

**Leren =
doorzetten
als
anderen
opgeven**

Denken én doen

Ontwikkelaagenda
onderzoek 2020-2024

(Juni 2020)

Inhoudsopgave	
Woord vooraf	5
Samenvatting	3
Inleiding: denken én doen	5
Denken én doen: context	6
1. We versterken het onderzoekend vermogen van Inholland	10
2. We ontwikkelen kennis in leergemeenschappen, kenniswerkplaatsen, (living) labs en Centres of Expertise	13
3. We werken samen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken	16
4. We realiseren goede randvoorwaarden en ondersteuning	19
5. Actieplan denken én doen	22
Bijlage: overzicht onderzoeksgroepen Inholland	24

Samenvatting

Hogeschool Inholland zet in op een ontwikkeling waarbij onderzoek en onderwijs steeds verder worden geïntegreerd. We gaan de samenwerking en co-creatie met onze werkveldpartners verder intensiveren. We doen dit in leergemeenschappen, labs, kenniswerkplaatsen en Centres of Expertise. Daarbij gaan we structureler met onze partners samenwerken om extra kwaliteit en meerwaarde te realiseren.

Deze kwaliteit en meerwaarde krijgen handen en voeten in het handelen en het ontwikkelen van mensen. We hebben daarbij een ideaal voor ogen: de Inholland-professional.¹ Een professional die onderzoekt en zich blijft ontwikkelen. Die om zich heen kijkt, luistert en antwoorden zoekt op vragen die gesteld worden. Een professional die in beweging blijft omdat de wereld nu eenmaal blijft veranderen. Een professional die denkt én doet.

In deze agenda staan vier onderling samenhangende lijnen centraal:

1. We versterken het onderzoekend vermogen van Inholland.
2. We ontwikkelen kennis in leergemeenschappen, kenniswerkplaatsen, (living) labs en Centres of Expertise.
3. We werken samen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.
4. We realiseren goede randvoorwaarden en ondersteuning.

De uitwerking en uitvoering van deze lijnen (en de onderliggende acties) krijgen de komende vier jaar vorm door nauwe samenwerking en interactie tussen de zes Inholland-domeinen (onderzoeksgroepen, opleidingen, management en ondersteuning), de stafafdelingen van Inholland en onze partners. De lijnen en acties geven richting en scheppen ruimte voor specifieke invulling binnen de verschillende contexten binnen en buiten Inholland.

De volgende uitgangspunten vormen ons kompas en zorgen ervoor dat we koers houden:

- We zetten de mens centraal in de vorm van de Inholland-professional.
- De Inholland-professional heeft een sterk onderzoekend en lerend vermogen en is voorbereid op de samenleving van morgen.
- De Inholland-professional ontwikkelt zich in een omgeving waar onderzoek en onderwijs als vanzelfsprekend verweven en in toenemende mate geïntegreerd zijn.
- Vanuit die verwevenheid en integratie van onderwijs en onderzoek realiseren we impact in relatie tot maatschappelijke thema's en uitdagingen waar we relevant willen en kunnen zijn.
- We doen dit altijd samen met onze partners en stakeholders in gezamenlijke omgevingen voor onderwijs, onderzoek en innovatie;
- We zetten daarbij in op synergie tussen verschillende werkvelden, disciplines en werkwijzen, op cross-overs en interdisciplinariteit.

¹ We hanteren hierbij vier lijnen: werken met beroepsproducten, activerend onderwijs, leergemeenschappen en ondersteuning door technologie. Hoe we dit gaan doen hebben we recent beschreven in onze *Kwaliteitsafspraken (2019 -2024)*.

Inleiding: denken én doen

“We kunnen onze problemen niet oplossen met dezelfde wijze van denken die we gebruikten toen we ze creëerden.”

Albert Einstein

“The secret: do good work and share it with people.”

Austin Kleon

Bijna twintig jaar na de introductie van het praktijkgericht onderzoek bij Inholland is het springlevend, vitaal en wint het in toenemende mate aan profiel en innovatieve kracht. We slagen er steeds beter in om het onderzoek dicht bij de kern van onze opdracht te brengen. Met deze ontwikkelagenda onderzoek zetten we vanuit onze visie en ons profiel de hoofdlijnen uit voor de komende jaren. De agenda vormt een gezamenlijke bedding om de energie, het enthousiasme en de expertise dezelfde richting in te laten stromen zonder daarbij aanwezige diversiteit te willen inperken. De titel zegt het al: het gaat daarbij om denken én doen.

De afgelopen jaren hebben we bij Inholland steeds meer onze eigen aanpak op het gebied van onderwijs en onderzoek ontwikkeld. Door onderwijs en onderzoek dicht bij elkaar te organiseren zijn er mooie verbindingen en praktijken ontstaan. Nu is het tijd voor de volgende stap. De wereld om ons heen vraagt hierom. Leren wordt steeds meer onderzoeken en onderzoeken wordt steeds meer leren. Daarom gaan we onderwijs en onderzoek verder integreren.

We gaan samen aan de slag en gebruiken Inholland en haar omgeving als ons expeditie-lab, als onze leergemeenschap, waarin we gaan experimenteren, testend gaan leren en onze aanpak verder gaan ontwikkelen. We gaan van bekend terrein naar steeds meer onbekend gebied. We maken die reis samen met onze partners en stakeholders. Met de nieuwe inzichten en praktijken die we daarbij ontwikkelen zorgen we ervoor dat we onze maatschappelijke opdracht - het opleiden van relevante professionals en het innoveren van de praktijk - nu en in de toekomst kunnen blijven waarmaken.

In het eerste hoofdstuk beschrijven we waar we staan als hogeschool op het gebied van onderzoek en schetsen we onze visie voor de toekomst. We benoemen vier thematische actielijnen. In de volgende vier hoofdstukken worden deze lijnen uitgewerkt en worden per lijn de te nemen acties beschreven. De uitwerking en uitvoering van deze lijnen (en de onderliggende acties) krijgen de komende vier jaar vorm door nauwe samenwerking en interactie tussen de zes Inholland-domeinen (onderzoeksgroepen, opleidingen, management en ondersteuning), de stafafdelingen van Inholland en onze partners. We sluiten af met een actieplan. Een overzicht van de Inholland-onderzoeksgroepen en onderzoekslijnen is opgenomen in de bijlage.

Denken én doen: context

De wereld is in beweging

We leven en werken in een dynamische tijd. De wereld om ons heen is volop in beweging. Op veel maatschappelijke terreinen is er sprake van transitie. Bijvoorbeeld op het gebied van voedsel, zorg, mobiliteit, veiligheid en duurzaamheid. Systemen en werkwijzen staan door globalisering en technologisering onder druk. We zijn bezig onszelf en onze samenleving opnieuw uit te vinden. Ook hoe we werken verandert. In een recente studie benoemt de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) drie ontwikkelingen die in toenemende mate ons werk in de toekomst gaan bepalen: technologisering, flexibilisering en intensivering.²

Deze dynamiek heeft grote gevolgen voor de professionals die Inholland opleidt en de innovaties waar we samen met onze partners en stakeholders aan werken. Maatschappelijke uitdagingen en transitie vragen om meer en andere samenwerking. Het gaat om synergie tussen verschillende werkvelden, disciplines en werkwijzen, en om cross-overs en interdisciplinariteit. Uitdagingen vragen om een open blik, om het verlaten van de gebaande paden zonder dat van tevoren vaststaat waar we uit gaan komen. Dat geldt voor onze studenten, voor onze docenten, onderzoekers, ondersteuners en staf én voor de professionals in het werkveld met wie we samenwerken.

