

**Beoordelingsrapport van het lectoraat  
Gastronomy in Foodservice**

**Zuyd Hogeschool**

Visitatiedatum 2 maart 2016

**Visitatiepanel**

Mevr. dr. E. Cavagnaro (panelvoorzitter)

Dhr. drs. N. J. M. van Lokven

Dhr. prof. dr. R.F. Witkamp

Mevr. drs. B.L. van Eyndhoven (panelsecretaris)

April 2016

## Inhoudsopgave

1	Samenvatting en aanbevelingen.....	3
2.	Procesinformatie .....	10
3.	Impact van het onderzoek op de beroepspraktijk .....	13
4.	Impact van het onderzoek op het onderwijs.....	17
5.	Impact van het onderzoek op de professionalisering.....	19
6.	Kwaliteit van proces, methodologie en output van het onderzoek.....	21
7.	Omvang en reikwijdte van de onderzoeksoutput.....	23
8.	Oriëntatie en programmering van het onderzoek.....	25
9.	Inbedding en ondersteuning van het onderzoek.....	27
10.	Interne kwaliteitszorg .....	28
11.	Bijlagen .....	31

# Samenvatting en aanbevelingen

## 1.1. Inleiding

Voor u ligt het beoordelingsrapport van het visitatiepanel van het lectoraat Gastronomy in Foodservice van Zuyd Hogeschool.

Het proces van visitatie bestaat uit vier fasen: een interne positiebepaling van het lectoraat, het bestuderen van documentatie door een panel van drie onafhankelijke externe deskundigen, de visitatie zelf en een bestuurlijk besluit van het College van Bestuur ten aanzien van voortzetting van het lectoraat naar aanleiding van de visitatie<sup>1</sup>.

Het visitatiepanel bestond uit mevr. dr. E. (Elena) Cavagnaro (panelvoorzitter), dhr. drs. N. J. M. (Nic) van Lokven, dhr. prof. dr. R.F. (Renger) Witkamp. De visitatie omvatte kennisgeving van de uitvoerige documentatie, een voorbereidingsmiddag van het panel en een bezoek van het visitatiepanel op de locatie van het lectoraat, waarbij gesproken is met de lector, leden van het lectoraat, de directeur van de faculteit Hotel en Facility Management, een alumnus, studenten en interne en externe stakeholders. Dit alles heeft geresulteerd in het voorliggende beoordelingsrapport.

Vooraf moet opgemerkt worden, dat naar het oordeel van het panel het gepresenteerde materiaal ter voorbereiding van het panel op de visitatie in aanvang helaas niet toereikend was om de verschillende door Zuyd bepaalde criteria te beoordelen. Dat kwam enerzijds door de grote hoeveelheid aan informatie (met circa 227 documenten!) en anderzijds door het ontbreken in het beoordelingskader van een set duidelijke output criteria. Het lectoraat heeft zich uitermate behulpzaam opgesteld teneinde de beoordeling alsnog mogelijk te maken door het aanleveren van aanvullende informatie en een transparante, open houding tijdens de gesprekken. Het hanteren van het vigerende beoordelingskader gaf op sommige punten echter nog steeds veel ruimte tot interpretatie, waardoor het lastig is een oordeel op basis van feitelijke criteria te kunnen onderbouwen. Daarnaast is er op sommige punten in dit stadium van het lectoraat nog onvoldoende informatie aanwezig om een gefundeerd oordeel uit te spreken (zie hoofdstuk 6 m.b.t. de methodiek).

Bij de mondelinge presentatie van het voorlopige oordeel heeft het panel een parabel gebruikt waarin een vergelijking werd gemaakt met de processen die zich afspelen rondom het presteren van een topsporter en daarbij een eenvoudig kader gehanteerd, namelijk: a) is het werk van het lectoraat voldoende relevant voor de kennisontwikkeling binnen de faculteit en daarbuiten; b) zijn de aanpak en inzet zodanig dat resultaten kunnen worden bereikt; c) is het onderzoek relevant voor de kwaliteit en de professionalisering van het onderwijs van Zuyd; d) worden door het lectoraat relevante standaarden gehanteerd waaraan eigen kwaliteit wordt beoordeeld, en tenslotte e) wordt een passende kwaliteitsaanpak gehanteerd. In onderstaande hoofdstukken wordt op deze aspecten nader ingegaan.

---

<sup>1</sup> Hogeschool Zuyd, Positiebepaling en Visitatie Lectoraten, d.d. 3 oktober 2008.

## 1.2. Samenvatting

Het panel heeft met bewondering kennis genomen van een ambitieus lectoraat dat door de inspirerende, enthousiasmerende lector een specifieke plek heeft gecreëerd in de Hotel Management School Maastricht (HMSM) van Zuyd hogeschool en tegelijkertijd op verschillende plekken regionaal en internationaal van zich laat horen. Binnen de HMSM ziet men dit onder andere terug in de goede aansluiting van het onderzoek met het bacheloronderwijs in het algemeen en de minoren in het bijzonder. Het lectoraat heeft bovendien gezorgd voor een zeer geslaagde revitalisering van de kantine van de hotelschool door het invoeren van het restaurantconcept *Refresh*. Wat betreft de naar buiten gerichte activiteiten vallen in positieve zin op de gezette stappen in de zorg en de pogingen om (inter-)nationaal onderzoeksprojecten (waaronder een smaakcentrum in Venlo) op te zetten. De innovatieve aanpak van het thema gastronomie belooft veel moois voor de toekomst. De lector functioneert in deze dynamiek als een enthousiaste, bij het onderwijs betrokken en zeer gewaardeerde inspirator en centraal figuur. Het panel concludeert dan ook dat de lector er goed in is geslaagd de voornaamste opdracht van de faculteitsdirecteur – zorgen voor een stevige impact op het onderwijs – te volbrengen.

Na de gezette eerste stappen kan het lectoraat nu door naar een volgende fase van verankering, verdieping en verspreiding van het onderzoek in de faculteit en daarbuiten.

De panelleden hebben in deze context een aantal aandachtspunten en aanbevelingen genoteerd. Deze punten moeten worden gezien als een soort ‘superset’ van opties voor acties gericht op de korte en lange termijn en komen voort uit de open discussies die zijn gevoerd met het lectoraat en betrokken stakeholders. De flinke hoeveelheid aandachtspunten en aanbevelingen doen op geen enkele wijze afbreuk aan de waardering van het door het lectoraat verrichte werk. Verdere toelichting volgt in de bijbehorende hoofdstukken.

1. De impact van het onderzoek blijft grotendeels beperkt tot projectvoorstellen en eerste aanzetten van ontwikkelingen in het werkveld (zie hoofdstuk 3).
2. Deze situatie wordt o.a. veroorzaakt door het gemis aan passende output indicatoren (zie hoofdstuk 3).
3. Het lectoraat kent geen adviesraad maar kan extern advies goed gebruiken met betrekking tot een versteviging van de focus en de kwaliteitszorg (zie hoofdstuk 3).
4. De onderzoekslijn gastronomie kan nog sterker worden verankerd binnen het onderwijs (zie hoofdstuk 4).
5. De kwaliteitszorg rondom het afstudeerwerk en de onderzoeksbegeleiding mist nog een structurele vorm van bewaking met het doel om de kwaliteit goed te kunnen borgen (zie hoofdstuk 4).
6. De lector lijkt op enige afstand te staan van de onderzoekers. Door diverse oorzaken ontstaat het risico dat “hij te veel voor de troepen uitloopt”. Mogelijk mist men hierdoor kansen om de professionalisering en de samenwerking binnen het team te stimuleren (zie hoofdstuk 5).

