

# De bijdragen van lectoraten aan de creatie van waarde



*Auteur* Ravesh Soemai (584227)

*Faculteit* Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB)

*Onderwijsinstelling* Erasmus Universiteit Rotterdam

*Eerste examiner & begeleider* Jacko van Ast

*Tweede examiner* Sibout Nooteboom

*Datum* Woensdag 3 augustus 2022

*Aantal woorden* 19.198

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘De bijdragen van lectoraten aan de creatie van waarde’. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de masteropleiding ‘Governance en Management van Complexe Systemen’ aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Het kiezen van een onderwerp zoals waarde creatie is naar eigen zeggen niet voor de hand liggend. Waarde is immers voor iedereen anders en veranderd door de tijd heen. Een quote welke luidt *‘in het midden van de moeilijkheid, ligt de mogelijkheid’* toont aan dat de behoefte voor het creëren van waarde in welke vorm dan ook van belang is voor ons als mens. Door problemen in de wereld zoals het coronavirus en de huidige oorlog tussen Oekraïne en Rusland wordt de balans van mens en wereld verstoord. Hierom zijn wij als mens zelf verantwoordelijk om in moeilijke en steeds sneller veranderende tijden op zoek te gaan naar een oplossing welke ten goede komt aan de samenleving. Dit onderzoek tracht daar een bijdrage aan te leveren.

Graag wil ik hierbij Jacko van Ast bedanken voor de fijne begeleiding tijdens mijn onderzoekstraject. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor hun tijd en input. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek niet kunnen afronden. Tevens wil ik de studenten uit mijn scriptiegroep bedanken voor de momenten waarop wij zijn samengekomen om elkaar van feedback te voorzien. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor hun geloof en support in mij. Ik had hoogstwaarschijnlijk nooit deelgenomen aan een masterprogramma zonder de input die ik heb gekregen vanuit mijn thuisfront. Ik kijk dan ook terug op een mooi en leerzaam studiejaar.

Ravesh Soemai

Rotterdam, 3 augustus 2022

## Samenvatting

In een rapport van de Vereniging van Universiteiten wordt gesteld dat voor de Nederlandse groei het essentieel is om het onderzoeks- en innovatie ecosysteem te versterken (KTO-Nederland, 2022). In dit onderzoek is dit vraagstuk bekeken vanuit het perspectief van lectoren van de Hogeschool Rotterdam die met hun lectoraat streven naar het creëren van waarde voor het onderwijs, de maatschappij en de wetenschap door het verrichten van praktijkgericht onderzoek (Hogeschool Rotterdam, 2020). De mate waarin waarde wordt toebedeeld neemt echter af door problemen zoals concurrentie, te weinig financiering en de manier waarop de onderzoeksactiviteiten zijn gefaciliteerd binnen een lectoraat.

Om bij te dragen aan de Nederlandse groei is het doel van dit onderzoek om te verklaren welke factoren bijdragen aan de creatie van waarde. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Welke factoren dragen bij aan de creatie van waarde ten behoeve van het onderwijs, de maatschappij en de wetenschap?* Aandacht aan dit onderwerp is van belang, zodat lectoraten hun maatschappelijke ambities kunnen verwezenlijken en bijdragen aan de ontwikkeling van kennis en innovaties om de complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen.

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is er een inhoudsanalyse uitgevoerd op eerder gepubliceerde sociaal- wetenschappelijke inzichten en theorieën welke betrekking hebben op het onderwerp van waarde creatie. Zo wordt in dit onderzoek onder andere de theorie gebruikt van Mark Moore over hoe waarde gecreëerd kan worden in de publieke sector. Vervolgens zijn semigestructureerde interviews gehouden met elf lectoren van de Hogeschool Rotterdam die vanuit hun eigen lectoraat een praktijkgericht onderzoek aansturen.

Uit de analyse van de resultaten kan geconcludeerd worden dat er een vijftal factoren zijn die bijdragen aan de creatie van waarde. Zo spelen onder andere de factoren samenwerking en de manier waarop de operationele capaciteiten worden ingezet een belangrijke rol in de mate waarin waarde wordt gecreëerd. Daarnaast is een aanvulling op de theorie dat communicatie wordt gezien als essentiële factor om waarde te creëren. Tevens is uit onderzoek gebleken dat er nog altijd uitdagingen binnen het lectoraat zijn zoals de manier waarop dialogen het best gefaciliteerd kunnen worden of het personeel gemotiveerd kan worden. Op basis hiervan wordt aanbevolen om onderzoek te doen binnen een lectoraat hoe op effectieve wijze een verandering geïmplementeerd kan worden. Het kunnen veranderen is een tijdrovend proces, maar met de huidige dynamiek in de samenleving is het vermogen om te kunnen veranderen van essentieel belang om de waarde creatie te versterken.

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aanleiding .....	1
1.2 Scope .....	1
1.3 Probleemstelling.....	2
1.3 Doelstelling .....	3
1.4 Maatschappelijke en bestuurlijke relevantie.....	4
1.5 Wetenschappelijke relevantie.....	4
1.6 Leeswijzer.....	5
<b>2 Theoretisch kader</b> .....	<b>6</b>
2.1 Waarde creatie binnen een lectoraat .....	6
2.2 Publieke waarde.....	7
2.2.1 Een eerste visie.....	7
2.2.2 Tweede golf.....	8
2.2.3 Definitie waarde creatie .....	10
2.3 Het bereiken van publieke waarde binnen lectoraten.....	11
2.3.1 Samenwerkingsproces.....	11
2.3.2 Gebruik van operationele capaciteiten .....	12
2.3.3 Legitimiteit en steun.....	13
2.4 Conceptueel model.....	17
<b>3. Methoden</b> .....	<b>19</b>
3.1 Benadering van het onderzoek .....	19
3.2 Data verzameling .....	20
3.3 Data-analyse .....	21
3.4 Betrouwbaarheid, validiteit en ethische criteria.....	22
3.5 Operationalisatie.....	24

<b>4. Resultaten en analyse .....</b>	<b>28</b>
4.1 <i>Uitgangspunt lectoraat</i> .....	28
4.2 <i>Samenwerking</i> .....	31
4.3 <i>Operationele capaciteiten</i> .....	35
4.4 <i>Legitimiteit en steun</i> .....	39
4.5 <i>Communicatie</i> .....	43
4.6 <i>Samenvatting</i> .....	44
<b>5. Conclusie en aanbevelingen.....</b>	<b>46</b>
5.1 <i>Conclusie</i> .....	46
5.2 <i>Aanbevelingen</i> .....	50
5.3 <i>Discussie</i> .....	52
<b>Bibliografie.....</b>	<b>54</b>
<b>Bijlage.....</b>	<b>58</b>
1. <i>Vragenlijst</i> .....	58
2. <i>Respondentenlijst</i> .....	60
3. <i>Nieuw model van waarde creatie</i> .....	61

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Op 13 december 2019 presenteerde Minister Wiebes van Economische Zaken en Klimaat (EZK) de ‘Nederlandse groeistrategie’ welke bestaat uit diverse actiepunten, zodat de Nederlandse economie kan blijven groeien (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2019). In een rapport van de Vereniging van Universiteiten wordt gesteld dat voor de Nederlandse groei het essentieel is om het onderzoeks- en innovatie ecosysteem te versterken (KTO-Nederland, 2022). Dit ecosysteem omvat de verwevenheid en samenwerking tussen onderwijs, fundamenteel onderzoek, praktijkgericht onderzoek en innovatieactiviteiten van zowel nationale- als internationale bedrijven om zo de complexe vraagstukken van de maatschappij aan te pakken. Door de onderlinge samenhang en noodzaak tot samenwerking dient vanuit verschillende perspectieven acties ondernomen te worden om bij te dragen aan de Nederlandse groei (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2019).

Eén van de perspectieven binnen dit ecosysteem van waaruit beredeneerd kan worden is die van de Nederlandse hogescholen. Coombs en Meijer (2021) stellen dat de laatste twintig jaar een transitie heeft plaatsgevonden binnen de Nederlandse hogescholen. Waar het geven van onderwijs gezien wordt als het primaire proces van hogescholen blijken lectoren steeds vaker actief te zijn op het gebied van onderzoek. Uit cijfers van een onderzoek blijkt dat tussen 2007 en 2018 het aantal lectoren binnen hogescholen die zich bezighouden met onderzoek gestegen is van 270 naar 663 (Rathenau Instituut, 2021). De verschuiving heeft er in de loop van de jaren voor gezorgd dat de onderzoeksactiviteiten onderdeel zijn geworden van het primaire proces van de hogescholen. Toch blijkt uit eerder onderzoek dat dit nog niet altijd wordt erkent in de praktijk, want van oudsher ligt het doen van onderzoek vooral bij de universiteiten. Voor de Nederlandse groei is het van belang om aandacht te besteden aan de onderzoeksactiviteiten van hogescholen, zodat zij hun maatschappelijke ambities kunnen verwezenlijken en bijdragen aan de ontwikkeling van kennis en innovaties om de complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen (Enthoven & Oostdam, 2022).

## 1.2 Scope

In Nederland bevinden zich in totaal 36 hogescholen die door de overheid worden gefinancierd (Vereniging van Hogescholen, 2022). Vanwege de hoeveelheid hogescholen en de regionale verschillen wordt dit onderzoek afgebakend door de onderzoeksactiviteiten van de Hogeschool

Rotterdam te onderzoeken. De Hogeschool Rotterdam heeft zes kenniscentra opgericht waarin onderzoek wordt gedaan naar regionaal verankerde thema's die bijdragen aan de Nederlandse groei. Binnen elk kenniscentrum van de Hogeschool Rotterdam zijn verschillende hoeveelheden lectoraten opgesteld (Hogeschool Rotterdam, 2022). Een lectoraat is een onderzoeksgroep waar een lector die expert is in een bepaald vakgebied streeft naar het creëren van waarde voor het onderwijs, de maatschappij en de wetenschap door het verrichten van praktijkgericht onderzoek (Hogeschool Rotterdam, 2020). Hierbij kan gedacht worden aan het verrichten van onderzoek op het gebied van ondernemerschap, het gebruik van technologieën, het verbeteren van de gezondheidszorg, de transitie naar een duurzame havenstad, de ontwikkeling van professionals zoals leerkrachten en hulpverleners, het bij elkaar brengen van kunstenaars en designers (Hogeschool Rotterdam, 2022).

### 1.3 Probleemstelling

Hoewel hogescholen zich focussen op praktijkgericht onderzoek en daarmee verschillen met universiteiten die vooral fundamenteel onderzoek doen, blijkt het uitgangspunt van onderzoek bij universiteiten steeds vaker te verschuiven naar een combinatie met praktijkgericht onderzoek. Hierdoor ervaren hogescholen het probleem van concurrentie (ScienceGuide, 2021). Deze concurrentie speelt niet alleen tussen universiteiten en hogescholen, maar ook onderling tussen de hogescholen. Vanwege de hoeveelheid hogescholen en het geringe budget die beschikbaar wordt gesteld door de overheid wordt het aanwerven van middelen gecompliceerder. Zo moeten hogescholen geldstromen aanwerven buiten de overheidsfinanciering, maar dit is in toenemende mate een structureel probleem omdat organisaties uit het veld vaker de universiteiten benaderen voor het oplossen van hun praktijkproblemen (Christis, 2021). Het ervaren van concurrentie en de gevolgen daarvan worden daarnaast versterkt, doordat hogescholen het nog altijd moeilijk vinden om de onderzoeksactiviteiten intern op een effectieve manier te faciliteren (Cloosterman, Gielen, van den Toren, & van der Starre, 2019). Verder leidt het probleem van te weinig erkenning voor de positie van onderzoek binnen hogescholen tot belemmeringen om nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere kennisinstellingen en organisaties die met soortgelijke problemen worstelen (ScienceGuide, 2020).

Bovengenoemde tekortkomingen leiden tot het probleem in welke mate een lectoraat waarde kan creëren ten behoeve van de samenleving. Pedersen, Grønvad en Hvidtfeldt (2020) stellen dat er een overvloed aan kaders, theoretische veronderstellingen en contexten zijn om

de impact van onderzoek te beoordelen, maar dat er weinig bekend is over de vereisten en toepasbaarheid van onderzoek gedaan binnen lectoraten. Om de onderzoeksactiviteiten beter te faciliteren en op de lange termijn te verbeteren stellen Pedersen et al. (2020) om de factoren van het onderzoeksproces in kaart te brengen die onderhevig zijn aan het creëren van waarde binnen een lectoraat. Vanuit hier wordt in dit onderzoek de focus gelegd op de specifieke vraag: *Welke factoren dragen bij aan de creatie van waarde ten behoeve van het onderwijs, de maatschappij en de wetenschap?*

Om bovenstaande vraag op gestructureerde wijze te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat wordt bedoeld met de creatie van waarde door de lectoren van de Hogeschool Rotterdam?
2. Onder welke condities verklaren de lectoren van de Hogeschool Rotterdam dat er waarde wordt gecreëerd?
3. Hoe kunnen de huidige condities verbeterd worden binnen het lectoraat om de creatie van waarde te versterken?

### 1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden zoals interviews met lectoren van de Hogeschool Rotterdam te verklaren welke factoren bijdragen aan de creatie van waarde. Het in kaart brengen van de factoren moet leiden tot een beter begrip van de huidige situatie en welke problemen de lectoren ervaren binnen het onderzoeksproces. Het duidelijk maken van deze tekortkomingen moet vervolgens leiden tot aanbevelingen hoe de huidige factoren verbeterd kunnen worden om zo de waarde die ten goede komt aan de maatschappij en de Nederlandse groei te versterken. Hierdoor kan op korte- en lange termijn effectiever gewerkt worden binnen het lectoraat.

Tevens dient dit onderzoek om urgentie te creëren om zo praktijkgericht onderzoek en lectoraten een volwaardige positie binnen de kennisketen te geven. Hierdoor kunnen lectoren mogelijk meer samenwerkingen aangaan met andere kennisinstellingen en organisaties. Dit moet leiden tot een meer effectieve manier van het aanpakken van de complexe maatschappelijke vraagstukken, omdat kennis gebundeld wordt om innovaties tot stand te brengen.



#### 1.4 Maatschappelijke en bestuurlijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant, omdat in de ‘wetenschapsbrief’ van 2019 de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap benadrukt dat praktijkgericht onderzoek een onmisbaar onderdeel is van het Nederlandse kennisecosysteem (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2019). Zo moet praktijkgericht onderzoek vanwege de constante dynamiek in de maatschappij om verschillende redenen verricht worden. Ten eerste kan er beter worden omgegaan met het veranderende tempo van de arbeidsmarkt. Ten tweede biedt het antwoord om met de gevolgen van klimaatverandering en crisissen zoals de corona-epidemie om te gaan. Ten derde vraagt concurrentie en internationalisering om flexibelere en wendbare organisaties te creëren. Als laatste is scholing en onderzoek nodig om tekort aan arbeidskrachten in sectoren te verkleinen (Rijksoverheid, 2022). Met dit onderzoek kan de waarde die gecreëerd wordt door lectoraten verhoogd worden op de verschillende thema’s binnen de Nederlandse groeistrategie welke toekomt aan de maatschappij door het versterken van de onderliggende factoren.

Dit onderzoek is bestuurlijk relevant, omdat in de ‘Groeibrief’ welke is opgesteld door de minister van EZK staat dat er meer gestuurd moet worden om nieuwe onderzoeks- en innovatie ecosystemen rond bijvoorbeeld kunstmatige intelligentie te ontwikkelen (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2019). Door het verrichten van praktijkgericht onderzoek kunnen lectoren en organisaties uit de beroepspraktijk hun kennis bundelen om zo huidige clusters te versterken en nieuwe kennisecosystemen te ontwikkelen. Daarnaast kunnen overheidsorganen zoals de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en Regieorgaan SIA de lectoraten met hun financiële en overige middelen aansturen om de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek te verhogen. Als laatste kunnen lectoren van de Hogeschool Rotterdam zelf de onderzoeksactiviteiten op een effectieve manier sturen om zo het vraagstuk die afkomstig is vanuit de praktijk op te lossen.

#### 1.5 Wetenschappelijke relevantie

Vanuit een bestuurskundig perspectief is een eerste idee over de creatie van waarde ongeveer 30 jaar geleden begonnen (Moore, 1995). Toch zijn er door de jaren heen verschillende reacties geweest op wat waarde zou moeten betekenen en hoe het bereikt kan worden (Alford & O’Flynn, 2009; Meynhardt, 2009; Rhodes & Wanna, 2007; Stoker, 2005). Het vinden van een definitie van waarde kan als moeilijk worden gezien, omdat de literatuur aantoont dat waarde toegevoegd kan worden op het gebied van bijvoorbeeld economische, sociaal-culturele of

technologische waarde binnen verschillende sectoren, thema's of een combinatie van beide (Coombs & Meijer, 2021). Pedersen, Grønvad en Hvidtfeldt (2020) stellen daarnaast dat er een overvloed aan kaders, theoretische veronderstellingen en contexten zijn om de impact van onderzoek te beoordelen, maar dat er weinig bekend is over de vereisten en toepasbaarheid van onderzoek. Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat het tracht een bijdrage te leveren aan een definitie van waarde creatie die gebruikt kan worden in verschillende situaties en door verschillende type organisaties en mensen. Daarnaast tracht dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de huidige literatuur door een nieuw conceptueel model te ontwerpen welke inzichtelijk maakt welke factoren onderhevig zijn aan het creëren van waarde in verschillende contexten.

## 1.6 Leeswijzer

In het vervolg van dit rapport wordt in hoofdstuk 2 het theoretisch kader besproken. In dit hoofdstuk worden eerdere sociaalwetenschappelijke theorieën en inzichten beschreven die relevant zijn voor dit vraagstuk. Verder wordt in hoofdstuk 2 het conceptueel model tentoongesteld. Hoofdstuk 3 bespreekt de keuze van onderzoeksmethoden, dataverzameling, data-analyse en hoe de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd. De feitelijke bevindingen die afkomstig zijn uit de interviews worden in hoofdstuk 4 gepresenteerd. Hierop volgend zal in hetzelfde hoofdstuk de analyse van de resultaten plaatsvinden. Tot slot vindt in hoofdstuk 5 de conclusie plaatst. Hier wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen en worden de aanbevelingen en limitatie van dit onderzoek besproken.

## 2 Theoretisch kader

Het verrichten van praktijkgericht onderzoek door lectoraten is van belang om waarde te creëren en zo bij te dragen aan de Nederlandse groei. In dit hoofdstuk worden sociaalwetenschappelijke theorieën en inzichten verantwoord die relevant zijn voor dit vraagstuk. Ook beschrijft dit hoofdstuk het conceptueel model, waarin de belangrijkste concepten worden uitgelegd. Daarnaast worden mogelijke relaties tussen deze centrale concepten getoond.