En wij zijn in beweging

We willen dat Inholland-afgestudeerden succesvol zijn als professionals in de maatschappij en we richten ons onderwijs daarop in. Inholland heeft de ambitie om professionals op te leiden *“die in staat zijn om in complexe situaties snel te handelen en daarbij te reflecteren. Maar die ook in staat zijn om af en toe ‘stil te staan’ wanneer zichtbaar wordt dat hun acties niet per se leiden tot het beoogde doel. Zij zijn succesvol omdat zij in hun werksituatie relevante perspectieven onderzoeken en niet bang zijn om te experimenteren met een nieuwe benadering. Het werkveld heeft behoefte aan professionals die over grenzen heen kijken, empathisch vermogen hebben, en beschikken over een moreel kompas om te kunnen handelen volgens de ethische regels van het beroep en daarbuiten”*.³

Redenerend vanuit dit ideaalbeeld van onze afgestudeerde ‘Inholland-professional’, bepalen we wat dit betekent voor ons onderwijs, ons onderzoek en onze eigen ontwikkeling als organisatie.

Wisselwerking tussen onderwijs, praktijkgericht onderzoek en het werkveld

Deze ontwikkelagenda is gericht op het vergroten van de impact van onze studenten, onderzoekers en docenten via onderzoek en innovatie. Maar vooral ook op de ontwikkeling van deze professionals. Wat hebben zij te leren en wat hebben ze samen te ontdekken?

In een wereld die volop in beweging is maken mensen het verschil. Op diverse maatschappelijke en economische gebieden is er sprake van transitie en de bijbehorende onzekerheid en handelingsverlegenheid.⁴ Veel vraagstukken vragen om multi- en/of interdisciplinaire oplossingen en cross-overs. Dit vraagt om openheid en nieuwsgierigheid, om lef en zelfkennis, om nieuwe manieren van samenwerken en om het verlaten van de gebaande paden zonder dat van tevoren vaststaat waar we uit gaan komen. We zijn steeds bezig onze grenzen te verleggen. Onderzoek neemt daarbij een centrale plek in. Leren is onderzoeken. Zo blijven studenten, collega's en onze partners in het werkveld zich ontwikkelen.

² WRR - *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht* (2020).

³ Inholland - *Kwaliteitsafspraken (2019-2024)*.

⁴ Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI) - *Versterk de rol van wetenschap, technologie en innovatie in maatschappelijke transitie* (2020).

We geven daarom een eigen invulling aan “de unieke wisselwerking tussen onderwijs, praktijkgericht onderzoek en de (beroeps)praktijk”.⁵ Onze praktijk laat dat zien: bij veel onderzoek zijn studenten direct betrokken. Vragen uit de praktijk worden vertaald naar vraagstukken die een onderwijsonderdeel gaan uitmaken van het curriculum. Living labs, kenniswerkplaatsen, leergemeenschappen en het werken aan beroepsproducten spelen daarbij een belangrijke rol. Op een hoger aggregatieniveau werken we vanuit onze onderzoeksgroepen programmatisch aan vraagstukken. Onderwijs, onderzoek en werkveld komen samen in onze Centres of Expertise. Op deze manier brengen we focus aan in onze bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke opgaven.

Ambitie: meer synergie

Deze ontwikkelagenda verbindt de ambitie van het opleiden van Inholland-professionals met de tweede taak van onze hogeschool: het innoveren van de beroepspraktijk. Het één gaat niet zonder het ander. We starten vanuit een visie waarin onderzoek, onderwijs en werkveld nog sterker dan voorheen integreren. Het gaat niet langer om het verbinden van onderwijs, onderzoek en werkveld maar om synergie tussen die drie. Om verdergaande samenwerking en co-creatie tussen de betrokken partijen.

In de strategische agenda voor het hoger onderwijs van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) is recent de balans opgemaakt met betrekking tot de ontwikkeling van het onderzoek in het hbo:

*Praktijkgericht onderzoek op hogescholen heeft zich de afgelopen twee decennia in een hoog tempo ontwikkeld tot een onmisbare vorm van onderzoek in de Nederlandse kennisinfrastructuur. Zoals de verkenning praktijkgericht onderzoek laat zien, is de capaciteit voor praktijkgericht onderzoek aan hogescholen de afgelopen jaren stevig uitgebouwd. De investeringen door overheid, instellingen en hun partners in praktijkgericht onderzoek, zijn tussen 2012 en 2016 gemiddeld met 6% per jaar gestegen. Nu het fundament er ligt, verschuift de focus naar professionalisering en versterking van het praktijkgericht onderzoek.*⁶

Ook bij Inholland is dit fundament aanwezig en op orde. De onderzoeksgroepen worden in visitaties goed beoordeeld, de tweede en derde geldstroom groeien en onze lectoren, docent-onderzoekers en studenten dragen via relevante projecten en onderzoek bij aan het verbeteren van de beroepspraktijk en helpen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.⁷ Inholland is op het gebied van onderzoek toe aan een volgende stap waarbij versterking, uitbouw en professionalisering voorop staan. Deze agenda heeft tot doel die stap te ondersteunen. Praktijkgericht onderzoek is een broodnodig ingrediënt in het realiseren van onze kwaliteitsafspraken en daarmee in onze aanpak om als hogeschool een bijdrage te leveren aan de uitdagingen waar we als samenleving voor staan.

Inholland heeft sinds 2013 zijn onderzoeksgroepen dicht bij het onderwijs georganiseerd waardoor er in toenemende mate samenwerking en wisselwerking tussen onderwijs en onderzoek is ontstaan. Externe visitatiecommissies onderzoek signaleren dit als een sterk punt en ook het externe panel dat begin 2019 de midterm review op ons instellingsplan *Durf te leren* heeft bestudeerd kwam tot deze conclusie. Deze verwevenheid van onderwijs en onderzoek krijgt de laatste jaren een extra impuls door het ontstaan van kenniswerkplaatsen en living labs.

Door de verwevenheid van onderwijs en onderzoek nog meer centraal te zetten en door te ontwikkelen zetten we stappen. Het gaat daarbij niet meer om het verbinden van onderzoek en onderwijs maar veel meer om een mengvorm, een hybride vorm waarbij soms het ene element en soms het andere element zwaarder weegt, afhankelijk van de context en de vraag. Maar altijd in verbinding én samen met onze stakeholders.

Ontwikkelagenda onderzoek

Dit betekent dat deze ontwikkelagenda onderzoek geen geïsoleerde agenda is. Veel van de doelen en beschreven acties hebben betrekking op onderzoek én onderwijs samen. Toch moeten hierbij twee kanttekeningen worden geplaatst.