7. De onderzoeksvaardigheden van de leden van het lectoraat zijn nog niet geëxpliciteerd waardoor er weinig zicht is op het niveau van professionalisering (zie hoofdstuk 5).
8. Het panel heeft onvoldoende gegevens gevonden t.a.v. de beoordeling van de kwaliteit van de onderzoeksmethodiek (zie hoofdstuk 6).
9. Ten aanzien van het gemis aan bepaalde zaken op het gebied van de onderzoeksmethodiek en de impact van het onderzoek concludeert het panel dat er mogelijk nog een senior onderzoeker ontbreekt in het team (zie hoofdstuk 6).
10. De werving van geldstromen is nog minimaal en er heerst onduidelijkheid over de vraag uit wiens naam of vanuit welke rol er subsidies zijn geworven t.a.v. het Smaakcentrum i.o. (zie hoofdstuk 7).
11. Het onderzoek heeft nog niet geleid tot een reeks betekenisvolle publicaties en voor de beroepspraktijk relevante en bruikbare resultaten (zie hoofdstuk 7).
12. Het lectoraat is sterk gelieerd aan lector Peter Klosse. Gedachten over een opvolger of een functieprofiel van de lector zijn van belang om het lectoraat ook in de toekomst te bestendigen.
13. De missie van het lectoraat is helder, de focus nog niet helemaal. Het lectoraat neigt naar uitbreiding van de thematiek terwijl er om verschillende redenen behoefte is aan een beperking en verdieping van de kerninhoud (zie hoofdstuk 8).
14. De onderzoeksprogramma's zijn nog niet uitontwikkeld (zie hoofdstuk 8).
15. Het aantal inhoudelijke bijdragen van het lectoraat binnen relevante netwerken en samenwerkingsverbanden is nog beperkt (zie hoofdstuk 9).
16. De onderzoekers van het lectoraat zijn nog te weinig ingebed in de aanwezige netwerken (zie hoofdstuk 9).
17. Het lectoraat kent geen handzame systematiek om de kwaliteitszorg van de eigen inzet en producten mee te evalueren (zie hoofdstuk 10).
18. Het is vraag of het algemene karakter van de output indicatoren betreffen de 18 stellingen van het Zuyd beoordelingskader in een volgende PDCA-cyclus nog wenselijk is (zie hoofdstuk 10).

### 1.3. Aanbevelingen

Hieronder volgen in korte bewoordingen de aanbevelingen van het panel. Verdere toelichting wordt gegeven in de bijbehorende hoofdstukken.

1. Zet vanuit een herijking van de focus en onderzoeklijnen sterker in op de valorisatie van kennis in de vorm van inzichten, instrumenten en producten voor de beroepspraktijk. Koers daarbij op het bouwen van een kritische massa van de producten (zie hoofdstuk 3).
2. Bepaal in overleg met de faculteit en op basis van de ervaringen en mogelijkheden wat geschikte output indicatoren zouden kunnen zijn om deze massa vorm te geven. Schakel hierbij ook de centrale dienst van Zuyd in die verantwoordelijk is voor het kwaliteitsbewakingsbeleid (zie hoofdstuk 3).

3. Creëer een werkveldcommissie of adviesraad die het lectoraat scherp houdt in het zicht te houden op een reële uitvoer van het onderzoeksprogramma in de beroepspraktijk (zie hoofdstuk 3).
4. Continueer en bestendig het goede werk dat is verricht in het onderwijs door in overleg met de faculteit de leerlijn gastronomie nog beter binnen het HSMS- onderwijsprofiel te borgen, ook op de lange termijn. Dat kan bijvoorbeeld door het gastronomie- onderwijs in het eerste jaar uit te breiden en de beschrijving van de leerlijn duidelijk te profileren als het thema van de Hotelschool Maastricht. Zet de zo verankerde leerlijn vervolgens ook extern uit om de verbinding tussen het onderwijs en de beroepspraktijk te verstevigen (zie hoofdstuk 4).
5. Kies voor een expliciet opzet van kwaliteitsbewaking van afstudeerproducten en onderzoeksbegeleiding teneinde het afstudeerwerk een nieuwe impuls te geven (zie hoofdstuk 4).
6. Creëer een sterk teamverband zodat de lectoraatsleden nog steviger als onderzoekers binnen een professioneel opererend team samen kunnen werken aan de belangrijkste te ontwikkelen thema's van het lectoraat. De lector heeft alle leiderscapaciteiten in huis om deze samenhang in het team te realiseren en het lectoraat als dusdanig te profileren binnen en buiten Zuyd (zie hoofdstuk 5).
7. Expliciteer de onderzoeksvaardigheden van de leden en beschrijf op basis daarvan het professionaliseringsniveau van de eigen onderzoekers en de externe medewerkers (zie hoofdstuk 5).
8. Ontwikkel en beschrijf een voor het lectoraat geschikte onderzoeksmethode. Dat kan door de keuze van een geschikte methode voor het onderzoek nadrukkelijker te verweven met de herijkte focus en de onderliggende thema's (zie hoofdstuk 6).
9. Versterk het team met een senior onderzoeker/promovendus. Een dergelijke aanstelling zal het lectoraat op zowel de input- als de outputzijde van het onderzoek waardevolle versterking opleveren. Het panel vernam van de faculteitsdirecteur dat hij in principe welwillend staat tegenover een dergelijke overweging (zie hoofdstuk 6).
10. Zet sterker in op het werven van geldstromen en zorg voor transparantie over deze financiën en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Wanneer uit naam van het lectoraat geldstromen worden verworven dient dat ook zichtbaar te worden in het financieel overzicht en in de profilering van het lectoraat en Zuyd (zie hoofdstuk 7).
11. Zet in op kennisdisseminatie in de vorm van voor de beroepspraktijk betekenisvolle publicaties. Profileer in de communicatie over dit werk van het lectoraat niet alleen (de merites van) de lector maar ook (de merites van) het lectoraat als onderzoeksgroep van Zuyd (zie hoofdstuk 7).
12. Begin tijdig aan successieplanning en houd dit op de agenda (zie hoofdstuk 7).
13. Zorg in overleg met betrokkenen voor een heroriëntatie van de centrale thematiek van het lectoraat in de vorm van een beperking en verscherping van de focus van het lectoraat. De focus kan nog meer *to the point* worden beschreven vanuit de originele

missie van de lector en het lectoraat: gastronomie als het beter begrijpen van wat 'lekker is' (zie hoofdstuk 8).

