingen op zijn geboekt (zie paragraaf 5.6), maar waar nog steeds winst te behalen valt.

5.8 Ambitie ten aanzien van evaluatie van de onderzoeksprocessen en -resultaten 2016-2020

In de periode 2016-2020 vormt het nieuwe strategisch plan van KCZ de basis voor de prioritering van activiteiten. In dit plan worden op niveau van het kenniscentrum en de onderzoekslijnen meer expliciete doelen opgesteld die achteraf getoetst kunnen worden op realisatie.

Voor de nabije toekomst blijft het optimaliseren van de financiële projectorganisatie punt van aandacht. Zo wordt inmiddels gewerkt aan een mogelijkheid om per project nog beter 'vooruit' te kijken qua inzet van mensen en middelen om zodoende gericht te

kunnen sturen. Verder dient voor medewerkers met een nulaanstelling bij KCZ de input van de lectoren voor de gesprekscycli beter te worden geïmplementeerd. Afspraken met de onderwijsmanagers hierover zijn reeds gemaakt.

KCZ ambieert de samenwerking met onderwijs nog meer divers en stevig vorm te geven en te gaan werken vanuit gezamenlijke onderzoeksprogramma's en vanuit kennisbehoefte bij de opleidingen. Daartoe worden ook samenwerkingsafspraken met de lerarenopleidingen en de opleiding HRM gemaakt. Dit alles krijgt vorm volgens het PDCA-principe, zodat continu kan worden bijgestuurd.

5.9 Conclusie ten aanzien van Standaard 5

KCZ hanteert op alle niveaus een herkenbare kwaliteitscyclus waarbij haar eigen functioneren systematisch en regelmatig tegen het licht wordt gehouden en waarop gerichte verbeteracties worden ingezet. Deze worden zorgvuldig bewaakt en geëvalueerd. De vorm waarop dit plaats vindt varieert per niveau: het individueel niveau van medewerkers (gesprekscycli), het projectniveau en het niveau van de onderzoekslijnen en het kenniscentrum als geheel. De (effecten van de) PDCA-cycli zijn hierbij herkenbaar terug te vinden in de personeelsdossiers, de projectplannen en -evaluaties, de jaarplannen en -verslagen, de diverse SLA's en de (tussen)rapportages n.a.v. de visitatie(s). KCZ heeft de afgelopen jaren de borging van de kwaliteit van het onderzoek via PDCA-cycli op al deze niveaus verstevigd. De conclusie is dat KCZ regelmatig en systematisch evaluatie uitvoert van de onderzoeksprocessen en -resultaten, en deze waar nodig vertaalt in verbeteringen.



Eindnoten:

