

Aan de voorzitter van de HBO-raad  
de heer D. Terpstra  
Postbus 123  
2501 CC DEN HAAG

Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag

t (070) 312 21 65  
f (070) 312 21 00

i [www.skohbo.nl](http://www.skohbo.nl)  
e [post@skohbo.nl](mailto:post@skohbo.nl)

Kopie aan: DT, AG, AS, GJ PC, DV	
Ontv. dd 09 MAART 2006	Nr.
Te beh. door: RS	
Antw. dd	Nr. 451

Datum  
8 maart 2006  
Kenmerk  
06.076/sko  
Onderwerp  
Advies rapport lectorenmeting

Geaachte heer Terpstra,

Gaarne bied ik u het advies aan van het bestuur van de stichting op de uitkomsten van de lectorenmeting die van september tot december vorig jaar is gehouden.

In het licht van de doorgaande lijn in de monitoring van ontwikkeling van de lectoraten, heeft het bestuur het advies geplaatst in het perspectief van de beide evaluaties die door de commissie Karssen in 2003 en 2004/05 zijn gehouden. Monitoring blijft de komende jaren wenselijk. De experts die in de reflectiefase zijn geraadpleegd achten de ontwikkeling van de lectoraten veelbelovend, maar het kost zeker nog enkele jaren voor er van een volgroeide situatie sprake kan zijn.

Het bestuur heeft met betrekking tot de voorgestelde indicatoren een bandbreedte aangegeven zodat u in het kader van het vernieuwde convenant lectoraten een verantwoordelijke keuze kunt maken.

Het bestuur geeft in dit advies tevens aan enkele experimenten of pilots op het gebied van de kwaliteitszorg van de lectoraten te willen ondersteunen. De hogescholen zullen daartoe binnenkort wordt uitgenodigd om daarvoor voorstellen bij het bestuur in te dienen.

Over de publiciteit rond dit advies zal het bestuur met u in overleg treden.

Met vriendelijke groet  
namens het bestuur,



J. Franssen,  
voorzitter

**Reactie van het bestuur van de stichting kennisontwikkeling hbo (SKO) op  
de uitkomsten van de lectorerenmeting gehouden tussen september en  
december 2005.**

7 maart 2006

## 1. Achtergrond van de meting

Dit advies heeft betrekking op het formuleren van indicatoren om de stand van de lectoraten in het hoger beroepsonderwijs in 2008 te meten. Daarbij wordt niet alleen in gegaan op de kwantitatieve uitkomsten van de meting, maar ook op de reflectie die op deze uitkomsten heeft plaats gevonden door personen die van buitenaf bij de lectoraten zijn betrokken. Tevens plaatst het bestuur zijn advies in het perspectief van de wijze waarop de instelling van lectoraten door het bestuur is begeleid.

Het bestuur heeft vanaf het begin in 2001 de ontwikkeling van de lectoraten (bestaande uit een lector en een kenniskring) nauwlettend gevolgd. In de toekenningsregeling lectoraten is in artikel 4 voorzien in een tussentijdse evaluatie. Het bestuur heeft in dat kader twee evaluaties door een externe commissie laten uitvoeren. De eerste evaluatie heeft eind 2003 plaats gehad en betrof 18 lectoraten. De tweede heeft eind 2004 en begin 2005 plaats gehad en betrof 30 lectoraten. De commissie stond onder voorzitterschap van prof. dr. C. Karssen, oud rector magnificus van de Wageningen Universiteit en Research Center.

Het betrof in beide gevallen lectoraten die circa 2 jaar bezig zijn. Van de gemeten lectoraten was dus geen enkele langer dan 3 jaar bezig. De bevindingen van de commissie zijn in twee rapporten neergelegd. Deze bevindingen zijn van kwalitatieve aard. De commissie heeft de betrokken lectoraten bezocht en aan de hand van een vast stramien vragen doorgelicht.

In het kader van het vernieuwde convenant lectoraten in het hoger beroepsonderwijs is door het bestuur op verzoek van de HBO-raad een onderzoek gedaan naar de huidige stand van ontwikkeling van de lectoraten. Deze meting<sup>1</sup>, waarvan de rapportage als bijlage is bijgevoegd, was kwantitatief van aard. Op de kwantitatieve uitkomsten is in een aantal sessies gereflecteerd met personen die extern bij de lectoraten zijn betrokken en met de lectoren zelf. Het overzicht van geraadpleegde personen is in een bijlage bij de rapportage opgenomen. De meting betrof 122 lectoraten die tussen de één en drie jaar actief waren. De lectoraten die al door de commissie Karssen waren geëvalueerd, deden niet mee aan deze meting.

De meting is begeleid door een externe begeleidingsgroep, bestaande uit 3 lectoren en vertegenwoordigers van de HBO-raad en het ministerie van O C en W. De meting is uitgevoerd in de periode september tot november 2005.

Met de nu gehouden meting zijn er dus sinds de instelling van de lectoraten in 2001 drie bijna jaarlijkse externe metingen geweest van de voortgang. Het is daarbij van belang te bedenken dat geen van deze metingen lectoraten betrof die de aanvangsfase al voorbij waren. De voortgang die is gemeten betrof dus momentopnames van steeds verschillende lectoraten die alle in de eerste fase van hun ontwikkeling waren. Min of meer volgroeide lectoraten zijn dus tot op heden niet gemeten, behalve aan de hand van de jaarverslagen, waarin echter slechts een tamelijk algemeen beeld kan worden gevormd van de voortgang van een lectoraat. Inmiddels bestaat een enkel lectoraat langer dan vier jaar en wordt het gecontinueerd onder het vernieuwde convenant.

---

<sup>1</sup> De meting is aanvankelijk “nulmeting” genoemd maar deze term bleek verwarrend. Immers, ten tijde van de meting waren vele lectoraten al operationeel. Vandaar dat het bestuur voortaan de termen “meting” of “lectoratenmeting” gebruikt.

## **2. De kwalitatieve meting van de commissie Karssen**

De evaluatiecommissie Karssen heeft in haar tweede rapport van april 2005 de volgende succesfactoren benoemd, die door het bestuur zijn overgenomen en die ook leidend zijn bij de formulering van de aanbevelingen van het bestuur bij de uitkomsten van de lectoratenmeting

1. Lectoraten zijn de vaandel dragers van de hogeschool. Lectoraten nemen daarom een prioritaire positie in binnen de structuur en de organisatie van een hogeschool. Dit komt ook tot uiting in interne financiële ondersteuning van de lectoraten.
2. De instelling van een lectoraat maakt onderdeel uit van een centraal binnen de hogeschool geformuleerd strategisch beleid. Lectoraten passen bij voorkeur in een centraal profiel van de hogeschool.
3. De keuze voor het domein van een lectoraat wordt gebaseerd op een grondige interne en externe analyse van de behoefte aan innovatie in het onderwijs en in de praktijk van bedrijven en instellingen.
4. Leden van een kenniskring krijgen een aanstelling van 0,4 fte voor een periode van 4 jaar en worden benoemd door middel van een sollicitatieprocedure.
5. Het lectoraat wordt intensief betrokken bij de ontwikkeling van curricula; studenten worden in hun afstudeerfase betrokken bij het onderzoek van de lectoraten.
6. Het professionele niveau van docenten wordt structureel bevorderd.
7. Het HRM-beleid wordt aangepast aan de instelling van lectoraten en de introductie van de onderzoeksfunctie.
8. De lectoraten beschikken over voldoende facilitaire en materiële voorzieningen binnen de hogescholen.
9. Het lectoraat voert een actieve communicatiestrategie zowel intern als extern.
10. Het lectoraat verbindt het onderzoek aan dat van nationale en internationale partners.