14. Vertaal deze herijkte focus naar een behapbaar samenhangend onderzoeksprogramma dat kansrijk is binnen het onderwijs en de beroepspraktijk. Dat kan door te kijken naar de missie van het lectoraat, de behaalde resultaten tot nu toe en naar veelbelovende mogelijkheden in de toekomst (zie hoofdstuk 8).
15. Gebruik in het contact met relevante partners en netwerken de herijkte focus als kader en meetlat om snel te bepalen welke samenwerkingsverbanden geschikt zijn voor het leveren van een inhoudelijke bijdrage (zie hoofdstuk 9).
16. Ondersteun netwerkvorming door de leden van het lectoraat -als onderzoeksteam van Zuyd- naar voren te schuiven (zie hoofdstuk 9).
17. Ontwikkel een handzaam en in de praktijk bewezen evaluatie-instrument ter bewaking van de kwaliteit van de eigen producten en activiteiten waardoor de kwaliteitszorg wordt geborgd (zie hoofdstuk 10).
18. Overleg in de context van het nieuwe BKO met andere lectoraten en de bestuurlijke diensten van Zuyd over de wenselijkheid en nut van een nieuw, concreter beoordelingskader (zie hoofdstuk 10).

#### 1.4. Oordelen per onderwerp en aspect

Nr.	Onderwerpen / aspecten	Oordeel
<b>1</b>	<b>Relevantie van het onderzoek</b>	
<b>1.1</b>	<b>Impact van het onderzoek op de beroepspraktijk</b>	
1	Onderzoek draagt bij aan innovaties en ontwikkelingen in de beroepspraktijk waar we studenten voor opleiden, en resulteren in inzichten, methoden, technieken of hulpmiddelen die toepasbaar zijn in die praktijk.	Voldoende
2	De vraagstelling die ten grondslag ligt aan het onderzoek komt voort uit de ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Vertegenwoordigers daarvan zijn nauw betrokken bij de inrichting en uitvoering van de onderzoeksprogramma's.	Voldoende
3	Onderzoekprogramma's zijn gericht op het aanbrengen van focus en massa en dragen bij aan de verbinding van ontwikkelingen in de beroepspraktijk met die binnen de zwaartepunten van Zuyd.	Voldoende
<b>1.2</b>	<b>Impact van het onderzoek op het onderwijs</b>	
4	Onderzoek voedt de ontwikkeling van onderzoekend vermogen van onze studenten en brengt hen in contact met onderzoek en ontwikkelingen in de beroepspraktijk	Goed
5	Onderzoekers zijn actief betrokken bij inrichting en uitvoering van het onderwijs en kennis en resultaten uit het onderzoek worden vertaald naar de curricula	Goed

Nr.	Onderwerpen / aspecten	Oordeel
.	.	.
6	Lectoren bewaken de kwaliteit van afstudeerwerk, begeleiding van onderzoek en van het onderwijs in onderzoeksvaardigheden.	Voldoende
<b>1.3</b>	<b>Impact van het onderzoek op de professionalisering</b>	
7	Het lectoraat draagt bij aan het ontwikkelen en onderhouden van de onderzoekscompetenties van medewerkers en van een onderzoekende houding binnen de faculteit.	Onvoldoende
8	Het onderzoek stimuleert de externe oriëntatie van de medewerkers van de faculteit en brengt hen in contact met ontwikkelingen in de beroepspraktijk	Voldoende
.	.	.

<b>2</b>	<b>Kwaliteit van het Onderzoek</b>	
<b>2.1</b>	<b>Kwaliteit van proces, methodologie en output van het onderzoek</b>	
9	Het onderzoek voldoet aan de algemene methodologische kwaliteitseisen van wetenschappelijk onderzoek die gehanteerd worden binnen het domeinkennisgebied. Lector en onderzoekers beschikken daarvoor over de benodigde onderzoekservaring en kennis en vaardigheden (domein, methoden en technieken, acquisitie en projectmanagement).	n.v.t. (onvoldoende gegevens voor beoordeling)
10	Onderzoeksprojecten worden in voldoende mate begeleid door de lector of een senior onderzoeker en waar relevant door een begeleidingscommissie met vertegenwoordigers vanuit beroepspraktijk / opdrachtgevers, die hun tevredenheid borgt.	n.v.t. (onvoldoende gegevens voor beoordeling)

<b>3</b>	<b>Opbrengst en productiviteit</b>	
<b>3.1</b>	<b>Omvang en reikwijdte van de onderzoeksoutput</b>	
11	Het lectoraat verwerft financiële middelen uit de 2 <sup>de</sup> en 3 <sup>de</sup> geldstroom dat de ruimte voor onderzoek vergroot en de relevantie en kwaliteit van het onderzoek aantoot.	Onvoldoende
12	Het onderzoek leidt tot betekenisvolle publicaties en voor de beroepspraktijk relevante en bruikbare resultaten, en is zichtbaar in de publieke media en de publiek/politieke opinievorming.	Voldoende

<b>4</b>	<b>Robuustheid en vitaliteit</b>	
<b>4.1</b>	<b>Oriëntatie en programmering van het onderzoek</b>	
13	Het onderzoeksdomein past in het facultaire strategische kader of port-	Goed



	folio en verbindt het facultaire onderzoek met één of meerdere van de zwaartepunten van Zuyd. Voor het onderzoek zijn missie en doelen uitgewerkt die de relevantie ervan voor de beroepspraktijk en voor kennisontwikkeling en onderwijs binnen Zuyd verankeren.	
14	Missie en doelen voor het onderwijs zijn vertaald in één of meerdere samenhangende onderzoeksprogramma's. Deze kennen een heldere operationele focus en bieden een planmatige aanpak die borgt dat onderzoeksprojecten onderling aansluiten, op elkaar voortbouwen en elkaar versterken. Ze voorzien tevens in een planning van tijd, mensen en middelen en in een indicatie van de aard en diepgang van de resultaten.	Onvoldoende
<b>4.2</b>	<b>Inbedding en ondersteuning van het onderzoek</b>	
15	Het lectoraat beschikt over een geoormerkt onderzoeksbudget uit de rijksbijdrage, verwerft aanvullende interne middelen voor onderzoek en promoties en heeft toegang tot bijdragen uit 2 <sup>de</sup> en 3 <sup>de</sup> geldstroom.	Voldoende
16	Lector en onderzoekers maken deel uit van voor het onderzoeksdomein relevante, structurele en robuuste nationaal netwerken en leveren daar regelmatig inhoudelijke bijdragen aan.  Een proportioneel deel van het onderzoek wordt uitgevoerd binnen relevante (externe) samenwerkingsverbanden.	Voldoende  Onvoldoende
17	De onderzoekseenheid beschikt over voldoende ruimte voor huisvesting, onderzoeksfaciliteiten, ict-voorzieningen en toegang tot onderzoeksdata en literatuur en kan rekenen op voldoende organisatorische ondersteuning.	Voldoende

<b>5</b>	<b>Interne kwaliteitszorg</b>	
<b>5.1</b>	<b>Interne kwaliteitszorg</b>	
18	De onderzoekseenheid beschikt over een werkende PDCA-cyclus dat de interne sturing op kwaliteit borgt middels jaarplannen, evaluatie van werkzaamheden, jaarrapportages en verbeterprogramma's. Deze cyclus sluit aan op de centrale en facultaire P&C cyclus en wordt door de faculteitsdirecteur adequaat aangestuurd. Faculteit en onderzoekseenheden worden volgens de Zuyd standaarden periodiek geaudit en gevisiteerd.	Onvoldoende

## 2. Procesinformatie

### 2.1. Aanleiding

Van 2002 tot einde 2008 speelde de landelijke Stichting Kennisontwikkeling (SKO) een belangrijke rol bij het toezicht op de kwaliteit van lectoraten. Vanaf 2009 dragen de hogescholen zelf verantwoordelijkheid voor zowel de interne als de externe kwaliteitszorg.