Ten eerste: het onderzoek in het hbo (en dus ook bij Inholland) is nog relatief jong en heeft als zodanig extra aandacht en randvoorwaarden nodig om zijn potentie te kunnen realiseren. Daar komt bij dat het naar zijn aard innovatief en vernieuwend is. Dit vraagt om beleid en ondersteuning dat hier recht aan doet. Ten tweede: onze visie op en aanpak van onderwijs is breder dan hier ter sprake zal komen. Deze agenda start vanuit het door ontwikkelen van het onderzoek bij Inholland. Het instellingsplan (*Durf te leren*), de midterm review hierop en de *Kwaliteitsafspraken* van Inholland vormen zoals gezegd de bredere context.⁸ De waarde en plaats van onderzoek zijn ingebed in ons profiel als hogeschool:

- We zetten de mens centraal in de vorm van de Inholland-professional.
- De Inholland-professional heeft een sterk onderzoekend en lerend vermogen en is voorbereid op de samenleving van morgen.
- De Inholland-professional ontwikkelt zich in een omgeving waar onderzoek en onderwijs als vanzelfsprekend verweven en in toenemende mate geïntegreerd zijn.
- Vanuit die verwevenheid en integratie van onderwijs en onderzoek realiseren we impact in relatie tot maatschappelijke thema's en uitdagingen waar we relevant willen en kunnen zijn.
- We doen dit altijd samen met onze partners en stakeholders in gezamenlijke omgevingen voor onderwijs, onderzoek en innovatie.
- We zetten daarbij in op synergie tussen verschillende werkvelden, disciplines en werkwijzen, op cross-overs en interdisciplinariteit.

Thematische lijnen

In deze agenda schetsen we de uitdagingen voor de komende jaren en formuleren wij onze ambities op het gebied van praktijkgericht onderzoek voor de komende vier jaar. Ook geven we aan welke acties we inzetten om die ambitie te realiseren. We hanteren hierbij de volgende vier onderling samenhangende thematische lijnen:

1. We versterken het onderzoekend vermogen van Inholland.
2. We ontwikkelen kennis in leergemeenschappen, kenniswerkplaatsen, (living) labs en Centres of Expertise.
3. We werken samen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.
4. We realiseren goede randvoorwaarden en ondersteuning.

In de volgende vier hoofdstukken worden deze lijnen en de te nemen acties per lijn beschreven. De lijnen en de acties geven richting en scheppen ruimte voor specifieke invulling binnen de verschillende contexten binnen en buiten Inholland.

De uitwerking en uitvoering van deze lijnen (en de onderliggende acties) krijgen de komende vier jaar vorm door nauwe samenwerking en interactie tussen de zes Inholland-domeinen (onderzoeksgroepen, opleidingen, management en ondersteuning), de stafafdelingen van Inholland en onze partners.

⁵ Wetenschapsvisie van ministerie van OCW. Nieuwsgierig en betrokken. De waarde van wetenschap (2019).

⁶ Ministerie van OCW – Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek. Houdbaar voor de toekomst (2019).

⁷ Inholland – Midterm review op instellingsplan *Durf te leren* (2019).

⁸ Inholland – *Durf te leren*. Instellingsplan 2016-2022, Midterm review op instellingsplan *Durf te leren* (2019), *Kwaliteitsafspraken* (2019 -2024).

1 We versterken het onderzoekend vermogen van Inholland



Het versterken van **het onderzoekend vermogen** vormt de eerste actielijn van deze agenda. Dit vermogen vatten we breed op. Het vormt de basis voor het functioneren in onze samenleving en is onmisbaar voor de Inholland-professional. Deze actielijn heeft dus niet alleen betrekking op het vermogen van onze studenten, maar ook van onze docenten, van onze onderzoekers en van onze (associate) lectoren. Het gaat om het vermogen van individuen, maar ook om dat van het collectief (leergemeenschappen, labs en onderzoeksgroepen).

Er is sprake van een continuüm dat loopt van de reflectieve professional (bachelorniveau) via de onderzoekende professional (masterniveau) naar de praktijkgerichte onderzoeker op PhD-niveau.⁹ Lectoren en senior onderzoekers in de onderzoeksgroepen ontwikkelen vanuit dit laatste niveau onderzoeklijnen. Voor elk van de genoemde groepen is versterking en professionalisering aan de orde.

Studenten (bachelor en master)

Ontwikkelingen zoals het landelijk protocol voor afstuderen¹⁰, het centraal stellen van beroepsproducten bij het afstuderen en de beweging naar leergemeenschappen, kenniswerkplaatsen en labs vragen om een nieuwe kijk en actie ten aanzien van het onderzoekend vermogen van studenten. We willen het onderzoekend vermogen verder integreren in het curriculum in plaats van een flankerende leerlijn hanteren. Hierbij is ook aandacht nodig in het curriculum voor het kunnen schakelen tussen de onderzoeksrol en de praktijk in authentieke beroepssituaties¹¹.

We passen daarom het huidige *Inholland Kader Leerlijn Onderzoek*¹² aan zodat het weer toekomstbestendig is en van meerwaarde voor de opleidingen. Daarnaast gaan we aan de slag met een 'inspiratiekader onderzoekend vermogen'. Dit kader geeft richting én meer ruimte voor nieuwe ontwikkelingen op dit gebied. Hierbij is in ieder geval aandacht voor de volgende elementen¹³:

1. kritische attitude
2. nieuwsgierigheid naar ontwikkelingen in de discipline of professie
3. leren van de resultaten van onderzoek en toepassen van onderzoeksresultaten als leerdoel
4. kennismaken van de methodologische en theoretische fundamenteën van de resultaten van onderzoek
5. ontwikkelen van instrumentele onderzoeksvaardigheden
6. ontwikkelen van de competenties van een onderzoeker

⁹ Interne notitie uit 2020 van Mascha Enthoven, lector De Pedagogische Opdracht bij Inholland.

¹⁰ Andriessen et al. - Protocol Verbeteren en Verantwoorden van Afstuderen in het hbo 2.0 (2017).

¹¹ Schilder, Munneke & Andriessen - Maak afstudeerwerk relevant voor praktijk en samenleving (2019). Thema 3-19, p. 65-69.

¹² Inholland - Kader Leerlijn Onderzoek in Curriculum Bachelor (2013).

¹³ Verburgh, Schoutenden & Elen - Patterns in the prevalence of research-related goals in higher education programmes. Teaching in higher education (2013). Vol. 8, No. 3, p. 298-310.

Docenten en staf/management

We zetten verder in op de professionele ontwikkeling van docenten op het gebied van onderzoeksvaardigheden, kennis van onderzoek en innovatie en didactiek op dit gebied. We maken hier tijd en geld voor vrij. Het werken met docentrollen is hierbij een mogelijke invalshoek. Ook gaan we aan de slag met het formuleren van meer hybride functies (onderwijs en onderzoek) en het formuleren van meer diversiteit in carrièrepaden. Dit laatste punt komt terug in de vierde actielijn. Naast de ontwikkeling van docenten besteden we de komende jaren ook extra aandacht aan de ontwikkeling van managers en ondersteuning op het gebied van onderzoek, zodat zij actief kunnen bijdragen aan de te maken beweging.