### 2.1 Waarde creatie binnen een lectoraat

Onderzoek kent verschillende vormen en uitkomsten die van belang zijn voor het onderwijs, de maatschappij en de wetenschap (van Vliet et al., 2021). In 1986 werd door de overheid het kader van de Nederlandse hogescholen verbreed door het wettelijk opdragen van onderzoek, maar pas in 2001 ontstonden de eerste lectoraten. Een lectoraat is een onderzoeksgroep waar een lector die expert is in een bepaald vakgebied streeft naar het creëren van waarde door in samenwerking met de maatschappij praktijkgericht onderzoek te verrichten (Fontys Hogeschool, 2022; Ganzevles, Andriessen, van Beest, Van Regenmortel, & van Weeghel, 2020). Onder praktijkgericht onderzoek wordt verstaan onderzoek wat gericht is op het ontwikkelen van kennis en het bevorderen van innovaties die moeten helpen bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken (Vereniging van Hogescholen, 2016).

Zoals in de inleiding al naar voren is gekomen stellen Coombs en Meijer (2021) dat praktijkgericht onderzoek betrekking heeft op het creëren van verschillende soorten waarde. De mate en soort waarde die wordt toebedeeld door lectoraten is afhankelijk van de kwaliteit van het onderzoeksproces en het gekozen onderzoeksonderwerp (de Jonge, 2016). Kyvik en Lepori (2010) stellen dat praktijkgericht onderzoek voortkomt uit de behoeftes van de maatschappij en verbetering teweeg moet brengen in het onderwijs en de beroepspraktijk. In een enquête wordt deze stelling bevestigd (de Jonge, 2016). De lectoren die werkzaam zijn bij onderzoeksgroepen gaven in deze enquête aan dat bij de keuze van het onderzoeksonderwerp het voornamelijk van belang is dat het onderzoek een bijdrage moet leveren aan de beroepspraktijk en het onderwijs. Daartegenover staat dat het aantal publicaties in wetenschappelijke tijdschriften, peers en internationale oriëntatie met een hoge impactfactor minder belangrijke factoren zijn voor het kiezen van het onderzoeksonderwerp (de Jonge, 2016).

Kortom, praktijkgericht onderzoek wordt gestuurd vanuit een maatschappelijke vraag om verandering teweeg te brengen, met een focus op een praktische toepassing, het karakter

hebben van samenwerking en gekoppeld zijn aan het onderwijs door uitkomsten te integreren in onderwijsprogramma's. Door het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek binnen een bepaald vakgebied wordt kennis omgezet met het doel om waarde te creëren ten gunste van de maatschappij (Coombs & Meijer, 2021).

## 2.2 Publieke waarde

Een eerste idee over het creëren van waarde in de bestuurskundige literatuur is ongeveer 30 jaar geleden begonnen en richt zich niet op private of maatschappelijke waarde, maar op het begrip publieke waarde. Mark Moore wordt gezien als de grondlegger van dit concept en heeft in *Creating Public Value: Strategic Management in Government* (1995) voor het eerst getracht een poging te doen om te verklaren hoe publieke waarde gecreëerd kan worden door publieke managers. Toch zijn de standpunten van academici verschillend ten opzichte van het werk van Moore (Alford & O'Flynn, 2009). Een verduidelijking van dit wetenschappelijk debat zal toekomen aan een definitie van publieke waarde creatie welke in dit onderzoek verder zal worden gebruikt.

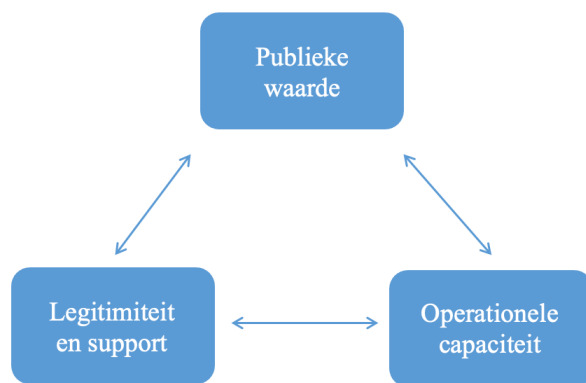
### 2.2.1 Een eerste visie

Om te beginnen stelt Moore (1995) dat het van belang is om na te gaan of de acties die ondernomen worden positieve sociale- en economische resultaten opleveren. Zo is het voor private managers duidelijk wat gezien wordt als waarde, namelijk het behalen van financiële winsten door de verkoop van producten of diensten. Ook het maken van 'winst' is een doel binnen de publieke sector. Het verschil is echter dat publieke managers niet als doel hebben om financiële winsten te behalen. Een publieke manager waar in dit onderzoek de lectoren van de Hogeschool Rotterdam onder vallen beschikken over specifieke kennis en deskundigheid welke zij dienen te gebruiken om de belangen van de maatschappij te verwezenlijken (Alford & O'Flynn, 2009).

Moore en Khagram (2004) bediscussiëren in de strategische driehoek (figuur 1) hoe publieke waarde beter begrepen en bereikt kan worden ten aanzien van de maatschappij. Om een definitie aan publieke waarde te geven moeten publieke managers het debat aangaan met stakeholders om duidelijk te maken wat de doelstelling is van de interventie en welke verantwoordelijkheden erbij komen kijken om daadwerkelijk een resultaat te behalen. Het formuleren van concrete doelen is van belang, omdat het sturing geeft aan het handelen van actoren binnen lectoraten om zo op een effectieve manier publieke waarde te creëren (Rainey,

2014). Zo moeten doelen helder geformuleerd worden en moeten ze in strijd zijn met elkaar, omdat het invloed heeft op de mate waarin operationele capaciteiten worden aangetrokken en steun verkregen wordt op een legitieme manier. Deze laatste twee genoemde factoren hebben invloed op de mate waarin publieke waarde gecreëerd kan worden door een lector (Moore & Khagram, 2004).

In de visie van Moore op publieke waarde zijn drie kernpunten op te merken. Ten eerste heeft publieke waarde een relatie met de gewenste normen en waarden van de samenleving. Ten tweede gaat publieke waarde verder dan alleen het financieel belang. Als laatste legt publieke waarde juist de nadruk op de sociale wensen. Hoewel dit een uitgangspunt is, heeft Moore geen daadwerkelijke definitie van publieke waarde. Verschillende academici hebben in navolging op het werk van Moore getracht aandacht te geven aan de creatie van publieke waarde (Alford & O'Flynn, 2009; Meynhardt, 2009; Rhodes & Wanna, 2007; Stoker, 2005).



Figuur 1: Strategische driehoek van Moore (2004)

### 2.2.2 Tweede golf

Stoker (2005) die een voorstander is van het werk van Moore stelt dat, publieke waarde niet alleen de som is van de individuele voorkeuren van gebruikers van publieke diensten. Wat publieke waarde is, wordt gevormd door de collectieve voorkeuren en moet een netto voordeel opleveren voor de samenleving. Een complex proces van interactie waar deliberatief wordt nagedacht over de onderzoeksactiviteiten dragen bij aan de creatie van publieke waarde (Kelly & Muers, 2002). Stoker (2005) ziet publieke waarde als een paradigma genaamd *public value management* waarin de nadruk wordt gelegd op de uitdagingen van efficiëntie, verantwoordingsplicht en billijkheid.

Daarnaast stellen Alford en O'Flynn (2009) dat publieke waarde als narratief geïnterpreteerd moet worden, omdat het afhankelijk is van de context. Zo verhoudt publieke waarde zich niet met termen zoals 'publieke voordeel' of 'publieke goederen'. Dit komt doordat publieke waarde een breder scala van zaken bevat dan wat valt binnen de termen van 'voordeel' of 'goederen'. Enerzijds hechten burgers waarde aan publieke goederen zoals werkende lantaarnpalen of riolering. Anderzijds gaat publieke waarde verder door aandacht te besteden aan economische, sociaal-culturele, politieke en ecologische waarde (Benington, 2007). Volgens Alford en O'Flynn (2009) gaat het binnen dit idee om dat er iets substantieels waardevol wordt gecreëerd dat toekomt aan de verschillende normen en waarden van de samenleving.

Daarentegen stellen Rhodes en Wanne (2007) dat bovengenoemde benaderingen te veel uitgaan van de dubbelzinnige aard van wat publieke waarde moet zijn. Echter worden in bovengenoemde benaderingen amper uitgelegd wat 'waarde' op zichzelf betekent. Daarnaast is *public value management* gericht op fundamentele veronderstellingen die gericht zijn op de behandeling van partijpolitiek, de eisen om op politiek gebied juist te opereren en de controversiële aard van het algemeen belang. Als het gaat om de waarden die in de samenleving bestaan, speelt niet alleen de publieke sector een rol, maar ook de private of maatschappelijke sector (Jørgensen & Bozeman, 2007).

Desondanks stellen Rhodes en Wanne (2007) dat bovengenoemde benaderingen een impuls hebben gegeven aan de theorieën van het openbaar bestuur. Hierop vullen zij aan dat publieke managers moeten streven naar innovatie en verbetering om publieke waarde te bereiken. Waar het framework van Moore dient als scheidsrechter van het beleid moeten publieke managers juist proberen te bepalen of een bepaalde interventie waardevoller is in de ene situatie vergeleken met een andere situatie. Dit kan gedaan worden aan de hand van beleidsanalyse instrumenten zoals evaluatiemethoden of kosten-batenanalyses (Rhodes & Wanne, 2007).

Ondanks de kritiek op het werk van Moore heeft ook Meynardt (2009) getracht een definitie van publieke waarde te geven. Hij definieert publieke waarde als '*wat impact heeft op de waarden van het publiek*'. Uit de definitie van publieke waarde kan betoogd worden dat het betrekking kan hebben op bijna elk 'element' in de wereld. Meynardt (2009) is tot zijn definitie gekomen door eerst te onderzoeken wat 'publiek' betekent in de context van publieke waarde. Onder het publiek kan onderscheid gemaakt worden op basis van onder andere politieke, juridische en sociale overwegingen. Het publiek kan bijvoorbeeld gezien worden als een belangengroep, consument, burger of organisatie. Zo komt waarde tot stand door relaties

in de samenleving. Hieruit kan geconcludeerd worden dat publieke waarde tot stand komt waarbij de samenleving en overheidsinstanties betrokken zijn (Frederickson, 1991).

Hoewel het vaak duidelijk is voor een lectoraat tot wie het praktijkgericht onderzoek zich zal richten, is het vaak minder duidelijk wat het publiek waardeert. Meynardt (2009) stelt dat waarde de eigenschap is van een interventie' dat wordt geacht wenselijk of nuttig te zijn. Rescher (1982) beschrijft waarde als 'iets' dat om welke reden dan ook wordt benadrukt in de realiteit en dat wenselijk en krachtdadig is voor degene van toepassing. Zo kan publieke waarde gaan over economische, sociaal-culturele, politieke en ecologische waarde (Benington, 2007). Rainey (2014) voegt hier demografische, juridische en technologische waardes aan toe. In tabel 1 is te zien dat er verschillende en uiteenlopende gebieden zijn waarop waarde gecreëerd kan worden binnen de definitie van publieke waarde.

Type waarde	Het toevoegen van waarde op het gebied van...
<b>Demografische waarde</b>	opleidingsniveau en bevolkingsgroei
<b>Economische waarde</b>	werkgelegenheid, inflatie, import en export en besteedbaar inkomen
<b>Sociaal-culturele waarde</b>	sociale relaties, sociale cohesie, individueel en collectief welzijn, sociale betekenis en culturele identiteit
<b>Ecologische waarde</b>	duurzame ontwikkeling en het inperken van publieke problemen
<b>Politieke waarde</b>	het stimuleren van democratisch dialoog en actieve burgerparticipatie
<b>Juridische waarde</b>	wetten, verordeningen, regels en procedures
<b>Technologische waarde</b>	Robotisering en automatisering

Tabel 1: Soorten publieke waarde

### 2.2.3 Definitie waarde creatie

De bestaande bestuurskundige literatuur is nog ontoereikend genoeg om een sluitende en algemeen gebruikte definitie van publieke waarde te vinden. In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op verschillende lectoraten die trachten waarde te creëren ten aanzien van de samenleving. Vanuit dit vertrekpunt is gekozen om waarde creatie te definiëren vanuit het standpunt van Moore en Khagram (2004), Stoker (2005) en Meynardt (2009). Onder waarde creatie wordt in dit onderzoek verstaan *'een interventie die tot stand komt uit een samenwerking tussen publieke managers en maatschappelijke actoren die de uitdagingen in operationele*

*capaciteit, legitimiteit en ondersteuning benadrukken. De creatie van waarde heeft als doel om via een interventie in welke vorm dan ook een voordeel te behalen voor de maatschappij.'*

## 2.3 Het bereiken van publieke waarde binnen lectoraten

Hierboven is getracht een definitie te geven van waarde creatie. Deze definitie bestaat uit een drietal factoren die invloed hebben op de creatie van waarde binnen lectoraten. Aan de hand van de strategische driehoek van Moore en Khagram (2004) en de gegeven definitie worden de factoren die van invloed zijn op de creatie van waarde binnen lectoraten in de volgende sub paragrafen gedetailleerder uitgewerkt.

### 2.3.1 Samenwerkingsproces

Een eerste factor die voortkomt uit de definitie van waarde creatie is 'samenwerking'. Om waarde te creëren voor de samenleving dient binnen een lectoraat gestuurd te worden op samenwerking (Lind & Tyler, 1988; Torfing et al., 2012). De bewuste pogingen om processen te sturen worden ook wel 'netwerkmanagement' genoemd. Netwerkmanagement richt zich op het organiseren van interactieprocessen tussen verschillende actoren om zo tot een succesvolle samenwerking te komen (Klijn, Steijn, & Edelenbos, 2010). Binnen netwerkmanagement vloeien interacties enerzijds gepland voort. Dit houdt in dat actoren doelbewust met elkaar interacteren en regels proberen te structuren om zo effectief mogelijk gebruik te maken van operationele middelen en draagvlak te verkrijgen op een legitieme manier. Anderzijds kan er ook sprake zijn van ongeplande interacties en regels die al zijn vastgesteld door bijvoorbeeld de overheid. Aan de hand van het model voor collaborative governance wordt getracht duidelijk te maken hoe het samenwerkingsproces kan bijdragen aan de creatie van publieke waarde (Ansell & Gash, 2008).

Het samenwerkingsproces in het model van collaborative governance moet gezien worden als een cyclus van stappen die nodig zijn om een succesvolle samenwerking tot stand te brengen. Zo dient er allereerst een face-to-face dialoog georganiseerd te worden. Het organiseren van een dialoog verhoogd de kans dat het aard van het probleem en de onderliggende oorzaken beter, zo niet volledig, begrepen kunnen worden door de actoren die zich bezighouden met het vraagstuk. Met het opstellen van een dialoog kunnen eventuele barrières en aannames doorbroken worden. Het doorbreken van barrières hebben invloed op een verder verloop van de samenwerking (Ansell & Gash, 2008).



Een tweede kenmerk van een succesvolle samenwerking is dat er een zekere mate van vertrouwen wordt opgebouwd tussen de betrokken partijen die deelnemen aan het samenwerkingsproces. De mate waarin actoren elkaar vertrouwen kan het onderzoeksproces versnellen, omdat partijen eerder informatie met elkaar zullen delen wanneer zij ervan uit kunnen gaan dat de andere partij geen misbruik hiervan zal maken. Een meer gedifferentieerde mate van kennis zal ten gunste komen, omdat vanuit verschillende perspectieven gezocht kan worden naar een oplossing voor het vraagstuk. Het is van belang voor een publieke manager om een goede tijdsbewaking te hebben, want het creëren van vertrouwen kan soms een langdurig proces zijn wat ten koste gaat van de efficiëntie (Warsen, Klijn, & Kloppenjan, 2019).

Een derde kenmerk om de samenwerking te bevorderen is het opstellen van deadlines. Het belang van het behalen van tussentijdse resultaten vraagt van betrokken actoren dat zij toewijding tonen aan het proces. Het behalen van tussentijdse resultaten toont de noodzaak om samen te werken wat een mogelijk positief effect heeft in de mate van toewijding onder de actoren. Vooral wanneer de tussentijdse resultaten als positief ervaren worden kan de mate van toewijding onder de actoren snel stijgen. Daarnaast heeft dit ook een positief effect op de mate van vertrouwen onder de actoren (Ansell & Gash, 2008). Afsluitend zorgt het opstellen van face-to-face dialogen, de mate van vertrouwen en het behalen van tussentijdse resultaten dat de uiteindelijke implementatie van de oplossing vergemakkelijkt kan worden, omdat er in het proces al eerder overeenstemming is bereikt over het doel en de daarvoor te nemen activiteiten.

### 2.3.2 Gebruik van operationele capaciteiten

Een tweede factor welke voortkomt uit de definitie van waarde creatie is ‘operationele capaciteiten’. Rainey (2014) benadrukt dat er een relatie is tussen doelformulering en operationele capaciteiten, omdat zonder het effectief inzetten van middelen doelen niet bereikt kunnen worden. Onder operationele capaciteiten wordt in dit onderzoek verstaan ‘*de elementen die nodig zijn om de interventie in voortgang te brengen om zo publieke waarde te creëren*’ (Moore & Khagram, 2004). De operationele capaciteiten die gebruikt worden om een bepaald doel te bereiken kunnen erg verschillend zijn. Hier kan onder andere gedacht worden aan financiële-, menselijke- en technologische middelen. Zo kan bijvoorbeeld onder menselijke middelen gedacht worden aan het aantal actoren, de hoeveelheid beschikbare tijd van actoren en de aanwezige kennis bij actoren (Rainey, 2014). Kaplan en Norton (1996) benadrukken in de *balanced scorecard* het belang en de waarde om uitgebreide en evenwichtige maatstaven van effectiviteit te ontwikkelen. De *balanced scorecard* bestaat uit vier perspectieven welke invloed heeft op het doelgerichte gebruik van operationele middelen.

Ten eerste dient rekening gehouden te worden met het financieel perspectief welke ingaat op de vraag welke financiële middelen er nodig zijn om de doelstellingen van een interventie te bereiken. Ten tweede dient rekening gehouden te worden met het klantperspectief. De aanwezige middelen in de vorm van kennis en kunde van mensen dient op een bepaald niveau te liggen om tot innovaties te komen die leiden tot de ontwikkeling van producten en/of diensten die ten goede komt aan het publiek (Kaplan & Norton, 1996). Ten derde dient rekening gehouden te worden met het interne perspectief. Vanuit dit perspectief wordt gekeken naar hoe de operationele middelen functioneren binnen een bepaalde situatie om op een zo effectief mogelijk manier het werk te verrichten. Als laatst dient gekeken te worden naar het groei- en ontwikkelingsperspectief. Zo dienen publieke managers niet alleen te kijken naar hoe de operationele capaciteiten op korte termijn worden ingezet, maar ook aandacht aan de middellange- en lange termijn zijn belang (Kaplan & Norton, 1996).