### 3. Uitkomsten van de kwantitatieve meting

Een samenvatting van de uitkomsten van de meting is hieronder weergegeven. Waar nodig zijn daarbij de verschillen tussen de sectoren in het hoger beroepsonderwijs zichtbaar gemaakt. Dat onderscheid is van belang omdat voor lectoraten in sectoren als pedagogisch onderwijs, kunstonderwijs, sociaalagogisch onderwijs en gezondheidszorg onderwijs het bedrijfsleven veel minder relevant is als externe partner dan de instellingen in de non profit sector.

De nu gehouden meting was kwantitatief van aard en daarmee anders dan de evaluatie van de commissie Karssen. In feite bestond de meting uit 3 delen, t.w. het verzamelen van harde gegevens over omvang, financiën e.d., de quick scan flexibiliteit<sup>2</sup> en een meting van de kenniscirculatie. De quick scan is een te precies instrument gebleken voor een kleine organisatie-eenheid als een lectoraat dat bovendien nog volop in ontwikkeling is. Terecht heeft de onderzoeker daarom dit onderdeel buiten de rapportage gehouden. Met betrekking tot de meting van de kenniscirculatie is het bestuur gebleken dat hier een methodologische discussie speelt, die nader dient te worden uitgediept. Het bestuur zal op dit punt om een extern advies vragen. Het bestuur heeft er daarom voor gekozen om zich in dit stadium voor wat betreft de kwantitatieve meting vrijwel uitsluitend te baseren op de harde gegevens met daarbij de volgende kanttekening. De vraagstellingen hebben overwegend betrekking op de werkzaamheden verricht in de jaren 2002-2004. Zoals uit de rapportage blijkt is het overgrote merendeel van de onderzochte lectoraten ingesteld in 2003 en bevinden zij zich vooreerst nog in hun 'tweede productiejaar'. Dit betekent dat deze lectoraten gemiddeld achtten maanden operationeel zijn op de peildatum van het onderzoek. Dit maakt het trekken van categorische conclusies uit het gevonden materiaal minder goed mogelijk, maar in het licht van de uitkomsten van de evaluatiecommissie Karssen kan een aantal uitkomsten en conclusies van de onderzoekers als sterke indicatie worden beschouwd.

#### Omvang van de lectoraten

De gemiddelde omvang van de lectoraten is 2,62 fte (full time equivalent) in het derde productiejaar bij een gemiddelde van 10 medewerkers. De gemiddelde aanstellingsomvang is laag (0,25) Van de lectoren heeft 60% een (gezamenlijke) aanstelling van minstens 0,6 fte, hiervan komt 20% boven de 0,7 fte.

Bij 40% van de lectoraten heeft zijn externe kenniskringleden aangesteld, met een omvang van 0,12 fte bij 1,09 leden.

De meting heeft ook gekeken naar de invloed van het lectoraat op het curriculum. Op een schaal van 1-4<sup>3</sup> is daarvoor de 4 vragen die op dit punt betrekking hadden een gemiddelde van 2,69 uitgekomen.

#### Kennisinstellingen

In het tweede en derde productiejaar hebben vrijwel alle lectoraten een intensieve samenwerking met kennisinstellingen<sup>4</sup>

<sup>2</sup> De quick scan is een gevalideerd instrument dat een diagnose zou kunnen geven van het lectoraat in zijn omgeving. Het diagnosticeert het reactievermogen en het adequate handelen op veranderingen in de omgeving van het lectoraat.

<sup>3</sup> Een hoge score geeft aan dat het lectoraat veel invloed heeft op het curriculum.

<sup>4</sup> In dit onderzoek is kennisinstelling gedefinieerd als: opleidingsinstututen, onderzoeksinstituten, R&D afdelingen van grote bedrijven/instellingen, overheidsadviesorganen, etc.

Drie van de vier lectoraten neemt na drie jaar deel aan een professioneel netwerk. Ongeveer de helft van de lectoraten onderhoudt intensieve kennisuitwisseling met een brancheorganisatie en gemiddeld houdt men 10 presentaties op symposia en congressen.

#### Bedrijven en instellingen

Uit de meting blijkt dat er een duidelijke stijgende lijn zit in de externe gerichtheid van de lectoraten. Over het gehele hoger beroepsonderwijs gesproken stijgt het deel van de lectoraten dat met MKB-bedrijven een intensieve kennisuitwisseling heeft, van 15% in het eerste jaar naar 41% in het derde jaar. Voor de grotere bedrijven lopen die percentages op van 17% naar 50%. Diezelfde stijgende lijn is aanwezig bij de instellingen in de non profit sector. Daar loopt het percentage lectoraten dat een intensieve samenwerking met instellingen heeft op van 34% in het eerste jaar naar 91% in het derde jaar, terwijl het percentage dat gezamenlijke onderzoeksprojecten uitvoert oploopt van 21% naar 68%.

Cijfers voor het gehele hoger beroepsonderwijs geven echter geen compleet beeld. Een uitsplitsing naar hbo-sector is noodzakelijk. Dan blijken er grote verschillen. De sectoren die sterk op de marktsector zijn gericht (theo, hao en hmo) verschillen van de sectoren, die sterk op de non profit sector zijn gericht. Voor de economische en technische sector bij voorbeeld is het percentage lectoraten dat in het derde jaar een intensieve kennisuitwisseling heeft met (middel)grote bedrijven 80% terwijl dat voor het kunstonderwijs 0% is.

Van de lectoraten werkt 73% aan onderzoeksopdrachten die mede gefinancierd worden door externen.

#### Inkomsten

De inkomsten van de onderzochte lectoraten uit contractactiviteiten voor derden en projecten groeien vanaf de start naar gemiddeld €23.000 in het tweede productiejaar en €48.000 in het derde productiejaar. De gemiddelde SKO-bijdrage is €138.000 (gemiddeld 0,6 fte lector en kenniskring) en de gemiddelde bijdrage van de hogeschool is €57.000. Een gemiddeld lectoraat behaalt dus 20% van zijn inkomsten uit de derde geldstroom, bijna 60% van SKO en ruim 20% van de hogeschool.