De externe kwaliteitszorg van onderzoek binnen hogescholen wordt landelijk gecoördineerd door de Hbo-Raad en niet, zoals dat voor het onderwijs gebruikelijk is, door de NVAO. De uitgangspunten van deze externe kwaliteitszorg zijn vastgelegd in het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek* (Hbo-Raad, 2007) en daaraan verwante documenten.

De externe kwaliteitszorg voor onderzoek binnen de hogescholen is gericht op ontwikkeling en nog niet op accreditatie. De hogescholen organiseren zelf de kwaliteitszorg van hun eigen lectoraten. Daarnaast heeft de Hbo-raad een 'Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek' in het leven geroepen. De taak van deze commissie is het valideren van het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool. Dit gebeurt tenminste een keer in de zes jaar. In januari 2009 is Zuyd positief gevalideerd. De validatiecommissie beoordeelt niet de kwaliteit van de lectoraten – dat doen de visitatiecommissies - maar de mate waarin de hogeschool haar onderzoekskwaliteit, onder meer door middel van de externe visitaties van lectoraten, bewaakt en verbetert. Het landelijke systeem is verder uitgewerkt in de notitie *Kwaliteitszorgstelsel ten aanzien van het onderzoek aan Hogescholen 2009 – 2015* en in de *Validatieprocedure VKO* (Hbo-Raad, juni 2009).

In 2009 is Zuyd van start gegaan met het organiseren en laten uitvoeren van de visitaties van de lectoraten door externe visitatiecommissies. De werkwijze van deze visitatieprocessen is beschreven in het document *Werkwijze positiebepaling en visitatie lectoraten Hogeschool Zuyd* (2009). Het proces van visitatie bestaat uit vier fasen: een interne positiebepaling van het lectoraat, het bestuderen van documentatie door een panel van drie onafhankelijke externe deskundigen, de visitatie zelf en een bestuurlijk besluit van het College van Bestuur ten aanzien van voortzetting van het lectoraat naar aanleiding van de visitatie.

Eind 2013 waren alle lectoraten van Zuyd die langer dan vier jaar bestonden ten minste één keer gevisiteerd. Eveneens is in 2013 het stelsel van externe evaluaties geëvalueerd en de bevindingen die uit deze evaluatie voortvloeiden worden thans gebruikt om het stelsel te herzien voor een volgende periode. Omdat dat proces nog niet afgerond is, wordt de onderhavige visitatie nog op de bestaande wijze uitgevoerd. Er worden echter wel belangrijke elementen uit het nieuw proces reeds bij deze visitatie gebruikt om er ervaring mee op te doen en om eventueel tot bijstelling van de processen te komen alvorens ze officieel in gebruik zullen worden genomen. Deze nieuwe elementen hebben voornamelijk betrekking op de interne positiebepaling en de beoordeling door het visitatiepanel. Een belangrijk onderdeel daarvan is de herziening van het beoordelingsprotocol.

## 2.2. Doel

Het eerste doel van dit beoordelingsrapport is dat het visitatiepanel een oordeel geeft over de kwaliteit van de activiteiten van het lectoraat in de afgelopen vier jaren, in de verwachting dat de lectoren en de kenniskring de adviezen betrekken bij het formuleren van verbetervoornemens in het strategisch plan en in het jaarplan. Daartoe heeft het visitatiepanel de beschikking gekregen over de resultaten van een interne positiebepaling door de lector en de leden van de kenniskring en over bestaande documentatie zoals: jaarplannen en jaarverslagen, onderzoeksrapporten, projectverslagen en documentatie over onderwijs dat door de kenniskring is ontwikkeld.

Het tweede doel van het beoordelingsrapport is het CvB een basis te bieden voor besluitvorming over het continueren van het lectoraat.

## 2.3. Werkwijze

### Voorbereiding

De notitie *Werkwijze Positiebepaling en visitatie Lectoraten Hogeschool Zuyd* (februari 2009) beschrijft de gehanteerde werkwijze. De samenstelling van het visitatiepanel vindt u in bijlage 2. Bijlage 3 geeft weer met welke personen binnen en buiten de kenniskring het visitatiepanel heeft gesproken. Bijlage 4 vermeldt de documenten waarop het panel zijn oordelen mede heeft gebaseerd. De visitatie is door het lectoraat en door de beleidsadviseur onderzoek van de hogeschool voorbereid. De documentatie was helaas onvoldoende voor het verkrijgen van een algemeen beeld van het lectoraat. Vervolgens heeft het visitatiepanel voor aanvang van de visitatiedag nog aanvullende informatie opgevraagd ter voorbereiding van specifieke onderwerpen en aspecten.

### Beoordelingskader en opbouw rapportage

Het beoordelingskader is gebaseerd op het landelijk vastgestelde *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek* en de daaraan verwante documenten. Het bestaat uit 18 stellingen die gegroepeerd zijn in 8 thema's:

1. Impact van het onderzoek op de beroepspraktijk;
2. Impact van het onderzoek op het onderwijs;
3. Impact van het onderzoek op de professionalisering;
4. Kwaliteit van proces, methodologie en output van het onderzoek;
5. Omvang en reikwijdte van de onderzoeksoutput;
6. Oriëntatie en programmering van het onderzoek;
7. Inbedding en ondersteuning van het onderzoek;
8. Interne kwaliteitszorg.

### Normering

De beoordeling vindt plaats in de termen: excellent, goed, voldoende en onvoldoende:

- *Excellent*: Het lectoraat voldoet volledig aan de criteria (aspecten) bij dit onderwerp of aspect en is een voorbeeld voor andere lectoraten. Het aspect heeft tevens aantoonbare positieve invloed op de kwaliteit van andere onderwerpen of aspecten.
- *Goed*: Het lectoraat voldoet volledig aan de criteria (aspecten) bij dit onderwerp of aspect. Dit neemt niet weg dat het lectoraat ook hier wenselijke (niet noodzakelijke) verbeteringen in de kwaliteit kan formuleren.
- *Voldoende*: Het lectoraat voldoet aan nagenoeg alle criteria (aspecten) die bij dit onderwerp of aspect worden genoemd maar er zijn enkele verbeteringen nodig. Het lectoraat heeft zich deze verbeteringen voorgenomen en deze zijn op korte termijn realiseerbaar.
- *Onvoldoende*: Het lectoraat voldoet niet aan de criteria (aspecten) die bij dit onderwerp of aspect worden genoemd. Noodzakelijke verbeteringen zijn niet op korte termijn te realiseren.