Stoker (2005) is het vooral eens met het groei- en ontwikkelingsperspectief van Kaplan en Norton. Hij stelt namelijk dat het hebben van middelen gunstig is, maar dat er ook efficiënt omgegaan moet worden met de aangeworven middelen. Efficiëntie wordt gedefinieerd als *'het behalen van de doelstellingen met zo min mogelijk middelen'* (Rainey, 2014). Gullick en Urwick (1937) stellen dat efficiëntie bereikt kan worden door aandacht te geven aan twee aspecten. Ten eerste is het van belang om de operationele capaciteiten te verdelen op basis van bijvoorbeeld taakvereisten, geografische locatie en onderlinge afhankelijkheid. Ten tweede dienen de operationele capaciteiten gecoördineerd te worden. Een lectoraat bestaat vaak uit meerdere personen of grote hoeveelheden financiële middelen. Om zo efficiënt mogelijk te zijn is het belangrijk dat de leidinggevende lector niet meer dan 5 tot 10 mensen onder zich heeft. Daarnaast moeten actoren binnen lectoraten direct rapporteren tot één persoon die boven hem staat. Zo worden de communicatielijnen kort gehouden (Gulick & Urwick, 1937). Hoewel er enige kritiek is op het werk van Gullick en Urwick kan gesteld worden dat er tot op heden geen one-best-way is om efficiëntie te managen, omdat organisaties onderhevig zijn aan snel veranderende omgevingen (Rainey, 2014).

### 2.3.3 Legitimiteit en steun

Hoewel lectoraten onderhevig zijn aan snel veranderende omgevingen stellen Moore en Khagram (2004) dat de visie van publieke managers op wat publieke waarde is en het aanwerven van operationele capaciteiten niet genoeg is. Het derde concept van de strategische driehoek is het op legitieme manier verkrijgen van steun. Aandacht aan dit aspect is belangrijk, omdat een lectoraat door het verrichten van praktijkgericht onderzoek vaak invloed heeft op

burgers en organisaties. Het vergaren van draagvlak op een legitieme handelswijze kan ervoor zorgen dat de primaire waarden en doelen geïnstitutionaliseerd worden binnen lectoraten (Rainey, 2014).

In de sociaalwetenschappelijke literatuur wordt het begrip legitimiteit vanuit een subjectief perspectief benaderd (Bekkers, Dijkstra, Edward, & Fenger, 2007). Een eerste startpunt van legitimiteit is afkomstig uit de veronderstelling dat er een bepaalde mate van gezag komt kijken. Easton (1957) stelt dat legitimiteit bestaat uit *“een autoriteit die als geldig of gerechtvaardigd wordt erkend door degenen op wie zij van toepassing is”*. Op het moment dat een gezaghebbende een besluit neemt is deze bindend en van waarde verzekerd. Daarnaast stelt Luhmann (1975) dat de mate van steun wordt bepaald door de mate waarin procedures en regels adequaat zijn toegepast. Hierbij kan gedacht worden aan de mate waarin een besluit wel of niet in lijn is met bestaande wet- en regelgeving. Ook kan het gaan om niet juridische normen. Zo kan gedacht worden aan een interactieve beleidsvoering waarbij onder meer gekeken dient te worden naar de mate van inclusiviteit, agendavorming en representatie van voorkeuren (Cachet, Kickert, Schaap, & van der Meer, 2007).

Verder kan legitimiteit in verband gebracht worden met de mate waarin een besluit recht doet aan de normen die leven binnen een gemeenschap (Cachet et al., 2007). Legitimiteit is een uitdrukking van de ‘vrije wil’ van de gemeenschap en komt tot stand doordat actoren acties ondernemen om te voorzien in de behoeften van de gemeenschap. Lind en Tyler (1988) stellen dat publieke managers als legitiem ervaren worden wanneer de manier van handelen in lijn is met de maatschappij geldende principes, verwachtingen en regels. Burgers vertrouwen erop dat publieke managers op een dusdanige manier handelen dat zij de belangen verwezenlijken en hen niet zullen schaden (Cachet et al., 2007). Het opbouwen van sociale legitimiteit zorgt ervoor dat een publieke manager voldoet aan haar verplichting om zorg te dragen over elementen binnen de samenleving.

Een algemene definitie van legitimiteit is moeilijk te bepalen vanwege de uiteenlopende perspectieven. In dit onderzoek wordt legitimiteit gedefinieerd als *“het publiek accepteert besluiten niet alleen uit de inhoud van het besluit, maar ook uit de manier waarop het besluit tot stand is gekomen”* (Klijn & Edelenbos, 2012). Deze definitie van legitimiteit bevat de veronderstelling dat legitimiteit gezien kan worden als een proces. Zo dient er een onderscheid gemaakt te worden tussen input-, throughput, output en feedback legitimiteit (Engelen & Sie Dhian Ho, 2004; Scharpf, 1997). Elk van deze fase dienen te voldoen aan een aantal eisen om draagvlak te creëren. In het vervolg worden deze vier aspecten van legitimiteit beschreven.

### *Input legitimiteit*

Het creëren van publieke waarde ontstaat doordat een interventie invloed heeft op actoren uit de samenleving. Input legitimiteit legt de nadruk dat bij de totstandkoming van een interventie rekening gehouden wordt met de waarden, voorkeuren en belangen van actoren die geraakt worden door de interventie (Cachet et al., 2007). Steun kan op een legitieme manier in de inputfase verkregen worden door het betrekken van relevante stakeholders en hen op gelijke voet brengen om zo de doelstellingen van het toevoegen van waarde op het gebied van bijvoorbeeld armoede, werkgelegenheid en duurzame ontwikkeling te bereiken. Ansell en Gash (2008) stellen dat het van belang is om aandacht te besteden aan de prikkels en barrières van actoren om wel of niet deel te nemen aan de onderzoeksactiviteiten. Er zijn twee dimensies van inputlegitimiteit: representativiteit en inclusiviteit (De Koster, et al., 2010).

Inclusiviteit betekent dat relevante actoren betrokken worden bij de interventie. Het gaat hier met name om de mate waarin het mogelijk is om te kunnen participeren (Cachet et al., 2007; Engelen & Sie Dhian Ho, 2004). De mate van participatie kan op de vijf niveaus informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren en (mee) beslissen plaatsvinden (Edelenbos & Monnikhof, 2001). Het is volgens Cachet et al (2007) belangrijk dat actoren die geraakt worden door een interventie de mogelijkheid hebben om hun waarden, voorkeuren en belangen uit te drukken. Dit kan onder andere door het mogelijk maken dat actoren hun standpunten en perspectieven aan het voetlicht kunnen brengen tijdens de agendavorming of implementatiefase. Daarentegen gaat representativiteit over de mate waarin publieke managers daadwerkelijk beleidsplannen maken die de voorkeuren van het volk representeren. Zo kunnen publieke managers wel de procedures goed uitvoeren en het probleem oplossen, maar als slechts een klein deel van de maatschappij er baat bij heeft dan is de interventie niet effectief geweest en voldoet het niet aan de representativiteitseis (Engelen & Sie Dhian Ho, 2004).

### *Throughput legitimiteit*

De throughput legitimiteit stelt eisen aan de manier waarop beslissingen genomen worden (Engelen & Sie Dhian Ho, 2004). Het gaat erom dat publieke managers procedures volgen die zijn opgenomen in geschriften. Zo dient bij het maken van beslissingen rekening gehouden te worden met de waarden, voorkeuren en belangen van de maatschappij. Om de throughput legitimiteit te waarborgen dient rekening gehouden te worden met drie dimensies. Ten eerste dient rekening gehouden te worden met de wijze waarop besluitvorming wordt bereikt (Cachet et al., 2007). Zo stellen Engelen en Sie Dhian Ho (2004) dat besluiten genomen kunnen worden op basis van een meer hiërarchische vorm of op basis van verkiezingen. De eerste vorm laat

echter geen ruimte over voor de mogelijkheid om consensus te bereiken. Hierdoor bestaat de kans dat concessies ontstaan die ervoor zorgen dat wensen, voorkeuren en belangen van minderheden worden weggedrukt. Voornamelijk in absoluut kleine samenwerkingsverbanden is het bereiken van consensus gunstiger, omdat zo de wederzijdse voordelen beter bekend gemaakt kunnen worden (Moore, 2012).

Ten tweede dient aandacht besteed te worden aan de kwaliteit van het besluitvormingsproces. Om de kwaliteit van het besluitvormingsproces te verhogen moeten er duidelijke regels worden gesteld die transparant zijn. Zo moeten procedures in lijn zijn met bestaande wet- en regelgeving om als legitiem ervaren te worden door de maatschappij (Cachet et al., 2007; De Koster et al., 2010). Daarnaast kan de kwaliteit verhoogd worden door na te denken welke actoren kunnen participeren in het maken van besluiten. Zo wordt inclusiviteit bij de input legitimiteit besproken, maar als bijvoorbeeld een kind een besluit moet nemen over de aanbouw van snelwegen dan kan dit besluit als irrationeel en niet legitiem gezien worden. Verder kan de kwaliteit van het besluitvormingsproces vergroot worden door de mate van transparantie die wordt toegepast. Zo dienen partijen te beschikken over dezelfde informatie. Ten derde dient rekening gehouden te worden met de mate waarin ‘*checks and balances*’ gebruikt worden om machtsmisbruik van betrokken partijen te voorkomen in het besluitvormingsproces. Door het invoeren van controles worden minderheden beschermd tegen de besluiten van grotere partijen (Cachet et al., 2007; De Koster, et al., 2010; Engelen & Sie Dhian Ho, 2004).

### *Output legitimiteit*

De creatie van waarde heeft als doel om via een interventie in welke vorm dan ook een voordeel te behalen voor de samenleving. Aan de ene kant legt de output legitimiteit de nadruk op de mate waarin de uitkomst overeenkomt met de wensen en voorkeuren van elementen op wie de interventie gericht is (Engelen & Sie Dhian Ho, 2004). Cachet et al (2007) stellen dat niet alleen gekeken dient te worden naar de waarde die een interventie heeft gehad op een bepaalde groep, maar ook de mate waarin de operationele capaciteiten efficiënt zijn gebruikt. Aan de andere kant dient ook de nadruk gelegd te worden op de mate waarin burgers tevreden zijn met de ingevoerde oplossingen. Zo kan een interventie wel succesvol zijn, maar als er weinig draagvlak is gecreëerd kan de oplossing slechts standhouden op korte termijn (De Koster, et al., 2010).

### *Feedback legitimiteit*

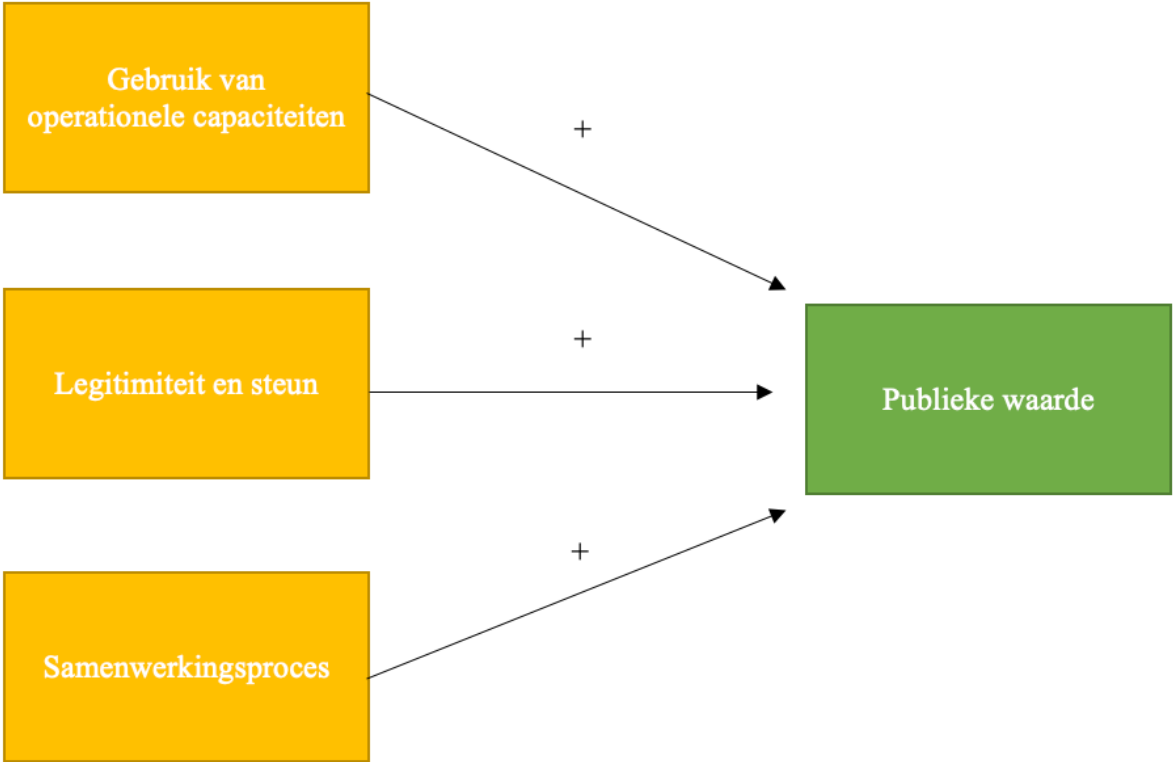
Het op een transparante en acceptabele handelswijze verkrijgen van steun op het gebied van input-, throughput- en output legitimiteit kan vergroot worden door aandacht te besteden aan het terugkoppelen van de resultaten naar de inputfase (Engelen & Sie Dhian Ho, 2004). Door het ontwikkelen van het leervermogen kunnen op lange termijn betere resultaten behaald worden. Daarnaast houdt feedback legitimiteit zich bezig met de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd over de bereikte doelstellingen. Om vast te kunnen stellen of de interventie overeenkomt met de waarden, voorkeuren en belangen van de maatschappij is het van belang om af te stemmen aan wie verantwoording wordt afgelegd om zo de tussentijdse resultaten te monitoren. Het gebruik maken van een feedbacksysteem kan helpen om de communicatielijnen te verkorten waardoor sneller beslissingen gemaakt kunnen worden (Cachet et al., 2007).

### 2.4 Conceptueel model

Bovengenoemde theorieën duiden aan dat er een relatie is tussen het uitgangspunt van een lectoraat en de manier waarop de operationele capaciteiten worden ingezet. Vanwege het feit dat lectoraten onderhevig zijn aan snel veranderende omgevingen kan het daarnaast een voordeel zijn om de belangen, waarden en voorkeuren van stakeholders te institutionaliseren om de mate waarin draagvlak wordt verkregen te vergroten door op een transparante en acceptabele manier te handelen (Rainey, 2014). Als laatst heeft het sturen op het samenwerkingsproces als voordeel dat het zo effectief mogelijk faciliteren van de interactieprocessen tussen verschillende actoren moet leiden tot een succesvolle samenwerking (Klijn, Steijn, & Edelenbos, 2010).

De visie van Moore en het wetenschappelijk debat die hierboven is aangetoond heeft geleid tot onderstaand conceptueel model welke aangeeft hoe publieke waarde bereikt kan worden binnen verschillende contexten. De verwachting is dat het samenwerkingsproces, het gebruik van operationele capaciteiten en het op legitieme manier creëren van draagvlak direct invloed heeft op de creatie van publieke waarde (Klijn, Steijn, & Edelenbos, 2010; Moore & Khagram, 2004). Het conceptueel model kan gezien worden als een aanvulling op de strategische driehoek van Moore. Hoewel hierbij een poging wordt gedaan om de huidige literatuur uit te breiden dient rekening gehouden te worden met het feit dat het grote gros van de theorie afkomstig is tussen een periode 1995 en 2012. Hierom dient er met een open houding naar onderstaand model gekeken te worden. Zo is het mogelijk dat lectoren ervaren dat er nog andere factoren een belangrijke rol spelen tijdens het proces van waarde creatie. In het volgende

hoofdstuk zal de verantwoording plaatsvinden van hoe dit onderzoek tracht te verklaren welke factoren onderhevig zijn aan de creatie van publieke waarde door lectoraten.



*Figuur 2: Conceptueel model*

### 3. Methoden

Het doel van dit onderzoek is om te verklaren welke factoren bijdragen aan de creatie van waarde ten behoeve van de Nederlandse groei. In het vorige hoofdstuk zijn sociaalwetenschappelijke theorieën verantwoord en een verwachting geformuleerd die relevant is voor dit vraagstuk. Om een antwoord te geven op de hoofdvraag en de verwachting te toetsen zal in dit hoofdstuk de methodologische verantwoording gegeven worden van de opzet en uitvoering van het onderzoek. Hierbij moet gedacht worden aan de keuze van de onderzoeksmethode, op welke manier data is verzameld en geanalyseerd, welke onderzoekscriteria gehanteerd zijn en hoe de belangrijke concepten worden geoperationaliseerd.

#### 3.1 Benadering van het onderzoek

Het verrichten van onderzoek kan op verschillende manieren gedaan worden. Dit onderzoek heeft een deductief uitgangspunt wat inhoudt dat de hoofdvraag wordt beantwoord door eerder sociaalwetenschappelijke theorieën te toetsen (Babbie, 2016; Verhoeven, 2016). Om een antwoord te geven op de hoofdvraag is er allereerst een inhoudsanalyse van verschillende documenten uitgevoerd die betrekking hebben op het onderwerp van waarde creatie. Zo is er gebruik gemaakt van grijze literatuur zoals boeken, rapporten en verslagen. Ook is gebruikt gemaakt van secundaire literatuur. Hier vallen de wetenschappelijke publicaties van verschillende onderzoekers onder. Een analyse van secundaire en grijze literatuur zijn belangrijk voor een gedegen theoretische onderbouwing van de onderzoeksopzet en toont het theoretisch debat in het voorgaande hoofdstuk (Verhoeven, 2016).

Om te verklaren welke factoren volgens lectoren bijdragen aan de creatie van waarde is gekozen voor een kwalitatieve benadering van onderzoek. Verhoeven (2016) stelt dat een kwalitatieve benadering van onderzoek het voordeel heeft om situaties flexibel en open te verkennen. Door middel van een kwalitatieve benadering kunnen onderliggende patronen en betekenissen in relatie gebracht worden met de bovengenoemde sociaalwetenschappelijke theorieën. Hoewel verondersteld kan worden dat inductief onderzoek ook zou passen bij een onderwerp als waarde creatie, wordt getracht met dit onderzoek de visie van eerdere onderzoekers op het gebied van dit onderwerp te bevestigen of te ontcrachten en waar mogelijk aan te vullen met nieuwe theorie (Babbie, 2016; Verhoeven, 2016).

De kwalitatieve onderzoeksmethode, semigestructureerde interviews, is gebruikt om antwoord te geven op de geformuleerde hoofdvraag en de daarbij horende deelvragen. Door middel van het houden van een conversatie middels een interview met lectoren die zich



bezighouden met het verrichten van praktijkgericht onderzoek is getracht informatie te vergaren voor het vraagstuk (Verhoeven, 2016). Het bevragen van de lectoren over hun ervaringen binnen het lectoraat moet leiden tot het in kaart brengen van de factoren die bijdragen aan de creatie van waarde. Daarnaast wordt door het gebruik van interviews door de respondenten een zelfreflectie gegeven op welke condities moeten bijdragen om uiteindelijk het onderzoeksproces te verbeteren. Tevens bieden de interviews een zekere mate van openheid wat kan zorgen voor eventuele aanvullingen op de bovengenoemde sociaalwetenschappelijke theorieën (Babbie, 2016).