De bijdragen van de hogescholen en de inkomsten uit de derde geldstroom bevinden zich bij alle lectoraten in een stijgende lijn. Dit kan er toe leiden dat bij voortgaande ontwikkeling en behoud van de sterke externe oriëntatie van het lectoraat de SKO-bijdrage geleidelijk onder de 50% gemiddeld zal kunnen zakken.

Er lijkt een samenhang te zijn tussen resultaten en inkomsten van lectoraten. Hoe meer geld een lectoraat tot zijn beschikking heeft hoe meer vaststelbare en extern gewaardeerde resultaten er gehaald worden.

#### 4. Reflectie fase

Over de kwantitatieve uitkomsten van de meting is in 2 rondes gereflecteerd. Begin december 2005 zijn 4 expert meetings belegd, waarin personen van buiten de hogescholen vanuit 4 verschillende invalshoeken hun waarnemingen hebben gegeven naar aanleiding van de kwantitatieve uitkomsten. De lijst met geraadpleegde personen is als bijlage bijgevoegd. Daarnaast is midden december een bijeenkomst georganiseerd voor de aan de meting deelnemende lectoren. De discussie vond plaats aan de hand van een inleiding van prof. dr. F. Leijnse.

Er is een duidelijke lijn te onderkennen in de uitkomsten van de verschillende reflectiebijeenkomsten. Een samenvatting van hetgeen de 4 bijeenkomsten naar voren is gekomen:

1. de ontwikkeling van de lectoraten wordt als veelbelovend ervaren, maar het kost zeker nog enkele jaren voor er van een volgroeiende situatie sprake kan zijn. Een effectief extern netwerk opbouwen en een goede inbedding in de hogeschool tot stand brengen kosten nu eenmaal tijd, zeker gelet op de beperkte omvang van het gemiddelde lectoraat.
2. binnen de door de SKO gestelde randvoorwaarden hebben de lectoraten zich in een tamelijk grote diversiteit ontwikkeld. Die diversiteit is een positief gegeven want zij reflecteert de verscheidenheid die er tussen de hbo-sectoren bestaat. Lectoraten verschillen ook wat betreft het accent op de 4 doelen die de SKO heeft meegegeven.
3. de SKO heeft 4 doelen gesteld aan de lectoraten, die ontleend zijn aan het convenant lectoren en kenniskringen. Deze 4 doelen (positie in de kennisinfrastructuur, input vanuit economie en samenleving, bijdrage aan economie en samenleving, en bijdrage aan het onderwijs) behoeven geen aanpassing. Ook de eis dat elk van deze doelen in een individueel lectoraat op enigerlei wijze aan bod moet komen, kan gehandhaafd blijven. Aanpassing op onderdelen van de randvoorwaarden, zoals de omvang van de kenniskringen, zou echter wel moeten worden overwogen.
4. individuele accenten in de realisatie van de 4 doelen die de SKO voor de lectoraten heeft gesteld zijn logisch, waarbij er een balans moet zijn tussen de realisatie van die doelen en het profiel van het lectoraat.
5. de ontwikkeling van een kwaliteitsbeoordelingssysteem is van het grootste belang voor de lectoraten. Een dergelijk systeem moet als uitgangspunt nemen de kwaliteitsnormen die op het niveau van de individuele lectoraten worden ontwikkeld
6. indicatoren moeten op verschillende niveaus worden ontwikkeld, landelijk, sectoraal en per lectoraat en hogeschool. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt naar inputindicatoren, procesindicatoren en outputindicatoren.
7. een overmaat aan indicatoren leidt tot rigide sturing, evenals een eenzijdige nadruk op kwantitatieve indicatoren. Blauwdruk denken moet worden vermeden. Landelijke indicatoren zijn nodig, maar het sturend effect dat daarvan uit gaat op een individueel lectoraat, moet zorgvuldig worden afgewogen. De noodzaak van externe verantwoordings over de uitkomsten van de individuele lectoraten wordt algemeen onderkend, maar er moet geen afrekencultuur ontstaan, die schadelijk is voor een verdere ontwikkeling van het nog prille instituut lectoraat.
8. hogescholen verzorgen beroepsonderwijs en dragen bij aan de ontwikkeling van de professies. Daarom is een stevige externe oriëntatie van lectoraten van wezenlijk belang en deze zou nog kunnen toenemen, waarbij een goede relatie met het professionele werkveld (marktsector en non-profit sector) zeker zo belangrijk is als de relatie met de kennisinfrastructuur.

9. de nog geringe gemiddelde omvang van een lectoraat en het geringe aantal lectoren (1% van het docentenbestand is lector) zijn bepalend voor de mate van inbedding van het lectoraat in het onderwijs. Meer massa is nodig door investeringen uit het lectoratenfonds en uit de eigen middelen van hogescholen of van derden.
10. de hogescholen moeten voortgaan op de weg om hun lectoraten steeds beter in te bedden in hun strategisch beleid.
11. een ingrijpende innovatie als de introductie in de hogescholen van lectoraten is terecht nauwellettend door de SKO gevolgd. Het is wenselijk de verdere ontwikkeling nog enige jaren te blijven volgen. In dit verband ware de voorgenomen indaling van de lectoratenfinanciering in de lump sum in 2007 te heroverwegen.



## 5. Aanbevelingen van het bestuur

De uitkomsten van de kwantitatieve meting inclusief de reflectiefase zijn over het algemeen in lijn met die van de beide rapporten Karssen. Van groot belang vindt het bestuur de constatering uit de meting en de reflectiefase dat externe verantwoording en behoud van het huidige concept van wat een lectoraat is, wenselijk zijn maar dat er geen afrekencultuur mag ontstaan en dat blauwdruk denken vermeden moet worden. Terecht wordt gesteld dat bij de ontwikkeling van indicatoren moet worden aangesloten bij het eigene van zowel het lectoraat in het algemeen als van het individuele lectoraat in de hogeschool. De oriëntatie van de lectoraten op ontwikkelingen in het professionele werkveld maakt dat klassieke protocollen voor onderzoeksbeoordeling niet zonder meer kunnen worden toegepast. Wel is het nuttig aan te sluiten bij een discussie in universitaire kring, die onder punt 5.4. wordt besproken. De meting bevestigt ook wat al uit de rapporten van de commissie Karssen kon worden afgeleid, namelijk dat op enkele punten enige bijsturing van de regelgeving nodig is.

Terecht zegt de onderzoeker dat in deze meting geen oordeel is gegeven over de inhoudelijke werkzaamheden van een lectoraat, omdat dat een zaak is van de lector en de hogeschool. Die inhoudelijke kwaliteit komt later aan de orde als het kwaliteitstzorgsysteem operationeel is. De indicatoren die het bestuur hieronder voorstelt, meten dus evenmin de inhoudelijke kwaliteit.

De onderzoeker maakt een onderscheid tussen het macro niveau (ministerie, HBO-raad en SKO) het meso niveau (hogeschool en sectorale groepen van lectoraten) en micro niveau (lectoraat) Voor elk van deze niveaus beveelt de onderzoeker aan om een specifiek type indicator te gebruiken. Het bestuur vindt dit een zinvol onderscheid.