Onderzoeksgroepen (lectoren en senior onderzoekers)

Lectoren en (docent-)onderzoekers werken samen in onderzoeksgroepen. Om het onderzoekend vermogen van de onderzoeksgroepen goed tot hun recht te laten komen is goede organisatie van belang. Uit de visitaties en de midterm-evaluaties in het kader van het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (2016-2022)* (BKO) komt naar voren dat er nog slagen te maken zijn met betrekking tot deze organisatie en dan vooral in relatie tot de doelstellingen van de onderzoeksgroepen. Op basis van de genoemde rapporten maken de domeinen samen met de stafafdeling OWB-JZ een scan om te kijken waar er ruimte is voor verbetering. Een belangrijk punt hierbij is de balans tussen mensen en middelen enerzijds en ambitie anderzijds. Centraal staat de vraag: "Wat is goed onderzoek en hoe faciliteren we dat?". Dit vraagt om gezamenlijke afwegingen, beeldvorming en afspraken op hogeschoolniveau. We besteden extra aandacht aan de hogeschoolonderzoekslijnen die zich richten op vraagstukken binnen Inholland zelf. De financiën van en voor onderzoek vormen een apart aandachtspunt onder thema 4.

Acties

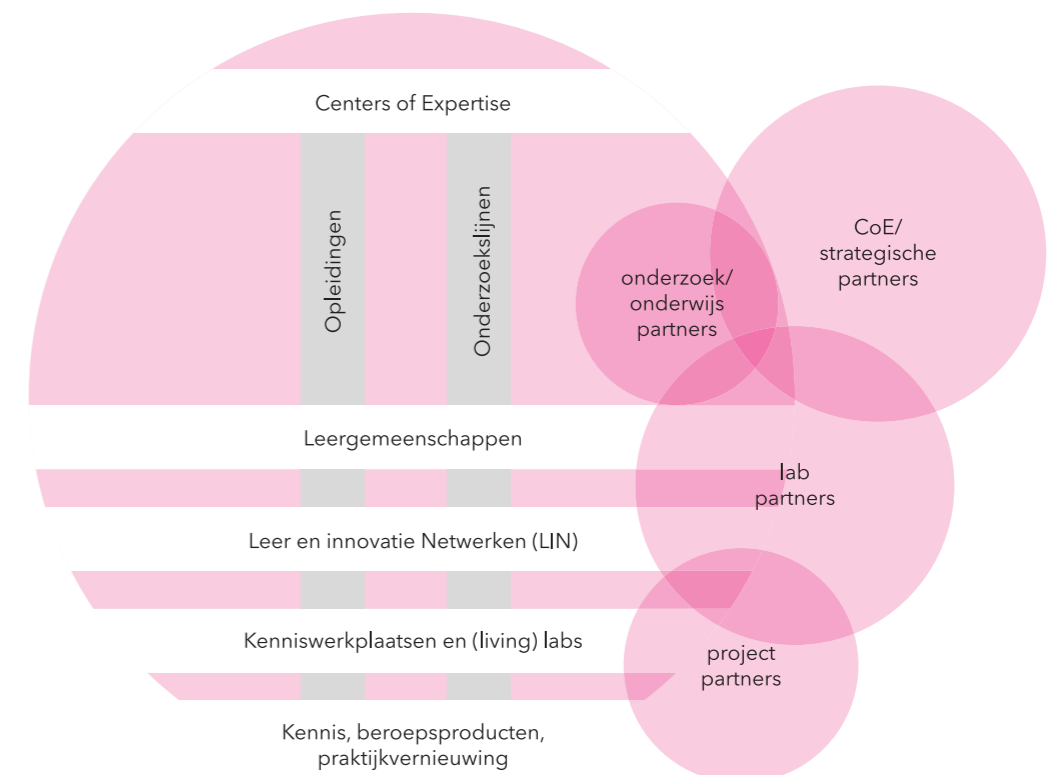
- 1.1 Aanpassen *Inholland Kader Leerlijn Onderzoek* en ontwikkelen inspiratiekader onderzoekend vermogen door OWB-JZ in samenwerking met de domeinen (experts) en Kring O&O.
- 1.2 Opzetten professionaliseringsprogramma onderzoekend vermogen docenten. Samenwerking domeinen, CHR en OWB-JZ.
- 1.3 Scan robuustheid organisatie onderzoeksgroepen en advies voor versterking vanuit gezamenlijke afspraken. Samenwerking domeinen/onderzoeksgroepen en OWB-JZ/Control.

2 We ontwikkelen kennis in leergemeenschappen, kenniswerkplaatsen, (living) labs en Centres of Expertise



In het verlengde van de eerste actielijn zetten we met deze agenda ook in op het versterken van co-creatie met elkaar en met onze partners. **Kennis ontwikkelen** we in toenemende mate samen in **leergemeenschappen, kenniswerkplaatsen, (living) labs en Centres of Expertise**. Het werken in en met deze vormen van onderzoeken, leren en innoveren vraagt om nieuwe expertise, om andere vormen van organiseren en om nieuwe manieren van werken. Hier krijgt de verdere integratie van onderwijs en onderzoek concreet vorm en werken we actief aan de realisering van de Inholland-professional (onze studenten, maar ook wijzelf en onze werkveldpartners).

Onderzoek zal binnen de genoemde samenwerkingsvormen nieuwe kennis en competenties aandragen voor innovatie van het onderwijs en het werkveld. Centres of Expertise (CoE's) zijn hierbij de meest opgeschaalde vorm (zie afbeelding). CoE's zijn inhoudelijk-strategisch van belang voor Inholland, bijvoorbeeld vanwege een stevigere inhoudelijke positionering en profilering in de Randstadregio's. Daarom komen ze ook terug bij de zwaartepuntvorming verderop in deze agenda.



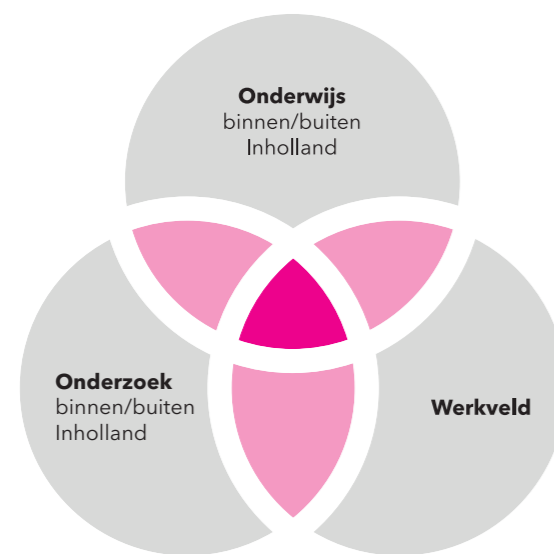
Leergemeenschappen, kenniswerkplaatsen en (living) labs

We gaan de komende jaren een visie en een gemeenschappelijke taal ontwikkelen over *leergemeenschappen, kenniswerkplaatsen en (living) labs*. Hierbij zoeken we naar de juiste balans tussen een gezamenlijk kader en herkenbaarheid enerzijds en ruimte voor diversiteit anderzijds. Op deze manier gaan we onderzoek sterker -samen met onderwijs- inzetten als hefboom om nog meer samen met het werkveld te leren en te innoveren.