Ook is gebruik gemaakt van het document ‘*Hoger beroepsonderwijs in 2030*’ waarin lectoren en (hoofd)docenten van de Hogeschool Rotterdam hun visie en toekomstscenario’s bij elkaar brengen op hoe het beroepsonderwijs kan bijdragen aan de constante dynamiek van de maatschappij (Hogeschool Rotterdam, 2020). Het doel van het gebruik van dit document is om de aanbevelingen die afkomstig zijn uit interviews aan te vullen. Zo kan een meer gedifferentieerd antwoord geformuleerd worden op de vraag hoe de huidige condities verbeterd kunnen worden binnen het lectoraat om de creatie van waarde te versterken.

### 3.2 Data verzameling

Om bruikbare informatie uit de semigestructureerde interviews te verkrijgen zijn de respondenten gekozen op basis van de sample strategie ‘*criteria sample*’ (Creswell & Poth, 2018). Deze strategie houdt in dat respondenten moeten voldoen aan bepaalde criteria. In de deelvragen van dit onderzoek ligt de afbakening welke respondenten er geïnterviewd zijn. Zo wordt in dit onderzoek specifiek gekeken naar de lectoraten binnen de Hogeschool Rotterdam. De Hogeschool Rotterdam heeft zes kenniscentra opgezet die gericht zijn op zes thema’s die bijdragen aan de Nederlandse groei. Binnen de kenniscentra zijn meerdere lectoren actief die hun onderzoek aansturen vanuit een lectoraat (Hogeschool Rotterdam, 2022).

De kenniscentra van de Hogeschool Rotterdam hebben een vergelijkbaar hoeveelheid lectoraten. Aangezien het doel van dit onderzoek is om een algemene set van factoren in kaart te brengen die in verschillende situaties van toepassing zijn tijdens het proces van waarde creatie is gekozen om van alle kenniscentra twee lectoren te interviewen. Echter bestaat één kenniscentrum slechts uit drie lectoraten. Voor desbetreffende kenniscentrum is gekozen om slechts één lector te interviewen. Met deze verdeling zijn in totaal elf respondenten geïnterviewd die elk hun eigen discipline vertegenwoordigen. Verder wordt er geen onderscheid gemaakt tussen man en vrouw verhoudingen tijdens het selecteren. De

respondenten worden als deskundig ervaren aangezien zij allemaal hun eigen specialisme hebben ontwikkeld door de jaren heen.

Zoals hierboven al is gezegd wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Aan de hand van het theoretisch kader is in bijlage 1 van dit rapport een vragenlijst te vinden waar voor elk concept een aantal vragen staan uitgeschreven welke gebruikt zijn tijdens de interviews. Semigestructureerde interviews hebben als voordeel dat door niet alle vragen van tevoren op papier te zetten er ruimte ontstaat voor de respondenten om zijn of haar visie openlijk te delen tijdens het interview. Daarnaast kan indien nodig vervolgvragen worden gesteld ter verduidelijking. Dit leidt tot het vergaren van mogelijk nieuwe informatie die van belang is voor dit onderzoek (Verhoeven, 2016).

De interviews worden afgenomen via Microsoft Teams. De respondenten dienen voorafgaand het interview akkoord te geven om het interview op te nemen, zodat na afloop nogmaals het gesprek beluisterd en getranscribeerd kan worden. Dit is nodig om de data te analyseren. De interviews worden voorzien van een respondentennummer en de datum waarop het interview is afgenomen. Er wordt specifiek niet de naam van het lectoraat benoemd, omdat het mogelijk te traceren is wie welke uitspraken heeft gedaan. In bijlage 2 is een overzicht te vinden van de respondentenlijst.

### 3.3 Data-analyse

Om uiteindelijk een antwoord te formuleren op de hoofdvraag worden de empirische data welke afkomstig is van de interviews door middel van het coderingsprincipe geanalyseerd. Voor er gecodeerd kan worden dienen de interviews te worden getranscribeerd. Dit houdt in dat de conversatie die heeft plaatsgevonden tijdens het interview wordt uitgeschreven in Word (Babbie, 2016). Dit dient binnen twee dagen te gebeuren om de kwaliteit van het onderzoek hoog te houden. Vervolgens worden de data geanalyseerd via het coderingsprincipe. Het coderingsprincipe is een systematisch analyseproces waar aan de hand van drie typen coderen – open, axiaal en selectief – de getranscribeerde data worden ontleed, gelabeld en geclassificeerd in verschillende thema's (Babbie, 2016; Verhoeven, 2016). Het voordeel van coderen is dat in een later stadium belangrijke gegevens makkelijker teruggevonden kunnen worden voor verdere vergelijking en analyse (Gibbs & Taylor, 2005).

Gibbs en Taylor (2005) beschrijven dat er twee benaderingen zijn voor het coderen namelijk; priori codes en gegronde codes. In dit onderzoek worden beide benaderingen gebruikt. Priori codes zijn codes die vooraf worden gegeven op basis van wat naar voren is

gekomen in eerder onderzoek. Gegronde codes zijn daarentegen codes die nog voort kunnen komen. Het is van belang om niet alleen priori codes te gebruiken, omdat lectoren mogelijk nieuwe perspectieven hebben ontwikkeld op welke factoren er bij dragen aan de creatie van waarde. Aan het eind van dit hoofdstuk is het operationaliseringsschema opgesteld waar enkele codewoorden worden weergegeven die afkomstig zijn van de inhoudsanalyse van de sociaalwetenschappelijke literatuur (Gibbs & Taylor, 2005).

Een eerste stap om de empirische data te analyseren via het coderingsprincipe is het ‘open coderen’. Tijdens dit proces kunnen verschillende fragmenten gecodeerd worden die bijvoorbeeld wat zeggen over gedragingen, activiteiten, strategieën, meningen, relaties en mate van participatie. De codes zijn gebaseerd op basis van trefwoorden, onderwerpen, concepten, ideeën, zinnen en termen (Gibbs & Taylor, 2005). Nadat een interview open is gecodeerd is de volgende stap om de codes te categoriseren. Tijdens het axiaal coderen worden alle fragmenten die codewoorden bevatten en min of meer op elkaar lijken gegroepeerd. Deze ordening zorgt ervoor dat nogmaals gekeken kan worden naar de juistheid van de toegepaste codewoorden voordat er selectief gecodeerd kan worden. Indien nodig worden codewoorden gewijzigd en gehergroepeerd (Verhoeven, 2016). In de laatste stap van de analyse wordt selectief gecodeerd. Dit houdt in dat er een hiërarchische ordening plaatsvindt tussen de belangrijkste fragmenten welke uiteindelijk worden weergegeven in een codeerboek. In deze laatste stap worden definitieve thema’s toegewezen aan de groeperingen. Van belang is om te vermelden dat het coderingsproces een proces is waar continu vergelijkingen en aanpassingen worden gedaan om zo de data op een juiste manier te analyseren (Gibbs & Taylor, 2005).

### 3.4 Betrouwbaarheid, validiteit en ethische criteria

Om goed onderzoek te doen dient rekening gehouden te worden met verschillende criteria van kwalitatief onderzoek. Een eerste criterium van goed onderzoek is het voldoen aan de betrouwbaarheidseisen. Een onderzoek voldoet aan de betrouwbaarheidseisen wanneer het onderzoek met dezelfde methode, instrument en techniek min of meer gelijke resultaten opleveren bij eenzelfde soort vraagstelling of onderwerp (Creswell & Poth, 2018). Om de betrouwbaarheid in dit onderzoek te bevorderen is hierboven verantwoord op welke manier data wordt verzameld en geanalyseerd. Daarnaast worden aan alle respondenten min of meer dezelfde vragen gesteld die zijn opgenomen in de vragenlijst. Door deze methode op deze manier te verantwoorden is er sprake van een iteratie in het onderzoek (Verhoeven, 2016).

Tevens heeft dit ook invloed op volgende onderzoeken, want onderzoekers kunnen dit onderzoek ter inspiratie gebruiken om op eenzelfde manier een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren binnen andere lectoraten van de Hogeschool Rotterdam. Ook kan de hierboven beschreven methode als input dienen voor vergelijkbaar onderzoek bij andere Nederlandse lectoraten zoals bij de Haagse Hogeschool. Verder wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek bevorderd door in een kring met medeonderzoekers het werk continu te evalueren om eventuele fouten te voorkomen. Als laatst wordt in hoofdstuk 5 bediscussieerd wat de beperkingen zijn geweest van dit onderzoek. Hier vindt een kritische reflectie plaats op de factoren die de betrouwbaarheid van dit onderzoek hebben aangetast en waar rekening mee gehouden dient te worden in vervolgonderzoeken (Babbie, 2016; Creswell & Poth, 2018; Verhoeven, 2016).

Een tweede kwaliteitscriterium van goed onderzoek is om rekening te houden met de validiteit (Verhoeven, 2016). Ten eerste dient rekening gehouden te worden met de interne validiteit. Hierbij gaat het erom dat op het moment van het verzamelen en analyseren van empirische resultaten logische conclusies getrokken worden. Het theoretisch kader dient als interne validatiestrategie om aan het eind van dit onderzoek een antwoord te geven op de hoofdvraag en de opgestelde deelvragen. Aan de hand van het operationaliseringschema welke in de volgende paragraaf volgt, wordt getracht de concepten meetbaar te maken via verschillende indicatoren. Uit de indicatoren volgen interviewvragen die een indicator en daarmee het concept tracht te toetsen (Creswell & Poth, 2018).

Ten tweede wordt ook gekeken naar de externe validiteit van onderzoek. Zo dient onderzoek een zekere mate van generalisatie te zijn voor een grotere populatie (Verhoeven, 2016). Door te kiezen voor respondenten uit verschillende lectoraten wordt getracht een uitspraak te doen over de factoren die waarde creëren welke als representatief gezien kan worden binnen meerdere lectoraten. Er is een zekere mate van bewustheid dat bepaalde factoren tot meer waarde leiden bij het ene lectoraat ten opzichte van een ander. Vanwege het feit dat dit onderzoek zich richt op de lectoraten van de Hogeschool Rotterdam is het van belang om op voorhand te stellen dat het mogelijk is dat bijvoorbeeld Amsterdamse en Haagse lectoren mogelijk een ander perspectief hebben om tot waarde te komen. De verwachting is echter dat ook de lectoren van Amsterdamse en Haagse lectoraten min of meer op dezelfde factoren zullen uitkomen.

Als laatste dient aandacht besteed te worden aan het ethische criterium (Babbie, 2016). Dit onderzoek draagt bij aan het ethische criterium, omdat aan de respondenten geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden zijn als zij deelnemen aan het onderzoek. Respondenten kunnen op vrijwillige basis deelnemen aan het onderzoek en kunnen op elk

moment beslissen om te stoppen. Daarnaast hebben respondenten zelf de keuze of zij een antwoord willen formuleren op een interviewvraag. Mogelijk kunnen respondenten het niet prettig voelen om een antwoord te geven of hebben zij het antwoord niet op een onderzoeksvraag. In het tweede geval wordt wel de vraag geherformuleerd, zodat alsnog een antwoord verkregen kan worden. Om reacties na het onderzoek te stimuleren is deelname anoniem. De resultaten worden zo verwoord dat deze niet te herleiden zijn aan één van de respondenten. Vooraf worden deze punten duidelijk gemaakt aan de respondenten.

### 3.5 Operationalisatie

In het theoretisch kader zijn verschillende concepten naar voren gekomen die belangrijk zijn voor de beantwoording van de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Om de belangrijkste theoretische begrippen te kunnen gebruiken voor het empirische gedeelte van dit onderzoek is het van belang om deze begrippen te operationaliseren. Het operationaliseringsproces geeft richting aan het empirische deel van dit onderzoek en laat zien wat er gemeten wordt. Hoe de begrippen gemeten worden is te vinden in het operationaliseringsschema (Van Thiel, 2014).

<b>Waarde creatie</b>	<b>Definitie</b> <i>Een interventie die tot stand komt uit een samenwerking tussen lectoren en maatschappelijke actoren die de uitdagingen in operationele capaciteit, legitimiteit en ondersteuning benadrukken. De creatie van waarde heeft als doel om via een interventie in welke vorm dan ook een voordeel te behalen die ten gunste komt aan de maatschappij (Meynhardt, 2009; Moore &amp; Khagram, 2004; Stoker, 2005).</i>
	<b>Indicatoren</b> - ambitie om aandacht te geven aan maatschappelijke problemen - ambitie om aandacht te geven aan maatschappelijke oplossingen
	<b>Codewoorden</b> - kennis ontwikkelen, doelen behalen, discoursen creëren en maatschappelijke betrokkenheid

<b>Netwerkmanagement</b>	<b>Definitie</b>	
	<i>De manier waarop de interactieprocessen tussen actoren worden gefaciliteerd om tot een succesvolle samenwerking te komen' (Klijn, Steijn, &amp; Edelenbos, 2010).</i>	
	<i>Dimensie: Samenwerking</i>	<p><b>Indicatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het besef dat samenwerking nodig is om het probleem op te lossen</li> <li>- het belang om tot een gedeeld kader te komen met de actoren over het probleem</li> <li>- een lector onderneemt acties om vertrouwen op te bouwen door bijvoorbeeld face-to-face dialogen te organiseren.</li> <li>- afspraken worden binnen het lectoraat gemaakt om tussentijdse resultaten te behalen en toewijding van actoren te stimuleren</li> </ul> <p><b>Codewoorden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- samenwerken, relatie opbouwen, interacties, gemeenschappelijke visie, vertrouwen, toewijding en behalen van resultaten</li> </ul>
<b>Operationele capaciteit</b>	<b>Definitie</b>	
	<i>De elementen die nodig zijn om de interventie in voortgang te brengen om zo publieke waarde te creëren' (Moore &amp; Khagram, 2004)</i>	
	<i>Dimensie: effectiviteit</i>	<p><b>Indicatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lector hecht belang aan het werven en gebruik van financiële middelen om de doelen te behalen</li> <li>- lector hecht belang aan de noodzaak van menselijk kapitaal binnen het lectoraat om de doelen te behalen</li> <li>- perceptie op structurering en de mate van ondersteuning voor het lectoraat om doelen te behalen</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- besef om de operationele capaciteiten te ontwikkelen voor de lange termijn</li> </ul>
		<p><b>Codewoorden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mensen, geld, tijd, opleiding en duurzaam organiseren</li> </ul>
	<i>Dimensie: efficiëntie</i>	<p><b>Indicatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- doelen worden tegen de laagste kosten behaald</li> <li>- verdelen van het werk door een lector aan (hoofd) docenten</li> <li>- coördineren van het werk door een lector</li> </ul>
		<p><b>Codewoorden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verdelen en coördineren van operationele capaciteiten en hoeveel werk</li> </ul>
<b>Legitimiteit</b>	<p><b>Definitie</b></p> <p><i>De acceptatie van besluiten resulteren niet alleen direct uit de inhoud van het besluit, maar ook uit de manier waarop het besluit tot stand is gekomen” (Klijn &amp; Edelenbos, 2012).</i></p>	
	<i>Dimensie: Input</i>	<p><b>Indicatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maatschappelijke actoren worden betrokken bij het onderzoeksproces</li> <li>- het onderzoeksproces draagt bij aan de waarden en problemen van de maatschappij</li> </ul>
		<p><b>Codewoorden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusiviteit en representativiteit</li> </ul>
	<i>Dimensie: Throughput</i>	<p><b>Indicatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- transparante en acceptabele wijze waarop besluiten worden genomen</li> <li>- besluitvorming is effectief en efficiënt</li> </ul>
		<p><b>Codewoorden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- consensus, transparantie, betrouwbaarheid, regels, voorschriften, procedures en draagvlak</li> </ul>

	<i>Dimensie:</i> <i>output</i>	<b>Indicatoren</b> - manier van toetsing van de doelstellingen in termen van a) effectiviteit, b) efficiency en c) responsiviteit
		<b>Codewoorden</b> - Evaluatiesystemen en beoordeling
	<i>Dimensie:</i> <i>feedback</i>	<b>Indicatoren</b> - aandacht geven aan zowel het afleggen van interne als externe verantwoording over de bereikte (tussentijdse) resultaten
		<b>Codewoorden</b> - feedback en vervolgonderzoek

Tabel 2: Operationaliseringschema



## 4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen beschreven welke afkomstig zijn uit de interviews. Aan de hand van de sociaalwetenschappelijke theorieën en inzichten uit het theoretisch kader wordt geanalyseerd wat er wordt bedoeld met de creatie van waarde en onder welke condities de lectoren van de Hogeschool Rotterdam verklaren dat er waarde wordt gecreëerd. Daarnaast wordt per thema aangegeven hoe de huidige condities verbeterd kunnen worden om de creatie van waarde door het doen van praktijkgericht onderzoek te versterken. In totaal worden vijf thema's besproken.

### 4.1 Uitgangspunt lectoraat

Vanuit de interviews is een eerste thema naar voren gekomen welke gaat over wat een lector van de Hogeschool Rotterdam aan waarde tracht te bereiken met zijn of haar lectoraat. Zoals in de inleiding en het theoretisch kader al aan bod is gekomen stellen Coombs en Meijer (2021) dat het soort waarde die gecreëerd wordt door lectoren afhankelijk is van hun discipline. Respondent 7 bevestigt deze stelling en geeft aan dat het perspectief van een lector beslissend is voor het onderzoeksproces en de waarde die ontwikkeld wordt.

*Respondent 7: Ik denk dat het belangrijk is om te realiseren dat die verschillende lectoren wel actief zijn in hele verschillende praktijken. Van ziekenhuis tot een gebiedsontwikkeling of een chemisch proces in een grote installatie in de haven en dat die praktijken ook ontzettend bepalend zijn over hoe men kijkt naar de eigen effectiviteit en waardeontwikkeling.*

Van Vliet et al. (2021) stellen dat onderzoek verschillende vormen en uitkomsten kent die van belang zijn voor het onderwijs, de maatschappij en de wetenschap. Uit de afgenomen interviews blijkt dat hoewel de lectoren uiteenlopende disciplines hebben er onder alle respondenten het gevoel heerst dat waarde ontwikkeld dient te worden op het niveau van de bovengenoemde drie gebieden. Hoewel op alle drie de gebieden getracht wordt om waarde te creëren heeft het wetenschappelijk terrein aanzienlijk minder prioriteit dan het onderwijs en de maatschappij.