Landelijke indicatoren zijn afgeleid van de 4 doelen van het lectoraat, t.w. positie in de kennisinfrastructuur, input vanuit economie en samenleving, bijdrage aan economie en samenleving, en bijdrage aan het onderwijs.

De analyse uit de reflectiefase over de onwenselijkheid van het ontstaan van een afrekencultuur pleit er voor om te volstaan met een beperkt aantal landelijke indicatoren.

Voorwaarde daarbij is wel dat de lectoraten zelf in het kader van een kwaliteitstzorgsysteem een bredere set van indicatoren ontwikkelen die te zijner tijd een externe evaluatie van de uitkomsten en prestaties van individuele lectoraten mogelijk maken.

### 5.1. Doelen

Uit de meting en de evaluatiecommissie kan worden geconcludeerd dat alle lectoraten de bestaande 4 doelen zouden moeten blijven behouden, t.w. positie in de kennisinfrastructuur, input vanuit economie en samenleving, bijdrage aan economie en samenleving, en bijdrage aan het onderwijs. Daar past een kanttekening bij. Evenals de commissie Karssen wijst de onderzoeker er op dat realisatie in gelijke mate van alle 4 doelen niet van een lector kan worden gevergd. Keuzes en accenten zijn nodig en zelfs wenselijk, maar in de loop van de ontwikkeling van een lectoraat zal elk van de doelen aan bod moeten komen. Hierbij zijn volgens het bestuur de volgende uitgangspunten relevant:

1. Lectors mogen niet losraken van de beroepspraktijk, maar ook niet te ver af komen te staan van het reguliere onderwijs. De bijdrage aan het onderwijs, met name de doorwerking naar het curriculum en de professionalisering van docenten, verdienen daarom bijzondere aandacht. Dat past ook in het streven van diverse hogescholen om het niveau van hun docenten te verhogen, onder meer door speciale promotieplaatsen voor docenten

2. Bij kenniscirculatie is een goede verbinding met de kennisinfrastructuur nodig, maar het primaat ligt bij de kennisbehoefte en kennisvragen van het professionele werkveld. De lector kan fungeren als verbinding tussen de kennisinfrastructuur en het werkveld.
3. Bij kennisontwikkeling ligt de nadruk op vraaggestuurd of praktijkgericht onderzoek dat een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van het beroep of dat inspeelt op concrete problemen in het werkveld.

## 5.2. Omvang

Uit de rapporten van de commissie Karssen, de meting en de reflectiefase blijkt overduidelijk dat de ontwikkeling van de lectoraten nog niet is voltooid. Meer massa is nodig ondanks de snelle groei die zich blijkt de meting in de eerste jaren voordoet. De lectoraten zijn gemiddeld gesproken nog klein van omvang. Een lectoraat bestaat uit een lector (soms meerdere lectoren) en een kenniskring, doorgaans bestaande uit docenten. Bepalende factoren bij omvang zijn het aantal lectoren en leden van een kenniskring en de aanstellingsomvang van de lector en van de leden van de kenniskring. Het bestuur heeft in 2001 de minimale aanstellingsomvang van een lector bepaald op 0,5 fte, met als uitzondering de mogelijkheid om een lector voor 0,4 aan te stellen bij een kenniskring van 0,6 fte. Uit de meting blijkt dat de gemiddelde lector een aanstelling heeft van 0,6 fte. De totale omvang van het lectoraat (lector en de kenniskring) in jaar 3 is gemiddeld 2,6 fte, bijna een verdubbeling ten opzichte van jaar 1. Om die groei vast te houden, wat volgens het bestuur zeer wenselijk is, zullen de hogescholen moeten inzetten op een bepaalde minimale aanstellingsomvang van een lector en op de omvang van de kenniskring. Voor de opzet van een duurzaam onderzoeksprogramma, het onderhoud van een stevig extern netwerk en de begeleiding van een grotere en meer betrokken kenniskring is een minimale aanstellingsomvang wenselijk. De huidige regeling dat een minimale aanstelling van een lector 0,5 fte omvat, dient derhalve te blijven. De gemiddelde aanstellingsomvang van 0,6 fte die thans uit de meting komt, zal daarmee stijgen, want voor het handhaven van de uitzondering van een aanstellingsomvang van een lector van 0,4 fte ziet het bestuur geen aanleiding.

Uit de meting en de rapporten van de commissie Karssen blijkt dat lectoraten een versnipperde kenniskring hebben. Dat komt een stevige inbedding in de hogeschool niet ten goede. Daarom pleit het bestuur er voor om de huidige gelijke verdeling van de financiële middelen uit het lectoratenfonds voor een lectoraat over de lector en de kenniskring, die in 2001 in de regelgeving is opgenomen, te verlaten. Uitgegaan zou moeten worden van een verdeling van tenminste 2:3. Dat wil zeggen dat de omvang van een kenniskring tenminste de helft groter is in fte dan de aanstelling van de lector. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling daarmee alleen ruimte te creëren om het aantal leden van de kenniskring verder uit te breiden. De bedoeling is uitdrukkelijk dat de omvang van de aanstelling binnen de kenniskring van het gemiddelde kenniskring lid (en daarmee zijn of haar betrokkenheid) aanzienlijk toeneemt en wel van de huidige 0,2 naar gemiddeld 0,4 fte. Alleen op deze wijze is het mogelijk binnen de kenniskringen duurzame en kwalitatief goede kennisprogramma's op te zetten.

De omvang van een lectoraat is een randvoorwaarde voor de mate van invloed van een lectoraat binnen de hogeschool. Een inhoudelijke maat is het niet, omdat die alleen op het niveau van een individueel lectoraat kan worden geformuleerd. Op macro niveau acht het bestuur omvang echter een goede indicator.

Het bestuur stelt dan ook voor om in de regelgeving de verdeling van de trekingsrechten te wijzigen in de hierboven aangegeven verhouding. Verder stelt het bestuur voor om op de omvang van een lectoraat een indicator te formuleren.

### 5.3. Financiële middelen

Uit de meting blijkt dat er een samenhang is tussen meer geld voor een lectoraat en meer resultaten. Uit de meting blijkt ook dat er een stijgende lijn is in de eigen bijdrage en de inkomsten uit derden. Die ontwikkeling is positief. Naast een wijziging van de regelgeving die hierboven onder punt 5.2. is voorgesteld, kan de ontwikkeling naar meer massa daarom verder worden gestimuleerd als de HBO-raad en het ministerie een bestuurlijke afspraak maken dat de extra middelen die de hogescholen in 2007 en 2008 uit het vernieuwde convenant krijgen en waarvan het voornemen is die per 2007 in de lump sum te storten, voor de volle 100% voor nieuwe lectoraten en kenniskringen worden ingezet. Om dit te waarborgen zou ook kunnen worden overwogen om het opgaan van deze middelen in de lump sum nog enkele jaren uit te stellen dan wel het budget te oormerken en via monitoring de verdere ontwikkeling nauwlettende volgen. Voor uitstel pleit ook het feit dat de kwaliteit van de aanvragen voor een lectoraat nog steeds niet optimaal is. Van de nieuwe aanvragen in 2005 en 2006 is nog steeds een deel afgewezen wegens onvoldoende onderbouwing of kwaliteit.