### 3. Impact van het onderzoek op de beroepspraktijk

1	Relevantie van het onderzoek	
1.1	Impact van het onderzoek op de beroepspraktijk	
1	Onderzoek draagt bij aan innovaties en ontwikkelingen in de beroepspraktijk waar we studenten voor opleiden, en resulteren in inzichten, methoden, technieken of hulpmiddelen die toepasbaar zijn in die praktijk.	Voldoende
2	De vraagstelling die ten grondslag ligt aan het onderzoek komt voort uit de ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Vertegenwoordigers daarvan zijn nauw betrokken bij de inrichting en uitvoering van de onderzoeksprogramma's.	Voldoende
3	Onderzoekprogramma's zijn gericht op het aanbrengen van focus en massa en dragen bij aan de verbinding van ontwikkelingen in de beroepspraktijk met die binnen de zwaartepunten van Zuyd.	Voldoende

#### 3.1. Overwegingen en bevindingen

Het onderzoek van het lectoraat draagt in voldoende mate bij aan innovaties en ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Toch blijft de impact van het onderzoek nog grotendeels beperkt tot projectvoorstellen en eerste aanzetten van ontwikkelingen in het werkveld. De belangrijkste ontwikkeling die het lectoraat heeft weten te realiseren is volgens de betrokkenen het partnership met het facilitair bedrijf azM/MUMC+ waarbij men er naar streeft kennis te delen over gastvrijheid en gastronomie in de zorg. Dat heeft een goede interactie teweeggebracht tussen beide partners waarbij patiënten, medewerkers van het azM en HMSM-studenten actief zijn in het evalueren, delen en creëren van kennis op het gebied van maaltijdbeleving. De betrokken externe stakeholder is naast werkveld coördinator ook alumnus van de HMSM waardoor het contact met het onderwijs goed verloopt.

Ondanks de beperkte hoeveelheid aan opgeleverde onderzoeken staat er een aantal projecten van het lectoraat in de startblokken of men heeft al een aanvang gemaakt met de onderzoeksactiviteiten. Zo is een kenniskringlid bezig met het opzetten van een project gericht op de vraag hoe restaurants aankijken tegen duurzaamheid. Een ander onderzoekslid is sinds september 2015 begonnen aan het opzetten van de onderzoeksvraag over gezonde voeding en bedrijfsrestaurants. Men maakt bij deze pilots efficiënt en op positieve wijze gebruik van het 'eigen' HMSM restaurant *L'Étoile*.

Het panel heeft niet de taak om toekomstige of geannuleerde onderzoeksvoorstellen te evalueren. Toch is een aantal projecten de moeite van het beschrijven waard aangezien er veel tijd en aandacht in is gestoken en men verwacht op zeer korte termijn een concreter resultaat te kunnen presenteren. Zo hoopt het lectoraat dat het door de lector geconceptualiseerde Smaakcentrum deze zomer een aanvang kan maken. Dit centrum zou een groot gastronomie lab/testkeuken moeten omvatten, met het doel om op allerlei wijze onderzoek uit

te voeren binnen het domeinkennisgebied, voor – en op basis van de behoeften van de beroepspraktijk. De intentie is om het platform in samenwerking met de Hogere Agrarische School (HAS) in Den Bosch op te starten. De regio Noord Brabant heeft het Smaakcentrum i.o. via het Agrofood Innovatieprogramma begunstigt met een subsidie van € 97.500 om dit initiatief verder vorm te geven, mogelijk in het Venlo Green Park. Mocht dit project daadwerkelijk doorgang vinden dan zou dit een vruchtbare locatie voor concrete projecten kunnen vormen voor het lectoraat. Het panel detecteerde wel een belangrijk aandachtspunt in de ontwikkeling van dit veelbelovende plan. Het is nog onduidelijk wie de oprichter en (financieel en inhoudelijk) verantwoordelijke is van het Smaakcentrum i.o.: de HAS, de regio Noord Brabant, de HMSM, het Zuyd lectoraat of de Academie voor de Gastronomie van ondernemer Peter Klosse? Uit het gesprek met de lector vernam het panel dat men van plan is de verantwoordelijkheden en het eigenaarschap te delen. Toch is het nog onduidelijk of, in hoeverre en in welke hoedanigheid het lectoraat en de Hogeschool Zuyd in dit project zullen worden geprofileerd, temeer daar de startsubsidie niet terug te vinden is in het financieel overzicht van het lectoraat. Het is niet wenselijk dat er onduidelijkheid bestaat over het toekomen van subsidies (zie ook hoofdstuk 7).

Het panel ziet in dat het lectoraat ook kampt met een beperkte capaciteit. Zo heeft men veel tijd en energie gestoken in de voorbereiding en ontwikkeling van een project met Google en een project met Brouwerij de Ridder. Beide voorstellen konden uiteindelijk geen doorgang vinden vanwege verschillende extern optredende situaties. Ook is er een promotietraject verkend. Uiteindelijk bleek zo'n proces te tijdrovend en belastend voor het kenniskringlid in kwestie. Dit onderstreept ook de noodzaak om aandacht te besteden aan de capaciteit van het lectoraat en dit in kwalitatieve en kwantitatieve zin te versterken (zie ook hoofdstuk 6).

De vraagstellingen die ten grondslag liggen aan het onderzoek van het lectoraat komen voldoende voort uit de ontwikkelingen in de beroepspraktijk. De lector en zijn onderzoekers staan in direct contact met bedrijven en instellingen en men zorgt er op die manier voor om voeling met het werkveld te houden en voorstellen te pitchen aan belangrijke spelers in de beroepspraktijk. Zo heeft men gerichte plannen om ten bate van de oprichting van het Smaakcentrum een enquête uit te zetten bij bedrijven in de regio Noord Brabant. Verder probeert men zo goed mogelijk een relatie te leggen tussen het onderzoek en de kennis die vanuit het lectorenoverleg op tafel komt met betrekking tot bepaalde regionale ontwikkelingen. Toch maakt het lectoraat geen gebruik van een adviesraad of klankbord met het doel om de onderzoeksprogramma's te spiegelen aan de actualiteit in het werkveld. Externe stakeholders geven aan dat het lectoraat goed ingebed is in de netwerken maar extern advies kan gebruiken met betrekking tot de focus en kwaliteitszorg (zie hieronder en hoofdstuk 10).

De drie onderzoeklijnen van het lectoraat (gastronomie in de zorg, gastronomie in Foodservice, gastronomie en duurzaamheid ) zijn in theorie voldoende gericht op het aanbrengen van focus en massa in relatie tot de beroepspraktijk, maar betrokkenen en ook de onderzoekers geven zelf aan dat er nog een stap te maken is in de verscherping van het onder-

zoeksprogramma (zie hoofdstuk 8). Daarnaast twijfelen de onderzoekers of er een keuze gemaakt zal worden tussen twee of drie onderzoekslijnen en beschrijven zij in hun reflectie-document dat zij de status van de onderzoekslijnen nog als “in wording” beschouwen. Dat ziet men ook terug in de naam van het lectoraat: Gastronomie in Foodservice geeft voor de buitenwacht de indruk dat men zich voornamelijk richt op de sector foodservice terwijl er in de praktijk ook veelbelovende passen zijn gezet op het gebied van gastronomie in de zorg. Interne en externe stakeholders benadrukken dat het lectoraat eerder gebaat zou zijn met een beperkter focus dan met een uitbreiding van de onderzoekslijnen.