*Respondent 4: In een lectoraat werk je in de driehoek tussen onderwijs, onderzoek en praktijk. Wij proberen eigenlijk op al die drie aspecten impact te bereiken of iets tot stand te brengen. Waarbij het vooral gaat om praktijkgerichte kennis die je wilt brengen naar het onderwijs of juist naar de praktijk zelf. Ik denk dat je op al die 3 terreinen wel iets trachten te bereiken en te*

*veranderen. Waarbij de nadruk dus eigenlijk zal ik maar zeggen, vaak in de praktijk het minste ligt op dat wetenschappelijke terrein.*

Het is van belang om duidelijk te maken dat de waarde die toekomt aan de maatschappij afhankelijk is van het uitgangspunt van een lectoraat. Zo kunnen lectoraten van het kenniscentrum Business Innovation meer geneigd zijn om economische waarde toe te voegen aan bijvoorbeeld mkb-bedrijven, maar lectoraten van het kenniscentrum Zorginnovatie daarentegen zullen meer behoefte hebben om sociaal-culturele waarde toe te voegen aan zorginstellingen. Hoewel er verschillen zijn met betrekking of een lectoraat zich richt op bijvoorbeeld een mkb-bedrijf of zorginstelling heeft het onderzoek een indirect karakter op waarde creatie voor de maatschappij. Dat komt omdat als een onderzoek leidt tot een effectieve verandering bij een zorginstelling, het de potentie heeft om bijvoorbeeld meer patiënten te behandelen.

Respectievelijk is dit ook op onderwijs- en academisch niveau zo en wordt waarde toegevoegd aan deze niveaus op basis van de discipline van een lectoraat. Het trachten van een verandering aan het onderwijs, de maatschappij en de wetenschap is echter te beperkend om het te definiëren als een uitgangspunt van waarde creatie van een lectoraat. Zo geven meerdere respondenten aan dat een verandering tot stand komt door; kennis te ontwikkelen, bewustzijn te creëren door bijvoorbeeld discourses op te stellen en zich op te stellen als een schakel om verbinding tussen verschillende gebieden mogelijk te maken.

*Respondent 11: Een lectoraat voor mij gebruikt de bestaande kennis en probeert daar iets van te bakken, wat zinvol is en bijdraagt aan de waarde creatie en aan het oplossen van wicked problems.*

*Respondent 5: Een andere is dat je inzicht verschaft. Die inzicht dat is de waarde die je doet. Die inzicht moet helpen tot het betere duiden van resultaten en uiteindelijk het beter gebruik en dan staat het ten dienste van de samenleving.*

*Respondent 3: Dus eigenlijk zijn we zo'n beetje een schakel tussen het kunstonderwijs en de kunstpraktijk waar wij ook heel sterk in contact zijn. Ik zeg maar met de bottom up praktijken van kunstenaars die ook steeds meer sociale projecten doen en dit dan verbinden aan instellingen aan overheden en eigenlijk daar ook een beetje een schakel te zijn.*

Hoewel er onder de respondenten aantoonbaar veel consensus bestaat over wat er verstaan wordt onder de creatie van waarde binnen een lectoraat, zijn er een aantal uitdagingen naar voren gekomen in de interviews. Deze uitdagingen op het formuleren van een uitgangspunt hebben invloed op de mate waarin een lectoraat waarde creëert ten behoeve van het onderwijs, de samenleving en de wetenschap. Rhodes en Wanne (2007) stellen dat het van belang is om aandacht te schenken aan de uitdagingen, omdat het een stimulans kan bieden aan de betekenisvorming van wat een lectoraat is en wat het tracht te bereiken. De twee genoemde uitdagingen zijn op het gebied van competitie met andere kennisinstellingen en het laten doorwerken van de resultaten in de praktijk. De reactie van respondenten 7 en 8 geven een weergave van de ervaringen over de uitdagingen die er spelen binnen het lectoraat.

*Respondent 7: Verwondering is dat veel partijen die gewoon eigenlijk zitten te wachten op praktijkoplossingen als ze aan onderzoek denken toch altijd snel een universiteit of een hoogleraar bellen. Terwijl lectoraten in die zin veel beter passen vaak op de vraag die praktijk partijen hebben.*

*Respondent 8: De uitdaging is ook om dan de resultaten door te laten werken in hun eigen werkelijkheid. (...) dat het ook verder komt dan de individuele docenten of studenten of die individuele beleidsmedewerkers of mensen uit de praktijk.*

Op basis van bovengenoemde citaten dient een realistisch beeld weergegeven te worden over de positie van lectoraten in de academische- en onderwijswereld. Zo wijst respondent 7 erop dat lectoraten pas 20 jaar bestaan en dat onderzoek binnen hogescholen gezien kan worden als een relatief nieuw beroep. Zo moeten hogescholen bewust zijn van hun eigen rol en zichzelf niet vergelijken met universiteiten of andere kennisinstellingen. Om de kansen te benutten moet de huidige oriëntatie op de eigen expertise, kwalificaties en beroepenveld doorbroken worden (Hogeschool Rotterdam, 2020). Er dient binnen de verschillende lectoraten van de kenniscentra een leercultuur opgesteld worden, want meerdere respondenten benadrukken dat er niet allemaal succesverhalen zijn. Om toch te komen tot een betere manier van onderzoek doen, vult respondent 6 aan dat het van belang is dat lectoren als collectief opzoek moeten gaan naar best practices om zo het onderzoeksproces vorm te geven.

*Respondent 6: Waar wij wel met elkaar naar zoeken zijn die best practices. Dat je toch voorkomt dat iedereen het wiel uitvindt. Dat je toch een aantal standaard aanpakken neerzet. Dat je van elkaar leert. Dat je weet wat je bij een collega kan halen. Zowel bij een collega lector, maar ook bij de ondersteuning.*

Op basis van bovengenoemde citaten wordt in het vervolg aandacht geschonken aan de factoren die moeten helpen met het ontwikkelen van dit soort best practices om zo de waarde creatie vanuit een lectoraat te versterken wat ten goede komt aan het onderwijs, de maatschappij en de wetenschap.

## 4.2 Samenwerking

Uit het theoretisch kader is naar voren gekomen dat Lind en Tyler (1988) stellen dat een lector moet sturen op samenwerking om waarde te ontwikkelen welke ten goede komt aan de samenleving. Om dit te toetsen is aan alle respondenten gevraagd wat hun perspectief is op het belang van samenwerken binnen het lectoraat om waarde te creëren. Uit de analyse van deze vraag blijkt dat alle respondenten het unaniem eens zijn dat ‘samenwerking’ een belangrijke factor is binnen een lectoraat om waarde voort te brengen. Respondent 10 en 11 stellen het volgende als het gaat om het belang van samenwerking om waarde te creëren.

*Respondent 10: Nou, ik zou bijna stellen dat het zonder samenwerken helemaal niet gaat.*

*Respondent 11: Die samenwerking is cruciaal en vooral ook de samenwerking met het bedrijf. We doen veel te veel dingen voor het bedrijf en we zouden dingen met het bedrijf moeten doen en met de agenda van het bedrijf en niet met onze agenda.*

Zoals hierboven al is besproken is het bepalen van het uitgangspunt van een lectoraat van belang om een maatschappelijk vraagstuk aan te pakken. Om vraagstukken in de regio aan te pakken, ontmoeten docenten, studenten, praktijkpartners en eindgebruikers elkaar in het kader van praktijkgericht onderzoek. Samen trachten ze de vraagstukken op te lossen door te discussiëren, het delen van argumenten, te kijken vanuit verschillende perspectieven, het identificeren van methoden en het uiteindelijk doen onderzoek (Hogeschool Rotterdam, 2020). Het belang om aandacht te schenken aan het samenwerkingsproces om waarde te creëren uit zich hiermee op

twee vlakken. Ten eerste gaat het om een interne samenwerking tussen een lector, docenten en studenten. Ten tweede gaat het om een externe samenwerking tussen een lector en het werkveld.

In beide gevallen is het van belang dat er gebouwd wordt aan een relatie, omdat er zo een langdurig samenwerkingsverband tot stand kan komen. Zoals aangegeven door respondent 7, is het voordeel van het opbouwen van relaties dat kan worden uitgegaan dat de betrokken actoren binnen een lectoraat hun afspraken nakomen. Respondent 9 vult daarop aan dat de kracht van een samenwerking juist tot zijn uiting komt door niet na één onderzoek te stoppen, want dan wordt er feitelijk te weinig impact gecreëerd. Juist door meerdere onderzoeken te doen over een langere periode kan er een kennisagenda ontwikkeld worden die ook daadwerkelijk waarde op de langere termijn kan toevoegen aan het onderwijs, de maatschappij en de wetenschap.

*Respondent 7: Dus niet elke keer, oh, onderzoekje, we gaan erin en dan doen we het onderzoekje en dan gaan we eruit en hebben we weer een onderzoek dan gaan we er weer in. We hebben gewoon een continue lijn van betrokkenheid en we gaan eigenlijk als lectoraat ook soort onderdeel van die lokale praktijken worden.*

*Respondent 9: Ik vind het te makkelijk om met één project echt impact te genereren. Je moet er echt en hele poos aan werken.*

Vanuit de bestuurskundige theorie dient er verder aandacht besteed te worden aan het organiseren van interactieprocessen tussen actoren om een samenwerking succesvol te maken (Klijn, Steijn, & Edelenbos, 2010). Wat gezien wordt als succesvol is volgens respondent 1 en 10 afhankelijk per project. Zoals hierboven al is aangegeven is samenwerking vooral zoeken naar continuïteit. Ook Ansell en Gash (2008) haken deze lijn aan in hun theorie. Juist door de cyclus continu te herhalen kan het samenwerkingsproces verbeterd worden. Daarnaast stellen zij dat er een dialoog in welke vorm dan ook ontwikkeld moet worden, zodat barrières doorbroken worden en de kans verhoogd wordt om de aard van het probleem en de onderliggende oorzaken beter, zo niet volledig te begrijpen. Verder komt een face-to-face dialoog ten goede aan het bouwen van vertrouwen, het ontwikkelen van een gedeeld begrip, het bereiken van tussentijdse resultaten en de toewijding van actoren tot het samenwerkingsproces (Ansell & Gash, 2008).

Ook tijdens het analyseren van de interviews komen deze factoren van het samenwerkingsproces naar voren. Hierbij wordt vertrouwen en een gedeeld kader door alle

respondenten gezien als de basis van een goed samenwerkingsproces. Daarnaast geven slechts drie van de elf respondenten aan dat het bereiken van tussentijdse resultaten echt van belang is om uiteindelijk tot een resultaat te komen welke ten goede komt aan het onderwijs, de samenleving en de wetenschap.

*Respondent 9: Dat is bijna de start van als je je consortium bouwt en dan is een gedeeld kader eigenlijk het startpunt. Dat kan een theoretisch kader zijn, maar dat is vooral wat ik net in het begin zei, een gedeeld beeld op het probleem of de uitdaging en dan vanuit die perspectieven van hogeschool, maatschappij en professionals. Dat we met elkaar denken van oké, weet je dit is er aan de hand, begrijpen we elkaar nou goed, zitten we op dezelfde manier in de wedstrijd en zien we het ook met elkaar zitten om daar samen echt in die quadrupel helix aan te werken.*

*Respondent 6: Een hele belangrijke is vertrouwen. Je kan nog zulke goeie onderzoeken doen, op het moment dat het vertrouwen er niet is kan je die partner uiteindelijk onvoldoende helpen, kun je onvoldoende zorgen dat die kennis wordt overgedragen of dat je de juiste kennis ontwikkeld.*

Hoewel de respondenten over het algemeen zeer positief zijn met de manier waarop de samenwerking binnen het lectoraat tot uiting komt, is het belangrijk op te merken dat de lectoren een aantal uitdagingen ervaren binnen het samenwerkingsverband. Dit gaat ten koste van de mate waarin waarde toekomt aan de maatschappij. Respondent 4 geeft aan dat deze problemen zich vooral uiten op het organisatievermogen van een lectoraat. Zo geeft het merendeel van de respondenten aan het gevoel te hebben dat het waardevol is om juist studenten en professionals uit de praktijk te betrekken om hen de kans te geven om mee te praten, maar in de praktijk blijkt dat het organiseren van deze dialogen ingewikkeld is. Daarnaast gaven de respondenten 1, 3, 4, 6 en 11 aan dat er sprake is van te veel fragmentatie tussen de lectoraten, maar ook tussen de kenniscentra, andere kennisinstellingen en de praktijk.

*Respondent 1: We zijn veel te gefragmenteerd bezig. We hebben heel veel lectoren. We hebben heel veel docenten en iedereen die praat met iedereen. Dat geldt ook vanuit de organisaties. Daar heb je ook mensen die praten met iedereen, dus er ontstaat eigenlijk een kluwen, een hele complexe kluwen aan allemaal relaties en interacties.*

Om deze uitdaging aan te pakken dient vooral gekeken te worden naar het vraagstuk hoe de samenwerking in, tussen en buiten de kennisinstellingen verbeterd kunnen worden. Het blijven faciliteren van verschillende soorten dialogen met en tussen verschillende disciplines is een mogelijk antwoord op dit probleem (Hogeschool Rotterdam, 2020). Zo dient allereerst binnen het lectoraat gewerkt te worden volgens het principe ‘de beste ploeg op het project’. Meer dan de helft van de respondenten geven aan dat het bouwen van een team van belang is. Hierin moet gestreefd worden naar goede afstemming, zodat iedereen weet wat er van elkaar verwacht wordt en er zo op een effectievere manier gewerkt kan worden. Om een team op te stellen kan bijvoorbeeld geselecteerd worden naar de manier waarop mensen zich verhouden tot een onderwerp en wat hun intrinsieke motivatie is om resultaten te behalen voor een bepaald onderwerp of publiek.

Ten tweede geeft meer dan de helft van de respondenten aan dat er meer samenwerking moet plaatsvinden binnen de hogescholen, maar vooral ook met de universiteiten. Dit kan onder andere gedaan worden door dialogen op te stellen in de vorm van clusters waarin lectoren die zich met dezelfde problematiek bezighouden gaan samenwerken om waarde creatie na te streven. Door het merendeel van de respondenten wordt echter wel gesteld dat juist de kracht van een samenwerking naar voren komt vanwege een diversiteit aan onderzoekers. De uitdaging daarnaast is ook hoe het mbo meegenomen kan worden in deze ontwikkeling, want vaak is het kennisverschil te groot. Slechts twee respondenten benoemen het belang om ook de mbo's mee te nemen tijdens het proces van waarde creatie.

Als laatst geeft respondent 2 aan dat het van belang is om aandacht te geven aan consortiavormingen. Dit zijn het in bredere zin vormen van gezamenlijke onderzoeksagenda's over de grenzen van de kennisinstellingen heen. Voordat een consortiavorming daadwerkelijk tot een succes zal leiden, is het vooral van belang dat lectoren met overeenkomende, maar ook verschillende disciplines elkaar leren kennen en niet de pad van fragmentatie blijven bewandelen, stelt respondent 4. Zo dient gesproken te worden over zaken zoals wat speelt er in de samenleving? Wie zijn de belangrijke stakeholder? Welke factoren zijn er nodig om een verandering teweeg te stellen?

*Respondent 2: Ik denk dat het ook heel goed werkt als het hbo en universiteiten steeds meer gaan samenwerken en consortia maken en dat er ook consortia subsidies zijn die erop gericht zijn om van bepaalde thema's nog sterkere groepen te maken waarin een deel van het mbo met practoraten mee doet, een deel van het hbo met lectoraten en het universitair onderzoek.*

Kortom, dient er niet alleen gekeken te worden naar welke oplossingen er passen in de praktijk, maar ook of ze haalbaar en implementeerbaar zijn. Zo moet er meer aandacht besteed worden aan het vraagstuk hoe verschillende disciplines en kennisinstellingen bij elkaar gebracht kunnen worden om zo beschikking te hebben over meer gedifferentieerde kennis. Dit heeft volgens de respondenten invloed op de mate waarin waarde wordt gecreëerd voor het onderwijs, de maatschappij en de wetenschap.

### 4.3 Operationele capaciteiten

Uit de bovenstaande twee thema's kan al voorzichtig gesteld worden dat het doen van onderzoek echte mensenwerk is. Rainey (2014) benadrukt dat zonder het effectief inzetten van middelen de doelstellingen van een lectoraat niet bereikt kunnen worden. Hierop volgend is uit de interviews gebleken dat ook de lectoren uitermate veel aandacht schenken aan het thema 'operationele capaciteiten'. Om een breder begrip te krijgen van welke operationele capaciteiten binnen de verschillende lectoraten een rol spelen bij het creëren van waarde, was een eerste vraag aan de respondenten welke operationele capaciteiten zij binnen het lectoraat gebruiken. Uit de analyse van de interviews kan gesteld worden dat alle respondenten eenzelfde beeld hebben op welke operationele capaciteiten van belang zijn binnen het lectoraat om waarde te creëren. Hier dient vooral gedacht te worden aan menselijke, financiële en organisationele middelen. Zo geven de respondenten 3, 6 en 10 het volgende aan en vormt dit een respectievelijk beeld van de reacties van de overige respondenten.

*Respondent 3: Nou ja heel materialistisch gezegd is het personen, geld, tijd en natuurlijk ook faciliteiten. Dat faciliteiten in materiële faciliteiten spelen een grote rol in de kunstpraktijk en designpraktijk dat je bijvoorbeeld ook echte producten kan ontwikkelen.*

*Respondent 6: Nou eigenlijk is onderzoek mensenwerk, dus de belangrijkste factor is toch het intellectuele kapitaal.*

*Respondent 10: Het is vooral mensenwerk, maar we hebben ook onze lab infrastructuur bijvoorbeeld*

Hoewel er onder de respondenten overeenstemming bestaat over welke middelen binnen een lectoraat worden ingezet om waarde te creëren, is om een gedegen uitspraak te doen over de



mate waarin de operationele capaciteiten van een lectoraat bijgedragen aan het creëren van waarde gekeken naar de opmerkingen van lectoren over het effectieve gebruik ervan. Kaplan en Norton (1996) beschrijven dat het doelgericht gebruik van de operationele middelen geoperationaliseerd kan worden door te kijken naar het perspectief van een lector op financieel, menselijk, intern en groei- en ontwikkelingsgebied. De respondenten ervaren dat het belangrijk is dat er nagedacht wordt over het effectief inzetten van bovengenoemde middelen, maar dat er tevens uitdagingen aanwezig zijn op de verschillende gebieden. Hierom wordt net als gedaan is bij de bovengenoemde thema's aandacht geschonken aan hoe het effectief inzetten van de operationele capaciteiten verbeterd kan worden om zo waarde toe te delen aan het onderwijs, de samenleving en de wetenschap.

Zoals aangegeven door respondent 1 spelen financiële middelen een belangrijke rol binnen een lectoraat om waarde te creëren. Door het merendeel van de respondenten wordt echter benoemd dat er structurele problemen zijn op dit gebied. Zo zijn lectoraten voor een groot deel afhankelijk van eerste en tweede geldstroom, maar de ervaringen van de lectoren tonen aan dat er te weinig geld afkomt van deze twee geldstromen. Daarnaast is er sprake van een derde geldstroom welke inhoudt dat geld beschikbaar wordt gesteld op basis van een contract met een opdrachtgever uit de praktijk, maar deze geldstroom is door geen enkele respondent benoemd (Vereniging van Hogescholen, 2019). Over hoe deze middelen geworven en gebruikt worden kan dan ook geen uitspraak over worden gedaan. Respondent 1 duidt daarnaast dat er te veel tijd besteed wordt aan het verkrijgen van tweede geldstromen door het doen van subsidieaanvragen. De tijd die besteed wordt aan het aanvragen van subsidies is een verlies van kennis en kunde die juist goed gebruikt kan worden om onderzoek te verrichten welke direct waarde toebedelen aan het onderwijs, de maatschappij of de wetenschap.