Verder zou er in de periode tot en met 2008 een voortgaande stijging moeten zijn van de inzet van eigen middelen voor de lectoraten en inkomsten van derden, die ook in de landelijke indicatoren tot uitdrukking zou moeten komen. Uit de meting komt naar voren dat de eigen bijdrage van de hogescholen groter is dan de inkomsten van derden. Die uitkomst komt overeen met de opvatting van het bestuur dat een te sterke gerichtheid op inkomsten van derden vermeden zou moeten worden omdat een lectoraat dan te dicht in de buurt van een adviesbureau zou kunnen komen. Het bestuur hecht dan ook meer waarde aan een stijging in de investering van eigen middelen dan aan een stijging van de inkomsten uit contractactiviteiten. Wel sluit het bestuur zich aan bij eerdere adviezen van de AWT en het Innovatieplatform om de financiële middelen die beschikbaar zijn voor projecten van lectoraten met bedrijven en instellingen geleidelijk verder uit te breiden. Hierbij kan in de eerste plaats gedacht worden aan de SIA-RAAK-middelen, die momenteel naar volle tevredenheid worden besteed, alsook aan een grotere betrokkenheid van de lectoraten bij de besteding van middelen in verschillende NWO-programma's waarin valorisatie een groter belang wordt toegekend.

Omdat een lectoraat zich onderscheidt van een adviesbureau behoren het (generalisatie)niveau en de kwaliteit (validiteit, betrouwbaarheid) van de door het lectoraat ontwikkelde en verspreide kennis aan strikte normen onderworpen te zijn. Naast probleemsturing en relevantie behoort ook de kwaliteit van de kennis onderdeel te zijn van het beoordelingsprotocol voor lectoraten.

Het bestuur stelt voor om op de omvang van een lectoraat een indicator te formuleren.

### 5.4. Kwaliteitsbewaking

Uit de meting blijkt dat er zo snel mogelijk een landelijk gevalideerd kwaliteitszorgsysteem voor lectoraten tot stand moet komen, dat aansluit bij de doelen die de lectoraten zelf hebben opgesteld. In de rapportage wordt daar ook bij wijze van voorbeeld een grove schets voor gegeven. Het bestuur heeft daarnaast geconstateerd dat enkele grote hogescholen ver

gevorderd zijn met de ontwikkeling van een evaluatiesysteem op het niveau van het individuele lectoraat. In deze projecten wordt onder andere aangesloten bij de een discussie in universitaire kring over relevantie en impact en worden methoden gehanteerd die voortbouwen op het werk van onder andere het Sci-Quest netwerk. Mede onder auspiciën van de KNAW worden nieuwe visitatiemethoden ontwikkeld voor onderzoek welke meer recht doen aan doeleinden als valorisatie, toepassingsmogelijkheden, praktische gerichtheid, impact in samenleving en economie, relevantie voor de beroepspraktijk etc. Deze methoden trachten relevantie- en impactcriteria een grotere plaats te geven zonder aan wetenschappelijke criteria voor de kwaliteit van de geproduceerde en toegepaste kennis af te doen. De ontwikkeling van een evaluatiekader voor de individuele lectoraten (micro-niveau) zal aansluiting moeten zoeken bij deze discussie willen de lectoraten een volwaardige plaats in de Nederlandse kennisinfrastructuur kunnen innemen. Behoud van het eigen karakter van lectoraten blijft hierbij uiteraard voorop staan. Het bestuur wil deze projecten ondersteunen en gedeeltelijk faciliteren opdat in het najaar van 2006 een klein aantal evaluatiesystemen op micro-niveau beschikbaar is.

Aan die pilots moeten wel randvoorwaarden worden gesteld. Als kernpunt beschouwt het bestuur dat lectoraten op hun eigen maatstaven voor professionele kwaliteit worden aangesproken. Die maatstaven dienen het niveau van een individueel lectoraat te ontstijgen en bij voorkeur tot stand te komen in collegiaal overleg van lectoraten in een bepaalde sector. Vervolgens is het oordeel van objectieve en betrokken buitenstanders (extended peer review) onontbeerlijk. Appreciatie van peers en externe belanghouders dient in de evaluatie van een lectoraat een doorslaggevende rol te spelen. Tevens moet, anders dan in de kwantitatieve meting mogelijk was, in de reguliere evaluatie op micro-niveau ook tot een inhoudelijk kwaliteitsoordeel worden gekomen over het betreffende lectoraat. Hierin dienen zowel criteria een rol te spelen die betrekking hebben op de kwaliteit van de kennis, als criteria voor relevantie en impact. Het bestuur stelt zich voor de nu in ontwikkeling zijnde evaluatiesystemen op micro-niveau te toetsen op deze uitgangspunten. Wordt een evaluatiesysteem aldus gevalideerd dan stelt het bestuur zich voor de resultaten van deze evaluaties zonder meer als bouwsteen te nemen voor nadere kwaliteitsmetingen op landelijk niveau. Voor het landelijk kwaliteitsonderzoek is, naast de micro-bouwsteen, is overigens nog nodig een beoordeling op meso (hogeschool) niveau en een globaal oordeel (macro-niveau) Ook voor deze onderdelen dienen indicatoren ontwikkeld te worden, waarvoor het voortliggende onderzoek bruikbaar materiaal heeft geleverd. De 4 doelen van een lectoraat moeten op evenwichtige wijze in deze indicatoren doorklinken.

Het bestuur stelt voor geen indicator te formuleren maar wel te bepalen dat de hogescholen in 2008 een systeem van kwaliteitsbewaking ontworpen hebben. De hierboven genoemde pilots kunnen dat bevorderen.

##### 5.5. Strategisch beleid hogescholen

Op het punt van de verankering van de lectoraten in het strategische beleid van de hogescholen is de meting minder eenduidig, maar de vraag uit de meting naar de bijdrage van een lectoraat aan de doelen van de hogeschool en de samenhang daartussen levert gemiddeld gesproken de hoogste score op. Ook de commissie Karssen signaleert op dit punt vooruitgang. Dat de hogescholen een strategisch beleid ontwerpen voor de verdere ontwikkeling van hun lectoraten, is van groot belang. In dat beleid geven de hogescholen aan hoe zij inspelen op de regionale behoefte, welke zwaartepunten zij hebben en op welke wijze zij de financiering van de lectoraten op langere termijn zien. Wat de zwaartepunten betreft ligt aansluiting voor de

hand bij de sleutelgebieden van het ministerie van EZ en bij de afspraken die in bestaande samenwerkingsverbanden zoals tussen de HBO-raad en TNO, zijn gemaakt. Dat beleid speelt ook een centrale rol in het te ontwikkelen systeem van kwaliteitsbewaking.