We kiezen voor een Inholland-brede programmatische aanpak. Daarbij is de eerste stap het in kaart brengen en ordenen van de diverse initiatieven. Hierbij letten we ook op de energie en middelen die worden ingezet, zoals goede relaties, relevante studentenprojecten, onderzoeksmethoden, ontwerpers, netwerkers en daadkracht.

Voor het in kaart brengen nemen we een aantal kenmerken als uitgangspunt:

- Er wordt samengewerkt aan een werkelijke uitdaging uit de praktijk.
- Er wordt samengewerkt in ten minste een van onderstaande roze vlakken.
- Uiteraard is er ten minste één opleiding of onderzoekslijn van Inholland bij betrokken.



Niet alleen de verschillende vormen van co-creatie van kennis (leergemeenschappen, kenniswerkplaatsen, (living) labs en CoE's), maar ook de geleerde lessen en werkende mechanismen worden in kaart gebracht, geborgd en gedeeld, zodat we met gezamenlijke concepten kunnen gaan werken. Het doel is om tot omgevingen te komen waar op verschillende manieren gewerkt wordt aan werkvelduitdagingen vanuit onderzoek en onderwijs.

Centres of Expertise

In het sectorakkoord voor het hbo (2018 -2024) is vastgelegd dat de gelden voor CoE's vanaf 2019 weer direct in de lumpsum van hogescholen terechtkomen. Eind 2018 is er binnen Inholland over de inzet van deze middelen besloten. In 2019 hebben

we gewerkt aan de continuering van de deelname in het Amsterdam Creative Industries Network (ACIN) en aan het doorontwikkelen van Terra Technica, gericht op het inrichten van een centrum voor duurzame energie. In het groene domein zetten we een deel van de middelen in om de transitie naar één CoE met de collega-groene-hogescholen te realiseren. Ook zijn we gestart met een CoE-pilot op het gebied van 'de gezonde samenleving'.

Naar aanleiding van het genoemde sectorakkoord heeft de Vereniging Hogescholen een kader opgesteld voor CoE's. In oktober 2019 is op verzoek van de Vereniging Hogescholen een advies uitgebracht door de Commissie Centres of Expertise gericht op de versterking van de meerwaarde van CoE's. Dit rapport is opgesteld op basis van een inventarisatie van de bestaande CoE's. Er worden vijf uitgangspunten geformuleerd:

1. Centres als motor voor het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen
2. Centres als instrument voor onderwijsinnovatie
3. Centres als excellente verbinder van 'buiten' en 'binnen'
4. Centres als lerende en adaptieve netwerkorganisatie
5. Centres als herkenbare samenwerkingsvorm met impact¹⁴

De eerste vier uitgangspunten liggen direct in het verlengde van de visie zoals die in deze strategische onderzoeksagenda is beschreven (zie inleiding en het eerste hoofdstuk). Inholland ontwikkelt de CoE's de komende jaren door - als penvoerder of als betrokken partner - in de richting van omgevingen waar onze bijdrage aan de samenleving vorm krijgt en zichtbaar wordt. We doen dat door de inzet van uitdagend en innovatief onderwijs, grensverleggend en relevant onderzoek en co-creatie. We doen dit vanuit een CoE-strategie die uitgaat van de diverse contexten van onze CoE's en die tegelijkertijd zorgt voor samenhang en robuuste doorwerking. Daarmee zetten we de komende jaren CoE's neer in de geest van het vijfde uitgangspunt: herkenbaar en met impact.

Professionalisering en tool-ontwikkeling

Belangrijk bij de twee bovengenoemde punten is professionalisering van onze mensen op het gebied van co-creatie, het versterken van ons geïntegreerd innovatief vermogen (onderwijs en onderzoek samen) en het creëren van gezamenlijk denken over leergemeenschappen, kenniswerkplaatsen, (living) labs en CoE's. Op deze manier geven we voor onze studenten, onszelf en onze werkveldpartners handen en voeten aan de Inholland-professional.

We gaan incrementeel een gezamenlijke professionaliseringsaanpak creëren. Zoals bijvoorbeeld het inrichten van communities of practice op het gebied van co-creatie bij innovatie (samen met het werkveld) en het verzorgen van een Inholland-leergang ontwerponderzoek. Ook werken we aan tool-ontwikkeling voor kenniswerkplaatsen en (living) labs en kennisdeling van aanpakken en methodologieën. Hoe de aanpak precies vormgegeven gaat worden, hangt uiteraard af van de behoeften vanuit de domeinen; wat is er nodig om de initiatieven te versterken en domeinen meer multidisciplinair te laten werken aan praktijkuitdagingen?

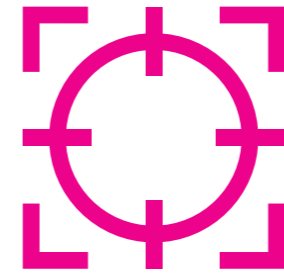
Om tot geschikte professionalisering en tool-ontwikkeling te komen zullen we zo veel mogelijk gebruik maken van de kennis, ervaring en bronnen die we binnen Inholland al in huis hebben.

Acties

- 2.1 Gezamenlijke ontwikkeling Inholland-aanpak leergemeenschappen, kenniswerkplaatsen en (living) labs. Samenwerking domeinen, stafafdelingen en OWB-JZ.
- 2.2 Ontwikkelen Inholland-strategie CoE's, inclusief meerjarige financiering. Samenwerking college, directeuren, relevante stafafdelingen en OWB-JZ.
- 2.3 Ontwikkelen professionaliseringsaanpak co-creatie en innovatie. Samenwerking domeinen, communicatie, CHR en OWB-JZ.

¹⁴ Vereniging Hogescholen - Centres of Expertise: groeibriljant voor excellente samenwerking in het hbo (2019).

3 We werken samen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken



De uitdagingen van onze tijd vragen om samenwerking over grenzen van organisaties, disciplines/ vakgebieden en werkvelden heen. **Samenwerken aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken** vormt de derde lijn van deze agenda. De komende jaren gaan we onze profilering, zwaartepuntvorming en strategische samenwerkingsverbanden verder vormgeven.

We starten vanuit onze kracht en expertise: persoonlijk en dichtbij vormgegeven onderzoek en onderwijs in de steden van Noord- en Zuid-Holland.¹⁵ Het helpen oplossen van maatschappelijke vraagstukken vanuit onze regionale verankering staat centraal. Dat doen we in toenemende mate in strategische samenwerkingsverbanden. Op die manier sluiten we aan op lokale vraagstukken, regionale en/of Randstedelijke agenda's (Metropoolregio Rotterdam Den Haag, Metropoolregio Amsterdam en Noord-Holland Noord), het landelijke (missiegedreven) innovatiebeleid, de nationale wetenschapsagenda en de Europese innovatieagenda.