*Respondent 1: Ja, het idee daarachter is dan moeten ze concurreren, dan blijft de kwaliteit heel hoog, maar ik heb het idee dat we allemaal heel goed worden in het toeschrijven naar subsidie voorstellen om dat geld gehonoreerd te krijgen en dan gaan we die projecten uitvoeren en dan moeten we nieuwe subsidieprojecten hebben en dat er een beetje te veel achter die subsidie dat subsidie gedreven.*

Een tweede en voor alle respondenten de meest belangrijke operationele capaciteit binnen het lectoraat is zoals hierboven al gezegd op 'menselijk gebied'. In de theorie uit dit perspectief vooral in de zin dat mensen beschikken over bepaalde kennis en kunde. Deze kennis en kunde moet uiteindelijk leiden tot het verbeteren of ontwikkelen van producten en/of diensten in welke

vorm dan ook die ten goede komt aan de samenleving (Kaplan & Norton, 1996). Uit de analyse van de interviews is gebleken dat mensen die praktijkgericht onderzoek willen verrichten een zogenoemde basis kwalificatie onderzoek moeten behalen. De uitdaging die door meerdere respondenten wordt genoemd, is dat een basis kwalificatie onderzoek eigenlijk niet voldoende is. Dit heeft tot het gevolg geleid dat door de jaren heen een gat ontstaan is tussen de kwaliteit van onderzoekers aan de universiteiten en die van hogescholen.

Om die kennis en kunde op te schalen bij huidige en toekomstige onderzoekers van een lectoraat kan gesteld worden dat ook op dit vlak een leerplan opgesteld moet worden. Hier moet het gaan om het vraagstuk hoe huidige en toekomstige onderzoekers het meest effectief opgeleid kunnen worden (Hogeschool Rotterdam, 2020). Meerdere respondenten geven bijvoorbeeld aan dat er belemmeringen zijn voor het ontwikkelen van de kennis en vaardigheden van onderzoekers. Zo kost opleiden simpelweg veel tijd en kan er niet gegarandeerd worden dat die tijd ook daadwerkelijk wordt uitbetaald. Zo kan bijvoorbeeld het opleiden van een persoon een succes worden voor de korte termijn, maar bestaat de kans dat een persoon de organisatie verlaat vanwege redenen zoals de behoefte om een ander vak te beoefenen of ontevredenheid bij de organisatie.

*Respondent 1: Nou, dan heb je dus een onderzoeker uit de beroepspraktijk die je opleidt tot praktijkgerichte onderzoeker en door dat opleiden creëer je eigenlijk je eigen operationele capaciteit. (...) Efficiëntie nou, het gaat allemaal niet zo snel, want opleiden kost gewoon tijd en als je mensen opleidt en daarna vertrekken ze weer is, zou ik dat niet efficiënt vinden.*

Volgens Kaplan en Norton (1996) moeten lectoren om deze reden vanuit een intern perspectief nadenken over hoe het geld, de mensen en eventuele andere middelen functioneren binnen het lectoraat en het best gekanaliseerd kunnen worden. Zo kunnen lectoren efficiënter omgaan met de middelen die ze hebben. Uit de analyse van de interviews is verder gebleken dat om tot een resultaat te komen het vooral van belang is dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn en commitment tonen aan het project. Uit het merendeel van de respondenten blijkt echter dat het functioneren van sommige onderzoekers helemaal niet zo hoog is, want vaak hebben mensen helemaal niet de tijd of onderschatten zij het belang van het doen van onderzoek.

Daarnaast speelt een te hoge werkdruk mee onder de docenten die naast het doen van onderzoek ook nog onderwijsactiviteiten uitvoeren. Ook dit beperkt de mate waarin onderzoekers goed kunnen functioneren. In een voorbeeld dat wordt gegeven door respondent 4, wordt aangehaakt dat meerdere docenten naast het doen van onderzoek ook vaak drie of soms

wel vier dagen in de week tijd besteden aan onderwijsactiviteiten. Het probleem hiervan is dat er twee processen namelijk onderwijs en onderzoek door elkaar heen lopen. Dit heeft tot gevolg dat de tijd die normaal voor onderzoeksactiviteiten zijn gereserveerd ten koste gaat aan de onderwijsactiviteiten. Respondent 7 geeft aan dat hoewel op hoger niveau afspraken worden gemaakt over het inzetten van uren van docenten, dat dat in veel gevallen tot weinig leidt.

Om de bovengenoemde uitdagingen aan te pakken is uit een analyse van de empirische resultaten te zien dat de respondenten gezamenlijk tot een mogelijk antwoord komen. Om te beginnen stelt respondent 7 dat binnen de Hogeschool Rotterdam erkend moet worden dat onderwijs en onderzoek twee verschillende primaire processen zijn en dat de waarde van onderzoek beter ingeschat dient te worden. Zoals bij het thema 'samenwerking' al naar voren is gekomen is het creëren van eenzelfde beeld van enorm belang. Vervolgens dient structuur aangebracht te worden op het niveau van een lectoraat, kenniscentrum of zelfs de hogeschool, zoals respondent 3 benadrukt.

Om de huidige problemen op menselijk en financieel gebied aan te pakken dient volgens de respondenten 3, 5, 6 en 9 een ondersteunende infrastructuur opgebouwd te worden zoals een goede backoffice. Volgens respondent 9 moeten in zo een backoffice mensen werken met verschillende disciplines zoals een controller, adviseur, jurist en ga zo maar door. De backoffice zou moeten nadenken over vraagstukken hoe het werk verdeeld en gecoördineerd dient te worden over docent onderzoekers en lectoren. Hierdoor komt er meer balans in het werk, waardoor de werkdruk verlaagd kan worden en de intrinsieke motivatie van mensen verhoogd kan worden, stelt respondent 4. Zo wordt er een onderzoekscultuur aangebracht en kan ook het geld op een efficiëntere manier worden gebruikt.

*Respondent 4: We hebben gewoon veel behoefte aan goede ondersteuning en dat is natuurlijk in een organisatie die van oudsher alleen maar op het geven van onderwijs was gericht, is dat een heel lastig iets, want dat is een totaal ander primair proces dan onderzoek doen.*

Een laatste onderdeel waar lectoren over moeten nadenken volgens Kaplan en Norton (1996) is hoe de middelen ook op lange termijn ingezet kunnen worden. Om de middelen op lange termijn in te zetten dient vooral gekeken te worden naar het menselijk aspect. Door het opleiden van mensen wordt een eigen operationele capaciteit ontwikkeld welke op de lange termijn waarde kan toevoegen aan de academische en onderwijswereld. Zo is het belangrijk om docenten aan te moedigen om promotieonderzoek te doen, aangezien dit soort onderzoek

mogelijkheden biedt voor transformatief en collectief leren en het potentieel van leren aantooit om de complexe vraagstukken uit de maatschappij op te lossen (Hogeschool Rotterdam, 2020).

Een volgende punt dat behoort bij het opleiden van mensen is het creëren van adaptief, flexibel en meedenkend vermogen en moet bijdragen aan het functioneren van een onderzoeker. Zoals in de inleiding al is gesteld is dit van belang, omdat er sprake is van een constante dynamiek in de maatschappij. Het kunnen reageren op vragen die in de praktijk spelen biedt op een directe manier waarde aan de maatschappij, zoals vier van de elf respondenten aangeven. Belangrijk om te vermelden is dat op financieel gebied geen echte conclusies gehaald kunnen worden uit de ervaringen van de respondenten. Zoals bij het intern perspectief al naar voren is gekomen dienen lectoren vooral de vraag te stellen waaraan het geld wordt uitgegeven en/of de investering uiteindelijk tot waarde zal leiden tot minimaal één van de drie gebieden.

#### 4.4 Legitimiteit en steun

Waar het thema ‘operationele capaciteiten’ vooral gericht is op de interne organisatie van een lectoraat heeft het vierde thema ‘legitimiteit en steun’ meer een externe visie op hoe waarde ontwikkeld kan worden. In het theoretisch kader is legitimiteit gedefinieerd als “het publiek accepteert besluiten niet alleen uit de inhoud van het besluit, maar ook uit de manier waarop het besluit tot stand is gekomen” (Klijn & Edelenbos, 2012). Meerdere respondenten erkennen dat hoewel lectoraten relatief nieuw zijn ten aanzien van onderzoeksgroepen op de universiteiten er steeds meer bekendheid en waardering komt voor het werk die vanuit een lectoraat tot stand komt. Dit is onder andere te zien uit de reactie van respondent 3 en 9. Echter zoals hierboven al is aangegeven dient er nog altijd zowel binnen de Hogeschool Rotterdam als door partijen uit het werkveld samen gezocht te worden naar hoe er meer urgentie gecreëerd kan worden om lectoraten een volwaardige positie binnen de kennisketen te geven.

*Respondent 2: Voor mij is het draagvlak eigenlijk zichtbaar door het feit dat we door externe partijen worden gevraagd. Het feit dat we door de gemeente worden gevraagd, dat we door kunstinstellingen worden gevraagd, lokaal, nationaal, internationaal. Dat onze publicaties bijvoorbeeld heel plat gezegd dat ik naar een boekenwinkel in Los Angeles kan gaan en dat onze publicaties dat is voor mij middelen voor relevantie.*

*Respondent 9: We hebben meer werk dan we aankunnen, We worden genoeg gebeld en er zijn partners waar we echt al jaren mee samenwerken.*

Om beter begrip te krijgen op hoe draagvlak verkregen kan worden op een legitieme manier door een lector zijn er verschillende vragen gesteld die onderscheid maken op het gebied van input-, throughput, output en feedback legitimiteit. Catchet et al. (2007) beschrijven dat input legitimiteit van belang is voor waarde creatie, omdat bij de totstandkoming van een lectoraat rekening gehouden moet worden met de verschillende waarden, voorkeuren en belangen van de maatschappij. De respondenten kunnen zich in zekere mate verenigen met het uitgangspunt van de input legitimiteit, omdat namelijk al bij de bepaling van het uitgangspunt van het lectoraat wordt aangegeven tot welk publiek het onderzoek zich zal richten en welke mensen relevant zijn om mee samen te werken. Zo geeft respondent 6 aan dat inclusiviteit en responsiviteit factoren zijn die eigenlijk vanzelfsprekend zijn binnen een lectoraat om waarde te creëren.

Verder wordt wel benoemd dat vanwege het uitgangspunt van een lectoraat het lastig kan zijn om ook te allen tijde volledig inkluderend te zijn, want zoals hierboven al is aangegeven blijkt het moeilijk om interactie met de samenleving te organiseren. Respondent 2 geeft aan dat vanwege het feit dat het publiek soms enorm is, lectoren dienen na te denken hoe op kleine schaal interacties georganiseerd kunnen worden met actoren die baat hebben bij het onderzoek wat een lectoraat verricht. Zo worden de belangen van stakeholders beter begrepen wat zal leiden tot een hogere mate van waarde creatie die vooral ook als positief ervaren wordt door een grotere populatie.

*Respondent 4: het is juist heel waardevol dat studenten meedoen in het onderzoek, dat ook professionals een actieve rol hebben in het onderzoek en dat bijvoorbeeld ook patiënten zelf meepraten, maar om dat te organiseren, dat is erg ingewikkeld.*

Verder is het, zoals blijkt uit de definitie van legitimiteit, van belang aandacht te besteden aan de wijze waarop beslissingen binnen het lectoraat worden genomen (Engelen & Sie Dhian Ho, 2004). Het besluitvormingsproces dient zo ingericht te zijn, zodat de onderzoeksactiviteiten aansluiten om het vraagstuk op te lossen. Ook leidt de kwaliteit van besluiten tot een minder verlies van draagvlak en vervreemding van de realiteit (Hogeschool Rotterdam, 2020). De throughput legitimiteit is echter een onderwerp waarvan gesteld kan worden dat deze vrij onderbelicht wordt door de respondenten. De respondenten 4 en 5 geven aan dat besluiten binnen hun lectoraat genomen worden op basis van haalbaarheid en niet zozeer op basis van consensus, maar juist op basis van overtuigingen of bewijslasten.

Daarnaast geeft respondent 8 aan dat bij het maken van besluiten het van belang is dat steun verkregen wordt van de top. Het zijn namelijk de mensen aan de top die uiteindelijk de besluiten nemen wat er met een onderzoek gebeurt. Door het betrekken van externe actoren bij het maken van besluiten wordt de kwaliteit van het besluitvormingsproces hooggehouden. Verdere analyse is niet mogelijk vanwege de beperkte informatie die verkregen is uit de interviews. Uit analyse van het interne document blijkt dat het essentieel is om te (her) oriënteren wie beslissingen kan maken en welke acties daaraan verbonden om de kwaliteit van het besluitvormingsproces te verbeteren (Hogeschool Rotterdam, 2020).

*Respondent 5: Ja nou, niet zozeer op basis van consensus, maar wel op basis van bewijslasten of op evidenties.*

Een grote uitdaging die speelt bij de respondenten is op het gebied van de output legitimiteit. Zo is in het theoretisch kader naar voren gekomen dat lectoren moeten toetsen in welke mate het onderzoek overeenkomt met de wensen en voorkeuren van het publiek (Engelen & Sie Dhian Ho, 2004). Daarnaast dient niet alleen gekeken te worden naar de waarde die het onderzoek heeft op de samenleving, maar ook naar de mate waarin de operationele capaciteiten efficiënt zijn gebruikt (Cachet et al., 2007). Om uitspraken te doen over het belang van het evalueren is aan de respondenten gevraagd wat hun perceptie is waarop het onderzoek wordt getoetst op basis van effectiviteit, efficiëntie- en representativiteit.

Uit de analyse van deze vraag blijkt dat alle respondenten het belangrijk vinden om het onderzoek te evalueren en dat dit op verschillende manieren wordt gedaan. Hier kan gedacht worden aan peer reviews door andere onderzoekers, impactinterviews en feedbacksessies met betrokken partners en externe visitatiecommissies zoals het BKO. Respondent 6 en 9 geven aan dat om de output van het onderzoek te meten men juist antwoorden moet formuleren op vraagstukken zoals - wat heb ik eraan gehad – hoe is de samenwerking verlopen – welke andere factoren hebben een rol gespeeld – wat zou je ons aanbevelen – heb je nog meer nodig om dit te gebruiken. Ook kan gekeken worden naar een meer kwantitatieve aanpak door bijvoorbeeld te kijken naar hoeveel publicaties het onderzoek heeft in wetenschappelijke bladen of hoeveel geld partijen over hebben om vervolgonderzoek te doen.

*Respondent 6: Nou ja, idealiter wil je iets kunnen rapporteren – kort en bondig – wil je dit soort evaluaties kunnen optellen over projecten heen. Dat kan natuurlijk met kwalitatief materiaal*

*heel lastig dus dat is jammer. Tegelijkertijd laat doorwerking zich niet vertalen in een rapportcijfer. Althans dat lijkt me vrij lastig.*

Daarnaast geven respondenten aan dat een probleem met het evalueren van onderzoek is dat er slechts één of twee keer gemeten wordt en het evaluatieproces daarna stopt. Om dit te verbeteren raadt respondent 7 aan om te gaan monitoren. Dit houdt in dat net als bij het BKO één keer in de zoveel tijd een meting wordt verricht om te kijken of het onderzoek nog daadwerkelijk iets van waarde laat zien binnen een instelling of setting. Hierdoor wordt ook de feedback legitimiteit verstrekt, omdat door het veelvuldig meten de informatie teruggekoppeld kan worden voor het eigen leerproces. Respondent 2 geeft echter wel aan dat hoewel het belangrijk is om het onderzoeksproces te meten er niet te veel tijd hierin gestoken moet worden, omdat je dan simpelweg niet meer toekomt aan het creëren van waarde.

Daarnaast zijn de meningen verdeeld over het gebruik van het BKO als evaluatiemethode. Zo wordt het BKO door enkele respondenten gezien als een te kwantitatief meetmodel, maar andere respondenten benadrukken dat er ook zeker kwalitatieve aspecten erin voorkomen. Het voornaamste probleem met het BKO is de mate waarin er structuur of extra inspanning gebracht moet worden om ook echt met een voldoende, goed of excellent beoordeeld te worden. Respondent 2 gaf met een voorbeeld aan hoe hij de visitatie had gestructureerd door actoren uit de praktijk uit te nodigen. Het voordeel hiervan was dat de commissieleden de kans kregen om ook het narratief van de maatschappelijke actoren aan te horen en hen te bevragen. Hoewel gesteld kan worden dat dit een mooie vorm van evaluatie is, dient de kanttekening gemaakt te worden dat het BKO slechts één keer in de zes jaar plaatsvindt.

Een laatste probleem welke door de respondenten is aangegeven is de moeilijkheid om daadwerkelijk te evalueren hoeveel of wat de daadwerkelijke waarde is die een lectoraat toebrengt aan het onderwijs, de samenleving en de wetenschap. Zoals uit de inleiding is gebleken zijn meerdere onderzoekers op zoek naar dit vraagstuk, maar is hier nog altijd geen uitsluitsel op. Uit de analyse van de respondenten is gebleken dat om hier een uitspraak over te doen het van belang is om in ieder geval de informatie bij te houden over de verbruikte operationele capaciteiten. Respondent 6 geeft aan dat centraal moet staan wat er is gedaan in termen van het aantal mensen en de grootte van het budget. Daarnaast moet een afweging gemaakt worden tussen zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren. Verder moeten samenwerkingspartners betrokken worden, zodat er een narratief ontwikkeld kan worden. Verdere uitsluiting over hoe dit vraagstuk kan worden aangepakt wordt in de interviews niet besproken.

## 4.5 Communicatie

Een laatste thema welke niet is voortgekomen uit het theoretisch kader, maar welke volgens de respondenten binnen het lectoraat bijdragen aan de creatie van waarde is de factor ‘communicatie’. De respondenten benoemen vele manieren om over waarde creatie te communiceren zoals in tijdschriften, wetenschappelijke artikelen, websites, sociale media, lesmateriaal, en zelfs conferenties. Het probleem is echter dat ook de manieren waarop communicatie wordt gebruikt dient vorm gegeven te worden, zodat het kan helpen om de bovenstaande thema’s op een directe manier te sturen. Zo wordt door respondent 6 aangegeven dat sommige mensen wel goed kunnen communiceren, maar dat zij geen waarde creëren. Andersom zijn er mensen die wel waarde creëren, maar juist hier niet over communiceren.

*Respondent 6: Dus het zit niet per se in meer, maar misschien wel in anders. (...) Je kan een geweldige inhoud maken, maar als je die niet goed weet te communiceren dan houdt het op. Dus om goeie impact te maken is de manier waarop je die boodschap verpakt en distribueert ongelofelijk belangrijk.*

Zo is ten eerste communicatie van belang binnen het thema ‘uitgangspunt van een lectoraat’, omdat zoals hierboven al benoemd is lectoraten verschillen met wat zij trachten te bereiken vanwege hun discipline. Om deze verschillen te verduidelijken, geven respondenten aan dat het belangrijk is om via verschillende kanalen in grote lijnen aan te geven waar het lectoraat voor staat en wat ze hoopt te bereiken binnen kennisinstellingen en voor de praktijk. Zo geeft respondent 4 aan dat een lectoraat een signalerende functie heeft om voor maatschappelijke vraagstukken aandacht te krijgen en te zorgen dat zij op verschillende agenda’s komen te staan.