- i Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2021 (concept 1 mei 2015).
- ii De projectgroep bestond uit de programmadirecteur dr. Marleen Goumans, de lectoren drs. Harald Miedema, dr. Anneloes van Staa, dr. Henk Rosendal en dr. Patricia Vuijk, beleidsadviseur mr. drs. Maaïke Haasnoot en senior adviseur van de dienst Onderwijs en Kwaliteit drs. Odile Keulers
- iii Kenniscentrum Zorginnovatie (2011). Strategisch plan Kenniscentrum Zorginnovatie 2012-2016.
- iv Hogeschool Rotterdam (2014). Position Paper Hogeschool Rotterdam. Te downloaden via: <http://www.hogeschoolrotterdam.nl/hogeschool/position-paper>
- v Hogeschool Rotterdam (2010). Daarom werken wij met het Rotterdams Onderwijs Model. Te downloaden via: <http://hint.hro.nl/PageFiles/9244/Rom%20boekje%20juni%202010.pdf>
- vi Hogeschool Rotterdam (2013). De Focus agenda, januari 2013. Te downloaden via: <http://hint.hro.nl/nl/HR/Over-de-HR/Visie-en-speerpunten/Focus/>
- vii Hogeschool Rotterdam (2014). Praktijkgericht Onderzoek bij Hogeschool Rotterdam, oktober 2014: <http://hint.hro.nl/PageFiles/259920/Visie%20en%20beleid%20praktijkgericht%20onderzoek.pdf> en <https://www.youtube.com/watch?v=9NAs2AyXy0E>. Bijgesteld en opnieuw vastgesteld juni 2015.
- viii Hogeschool Rotterdam (2013). Kritische reflectie, Hogeschool Rotterdam, maart 2013.
- ix Hogeschool Rotterdam (2013). Zelfevaluatierapport Kwaliteitszorg Onderzoek Hogeschool Rotterdam mei 2013
- x Hogeschool Rotterdam (2010). Daarom werken wij met het Rotterdams Onderwijs Model. Te downloaden via: <http://hint.hro.nl/PageFiles/9244/Rom%20boekje%20juni%202010.pdf>
- xi Hogeschool Rotterdam (2013). De Focus agenda, januari 2013. Te downloaden via: <http://hint.hro.nl/nl/HR/Over-de-HR/Visie-en-speerpunten/Focus/>
- xii notitie lectorenbeleid HR, titel opvragen bij Ostara de Jager
- xiii Samen werken aan kwaliteit van praktijkgericht onderzoek Hogeschool Rotterdam, versie 13 mei 2015
- xiv Eindrapport externe evaluatiecommissie 2009, 11 januari 2010 <http://hint.hro.nl/PageFiles/259920/Visie%20en%20beleid%20praktijkgericht%20onderzoek.pdf> en <https://www.youtube.com/watch?v=9NAs2AyXy0E>
- xii Notitie verbeteracties Kenniscentrum Zorginnovatie naar aanleiding van de aanbevelingen van visitatiecommissie (eind 2009) 2012-2013.
- xvi Concept Strategisch Onderzoeksplan Kenniscentrum Zorginnovatie. Versie juli 2015.
- xvii Rapport validatiecommissie VKO Hogeschool Rotterdam, 2013.
- xviii Vereniging Hogescholen (2010). Gedragscode voor het voorbereiden en uitvoeren van praktijkgericht onderzoek binnen het HBO; HBO-Raad & ZonMw (2011). Kenmerken, randvoorwaarden en criteria van praktijkgericht zorgonderzoek; VSNU (2014, eerdere versies 2004 en 2012). De Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening - Principes van goed wetenschappelijk onderwijs en onderzoek.
- xix Andriessen, D. (2014). *Praktisch relevant én methodisch grondig? Dimensies van onderzoek in het HBO*. Openbare les bij Hogeschool Utrecht.
- xx Erasmus Universiteit Rotterdam. Dilemmaspel. Te downloaden via: www.eur.nl/eur/corporate_publicaties/integriteitscode/dilemmaspel
- xxi Werkgroep Onderzoeksbeleid KCZ (2015). *Kwaliteitshandboek*. Hogeschool Rotterdam; Kenniscentrum Zorginnovatie.
- xxii Werkgroep Onderzoeksbeleid KCZ (2015). *Kwaliteitschecklist*. Hogeschool Rotterdam; Kenniscentrum Zorginnovatie.
- vi Vuijk, P. (2015). Lof der Zelfreflectie: Jeugdprofessional, ken Uzelve. Onderzoek alles en behoud het goede. Rotterdam: Hogeschool Uitgeverij Rotterdam.

Colofon

Dit is een uitgave van Kenniscentrum Zorginnovatie,
Hogeschool Rotterdam
Augustus 2015

Redactie: Kenniscentrum Zorginnovatie
Fotografie: Hans Tak, Levien Willemse
Illustraties: Danny Bok
Ontwerp: Jargo Design BV

Contact

Bezoekadres:

Rochussenstraat 198
3015 EK Rotterdam

Het secretariaat bevindt zich op 2e etage,
kamer RS.02.130

Postadres:

Hogeschool Rotterdam
Kenniscentrum Zorginnovatie
Postbus 25035
3001 HA Rotterdam

Telefoon: (010) 794 5185
E-mail: kenniscentrumzorginnovatie@hr.nl
Website: zorginnovatie.hr.nl

Het secretariaat is bereikbaar op werkdagen
van 09:00 tot 17:00 uur

overtref jezelf