Profilering en zwaartepuntvorming

Duurzaam, gezond en creatief

Inholland profileert zich vanuit het instellingsplan 2016-2022¹⁶ op de thema's duurzaam, gezond en creatief. Het thema 'gezond' werd in 2015 uitgewerkt in de Inholland-visie op 'de Gezonde Samenleving'. Tijdens de opening van het hogeschooljaar 2017-2018 in Alkmaar werd het visiestuk *Werken aan duurzame oplossingen. Voor een duurzame, gezonde en creatieve samenleving* gepresenteerd. In 2018 verscheen *Creative Future. Voor een duurzame, gezonde en creatieve samenleving*. In dit visiestuk staat de trits 'maken, weten, mens zijn' centraal.

De Inholland-professional en het 'wie'

Het laatstgenoemde aspect 'mens zijn' vormt een rode draad door alle drie genoemde profilerende visies en vormt de basis voor een nieuwe positioneringsaanpak. Deze positionering waarin het 'wie' centraal staat, vertrekt vanuit het 'persoonlijk en dichtbij' uit het instellingsplan, 'the human factor' uit de profilerende visies en 'de Inholland-professional' uit de kwaliteitsafspraken. Vanaf 2020 wordt deze positionering verder uitgewerkt.

Aanpak regionale profilering

We ontwikkelen een aanpak waarmee we vanuit de nieuwe positionering onze regionale profilering nog sterker gaan vormgeven. Verbinding en samenwerking beginnen voor Inholland altijd persoonlijk en dichtbij. Op die manier sluiten we aan op wat er speelt in onze omgeving en in de netwerken waarin we actief zijn.

¹⁵ Dordrecht, Rotterdam, Delft, Den Haag, Amsterdam, Haarlem en Alkmaar.

¹⁶ Inholland - *Durf te leren. Instellingsplan 2016-2022* (2016).

Door de unieke positie die we als hogeschool hebben in de Randstad, pakken we vraagstukken en uitdagingen aan in zowel de Metropool Regio Amsterdam (MRA) als in de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH). Vanuit Alkmaar zijn we actief in de kop van Noord-Holland. Hier ligt een directe relatie met het tweede thema van deze agenda: samen kennis ontwikkelen in labs, werkplaatsen en CoE's. Onze unieke regionale positionering vormt de springplank naar activiteiten in nationale en internationale netwerken (topsectoren en innovatiebeleid, nationale wetenschapsagenda, EU-programma's, internationale samenwerking). Ons denken over de wijze waarop Inholland eventueel vorm wil geven aan een professional doctorate (derde cyclus) op specifieke inhoudsgebieden/werkvelden, krijgt ook vorm tegen deze achtergrond.¹⁷

Samenwerken

In de in december 2019 verschenen strategische agenda onderwijs en onderzoek van het ministerie van OCW met de titel *Houdbaar voor de toekomst* onderstreept de minister het belang van samenwerking tussen ho-instellingen, zowel nationaal als ook internationaal:

*Om de druk in het hoger onderwijs en onderzoek te verminderen, en om internationaal competitief te blijven, zullen instellingen en overheid de komende periode moeten werken aan meer samenwerking en aan minder onnodige concurrentie. Daarvoor moeten de concurrentieprikkels worden getemperd. En daarvoor is nodig dat instellingen - in onderling overleg - kiezen waarmee ze zich willen onderscheiden en op welke gebieden ze juist willen samenwerken.*¹⁸

De komende jaren bouwen we verder aan solide partnerships op regionaal, nationaal en internationaal niveau om zo tot meer focus en kwaliteit te komen in de samenwerking met anderen en daarmee in de uitvoering van onze doelstellingen en speerpunten als hogeschool. Het internationaal inbedden van ons onderzoek krijgt daarbij speciale aandacht.

Internationalisering van onderzoek

De relevantie en de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek wordt versterkt door koppeling van dit onderzoek aan mondiale vraagstukken die tegelijkertijd spelen op regionaal niveau. Inholland wil in toenemende mate internationale partners betrekken bij het eigen onderzoek. We ontwikkelen daarom een nieuwe aanpak voor internationale partnerships, waarbij er naast samenwerking vanuit domeinen en opleidingen ook meer aandacht is voor samenwerking op instellingsniveau.

We kiezen voor een aanpak waarbij we enerzijds meer zicht krijgen op huidige partners en anderzijds gericht samenwerking kunnen aangaan met nieuwe partners, passend bij de doelstellingen van Inholland. Hierbij starten we vanuit de waarde van samenwerking met partners op opleidings- en domeinniveau.

Acties

- 3.1 Ontwikkeling van een meerjarige strategie zwaartepuntvorming (inclusief CoE's) startend vanuit regionale profilering en positionering. Samenwerking domeinen en OWB-JZ, Control en Communicatie.
- 3.2 Doorontwikkeling van het Inholland-beleid voor strategische partnerschappen. Samenwerking domeinen en OWB-JZ.
- 3.3 Opstellen en uitvoeren van een actieplan internationalisering onderzoek. Samenwerking domeinen/onderzoeksgroepen en OWB-JZ.

4 We realiseren goede randvoorwaarden en ondersteuning



De vierde actielijn heeft betrekking op de facilitering van de drie hiervoor genoemde actielijnen. Het gaat daarbij om goede **randvoorwaarden voor en ondersteuning van praktijkgericht onderzoek**. Zoals gezegd is het onderzoek een relatief nieuw element in het hbo. Het belang en de relevantie van het praktijkgericht onderzoek in het Nederlandse kennisecosysteem neemt toe en de positie van ons onderzoek wordt steviger.¹⁹ Versterking en professionalisering staan centraal in de volgende fase van ontwikkeling.²⁰ Ook bij Inholland. Goede randvoorwaarden en ondersteuning vormen daarbij de basis.

Loopbanen en professionalisering

Een integrale visie op personeelsbeleid op het gebied van onderzoek is een belangrijke succesfactor voor de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek. Het opnieuw bezien van de functieprofielen conform de verwachte bevindingen van commissie Houterman (Vereniging Hogescholen) is nodig. Daarnaast is er een gericht wer- vings-, trainings- en opleidingsbeleid nodig voor verdere professionalisering van docenten en onderzoekers.

Door loopbaanpaden van onderzoekers binnen Inholland te stroomlijnen ontstaat er meer ruimte om nieuwe kennis, inzichten en producten te ontwikkelen die bijdragen aan het oplossen van vraagstukken. Promotietrajecten, postdocs en op termijn eventueel een eigen derde cyclus in het hbo (professional doctorate) dragen bij aan de kwaliteit van onderwijs, de relaties met de beroepspraktijk en andere onderwijsinstellingen en versterken het onderzoekend vermogen van de instelling. Tegelijk geven de collega's die deze trajecten volgen een impuls aan de onderzoeksgroepen waarin zij deelnemen. In samenwerking tussen de domeinen, OWB-JZ en CHR komen we hierin tot nieuw beleid. Centraal staat het positioneren van Inholland als aantrekkelijke werkgever.

Daarnaast komt er een meer specifiek aanbod van professionele ontwikkeling voor docenten en docent-onderzoekers op het gebied van het doen van onderzoek en het managen van onderzoeksprojecten. Hierbij wordt samengewerkt met andere hogescholen in het kader van de leergang Bouwstenen voor succesvol praktijkgericht onderzoek.