In de praktijk blijkt ook dat de inhoud die met mogelijke partners besproken wordt niet altijd direct samenhangt met de focus en subthema's van de onderzoekslijnen (zie hoofdstuk 8).

Ondanks een aantal veelbelovende pogingen blijkt uit het beperkt aantal concrete resultaten dat het voor het lectoraat nog lastig is om massa te creëren in de projecten. Ook de lector is van mening dat de kritische massa nog verbeterd kan worden. Hij is er zeer op gespitst om stappen te maken die kunnen leiden tot ‘de grote klapper’. Zijn pijlen zijn met name gericht op het hierboven beschreven Smaakcentrum omdat onderzoek en onderwijs volgens hem optimaal zouden kunnen worden ontplooid en benut in regionaal verband. Het panel beluisterde ook een ander oplossing volgens de lector om snel tot een impact op de beroepspraktijk te komen: het koppelen van het lectoraat aan de goed in de praktijk opererende, rendabele afdeling consultancy van de HMSM. Zo'n relatie zou volgens hem kunnen leiden tot een waardevol onderzoeks- en ontwikkelcentrum waarbij de geldstromen binnen zo'n afdeling blijven en niet terugstromen in de algemene onderwijspot van de HMSM. Het panel begrijpt de invalshoek van de lector bij dit voorstel maar ziet geen draagvlak voor dit idee en een dergelijke relatie is ook moeilijk op inhoudelijke basis te beargumenteren. De focus van het lectoraat is nog in ontwikkeling. Het is ook om die reden niet verstandig allianties aan te gaan die dit inhoudelijke ontwikkelproces naar grote waarschijnlijkheid eerder zouden vertroebelen dan verhelderen.

Het panel bemerkte dat er in de hierboven beschreven situatie nog andere processen meespelen die het bij tijd en wijle lastig maken om de focus en massa te bestendigen. Een daarvan is de soms niet overlappende stijlen van werkwijzen van de lector en de organisatie waarbinnen hij zijn werk verricht. De lector is als ondernemer gewend om proactief, dynamisch, flexibel en op eigen wijze te opereren. Als leider van het lectoraat binnen de faculteit heeft hij echter te maken met een omgeving waarbij de werkprocessen meer formalistisch en via reguliere Zuyd onderwijs- en managementstructuren verlopen. Dit verschil in werkwijzen kan voor beide partijen uitdagend zijn en soms positief prikkelen, maar levert bij tijd en wijle ook frustrerende situaties op.

Een ander opvallend punt is dat het lectoraat trots lijkt op de voorstellen en de veelbelovende projecten die uiteindelijk (nog) niet gerealiseerd zijn (in het reflectiedocument geeft men het lectoraat het cijfer 8 voor de impact in de beroepspraktijk) terwijl men minder trots lijkt te zijn op dat wat er wel is gepresteerd (met name op het gebied van het onderwijs, zie vol-

gend hoofdstuk). Een meer kritische houding op dit punt zou wenselijk zijn, ook om niet al te grote verwachtingen te kweken die vervolgens niet kunnen worden ingelost.

Wat betreft de bijdrage van de onderzoeksprogramma's aan de verbinding van de ontwikkelingen in de beroepspraktijk met die binnen de zwaartepunten van Zuyd is het lectoraat voldoende op koers. Ondanks de niet direct voor de hand liggende mogelijkheid tot directe koppeling van het thema gastronomie met de zwaartepunten (innovatie zorg en technologie, transitie naar een duurzaam gebouwde omgeving, Life Science & Materials) is men actief en met aantoonbaar resultaat in de weer om dit te bewerkstelligen, met name in de zorgsector.

### 3.2. Aanbevelingen

*Het lectoraat is voldoende op koers en heeft de mogelijkheden in de beroepspraktijk en het werkveld verkend. Nu is het tijd om te zorgen voor een verscherping van de focus en concretisering van de projectvoorstellen om een stevige positie in het werkveld te realiseren. Het panel spoort het lectoraat daarom aan de volgende aanbevelingen in overweging te nemen:*

- Zet vanuit een herijking van de focus en onderzoeklijnen (zie hoofdstuk 8) sterker in op de valorisatie van kennis in de vorm van inzichten, instrumenten en producten voor de beroepspraktijk. Koers daarbij op het bouwen van een kritische massa van de producten.
- Bepaal in overleg met de faculteit en op basis van de ervaringen en mogelijkheden wat geschikte output indicatoren zouden kunnen zijn om deze massa vorm te geven. Schakel hierbij ook de centrale dienst van Zuyd in die verantwoordelijk is voor het kwaliteitsbewakingsbeleid (zie ook hoofdstuk 10).
- Creëer een werkveldcommissie of adviesraad die het lectoraat scherp houdt in het zicht te houden op een reële uitvoer van het onderzoeksprogramma in de beroepspraktijk.



## 4. Impact van het onderzoek op het onderwijs

1	Relevantie van het onderzoek	
1.2	Impact van het onderzoek op het onderwijs	
4	Onderzoek voedt de ontwikkeling van onderzoekend vermogen van onze studenten en brengt hen in contact met onderzoek en ontwikkelingen in de beroepspraktijk	Goed
5	Onderzoekers zijn actief betrokken bij inrichting en uitvoering van het onderwijs en kennis en resultaten uit het onderzoek worden vertaald naar de curricula.	Goed
6	Lectoren bewaken de kwaliteit van afstudeerwerk, begeleiding van onderzoek en van het onderwijs in onderzoeksvaardigheden.	Voldoende

### 4.1. Overwegingen en bevindingen

Het onderzoek voedt de ontwikkeling van het onderzoekend vermogen van de studenten en brengt hen op goede wijze in contact met onderzoek en ontwikkelingen in de beroepspraktijk. De start van het lectoraat werd gemarkeerd door de zoektocht van de faculteitsdirecteur naar een lector die het gastronomisch profiel van Maastricht uitstraling zou kunnen geven. Hij vond de ideale persoon in Peter Klosse die als ondernemer, restaurateur, onderwijsprofessional en gepromoveerd wetenschapper al bekend stond om zijn *savoir faire* en kennis op het gebied van (het leren over) de gastronomie, en in de pers regelmatig wordt geïntroduceerd met de geuzennaam 'smaakprofessor'. De directeur is dan ook verheugd met publicitaire boost die de nieuwe lector genereert voor de HMSM. Vervolgens heeft de rol die de lector in de afgelopen jaren speelde in het onderwijs ruimschoots en aantoonbaar zijn vruchten afgeworpen. Hieronder worden enkele van deze bijdragen besproken.