Tevens is het volgens het bestuur de moeite waard om hogescholen te stimuleren om de ontwikkeling van hun lectoraten meer in sectoraal perspectief te zien. Aanzetten daar voor zijn al voorhanden, getuige het voornemen van het lectorenplatform om meer aandacht te besteden aan thematische en sectorale netwerken van lectoren.

Het bestuur stelt voor om op een indicator te formuleren op het gebied van de aanwezigheid van een strategisch beleid ten opzichte van lectoraten.

#### 5.6. Externe gerichtheid van lectoraten

Uit de meting en vooral uit de reflectiefase komt het belang van een goede externe gerichtheid van de lectoraten naar voren. Uit de meting blijkt dat er een duidelijke stijgende lijn zit in de externe gerichtheid van de lectoraten. De commissie Karssen bevestigt dit beeld als zij constateert dat vrijwel alle lectoren contacten onderhouden met het voor hen relevante werkveld. Zoals reeds eerder is opgemerkt, zijn er grote verschillen per sector in het hoger beroeps onderwijs. Die verschillen zijn uitermate relevant, want zij reflecteren het verschil tussen bijv. een technische opleiding en een kunstopleiding. Met die verschillen zal dan ook rekening moeten worden gehouden.

Het bestuur stelt voor om voor de externe gerichtheid een indicator te formuleren.

#### 5.7. Indicatoren en streefwaarden

De onderzoeker beveelt aan om op landelijk niveau op 3 indicatoren te sturen, t.w. beleid, inkomsten en resultaten. Daarnaast beveelt hij aan om op macroniveau op input en output te sturen. In deze indicatoren moeten de 4 doelen van een lectoraat (positie in de kennisinfrastructuur, input vanuit economie en samenleving, bijdrage aan economie en samenleving en bijdrage aan het onderwijs) doorlinken.

De voorstellen van het bestuur voor streefwaarden zijn gedaan in de vorm van een bandbreedte, op basis waarvan bestuurlijke afspraken tussen het ministerie en de HBO-raad over concrete getallen kunnen worden gemaakt. Het bestuur beperkt zich tot streefwaarden op het niveau van het gehele hoger beroeps onderwijs. Gezien de verschillen die zijn gebleken tussen de hbo-sectoren is een nadere invulling naar sector nodig. Het bestuur acht dit echter een taak van de HBO-raad.

De stijging wordt steeds uitgedrukt ten opzichte van 2005, het jaar waarin de meting heeft plaats gehad. De voorgestelde waarden zijn ontleend aan de resultaten die in de meting zijn gevonden.

#### 4. Indicator beleid

In de meting zijn hier 5 indicatoren opgenomen in de vragenlijst, waarvan de verankering van het lectoraat in het beleid van de hogeschool en de inbedding in de hogeschool relevant zijn voor het landelijk niveau.

Het bestuur stelt de volgende indicatoren voor:

1. Het aantal lectoren dat voor minimaal 0,5 fte bij een lectoraat is aangesteld. Streefwaarde in 2008: alle lectoren hebben minimaal een 0,5 fte aanstelling

2. De omvang van een kenniskring.  
Streefwaarde in 2008: de gemiddelde omvang van een kenniskring is gestegen naar een waarde tussen 4 fte en 5 fte per 1,0 fte lectoraat.

3. Het aantal hogescholen dat een strategisch beleid heeft t.a.v. hun lectoraten  
Streefwaarde in 2008: tussen de 90 % en 100% van het totaal aantal hogescholen heeft een strategisch beleid

#### *B. Indicator eigen investering en inkomsten*

1. De investering van hogescholen uit eigen middelen in de lectoraten.  
Streefwaarde in 2008: er is een stijging van de inzet van eigen middelen voor lectoraten van alle hogescholen tezamen van tussen de 50 en 100%

2. De inkomsten uit contractactiviteiten, die de lectoraten verwerven.  
Streefwaarde in 2008: er is een toename van de inkomsten van tussen de 25% en 50%.

#### *C. Indicator resultaten*

In de bijlage zijn de in de meting gebruikte indicatoren voor de resultaten opgenomen. Deze indicatoren zouden jaarlijks moeten worden gemeten en ook gebruikt bij het kwaliteitszorgsysteem op het niveau van een lectoraat, maar voor slechts een zeer beperkt aantal zou een streefwaarde vast gesteld moet worden. Omdat het vanuit landelijk oogpunt van belang is dat de externe gerichtheid van de lectoraten verder wordt vergroot, zou alleen op dat aspect (bedrijven en instellingen) een streefwaarde gesteld moeten worden. Om recht te doen aan de diversiteit die in de invulling van de relatie naar bedrijven (marktsector) en instellingen (non profit sector) mogelijk en wenselijk is, wordt voor de indicator “Resultaten Bedrijven en instellingen” en de genoemde 8 subindicatoren een gemiddelde toename genomen. Bij deze indicator is een nadere invulling naar sector nodig, die echter zoals gezegd door de HBO-raad zal moeten worden gegeven.

Het bestuur stelt daarom de volgende indicator voor de resultaten voor:

Bedrijven en instellingen.

1. Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt
2. Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt
3. Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt
4. Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.
5. Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart
6. Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-) wordt gefinancierd
7. Aantal projecten dat vanuit het lectoraat wordt gestart
8. Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld

Streefwaarde in 2008: een toename van al deze indicatoren tezamen met gemiddeld tussen de 20% en 40% Een sectorale uitsplitsing is wenselijk.

#### 5.8. Verdere verbetering van de indicatoren

De mening heeft een eerste set van indicatoren opgeleverd. De onderzoeker doet voorstellen voor verbetering. Het bestuur heeft hiervoor in zijn begroting voor 2006 ook ruimte gereserveerd. Het bestuur zal het lectorenplatform uitnodigen aan het verbeterproces medewerking te verlenen.

Verder zal het bestuur een extern advies vragen inzake de methodologische kwestie die hierboven is aangestipt.

## Bijlage 1 bij het advies over de lectorrenmeting

### Overzicht van de resultaten

Hieronder zijn enkele van de belangrijkste resultaten uit de rapportage weergegeven.