Onderzoekscultuur

Het landelijke *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (2016-2022)* (BKO) wordt door Inholland gehanteerd bij evaluaties van de onderzoeksgroepen. Aandachtspunten vanuit deze evaluaties zijn meer nadruk op peer-review en het zichtbaar maken van impact. Daarnaast heeft de verdere implementatie van de *Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit* hoge prioriteit. We gaan na de implementatie van de nieuwe gedragscode per 1 januari 2020 aandacht besteden aan verdieping en expertiseontwikkeling op dit gebied. Naast handreikingen en ondersteunend beleid op het gebied van het BKO, investeren we in 'leren van elkaar' via de inzet van intervisie voor lectoren en onderzoekers. De afdeling Onderwijsbeleid & Juridische Zaken zal hier een faciliterende rol in spelen samen met de coördinatoren onderzoek in de domeinen.

¹⁷ Ministerie van OCW - *Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek. Houdbaar voor de toekomst* (2019).

¹⁸ Ibidem, p. 7.

¹⁹ Ministerie van OCW, Vereniging Hogescholen, Regieorgaan SIA - *Verkenning praktijkgericht onderzoek op hogescholen* (2019).

²⁰ Ministerie van OCW - *Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek. Houdbaar voor de toekomst* (2019).

Onderzoekcommunicatie

Onderzoek kan niet zonder goede onderzoekcommunicatie. We zetten stappen op dit gebied (onder andere vernieuwing onderzoek op de website) maar extra aandacht is nodig. We ontwikkelen een communicatiestrategie op het gebied van profilering en zetten in op verdere professionele ontwikkeling van staf en onderzoekers in de domeinen op dit gebied. Centraal staat de ontwikkeling van de narratieven die onze maatschappelijke bijdrage als hogeschool zichtbaar maken. Startpunt voor het vertellen van ons verhaal is de wijze waarop onderzoek bijdraagt aan het leren van de Inholland-professional.

Onderzoeksondersteuning

Onderzoeksprojecten leiden en subsidies aanvragen is specialistisch werk. Om onderzoekers te laten focussen op hun primaire taak - onderzoek doen - is verdere ontwikkeling van onderzoeksondersteuning nodig. Nu zijn zij nog veel tijd kwijt met de organisatie van randvoorwaarden. Verdere ontwikkeling van de ondersteuning van onderzoek kent vele componenten: ICT en informatiemanagement, juridische, ethische, administratieve en beleidsmatige aspecten komen hierin allemaal aan de orde. Om tot een geïntegreerde en gedragen structuur te komen gaan we binnen de instelling een breed gesprek aan om tot een integrale aanpak te komen. Op deze manier faciliteren we de groei van onderzoek, mede omdat deze vaker domein- en instellingsoverstijgend plaats zal vinden.

Open Science en Open Access

Open Science en Open Access worden in Nederland steeds meer de norm binnen het onderzoek. Een eerste stap is gezet binnen Inholland met het publicatiebeleid dat wordt ontwikkeld. Hierbij gaat het om het vastleggen van nu impliciete afspraken. Daarnaast zorgt het voor een basis onder het Open Access-beleid. Inholland volgt de ontwikkelingen en haakt in passend tempo aan. Databeheer is een belangrijk aandachtspunt. We gaan ons publicatiebeleid inclusief onze visie op Open Access verder uitwerken en vastleggen. Er komt extra inzet op ondersteuning op het gebied van (digitaal) datamanagement en we ontwikkelen een werkvisie met betrekking tot Open Science.

Financiering van praktijkgericht onderzoek

Keuzes met betrekking tot de onderzoeksmiddelen zijn nodig om onze doelstellingen op het gebied van onderzoek verder te brengen. De huidige systematiek stamt uit 2013. Landelijk is het streven in het hbo om 10 procent van de lumpsummiddelen voor onderzoek in te zetten. In 2020 bepalen we de wijze waarop en de mate waarin wij middelen beschikbaar stellen voor onderzoek en komen we tot een meerjarige aanpak die zijn vertaling krijgt in de toekomstige kaderbrieven.

De tweede geldstroom is voor Inholland steeds belangrijker. De verwachting en de wens is dat de omvang zal toenemen voor Inholland. We zetten hier de komende jaren stevig op in. Intensivering van de project en subsidieondersteuning is hierbij gewenst. We versterken de ondersteuning van subsidieverwerving en subsidieprojecten in de vorm van een centrale subsidiedesk die de onderzoeksgroepen en domeinen ondersteunt. Ook gaan we aan de slag met verdere professionele ontwikkeling van staf en onderzoekers in de domeinen op dit gebied. Onderzoeksgroepen richten zich op het verwerven van extra middelen.

Acties

- 4.1 Evaluatie en stroomlijning loopbaanpaden onderzoek (inclusief verkenning professional doctorate/ derde cyclus). CHR/OWB-JZ samen met domeinen.
- 4.2 Doorontwikkelen van de onderzoeksondersteuning en realiseren van een aanpak. OWB-JZ/IVT/Communicatie samen met staf domeinen.
- 4.3 Ontwikkeling van een digitale onderzoeksinfrastructuur inclusief datamanagement. IVT/OWB-JZ.
- 4.4 Ontwerp van een onderzoeksmanagementinformatiesysteem. OWB-JZ, FBC, IVT en CHR samen met domeinen en afgestemd op het Nationaal Platform Praktijkgericht Onderzoek.
- 4.5 Maken van een meerjarige afspraak over de inzet van de eerste geldstroommiddelen voor onderzoek. College en directeuren samen met Control en OWB-JZ.
- 4.6 Ontwikkeling van meer focus en massa (meer volume) op de tweede geldstroom. Domeinen samen met OWB-JZ/Control.

5 Actieplan denken én doen

In deze ontwikkelagenda worden vier themalijnen gehanteerd en binnen elke themalijn een aantal meer concrete actielijnen. Deze zijn hieronder in een tabel opgenomen en gekoppeld aan een globale planning. Zoals gezegd krijgt de uitwerking en uitvoering van deze lijnen (en de onderliggende acties) de komende vier jaar vorm door nauwe samenwerking en interactie tussen de zes Inholland-domeinen (onderzoeksgroepen, opleidingen, management en ondersteuning), de stafafdelingen van Inholland en onze partners.

Het collectieve overleg van domeindirecteuren, stafhoofden en College van Bestuur bespreekt jaarlijks de voortgang van de ontwikkelagenda als geheel en stuurt desgewenst bij. Dit proces wordt ondersteund door OWB-JZ als procesverantwoordelijke. Het spreekt voor zich dat afzonderlijke onderwerpen en acties uit deze agenda de komende jaren binnen en buiten de organisatie vorm zullen krijgen op de plekken en via de gremia die daarvoor het meest geschikt zijn.