De lector heeft het kenmerk 'connecting gastronomy' in het onderwijs goed en ook op fysieke wijze weten te revitaliseren o.a. door de verbouwing van de schoolkantine naar het aantrekkelijke en populaire restaurant *Refresh*, door de start van het *food and beverages lab* en door de opzet van de gewaardeerde minor gastronomie. Op de hotelschool begeleidt het lectoraat op dit moment minimaal twee studentprojectgroepen per semester en draagt het ook bij aan de opzet van geschikte onderwerpen voor afstudeeronderzoek. Ontwikkelingen uit het beroepsveld werden en worden via onderzoeksprojecten als het onderzoek bij azM, Google, Sevagram en Maastricht Culinaire het onderwijs binnengetrokken. Ook de studenten geven aan dat de nieuwe inhoud volgens hen van groot belang is om de opleiding te actualiseren en innoveren. Zij vertelden ook dat ze via deze projecten een goede impuls hebben gekregen om zaken anders – met verwondering en vanuit een onderzoekende blik – te bekijken.

De lector en de onderzoekers zijn actief betrokken bij de versterking van het onderwerp gastronomie in het curriculum. De lector verzorgt colleges in module 1: *Hotel Operations* en zijn boek *Het nieuwe proefboek* is ingevoerd als studieboek in Module 1. Drie lectoraatsleden geven les in de minor gastronomie. Verder zijn de lectoraatsleden regelmatig betrokken bij het uitvoeren van onderzoeksprojecten of geven gastcolleges. Een kenniskringlid maakt deel uit van de curriculumcommissie van de HMSM en een andere onderzoeker is lid van de centrale medezeggenschapsraad (CMR). Sommige collega's binnen de faculteit gebruiken de thematiek van het lectoraat direct in hun lessen die in eerste instantie niets met het lectoraatsthema te maken hebben. Zo vernam het panel van een docent dat hij in zijn lessen over financieel management gebruik maakt van de kennis over gastronomie, bijvoorbeeld door bij de vorming van een gastronomisch menu ook te denken aan de kosten en de prijzen.

Overall is de invloed van het lectoraat binnen het onderwijs dus goed geslaagd. Het panel hoorde in de marge van de gespreksvoering enkele kritische geluiden, niet in de minste plaats van de onderzoekers van het lectoraat zelf: 1). De lectoraatsleden wensen dat het lectoraat een nog steviger positie in het onderwijs kan innemen. Men voelt zich mogelijk geremd in de ontwikkelingsmogelijkheden omdat een aantal vakdocenten nog onwennig staat tegenover de door het lectoraat in zwang gezette innoverende dynamiek. Deze vakprofessionals hebben moeite om de al jaren door hen gepraktiseerde onderwijsstijl – merendeels gebaseerd op het meester-gezel model- los te laten en zich aan te passen aan de actuele onderwijs- en kennisontwikkeling. Deze wrijving is door de betrokkenen gesignaleerd en het panel heeft goede hoop dat men passende oplossingen weet te vinden; 2). Een andere door betrokkenen gedeelde observatie is dat het onderzoeksprogramma van het lectoraat nog niet stevig genoeg verankerd is in het onderwijs. Het blijft nog een wat losstaande minor. Men wenst een sterkere positionering intern zodat het lectoraat vanuit die positie de kennis ook extern de beroepspraktijk kan uitzetten; 3). Stakeholders hopen dat het contact tussen de studenten en de beroepspraktijk nog meer kan worden uitgebreid. De verbinding is nu nog fragiel en men hoopt dat iemand zich zou kunnen toeleggen op het uitbouwen van die verbinding. Misschien verklaren deze kritische geluiden de lage waardering die het lectoraat in de zelfevaluatie noteert ten aanzien van de bereikte resultaten in het onderwijs

Vanuit de signalen van alle betrokkenen kon het panel opmaken dat de bewaking van de kwaliteit van het afstudeerwerk en begeleiding van het onderzoek door het lectoraat beperkt, maar voldoende is. Studenten gaven aan dat zij naar tevredenheid werden geholpen door de betrokken onderzoekers. Het panel vernam van de lector dat het onderzoek in sommige gevallen op kwalitatief gebied aan de maat is, maar dat hij in de toekomst sterker gaat letten op de kwaliteit van de begeleiding van het onderzoeks(afstudeer)werk.

De focus van de faculteit lag voorafgaand aan de komst van de lector al sterk op het aanbieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Men hoopt dat te versterken, door meer praktijkgerichte onderzoeksprojecten in het onderwijs in te bedden. Zo wil de faculteitsdirecteur de mogelijkheden verkennen om met hulp van de onderzoeksprogramma's van het lectoraat

het onderwijs te vermarkten en in te zetten op betaalde, door studenten uitgevoerde opdrachten. Zo zijn er al werkstukken-in-opdracht opgeleverd. Het panel begreep van betrokkenen dat de kwaliteit van het onderzoekwerk nog aan verbetering toe is en dat het nog te vroeg dag is deze ambitie in dit stadium waar te maken.

## 4.2. Aanbevelingen

*Het panel beoordeelt dit onderdeel als ruim voldoende. Het lectoraat neemt een belangrijke plek in wanneer het gaat om profilering van het gastronomisch profiel en gerelateerde curriculumvorming van de HMSM.*

- Continueer en bestendig het goede werk dat is verricht in het onderwijs door in overleg met de faculteit de leerlijn gastronomie nog beter binnen het HSMS- onderwijsprofiel te borgen, ook op de lange termijn. Dat kan bijvoorbeeld door het gastronomie- onderwijs in het eerste jaar uit te breiden en de beschrijving van de leerlijn duidelijk te profileren als het thema van de Hotelschool Maastricht. Zet de zo verankerde leerlijn vervolgens ook extern uit om de verbinding tussen het onderwijs en de beroepspraktijk te verstevigen.
- Kies voor een explicieter opzet van kwaliteitsbewaking van afstudeerproducten en onderzoeksbegeleiding teneinde het afstudeerwerk een nieuwe impuls te geven.

## 5. Impact van het onderzoek op de professionalisering

<b>1</b>	<b>Relevantie van het onderzoek</b>	
<b>1.3</b>	<b>Impact van het onderzoek op de professionalisering</b>	
7	Het lectoraat draagt bij aan het ontwikkelen en onderhouden van de onderzoekscompetenties van medewerkers en van een onderzoekende houding binnen de faculteit.	Onvoldoende
8	Het onderzoek stimuleert de externe oriëntatie van de medewerkers van de faculteit en brengt hen in contact met ontwikkelingen in de beroepspraktijk.	Voldoende

### 5.1. Overwegingen en bevindingen

Het lectoraat draagt volgens het panel nog te beperkt bij aan het ontwikkelen en onderhouden van de onderzoekscompetenties van medewerkers en van een onderzoekende houding binnen de faculteit. Op dit moment is de input op het gebied van professionalisering nog grotendeels te danken aan de hogeschoolbrede- of opleidingscursussen m.b.t. onderzoeksvaardigheden.