Ten tweede is communicatie binnen het thema ‘samenwerking’ al voor een groot deel beschreven. Zoals in de theorie al naar voren is gekomen beschrijven Ansell en Gash (2008) dat het van belang is dat dialogen gefaciliteerd moeten worden om de uitdagingen aan te pakken. Zo een dialoog kan ook weer verschillen in vorm en er dient door lectoren nagedacht te worden wat het doel is van een dialoog. Hierbij kan gedacht worden aan brainstormmomenten, maar ook aan feedback en implementatiesessies. Het allerbelangrijkste tijdens een dialoog is dat iedereen de kans krijgt om zijn of haar ideeën te delen met de groep. Zo moet een lector optreden als facilitator om zo de dialoog te structureren en in goede banen te leiden.

Ten derde is in het thema ‘operationele capaciteiten’ naar voren gekomen dat het creëren van waarde binnen een lectoraat echte mensenwerk is. Communicatie krijgt zijn uiting binnen dit thema doordat lectoren moeten nadenken over welke gedragsregels gelden binnen het



lectoraat. Hierbij gaat het vooral om zaken zoals dat er met respect naar elkaar wordt gepraat en dat er geluisterd wordt naar wat een ander heeft te zeggen, benadrukt respondent 2. Daarnaast speelt communicatie vooral een belangrijke factor bij het interne perspectief. Zo dient er door de lector en eventuele ondersteunende capaciteiten gecommuniceerd te worden welk werk iemand gaat doen en hoe dit teruggekoppeld kan worden, zodat er zowel effectief als efficiënt gewerkt kan worden. Verder kan communicatie over opleidingsmogelijkheden bijdragen aan het creëren van een operationele capaciteiten op de lange termijn, want als mensen niet weten over deze mogelijkheden dan blijft het moeilijk om eigen operationele capaciteiten te creëren.

Als laatst speelt communicatie een rol binnen het thema ‘legitimiteit en steun’. Het probleem welke wordt aangegeven door meerdere respondenten is dat buiten de samenwerkingspartners de overige doelgroepen vaak niet bereikt worden. Om de resultaten ook echt naar buiten te brengen dient een afweging gemaakt te worden over welke communicatiekanalen gebruikt worden om zo effectief mogelijk de doelgroepen bereiken. Zo geeft respondent 6 aan dat publicatie in wetenschappelijke bladeren belangrijk zijn, maar dat tegelijkertijd niet alle doelgroepen deze wetenschappelijke bladeren lezen. Zo wordt aangeraden om toch vaker een LinkedIn of een bedrijfswebsite te gebruiken, want dat maakt het vinden van een publicatie simpelweg makkelijker voor bepaalde doelgroepen. Als laatst blijkt dat om draagvlak te vergaren voor een lectoraat op een transparante en acceptabele wijze het noodzakelijk is om te blijven communiceren over de positie van een lectoraat binnen de kennisinstellingen.

#### 4.6 Samenvatting

Uit de analyse van de empirische resultaten zijn verschillende thema’s tot stand gekomen die een bijdrage leveren aan de beantwoording van de hoofd- en deelvragen welke in het volgende hoofdstuk worden besproken. De meest belangrijke bevinding is dat hoewel de respondenten verschillen qua discipline er veel overeenkomst is op hun visie op wat waarde creatie is en dat het toekomt aan het onderwijs, de samenleving en de wetenschap. Het grote verschil tussen de respondenten is het publiek waarop het lectoraat zich richt. Hier is echter een meer dan verklaarbare reden voor namelijk dat de discipline bepaalt tot wie het onderzoek zich richt. Verder zijn er vele overeenkomsten op hoe waarde bereikt kan worden. Soms verschilt de invulling echter wel hoe een lector dat binnen zijn of haar lectoraat vormgeeft. Hierom is het des te belangrijker dat er van elkaar geleerd wordt. Als laatst dient nagedacht te worden over de positie van lectoraten binnen kennisinstellingen en een realistisch beeld geschept te worden

dat het beroep van een lector die onderzoek doet binnen een hogeschool nog relatief nieuw is. Er zijn nog altijd belangrijke uitdagingen binnen het lectoraat, maar gezamenlijk kunnen er verbeterpunten tot stand komen welke moeten helpen bij het verbeteren en versterken van het waardeontwikkelingsproces. In het volgende hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies uit de resultaten bediscussieerd.

## 5. Conclusie en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag. De beantwoording komt tot stand uit de conclusies op de geformuleerde deelvragen. Vervolgens wordt op basis van de empirische bevindingen en conclusies aanbevelingen gedaan om het doel van dit onderzoek, namelijk het versterken van het proces om waarde te creëren, te realiseren. Het laatste deel van dit hoofdstuk bestaat uit de discussie. In deze afsluitende paragraaf vindt een kritische reflectie plaats op de kwaliteiten en beperkingen van de bevindingen, methodologie en gebruikte theorie.

### 5.1 Conclusie

Een eerste deelvraag welke in de inleiding is opgenomen heeft de intentie om een definitie te schetsen van wat er door lectoren wordt verstaan onder waarde creatie. Zoals geconcludeerd kan worden uit het theoretisch kader is er in de bestuurskundige literatuur verschillende pogingen gedaan om waarde creatie te definiëren. Voor gesproken was met de respondenten is waarde creatie in het theoretisch kader gedefinieerd als *‘een interventie die tot stand komt uit een samenwerking tussen publieke managers en maatschappelijke actoren die de uitdagingen in operationele capaciteit, legitimiteit en ondersteuning benadrukken. De creatie van waarde heeft als doel om via een interventie in welke vorm dan ook een voordeel te behalen voor de maatschappij.’*

Uit de analyse van de resultaten is gebleken dat het soort waarde die wordt gecreëerd door lectoren afhankelijk is van hun discipline. Zo kunnen lectoren van het kenniscentrum Business Innovation meer geneigd zijn om economische waarde te creëren voor bijvoorbeeld mkb-bedrijven, maar lectoren van het kenniscentrum Zorginnovatie daarentegen zullen meer behoefte hebben om sociaal-culturele waarde toe te voegen aan zorginstellingen. Hoewel er verschillen zijn met betrekking of een lectoraat zich richt op bijvoorbeeld een mkb-bedrijf of zorginstelling kan geconcludeerd worden dat het praktijkgerichte onderzoek doorwerking heeft op de mate van waarde die toekomt aan de maatschappij. Een belangrijke factor die erkent wordt bij het definiëren van waarde creatie is dat het praktijkgerichte onderzoek een positieve verandering teweeg moet brengen die ten gunste komt aan het onderwijs, de samenleving en de wetenschap. Verder kan geconcludeerd worden dat de creatie van waarde tot stand komt door het ontwikkelen van kennis, het creëren van een gedeeld kader door discourses op te stellen en een verbindende functie te hebben met de samenleving.

Een overkoepelende definitie van waarde creatie vanuit de lectoren is *‘het teweegbrengen van een positieve verandering binnen het onderwijs, de samenleving en de*

*wetenschap door het uitvoeren van praktijkgerichte onderzoek waarbij relevante actoren uit de praktijk worden betrokken bij het proces*'. Een vergelijking met de definitie van het theoretisch kader laat zien dat de lectoren het onderzoeksproces als interventie zien om waarde te creëren. Hoewel het per lectoraat verschilt wat er onder het publiek wordt verstaan, zijn er op hoofdlijnen drie belangrijke gebieden waar de verandering aan dient toe te komen namelijk het onderwijs, de samenleving en de wetenschap. Een laatste overeenkomst met de definitie uit het theoretisch kader is het feit dat er sprake is van een samenwerking.

Om daadwerkelijk erachter te komen hoe waarde wordt bereikt is een tweede deelvraag opgesteld welke ingaat op de condities die door de lectoren van de Hogeschool Rotterdam verklaard worden om waarde te creëren. Uit het theoretisch kader werd vanuit het strategische driehoek van Moore (2004) al aangegeven dat er een relatie is tussen de mate waarin waarde wordt gecreëerd en het gebruik van verschillende operationele capaciteiten en de manier waarop steun wordt vergaard. Daarnaast kwam uit de definitie van waarde creatie voort dat samenwerking een belangrijke factor is.

Uit de analyse van de resultaten kan geconcludeerd dat hoewel de lectoren verschillen qua discipline er veel overeenkomst is op hun visie van hoe waarde tot stand komt. Allereerst blijkt dat de kwaliteit van het samenwerkingsverband voor alle respondenten de meest belangrijke factor is voor de mate waarin waarde wordt gecreëerd. Dit komt vanwege het feit dat een lector afhankelijk is van andere actoren en dat zonder samenwerking te weinig of zelfs geen waarde gecreëerd kan worden. Uit de analyse blijkt dan ook dat er sprake is van een interne en externe samenwerking. Aan de ene kant wordt met interne samenwerking bedoelt de samenwerking tussen een lector en actoren binnen de Hogeschool Rotterdam zoals andere (hoofd) docenten en studenten. Aan de andere kant valt onder de externe samenwerking alle samenwerkingsactiviteiten tussen een lector en actoren buiten de Hogeschool Rotterdam. Deze onderscheid is van belang, omdat er door een lector op verschillende manieren gezocht moet worden om een langdurige relatie op te bouwen in beide contexten.

Verder blijkt uit de analyse van de resultaten dat voor het opbouwen van een langdurige relatie er juiste omstandigheden moeten zijn. Deze omstandigheden kunnen echter per lectoraat verschillen. Om met het lectoraat waarde te creëren kan geconcludeerd worden dat het van uiterst belang is dat er dialogen gefaciliteerd worden door een lector om zo vertrouwen op te bouwen en te zoeken naar een gedeeld kader. Zo kan worden toegewerkt naar het behalen van resultaten. Uit de analyse van de resultaten blijkt echter dat het lastig is om deze dialogen met het publiek te faciliteren en hier dient dus aandacht aan besteed te worden.

Ten tweede blijkt uit analyse van de resultaten dat voor het creëren van waarde het een belangrijke factor is om na te denken over welke operationele capaciteiten er worden ingezet, maar vooral ook op welke manier. Zo kan geconcludeerd worden dat er overeenstemming is tussen de respondenten dat de menselijke, financiële en organisationele middelen het meest belangrijk zijn binnen het waardeontwikkelingsproces. Uit analyse van de resultaten blijkt dat het menselijke kapitaal de belangrijkste operationele capaciteit is om waarde te creëren. Hoewel aangegeven wordt dat het grote gros van het personeel als deskundig wordt ervaren is er nog altijd veel behoefte aan kwalitatief hoogwaardig personeel. Uit de analyse van de resultaten blijkt dat er nog een groot gat is tussen de kwaliteit van onderzoekers aan de universiteiten en die van hogescholen. Ook de toewijding van docent onderzoekers is nog niet altijd even hoog vanwege redenen als werkdruk of het feit dat zij het belang van onderzoek nog niet inzien. Dit heeft invloed op de mate waarin waarde toekomt aan de drie domeinen.

Tegenover het menselijk kapitaal staan de financiële middelen die een minder belangrijke rol spelen, maar wel gezien wordt als essentieel onder de respondenten om waarde te creëren ten behoeve van het onderwijs, de samenleving en de wetenschap. Geconcludeerd kan worden dat onder de lectoren ervaren wordt dat er op dit moment te weinig geld afkomt van de eerste en tweede geldstromen. Om de geldstroom aan te vullen worden daarom steeds vaker subsidieaanvragen gedaan. Wat blijkt uit de ervaringen van lectoren is dat de subsidieaanvragen ten koste gaat van de tijd die aan de onderzoeksactiviteiten besteed kan worden. Verder kan geconcludeerd worden uit de analyse van de resultaten dat er zeer beperkte organisationele capaciteiten zijn binnen het lectoraat. Dit heeft vooral invloed op het groei- en ontwikkelingsperspectief van het lectoraat. Zo kan worden geconcludeerd dat docenten in sommige gevallen behoefte hebben aan betere interne structurering, omdat hierdoor beter kan worden nagedacht over het effectiever en efficiënter inzetten van menselijk en financieel kapitaal. Op dit moment zijn lectoren hier vaak zelf mee bezig wat ten koste gaat van hun eigen tijd voor onderzoek.

Ten derde is gebleken dat ook het vergaren van steun op een legitieme manier een belangrijke conditie is om waarde te creëren. Zo blijkt uit de analyse van resultaten dat inclusiviteit een belangrijke factor is om waarde te creëren, maar dat het in sommige gevallen als moeilijk wordt ervaren om bepaalde doelgroepen mee te nemen in een onderzoek. Verder kan geconcludeerd worden dat de manier waarop besluiten genomen worden als minder belangrijke factor beschouwd kan worden om waarde te creëren. Dit komt in zekere zin door de mate van professionaliteit binnen de lectoraten en het feit dat beslissingen genomen worden met goedkeuring van de top. Als laatst wordt erkend dat evaluatiesystemen en feedback-

momenten van wezenlijk belang zijn om waarde te creëren. Zo wordt op dit moment op verschillende manieren getracht om de onderzoeksactiviteiten te evalueren, maar zoals te zien is in de bestuurskundige literatuur is hier een gemis aan theorie en weten lectoren nog niet hoe dit zo effectief mogelijk gedaan kan worden.

Ten vierde kan geconcludeerd worden uit de analyse van resultaten dat de strategische driehoek van Moore op waarde creatie te beperkt is. Naast het feit dat samenwerking al een aanvulling was op zijn model blijkt ook dat communicatie door de respondenten gezien wordt als een beslissende factor in de mate waarin waarde wordt gecreëerd binnen lectoraten. Zo dient te worden nagedacht over hoe de interactieprocessen worden opgesteld en welke kanalen worden gebruikt om te communiceren over waarde. Als laatst kan uit de analyse van de resultaten geconcludeerd worden dat de lectoren te maken hebben met verschillende uitdagingen zoals de competitie met andere kennisinstellingen, het faciliteren van dialogen met stakeholders en het motiveren van het personeel. De derde deelvraag tracht een antwoord te geven op hoe lectoren met deze uitdagingen om kunnen gaan om de creatie van waarde te versterken en zal in de volgende paragraaf aan bod komen.

Met bovengenoemde conclusies op de deelvragen kan een antwoord geformuleerd worden op de hoofdvraag '*welke factoren dragen bij aan de creatie van waarde ten behoeve van het onderwijs, de maatschappij en de wetenschap?*'. Uit de analyse van de resultaten kan geconcludeerd worden dat er een vijftal factoren zijn die bijdragen aan de creatie van waarde. Ten eerste is doelformulering een bepalende factor, omdat zonder het bepalen van een richting van wat het lectoraat wil bereiken er geen structuur aangebracht kan worden binnen het lectoraat. Hierop volgend is een tweede factor samenwerking van belang, omdat simpelweg alleen geen verandering teweeggebracht kan worden. Zo ben je als lector afhankelijk van organisaties die met vraagstukken zitten en zijn die partijen weer afhankelijk van lectoren die een antwoord kunnen bieden met het hun lectoraat. Daarnaast zijn de lectoraten nog altijd te veel afhankelijk van de overheidsfinanciering.

Ten derde is de factor communicatie van belang, omdat zonder communicatie geen informatie verkregen en gedeeld kan worden. Communicatie speelt een sleutelrol binnen het samenwerkingsverband, maar ook om steun te vergaren op een legitieme manier. Ten vierde speelt het gebruik van de operationele capaciteiten een belangrijke rol in de mate waarin waarde wordt gecreëerd, want zonder middelen kunnen de doelstellingen van een lectoraat niet bereikt kunnen worden. Het is nou eenmaal zo dat het doen van onderzoek geld kost en hoe meer geld er ter beschikking is hoe meer mogelijkheden er zijn binnen het lectoraat. Daarnaast dient ook goed nagedacht te worden over manier waarop de operationele capaciteiten worden gebruikt.

Het nadenken kan helpen om de efficiëntie te verbeteren en zo kan er mogelijk meer waarde gecreëerd worden. Een laatste punt welke bijdraagt aan de creatie van waarde is aandacht voor het evaluatieproces. Op dit moment zijn er wel manieren ontworpen om het onderzoeksproces te evalueren, maar het blijft een vraagstuk waar tot op heden nog geen antwoord voor is.

## 5.2 Aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek is om te verklaren welke factoren bijdragen aan de creatie van waarde. In de voorgaande paragraaf is een antwoord gegeven op deze verklarende vraag. Dit onderzoek kan vanwege de vraagstelling vooral gezien worden als een eerste blik op hoe lectoren waarde trachten te bereiken met het doen van praktijkgericht onderzoek. Zoals hierboven al is benoemd zijn er echter binnen het lectoraat nog altijd tal van uitdagingen in het proces om waarde te creëren. Om met deze uitdagingen aan de slag te gaan wordt in het vervolg van deze paragraaf een aantal aanbevelingen gedaan, zodat de waarde die aan het onderwijs, de samenleving en de wetenschap versterkt kan worden door het doen van praktijkgericht onderzoek.

Een eerste aanbeveling is om een leercultuur te ontwikkelen. In zo een leercultuur moet speciale aandacht worden besteed aan het vergroten van de kennis en vaardigheden van medewerkers. Het opleiden van het personeel is hierin een eerste optie. Zo kan het faciliteren van tussentijdse trainingen en cursussen een manier zijn om het personeel aan te zetten om zichzelf te ontwikkelen. Een tweede optie is dat er geleerd wordt van elkaar. Dit kan door te werken volgens het principe ‘de beste ploeg op het project’. Zo moeten teams divers zijn, zodat er vanuit verschillende perspectieven naar het vraagstuk gekeken kan worden en mensen uitgedaagd worden om met elkaar te interacteren. Ook kan het helpen om meer samen te werken met andere lectoraten en ander kenniscentra. Daarnaast is het een optie om samen te werken met bijvoorbeeld universiteiten en mbo’s. Zo blijkt dat consortiavorming een populair onderwerp is om over de grenzen van kennisinstellingen maatschappelijke vraagstukken op de onderzoeksagenda’s te brengen.

De samenwerking met andere kennisinstellingen kan tevens ten goede komen aan het versterken van de positie van lectoraten binnen het huidige kennis- en innovatiesysteem. Om de positie van het lectoraat, maar daarnaast ook de onderzoeksactiviteiten te verbeteren om zo de waarde voor het onderwijs, de samenleving en de wetenschap te versterken is het van belang dat interacties plaatsvinden binnen het lectoraat, maar ook met actoren daarbuiten. Zo blijkt uit de analyse van de resultaten dat het lastig is om dialogen te faciliteren met andere actoren. Om

deze dialogen op gang te brengen dient rekening gehouden te worden met het feit dat er sprake is van voldoende inclusiviteit. Zo moeten actoren zich uitgenodigd voelen om mee te denken over de problematiek en hun gehoor kunnen geven binnen bepaalde besluitvormingsprocessen.