#### 1. Gemiddelde omvang van lectoraten, uitgesplitst naar productiejaar

Functie	Productiejaar			
	1	2	3	
Assistent lector	Aantal	0,04	0,17	0,00
	FTE	0,02	0,05	0,00
Kenniskring extern	Aantal	0,55	1,07	1,09
	FTE	0,05	0,09	0,12
Kenniskring intern	Aantal	3,24	6,02	6,86
	FTE	0,57	1,06	1,57
Lector(en)	Aantal	1,13	1,18	1,12
	FTE	0,58	0,63	0,63
Management ondersteuning	Aantal	0,40	0,57	0,82
	FTE	0,11	0,18	0,20
Overige	Aantal	0,13	0,38	0,59
	FTE	0,01	0,03	0,11
TOTAL	Aantal	5,50	9,38	10,49
	FTE	1,33	2,04	2,62

#### 2. Kennisinstellingen, uitgesplitst naar productiejaar

	Productiejaar		
	1	2	3
Aantal kennisinstellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	42% (1,3)	83% (3,2)	95% (3,5)
Aantal gastcolleges bij andere kennisinstellingen, gegeven vanuit het lectoraat	33% (1,1)	62% (2,8)	68% (3,5)
Aantal opdrachten voor kennisinstellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	11% (0,2)	29% (0,9)	36% (0,8)
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een kennisinstelling zijn gestart	15% (0,3)	47% (1,2)	59% (1,1)
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een kennisinstelling (mee-)gefinancierd wordt	8% (0,1)	24% (0,5)	32% (0,7)

*Toelichting: In iedere cel staat eerst het percentage van lectoraten dat één of meerdere activiteiten heeft ondernemen op het betreffende aspect. Tussen haakjes staat aangegeven het gemiddelde van activiteiten voor alle betrokken lectoraten.*



### 3. Professionele netwerken, uitgesplitst naar productiejaar

	Productiejaar		
	1	2	3
Aantal professionele netwerken waarin het lectoraat deelneemt	42% (1,5)	76% (3,3)	77% (3,1)
Aantal conferenties die zijn georganiseerd vanuit het lectoraat	15% (0,3)	59% (1,1)	64% (1,4)
Aantal presentaties tijdens conferenties, symposia, etc.	50% (3,0)	89% (9,1)	86% (10,0)
Aantal brancheorganisaties waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	18% (0,4)	43% (1,1)	45% (0,9)

*Toelichting: In iedere cel staat eerst het percentage van lectoraten dat één of meerdere activiteiten heeft ondernemen op het betreffende aspect. Tussen haakjes staat aangegeven het gemiddelde van activiteiten voor alle betrokken lectoraten.*

### 4. Bedrijven en instellingen, uitgesplitst naar productiejaar gehele hbo

	Productiejaar		
	1	2	3
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	17% (1,4)	39% (2,7)	50% (1,9)
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	15% (1,6)	35% (2,9)	41% (4,7)
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	34% (1,8)	78% (3,9)	91% (5,8)
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	21% (0,9)	48% (2,8)	73% (4,5)
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	21% (0,7)	52% (2,1)	68% (3,2)
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-) wordt gefinancierd	24% (0,7)	54% (2,1)	73% (2,5)
Aantal projecten dat vanuit het lectoraat wordt gestart?	36% (2,0)	66% (5,1)	86% (6,0)
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld	18% (1,3)	47% (2,9)	65% (4,3)

*Toelichting: In iedere cel staat eerst het percentage van lectoraten dat één of meerdere activiteiten heeft ondernemen op het betreffende aspect. Tussen haakjes staat aangegeven het gemiddelde van activiteiten voor alle betrokken lectoraten.*

Hieronder volgt de uitsplitsing van deze tabel 4 naar de sectoren in het hoger beroepsonderwijs.

<b>Bedrijven en instellingen sector htno Percentage lectoraten met 1 of meer activiteiten</b>	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	24%	62%	80%
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	24%	62%	40%
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	29%	85%	100%
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	18%	46%	80%
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	24%	46%	80%
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-gefinancierd wordt	18%	46%	80%
Hoeveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	47%	69%	100%
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	24%	54%	60%

<b>Bedrijven en instellingen sector htno Gemiddelde van activiteiten lectoraten</b>			
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0,5	2,9	2,6
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	1,1	4,9	7,0
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0,7	3,5	5,6
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	1,6	5,5	3,2
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	1,1	1,6	2,0
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-gefinancierd wordt	1,5	2,6	2,0
Hoeveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	2,9	5,6	5,2
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	2,2	3,9	5,2

<b>Bedrijven en instellingen Sector hoo Percentage lectoraten met 1 of meer activiteiten</b>	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	15%	53%	80%
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	26%	43%	80%
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	30%	87%	80%
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	25%	53%	80%
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	20%	60%	60%
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-)gefinancierd wordt	25%	53%	80%
Hoeveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	20%	53%	80%
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	20%	40%	50%

<b>Bedrijven en instellingen Sector HEO Gemiddelde van activiteiten lectoraten</b>	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0,8	2,1	4,2
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	6,4	3,6	7,0
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	1,7	4,8	4,0
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	2,0	4,1	10,2
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	0,8	2,1	5,4
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-)gefinancierd wordt	1,1	2,9	4,6
Hoeveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	1,4	2,5	5,2
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	2,3	4,3	5,8

<b>Bedrijven en instellingen sector HAO Percentage lectoraten met 1 of meer activiteiten</b>	Jaar 1	Jaar 2
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	50%	67%
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	33%	33%
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	67%	100%
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	50%	100%
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	33%	67%
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (meegefinancierd wordt	67%	100%
Hoeveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	50%	67%
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	33%	67%

<b>Bedrijven en instellingen sector HAO Gemiddelde van activiteiten lectoraten</b>	Jaar 1	Jaar 2
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	2,0	1,7
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	9,2	1,0
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	10,3	5,0
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	3,8	6,3
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	3,0	1,0
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (meegefinancierd wordt	3,0	3,0
Hoeveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	3,5	4,3
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	5,7	9,0

<b>Bedrijven en instellingen sector hgzo Percentage lectoraten met 1 of meer activiteiten</b>	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	9%	25%	75%
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0%	25%	50%
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	18%	75%	100%
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	9%	63%	50%
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	9%	75%	75%
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-gefinancierd wordt	18%	75%	75%
Hoeveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	27%	75%	75%
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	9%	50%	33%

<b>Bedrijven en instellingen sector hgzo Gemiddelde van activiteiten lectoraten</b>	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0,2	0,5	2,0
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0,0	0,4	1,5
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	2,4	7,5	6,8
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	0,1	2,3	2,3
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	0,7	4,8	4,3
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-gefinancierd wordt	0,2	2,6	3,3
Hoeveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	2,1	5,8	6,0
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	0,1	2,8	1,7

<b>Bedrijven en instellingen sector hpo Percentage lectoraten met 1 of meer activiteiten</b>	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0%	15%	0%
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0%	15%	50%
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	25%	69%	100%
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	31%	31%	100%
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	19%	46%	100%
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-gefinancierd wordt	25%	54%	100%
Hoewel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	44%	77%	100%
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	13%	23%	100%

<b>Bedrijven en instellingen sector hpo Gemiddelde van activiteiten lectoraten</b>	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0,0	0,5	0,0
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0,0	2,2	13,5
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0,7	2,9	7,5
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	0,7	1,1	2,5
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	0,4	1,6	2,5
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-gefinancierd wordt	0,4	1,4	1,5
Hoewel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	2,0	5,1	19,5
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	0,4	0,4	3,5

<b>Bedrijven en instellingen sector hsa0</b> <b>Percentage lectoraten met 1 of meer</b> <b>activiteiten</b>	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	36%	25%	0%
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	27%	25%	0%
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	45%	100%	100%
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	0%	50%	100%
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	9%	63%	100%
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-gefinancierd wordt	9%	63%	100%
Hoeveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	27%	63%	100%
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	9%	75%	100%