Lijn	Actie	Tijdspad
1. We versterken het onderzoekend vermogen van Inholland	1.1 Aanpassen Inholland kader onderzoeksleerlijn en ontwikkelen inspiratiekader onderzoekend vermogen;	2020
	1.2 Realiseren professionaliseringsprogramma onderzoekend vermogen docenten;	2021
	1.3 Scan robuustheid organisatie onderzoeksgroepen.	2021
2. We ontwikkelen kennis in centers, labs en kenniswerkplaatsen	2.1 Gezamenlijke ontwikkeling Inholland leergemeenschappen, leer en innovatie netwerken, kenniswerkplekken en (living) labs	vanaf 2020
	2.2 Ontwikkelen Inholland strategie Centers of Expertise	vanaf 2020
	2.3 Ontwikkelen professionaliseringsaanpak co-creatie en innovatie.	vanaf 2021
3. We werken samen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken	3.1 Ontwikkeling van een meerjarige strategie zwaartepuntvorming (inclusief CoE's) startend vanuit regionale profilering en positionering;	vanaf 2020
	3.2 Doorontwikkeling van het Inholland beleid voor strategische partnerschappen.	vanaf 2021
	3.3 Opstellen en uitvoeren van een actieplan internationalisering onderzoek.	vanaf 2021
4. We realiseren goede randvoorwaarden en ondersteuning	4.1 Evaluatie en stroomlijning loopbaanpaden onderzoek (inclusief verkenning prof. doctorate);	vanaf 2020
	4.2 Doorontwikkeling onderzoeksondersteuning en realiseren van een aanpak;	vanaf 2021
	4.3 Ontwikkeling van een digitale onderzoeksinfrastructuur inclusief datamanagement;	vanaf 2020
	4.4 Ontwerp van een onderzoeksinformatie systeem	vanaf 2022
	4.5/4.6 Maken van een meerjarige afspraak over de inzet van de eerste geldstroommiddelen voor onderzoek en de ontwikkeling van focus en massa op de tweede geldstroom.	vanaf 2021

Bijlage: overzicht onderzoeksgroepen Inholland

Het onderzoek bij Inholland is georganiseerd in zeven onderzoeksgroepen. Deze groepen bestaan uit meerdere lectoren, associate lectoren en (docent-)onderzoekers. Hieronder staan per onderzoeksgroep de lectoren en de associate lectoren vermeld. De docent-onderzoekers zijn te vinden op: www.inholland.nl.

Elke onderzoeksgroep hanteert meerdere onderzoekslijnen. Deze staan per groep in willekeurige volgorde vermeld.

De onderzoeksgroepen maken deel uit van de organisatie in de zes domeinen. BFL heeft als domein twee onderzoeksgroepen: BRC én Recht & Veiligheid.

Studiesucces, Teaching, Learning & Technology en Diversiteitsvraagstukken zijn hogeschoolonderzoekslijnen met een speciale opdracht vanuit de hogeschool.

Onderzoeksgroep	Onderzoekslijnen
Business Research Centre	
Petra Biemans, lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap	Leren & Ontwikkelen
Hans Bossert, lector Finance & Accountancy	HRM & Persoonlijk Ondernemerschap
Donald Ropes, lector Leren & Ontwikkelen	Logistiek & Complexiteit
Han van Kleef, associate lector Innovatie & Ondernemen	Airport & Aviation
Pieter van der Hoeven, associate lector Finance & Accountancy	Innovatie & Ondernemen
Jeany van Beelen-Slijper, associate lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap	Finance & Accountancy

Onderzoeksgroep	Onderzoeklijnen
<p>Creative Business</p> <p>Guido Stomppf, lector Design Thinking</p> <p>Jürg Thölke, lector Authentic Leadership</p> <p>Ko Koens, lector New Urban Tourism</p> <p>Joke Hermes, lector Media, Cultuur & Burgerschap</p> <p>Koos Zwaan, associate lector Media, Cultuur & Burgerschap</p> <p>Wina Smeenk, associate lector Empathisch Co-Design</p> <p>Roos Gerritsma, associate lector Creative Business</p> <p>Karel Koch, associate lector Creative Business</p>	<p>Design Thinking</p> <p>Authentic Leadership</p> <p>New Urban Tourism</p> <p>Media, Cultuur & Burgerschap</p>
<p>Kenniscentrum De Gezonde Samenleving</p> <p>Guido Walraven, lector Dynamiek van de Stad</p> <p>Harmen Bijwaard, lector Medische Technologie</p> <p>Jasmijn Holla, lector Kracht van Sport</p> <p>Robbert Gobbens, lector Gezondheid & Welzijn van Kwetsbare Ouderen</p> <p>Femke Kaulingfreks, lector Jeugd en Samenleving</p> <p>Lilian Linders, lector Empowerment & Professionalisering Sociaal Domein</p> <p>Berno van Meijel, lector GGZ-Verpleegkunde</p> <p>Wilma Swildens, lector Interprofessionele zorg in de GGZ</p> <p>Laurence Alpay, associate lector e-Health</p> <p>Roel van Goor, associate lector Jeugd en Samenleving</p>	<p>E-Health</p> <p>Empowerment en professionalisering</p> <p>GGZ-Verpleegkunde</p> <p>Kracht van Sport</p> <p>Jeugd en Samenleving</p> <p>Medische Technologie</p> <p>Dynamiek van de Stad</p> <p>Gezondheid & Welzijn van Kwetsbare Ouderen</p> <p>Interprofessionele zorg in de GGZ</p>

Onderzoeksgroep	Onderzoeklijnen
<p>Onderwijzen en Leren in Diversiteit</p> <p>Mascha Enthoven, lector Pedagogische Opdracht</p> <p>Nynke Bos, lector Teaching, Learning & Technology (hogeschoolonderzoekslijn)</p> <p>Rutger Kappe, lector Studiesucces (hogeschoolonderzoekslijn)</p> <p>Machteld de Jong, lector Diversiteitsvraagstukken (hogeschoolonderzoekslijn)</p>	<p>Pedagogische Opdracht</p> <p>Teaching, Learning & Technology</p> <p>Studiesucces</p> <p>Diversiteitsvraagstukken</p>
<p>Recht & Veiligheid</p> <p>Marnix Eysink Smeets, lector Publiek Vertrouwen in Veiligheid</p> <p>Ineke van den Berg, lector Toegankelijkheid van het Recht</p> <p>Krista Schram, associate lector Toegankelijkheid van het Recht</p>	<p>Publiek Vertrouwen in Veiligheid</p> <p>Toegankelijkheid van het Recht</p>
<p>Research and Innovation Centre Agri, Food & Life Sciences</p> <p>Nelleke Kreike, lector Green Biotechnology</p> <p>Olaf van Kooten, lector Duurzame verbindingen in de Greenport</p> <p>Patrick Huntjens, lector Sociale innovaties in het groene en blauwe domein</p> <p>Woody Majjers, lector Integrale Voedsel- en Productieketens</p> <p>Frens Pries, lector Duurzame bestuiving van gewassen</p>	<p>Leven in de Metropool</p> <p>Gezondheid in de Metropool</p> <p>Voedsel in de Metropool</p>

Onderzoeksgroep	Onderzoeklijnen
Research and Innovation Centre Techniek, Ontwerpen en Informatica	
Mauro Gallo, lector Biomimicry	Biomimicry
Cock Heemskerk, lector Robotica	Composiet
Carol Olson, lector Duurzame Energie	Data Driven Smart Society
Rogier Nijssen, lector Composiet	Robotica
Ander de Keijzer, lector Data Driven Smart Society	Energy Resilience and Democracy
Tjeerd van der Ploeg, associate lector Data Driven Smart Society	