Om die inclusiviteit te bevorderen en meer van elkaar te leren is een volgende aanbeveling om te kijken naar de opties of de lectoraten op een zekere manier kunnen genieten van meer ondersteuning. Dit kan op het niveau zijn dat er binnen een lectoraat een ondersteunende afdeling opgezet wordt die zich bezig moet houden met de vraag hoe het werk op een effectieve manier verdeeld en gecoördineerd kan worden, maar dit kan ook op het niveau per kenniscentrum. Door ook op overige niveaus na te denken over wat een lectoraat nodig heeft om het werk op een effectieve manier uit te voeren, wordt hiermee de mate waarin een lectoraat waarde toebrengt aan het onderwijs, de samenleving en de wetenschap versterkt.

De bovenstaande aanbevelingen en de eerdergenoemde uitdagingen laten zien dat er behoefte is om te veranderen. Een volgende aanbeveling om de waarde creatie vanuit een lectoraat te versterken is dat er wordt nagedacht hoe op een effectieve wijze zo een verandering geïmplementeerd kan worden binnen een lectoraat. Aandacht aan verandermanagement is hierom van belang. Het implementeren van een verandering is echter moeilijk en soms een tijdrovend proces, maar er zijn meerdere verandertheorieën die aangeven hoe een organisatie op een effectieve manier kan veranderen. Hierbij kan gedacht worden aan de Methode van Lewin, 8-stappenmodel van Kotter of de Theory of Change. Er is geen ‘beste manier’ om te veranderen en voor het implementeren van verbeteringen moet de tijd genomen worden. De bovengenoemde modellen hebben veel overlap, maar hebben allemaal hun eigen voor- en nadelen.

Hierbij wordt het 8-stappenmodel van Kotter aangeraden om te gebruiken, omdat het als voordeel heeft dat het model toepasbaar is in verschillende situaties en op verschillende processen. Daarnaast laat het vergeleken met de andere modellen in acht zeer begrijpbare stappen zien hoe een organisatie kan veranderen. Een eerste stap in het model van Kotter om te veranderen is het creëren van urgentiebesef onder de werknemers. Ten tweede dient er een coalitie gevormd te worden van personen die niet alleen beschikken over bepaalde kennis, maar ook in zekere mate beslissingen kunnen doorvoeren. Een derde stap is het ontwikkelen van een visie en strategie. Het communiceren van deze visie is een vierde stap en dient zowel intern als extern gedaan te worden. Stap vijf toont aan dat voor de daadwerkelijke verandering kan plaatsvinden het belangrijk is dat alle obstakels zijn verwijderd om de verandering zo goed mogelijk te laten verlopen. De volgende stap is om daadwerkelijk de verandering in te voeren. Hierbij kan dus bijvoorbeeld gedacht worden aan het opleiden van andere onderzoekers of



dialogen op verschillende manieren vorm te geven. Zodra er tussentijdse resultaten te zien zijn komen de laatste twee stappen aan de orde. Zo moeten op positieve resultaten voortgebouwd worden en waar mogelijk geïnstitutionaliseerd worden in de organisatiecultuur (Kotter, 1996). Met de huidige dynamiek in de samenleving is het vermogen om te kunnen veranderen van essentieel belang om de waarde creatie te versterken.

Waar bovenstaande aanbeveling vooral gericht is voor de lectoren van de Hogeschool Rotterdam is een andere aanbeveling meer gericht om vervolgonderzoek te stimuleren naar het vraagstuk hoe de creatie van waarde het best geëvalueerd kan worden. Zoals gesteld is er nog altijd geen eenduidige methode of theorie die kan aantonen hoe de doorwerking van onderzoek gemeten kan worden. Uit dit onderzoek kan meegenomen worden dat een dergelijk model moet voldoen aan een aantal bouwstenen. Zo moet allereerst het uitgangspunt van een lectoraat centraal staan waarin onder meer de doelstellingen duidelijk worden gemaakt. Vervolgens dient gekeken te worden naar een set van zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren. Deze indicatoren moeten meetbaar en bruikbaar zijn in verschillende contexten. Daarnaast en tevens een zeer belangrijke bouwsteen is dat ook stakeholders uit de praktijk benaderd moeten worden om het proces te evalueren. Het komen tot een evaluatiemethode voor het meten van waarde zal een langdurig proces zijn, maar er is in grote mate behoefte aan een dergelijk evaluatiesysteem. Zo zal het op den duur steeds beter in kaart brengen hoe waarde wordt gecreëerd en daarom ook hoe het versterkt kan worden.

### 5.3 Discussie

Binnen dit onderzoek zijn keuzes gemaakt met betrekking tot het presenteren en gebruik van de theorie, methodologie, bevindingen en conclusies. In het vervolg van deze afsluitende paragraaf van dit onderzoek vindt een reflectie plaats op het onderzoeksproces.

Ten eerste kan gesteld worden dat met de opgedane kennis uit dit onderzoek een beperking aangetoond kan worden op de gebruikte theorie. Om te verklaren welke factoren bijdragen aan de creatie van waarde is in het theoretisch kader het strategische driehoek van Mark Moore als uitgangspunt genomen voor dit onderzoek. Moore heeft aangetoond dat er een relatie is tussen het gebruik van verschillende operationele capaciteiten en het vergaren van steun op een legitieme manier om waarde te creëren. Toch hebben andere onderzoekers benadrukt dat het concept 'samenwerking' ook moet worden toegevoegd aan het model van waarde creatie. Een kritische noot uit dit onderzoek toont echter aan dat samenwerking niet het enige concept is wat toegevoegd moet worden aan het model van Moore. Zo blijkt uit de

interviews dat ‘communicatie’ een essentiële factor is om waarde voort te brengen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de verwachting en het conceptueel model uit het theoretisch kader verworpen kan worden. Dit heeft geleid tot een nieuw model van waarde creatie welke te vinden is in bijlage 3 van dit rapport.

Een tweede punt voor discussie is te vinden binnen de focus van de onderzoekspopulatie. Zo is in de methodologie beschreven dat dit onderzoek zich focust op de lectoren van de Hogeschool Rotterdam die trachten waarde te creëren met het verrichten van praktijkgericht onderzoek. De kracht van dit onderzoek ligt vooral in het feit dat een heel verschillend palet aan lectoren is bevraagd die het waardeontwikkelingsproces beredeneren vanuit hun eigen discipline. Toch kan gesteld worden dat er een beperking is in dit onderzoek, omdat er alleen gesproken is met lectoren en niet met actoren buiten de hogeschool. Het onderzoek was sterker geweest door ook met actoren uit de praktijk te spreken, omdat zij uiteindelijk van de waarde genieten. Zo is ook in de aanbevelingen geschreven dat het echt van belang is om actoren uit de praktijk te benaderen om bijvoorbeeld een evaluatiemodel te ontwikkelen.

Tot slot kan gesteld worden dat het doel om te verklaren welke factoren bijdragen aan de creatie van waarde is behaald. Zo zijn de resultaten en conclusies op een valide en betrouwbare manier tot stand gekomen. Een punt van aandacht is dat begrepen moet worden dat dit onderzoek slechts een begin is van een veel groter proces om de waarde creatie die gedaan wordt vanuit een lectoraat ten behoeve van het onderwijs, de maatschappij en de wetenschap te versterken. Zoals gesteld is in de vorige paragraaf dienen lectoren samen met actoren uit de samenleving aan de slag te gaan om deel te nemen aan een continu proces van leren en verbeteren. Dit is nodig om een antwoord te bieden aan de huidige en nog onbekende complexiteit van een continue bewegende samenleving.

## Bibliografie

- Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). *Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings*. Taylor & Francis Group, LLC.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. In *Journal of public administration research and theory* (pp. 543-571).
- Babbie, E. (2016). In *The Practice of Social Research*. Canada: Cengage Learning, Inc.
- Bekkers, V., Dijkstra, G., Edward, A., & Fenger, M. (2007). Assessing the Democratic Legitimacy of Governance Practices. In *Governance and the Democratic Deficit* (pp. 35-60). Routledge.
- Benington, J. (2007). *From private choice to public value?* Coventry: Warwick Business School, The University of Warwick.
- Cachet, L., Kickert, W., Schaap, L., & van der Meer, F.-B. (2007). *Liefde voor het Openbaar Bestuur en Liefde voor de Bestuurskunde*. Eburon Delft.
- Christis, J. (2021, oktober 12). *Hogescholen concurreren vooral met elkaar, niet met universiteiten*. Opgehaald van <https://www.scienceguide.nl/2021/10/praktijkgericht-onderzoek-hogescholen-concurreren-vooral-met-elkaar-niet-met-universiteiten/>
- Cloosterman, E., Gielen, M., van den Toren, J., & van der Starre, B. (2019). *De stand van Praktijkgericht Onderzoek in Nederland*. Driebergen: Vereniging Hogescholen.
- Coombs, S., & Meijer, I. (2021). *Towards Evaluating the Research Impact made by Universities of Applied Sciences*. Nederland: Oxford University Press.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). In *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. California: SAGE Publications, Inc.
- de Jonge, J. (2016). *Praktijkgericht onderzoek bij lectoraten van hogescholen*. Rathenau Instituut.
- De Koster, K., Kampen, J., Caluwaerts, D., de Cloedt, A.-s., de pauw, S., & de Schouwer, K. (2010). *Democratie en de kloof tussen discours en praktijk. Burgerparticipatie, overheidsbeleid en tevredenheid op het lokale niveau*. Gent: Academia Press.
- Easton, D. (1957). An Approach to the Analysis of Political Systems. In *World Politics* (pp. 383-400). Cambridge University Press.
- Edelenbos, J., & Monnikhof, T. (2001). *Lokale interactieve beleidsvorming: Een vergelijkend onderzoek naar de consequenties van interactieve beleidsvorming voor het functioneren van de lokale democratie*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA.

- Engelen, E., & Sie Dhian Ho, M. (2004). Democratieconcept. In *De staat van de democratie. Democratie voorbij de staat* (pp. 20-25). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Enthoven, M., & Oostdam, R. (2022). *De functie en zin van praktijkgericht onderzoek door studenten van educatieve hbo-opleidingen*. Amsterdam: Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding Hogeschool van Amsterdam.
- Fontys Hogeschool. (2022, maart 22). *Wat is een lectoraat*. Opgehaald van <https://fontys.nl/Onderzoek/Wat-is-een-lectorat.htm>
- Frederickson, G. (1991). Toward a Theory of the Public for Public Administration. In *Administration & Society* (pp. 395-417).
- Ganzevles, M., Andriessen, D., van Beest, W., Van Regenmortel, M., & van Weeghel. (2020). *The nature of social work research by Dutch universities of applied sciences*. Tilburg: ResearchGate.
- Gibbs, G., & Taylor, C. (2005, juni 30). *How and what to code*. Opgehaald van <http://www.acrn.eu/cambridge/downloads/files/How%20and%20what%20to%20code.pdf>
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). In *Papers on the Science of Administration* (p. 9). Routledge.
- Hogeschool Rotterdam. (2020, mei 29). *Hoger beroepsonderwijs in 2030*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam Uitgeverij. Opgehaald van <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/onderzoek/>
- Hogeschool Rotterdam. (2022, mei 11). *Kenniscentra*. Opgehaald van <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/onderzoek/kenniscentra/>
- Jørgensen, T., & Bozeman, B. (2007). *Public Values An Inventory*. Sage Publications.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). In *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kelly, G., & Muers, S. (2002). *Creating public value: An analytical framework for public service reform*. London: Cabinet Office Strategy Unit.
- Klijn, E., & Edelenbos, J. (2012). *The Impact of Governance: A Normative and Empirical Discussion*. Oxford University Press.
- Klijn, E.-H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The Impact Of Network Management On Outcomes In Governance Networks. In *Public Administration* (pp. 1063-1082).
- Kotter, J. (1996, juni 26). *Het veranderingsmodel van Kotter*. Opgehaald van <https://www.mijnvclb.be/toolbox/directie/downloads/Het+veranderingsmodel+van+Kotter.pdf>

- KTO-Nederland. (2022). *Naar een valorisatie-ecosysteem met een stevig fundament*. Den Haag: Nederlandse Federatie van Universitair Medisch Centra.
- Kyvik, S., & Lepori, B. (2010). The Regional Relevance of Research in Universities of Applied Sciences. In *The Research Mission of Higher Education Institutions outside the University Sector* (pp. 25-26). Springer Dordrecht Heidelberg London New York.
- Lind, E., & Tyler, T. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Springer Science.
- Luhmann, N. (1975). In *Legitimation Durch Verfahren*. Suhrkamp Verlag AG.
- Meynhardt, T. (2009). *Public Value Inside: What is Public Value Creation?* Switzerland: Taylor & Francis Group.
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2019). *Groeistrategie voor Nederland op de lange termijn*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2019). *Nieuwsgierig en betrokken: De waarde van wetenschap*. Den Haag.
- Moore. (2012). *Recognizing Public Value: Developing a Public Value Account and a Public Value Scorecard*.
- Moore, M. (1995). Defining Public Value. In *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Moore, M. H., & Khagram, S. (2004). *On creating public value What Business Might Learn from Government About Strategic Management*. Harvard University Press.
- Pedersen, D., Grønvad, J., & Hvidtfeldt, R. (2020). *Methods for mapping the impact of social sciences and humanities*. Copenhagen: Oxford University Press.
- Rainey, H. G. (2014). Analyzing the Environment of Public Organizations. In *Understanding and Managing Public Organizations*. John Wiley & Sons Inc.
- Rathenau Instituut. (2021, februari 3). *Praktijkgericht onderzoek hogescholen*. Opgehaald van <https://www.rathenau.nl/nl/wetenschap-cijfers/praktijkgericht-onderzoek-hogescholen>
- Rescher, N. (1982). *Introduction to Value Theory*. Washington DC: University Press of America.
- Rhodes, R., & Wanna, J. (2007). *The Limits to Public Value, or Rescuing Responsible Government from the Platonic Guardians*. The Australian Journal of Public Administration.
- Rijksoverheid. (2022, februari 15). *Waarom stimuleert de overheid leren en ontwikkelen?* . Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/leven-lang-ontwikkelen/leven-lang-ontwikkelen-maatregelen-en-regelingen>

- Scharpf, F. (1997). Economic integration, democracy and the welfare state. In *Journal of European Public Policy* (pp. 18-36).
- ScienceGuide. (2020, december 19). *Zonder financiële prikkel werken hogescholen minder samen met bedrijven*. Opgehaald van <https://www.scienceguide.nl/2020/12/zonder-financiele-prikkel-werken-hogescholen-minder-samen-met-bedrijven/>
- ScienceGuide. (2021, september 24). *Beweging universiteiten naar praktijkgericht onderzoek bedreigt hogescholen*. Opgehaald van <https://www.scienceguide.nl/2021/09/beweging-universiteiten-naar-praktijkgericht-onderzoek-bedreigt-hogescholen/>
- Stoker, G. (2005). *Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?* Manchester: Sage Publications.
- Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management*. London: Routledge.
- Van Vliet, H., Wakkee, I., Fukkink, R., Teepe, R., & van Outersterp, D. (2021). *Rapporteren over doorwerking van praktijkgericht onderzoek*. Amsterdam: Amsterdam University of Applied Sciences.
- Vereniging van Hogescholen. (2016). *Onderzoek met Impact*. Den Haag: Vereniging van Hogescholen.
- Vereniging van Hogescholen. (2019). *De stand van Praktijkgericht Onderzoek in Nederland*. Driebergen: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Vereniging van Hogescholen. (2022, juli 20). *Hogescholen*. Opgehaald van <https://www.vereniginghogescholen.nl/hogescholen>
- Verhoeven, N. (2016). In *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam.
- Warsen, R., Klijn, E. H., & Kloppenjan, J. (2019, February 9). Mix and Match: How Contractual and Relational Conditions Are Combined in Successful Public– Private Partnerships. *Journal of Public Administration Research And Theory*, pp. 375-393.

# Bijlage

## 1. Vragenlijst

### **Topic: Waarde creatie**

- Wat tracht u met uw lectoraat te bereiken?
- Welke uitdagingen zijn er binnen het lectoraat om bij te dragen aan de creatie van waarde welke ten goede komt aan de samenleving?

### **Topic: Netwerkmanagement**

- In hoeverre is het van belang dat er samengewerkt wordt binnen het lectoraat om waarde te creëren?
- Hoe ziet het samenwerkingsproces eruit binnen het lectoraat?
- Hoe kan het samenwerkingsproces verbeterd worden om zo de creatie van waarde te verhogen?

### **Topic: Gebruik van operationele capaciteiten**

#### **- Effectiviteit**

- Welke operationele capaciteiten worden er binnen het lectoraat gebruikt om waarde te creëren?
- Wat is uw perceptie op het belang van effectief gebruik van de operationele capaciteiten om waarde te creëren?
- Hoe kan de effectiviteit van het inzetten van operationele capaciteiten verbeterd worden om zo de creatie van waarde te verhogen?

#### **- Efficiëntie**

- Is het efficiënt inzetten van operationele capaciteiten naar uw mening van belang om waarde te creëren?
- Hoe kan de efficiëntie binnen het lectoraat verbeterd worden om zo de creatie van meerwaarde te verhogen?

## **Topic: Legitimiteit en steun**

### **- Input legitimiteit**

- In hoeverre is er sprake van inclusiviteit binnen het lectoraat om zo de steun te vergaren?
- In hoeverre is het voldoen aan de representativiteitseis van belang om als legitiem ervaren te worden?

### **- Throughput legitimiteit**

- Speelt het besluitvormingsproces in uw ogen een rol in de mate waarin waarde gecreëerd wordt?
- Wat vindt u van de kwaliteit van het besluitvormingsproces?

### **- Output legitimiteit**

- Wat is uw perceptie op de wijze waarop de interventie getoetst wordt op basis van a) effectiviteit, b) efficiency en c) responsiviteit?

### **- Feedback legitimiteit**

- Is het naar uw mening ook van belang dat resultaten teruggekoppeld worden binnen de lectoraat en de omgeving om zo bijvoorbeeld nieuw onderzoek of inactieven te ondersteunen?



## 2. Respondentenlijst

Respondentnummer	Lectoraat	Man vrouw
1	Lector Kenniscentrum Duurzame Havenstad	Vrouw
2	Lector Kenniscentrum Talentontwikkeling	Man
3	Lector Kenniscentrum Willem de Kooning Academy	Man
4	Lector Kenniscentrum Zorginnovatie	Vrouw
5	Lector Kenniscentrum Creating 010	Man
6	Lector Kenniscentrum Business Innovation	Man
7	Lector Kenniscentrum Duurzame Havenstad	Man
8	Lector Kenniscentrum Talentontwikkeling	Vrouw
9	Lector Kenniscentrum Zorginnovatie	Vrouw
10	Lector Kenniscentrum Creating 010	Man
11	Lector Kenniscentrum Business Innovation	Man

### 3. Nieuw model van waarde creatie