<b>Bedrijven en instellingen sector hsa0</b> <b>Gemiddelde van activiteiten lectoraten</b>	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	9,5	13,0	0,0
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	1,1	2,9	0,0
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	1,1	4,9	10,5
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	0,0	2,0	3,5
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	0,5	2,1	2,5
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-gefinancierd wordt	0,1	1,6	2,5
Hoeveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	1,3	2,8	3,0
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	0,1	2,1	3,5

<b>Bedrijven en instellingen sector kuo Percentage lectoraten met 1 of meer activiteiten</b>	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0%	0%	0%
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	11%	14%	0%
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	33%	57%	0%
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	11%	29%	100%
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	11%	29%	0%
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-gefinancierd wordt	11%	29%	0%
Hoveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	22%	71%	100%
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	11%	86%	

<b>Bedrijven en instellingen sector kuo Gemiddelde van activiteiten lectoraten</b>			
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0,0	0,0	0,0
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0,1	0,3	0,0
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0,9	1,3	0,0
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	0,1	1,0	4,0
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	0,1	0,6	0,0
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-gefinancierd wordt	0,1	0,7	0,0
Hoveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	0,4	3,6	4,0
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	1,1	6,0	



<b>Bedrijven en instellingen overig</b>	<b>Jaar 1</b>	<b>Jaar 2</b>	<b>Jaar 3</b>
<b>Percentage lectoraten met 1 of meer activiteiten</b>			
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	21%	43%	0%
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	7%	39%	0%
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	38%	70%	100%
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	24%	43%	33%
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	28%	48%	33%
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (meegefinancierd wordt	28%	48%	33%
Hoveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	41%	61%	67%
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	21%	35%	100%

<b>Bedrijven en instellingen overig</b>	<b>Jaar 1</b>	<b>Jaar 2</b>	<b>Jaar 3</b>
<b>Gemiddelde van activiteiten lectoraten</b>			
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	1,0	2,3	0,0
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	0,1	2,7	0,0
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	1,8	3,1	5,3
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	0,8	1,2	2,0
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	0,7	1,6	2,3
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (meegefinancierd wordt	0,6	1,5	0,7
Hoveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	2,7	7,2	2,3
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	0,6	1,5	5,0

## Overzicht deelnemers expert meetings in het kader van de nulmeting

### Expert meeting Maatschappij en Werkveld

P. Cornelissen<sup>1</sup>  
trajectadviseur jeugd en maatschappij Fonds 1818  
burgemeester van Den Haag

drs. W. Deetman  
voorzitter Raad van Bestuur Zorggroep Zuid Gelderland

mevrouw J. Leenhouts  
voorzitter College van Bestuur/Mondriaan College

prof.dr. L. Stevens  
directeur Nederlands Instituut voor Opleidings-  
en Opvoedingszaken NIVOZ

dr. K. Vuyk  
directeur Theater Instituut Nederland en lid van de  
Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoraten

### Expert meeting Maatschappij en werkveld: marktsector

drs. I.V. Basoski  
hoofd Berenschot Onderwijsgroep

T. van den Berg  
directeur Software Development ASML

L. Dijkema  
voorzitter VNO-NCW Noord en directeur  
Uitgeverij Van Gorcum

drs. H. Hovestad  
algemeen directeur Syntens

G. Hulskens  
manager R&D laboratorien en manager reverse en  
re-man en recycling engineering Flextronics

B. Kleiss  
International B.V.  
associate director Logica CMG

### Expert meeting Onderzoek

prof.dr. J. van Bemmel  
oud-rector Erasmus Universiteit en oud-decaan  
van Erasmus MC

dr. C. Ekkers  
directeur van TNO Kwaliteit van Leven

mevrouw prof.dr. B. Meyboom  
emeritus hoogleraar huisartsgerieeskunde Universiteit  
Groningen en lid van de Commissie Tussentijdse  
Evaluatie Lectoraten

dr. V. Timmerhuis  
directeur van de Adviesraad voor het Wetenschaps-  
en Technologiebeleid

mevrouw prof.dr. M. van der Wende<sup>2</sup>  
hoogleraar Comparative Higher Education Policy  
Studies Universiteit Twente

dr. D. Zijdeveld  
piv. secretarais van het Innovatieplatform en oud-hoofd  
beleidsaanlegenheden NWO

### Expert meeting Onderwijs en Hogeschool

A.J.F. Duif  
voorzitter Algemene Vereniging van Schoolleiders

dr. R. van Otterlo  
hoofd opleidingen Landelijke Orde van Advocaten

dr. F.C. van Rijswijk  
tot voor kort lid van de Raad van Bestuur  
van Fontys Hogescholen

drs. P. Rullmann  
lid College van Bestuur TU Delft

dr. F. de Vijlder  
principal consultant Capgemini Nederland B.V.

---

<sup>1</sup> Uitgenodigd maar verhinderd.

<sup>2</sup> Uitgenodigd maar verhinderd

## **Bijlage**

### **Mogelijke indicatoren resultaten**

#### **Resultaten – Kennisinstellingen**

- Aantal kennisinstellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt
- Aantal gastcolleges bij andere kennisinstellingen, gegeven vanuit het lectoraat
- Aantal opdrachten voor kennisinstellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.
- Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een kennisinstelling zijn gestart
- Aantal onderzoeksopdrachten dat door een kennisinstelling (mee-)gefinancierd wordt

#### **Resultaten – Professionele netwerken**

- Aantal professionele netwerken waarin het lectoraat deelneemt
- Aantal conferenties die zijn georganiseerd vanuit het lectoraat
- Aantal presentaties tijdens conferenties, symposia, etc.
- Aantal brancheorganisaties waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt

#### **Resultaten – Bedrijven en instellingen,**

- Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt
- Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt
- Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt
- Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.
- Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart
- Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-) wordt gefinancierd
- Aantal projecten dat vanuit het lectoraat wordt gestart
- Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld

#### **Resultaten – docenten**

- Aantal docenten dat via de kenniskring stage heeft gelopen in het werkveld
- Aantal docenten dat via het lectoraat tijdelijk gedetacheerd is

#### **Resultaten – studenten en promovendi**

- Aantal gestarte afstudeerprojecten
- Aantal afgestudeerden bij het lectoraat
- Aantal studenten dat bij het lectoraat stage heeft gelopen
- Aantal promovendi waarbij de lector als eerste promotor betrokken is
- Aantal afstudeerders bij het lectoraat dat een baan heeft gekregen bij één van de organisaties met wie het lectoraat samenwerkt

**Resultaten – aantal publicaties waarvan iemand van het lectoraat eerste auteur is,**  
Wetenschappelijk  
Professioneel  
Populair

**Resultaten – aantal publicaties waarvan iemand van het lectoraat tweede auteur is**

Wetenschappelijk  
Professioneel  
Populair