Ondanks de oprechte betrokkenheid van de lector met het thema en het onderwijs is er door verschillende factoren beperkt aandacht geweest voor de verspreiding van de professionele kennis en aanpak door de lector richting zijn onderzoekers en de medewerkers binnen de faculteit. De belangrijkste van deze punten is het ontbreken van een stevige focus en kijk op de onderzoeksmethodiek (zie ook hoofdstuk 6 en 8). Zonder deze basis is het lastig om tot een professionaliseringsbeleid te komen. De panelleden signaleren ook dat het professionaliseringsniveau van de kenniskringleden of externe collega's niet wordt geëxpliciteerd. Daarmee wordt het ingewikkelder om van buitenaf een beeld te krijgen van de bekwaaamheden van het lectoraat op dit vlak. Dat is een gemiste kans aangezien het lectoraat mogelijk meer te bieden heeft dan het lijkt. Zoals eerder vermeld heeft een van de lectoraatsleden het aangaan van een promotietraject verkend maar uiteindelijk niet opgestart.

De lector heeft ook minder aandacht kunnen schenken aan de professionalisering van zijn team door zijn volledige inzet op de profilering van het gastronomisch profiel van de HMSM te realiseren, het verkennen van (externe) onderzoeksprojecten en de beïnvloeding van het onderwijs. In deze dynamiek is het vooral de enthousiasmerende lector/ondernemer/persoonlijkheid Peter Klosse die als boegbeeld van het lectoraat bekend is, het lectoraat (en werkgever Zuyd) in mindere mate. Dat 'model' kan op sommige punten (bijvoorbeeld publicitair) interessant zijn maar het ontbreekt aan een duidelijke teamstructuur waarbij de lector zich opwerpt als onderzoeksleider van de leden van zijn kenniskring. Het gevaar dreigt dat hij teveel voor de troepen uitloopt en mogelijk kansen over het hoofd ziet om de lectoraatsleden en HMSM medewerkers op de juiste manier te stimuleren in hun professionalisering. In het reflectiedocument wordt de observatie van het panel ook bevestigd door de notitie dat professionalisering niet als kerntaak van het lectoraat wordt beschouwd en er geen verbetervoorstellen worden genoemd op dit punt.

Maar er zijn ook andere, externe factoren die de professionalisering vertragen. In de vorige hoofdstukken werd al beschreven dat een aantal externe collega's de voorkeur behouden voor een traditioneler wijze van opereren. Dat betekent dat de lector ook op dit punt wordt uitgedaagd wordt zijn rollen als out of the box opererende ondernemer vs. onderzoekende, verbindende hogeschoollector op de juiste wijze en momenten te spelen en in te zetten. Vanuit de historie en achtergrond van de HMSM zijn onderzoek en daarmee ook het aanleren van onderzoeksvaardigheden in meer algemene zin tot nog toe weinig ontwikkeld. Gelet op het werkveld valt dit ook wel te begrijpen. Desalniettemin wil het panel erop wijzen dat de ontwikkelingen binnen het HBO vragen om dergelijke vaardigheden en dat de directie het lectoraat hierbij kan inzetten maar tegelijkertijd ook adquaat moet faciliteren.

Het onderzoek stimuleert de externe oriëntatie van de medewerkers van de faculteit op voldoende wijze en brengt hen in contact met ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Medewerkers bezoeken congressen en twee lectoraatsleden werken nauw samen met medewerkers van de Hogere Agrarische School (HAS) in het voorbereiden van het Smaakcentrum. Het indrukwekkende netwerk van de lector werkt uitermate positief in deze dynamiek.

## 5.2. Aanbevelingen

*De impact van het onderzoek op de professionalisering is op bepaalde punten nog beperkt. Er dient zich een volgende fase aan waarbij de professionalisering van de onderzoeksgroep steviger en strategischer gemarkeerd kan worden binnen de opleiding.*

- Creëer een sterk teamverband zodat de lectoraatsleden nog steviger als onderzoekers binnen een professioneel opererend team samen kunnen werken aan de belangrijkste te ontwikkelen thema's van het lectoraat. De lector heeft alle leiderscapaciteiten in huis om deze samenhang in het team te realiseren en het lectoraat als dusdanig te profileren binnen en buiten Zuyd.
- Expliciteer de onderzoeksvaardigheden van de leden en beschrijf op basis daarvan het professionaliseringsniveau van de eigen onderzoekers en de externe medewerkers.

## 6. Kwaliteit van proces, methodologie en output van het onderzoek

<b>2</b>	<b>Kwaliteit van het Onderzoek</b>	
<b>2.1</b>	<b>Kwaliteit van proces, methodologie en output van het onderzoek</b>	
9	Het onderzoek voldoet aan de algemene methodologische kwaliteitseisen van wetenschappelijk onderzoek die gehanteerd worden binnen het domeinkennisgebied. Lector en onderzoekers beschikken daarvoor over de benodigde onderzoekservaring en kennis en vaardigheden (domein, methoden en technieken, acquisitie en projectmanagement).	n.v.t. (onvoldoende gegevens voor beoordeling)
10	Onderzoeksprojecten worden in voldoende mate begeleid door de lector of een senior onderzoeker en waar relevant door een begeleidingscommissie met vertegenwoordigers vanuit beroepspraktijk / opdrachtgevers, die hun tevredenheid borgt.	n.v.t. (onvoldoende gegevens voor beoordeling)

### 6.1. Overwegingen en bevindingen

Het panel is door het ontbreken van inhoud op dit punt niet in staat een beoordeling te vormen. Er bestaat geen heldere beschrijving van de uitgevoerde onderzoeken en er is geen theorievorming of onderbouwing van een bepaalde onderzoeksmethodiek. Er zijn nog onvoldoende wetenschappelijke publicaties gerealiseerd om op basis hiervan indirect een oordeel op dit punt te vormen (zie ook hoofdstuk 7). Het panel beluisterde dat men van plan is

om in een komende fase meer aandacht te besteden aan de verbetering van de kwaliteit van de onderzoeksmethodiek. In het reflectiedocument van de onderzoeksgroep geeft de lector aan dat de professionalisering van de medewerkers een voorwaarde is om deze kwaliteit een invulling te geven.

De faculteitsdirecteur is van mening dat men nu, na de geslaagde impact van het lectoraat op het onderwijs, meer aandacht kan besteden aan de methodologische kwaliteit van het onderzoek, te beginnen met de verscherping van de onderzoekslijn.

Het expliciet maken van de gebruikte methodiek is een recente eis vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het panel begreep tijdens de visitatie dat dit onderwerp de komende tijd ook meer aandacht zal krijgen vanuit de centrale afdeling kwaliteitszorg van Zuyd hogeschool.

Het panel kon geen oordeel vormen over de mate van begeleiding van onderzoeksprojecten aangezien daar geen tot weinig informatie over voorhanden is. Het lectoraat kent geen begeleidingscommissie of adviesraad. Wel heeft het panel de indruk dat de lector door zijn vele contacten goede voeling heeft met de beroepspraktijk. Deze voeling wordt echter niet vertaald naar een effectief georganiseerde borging van de kwaliteit van de onderzoeksprojectbegeleiding of de tevredenheid van (potentiele) opdrachtgevers van het lectoraat.

## 6.2. Aanbevelingen

*Het panel kan dit punt niet goed en volledig beoordelen vanwege het ontbreken van voldoende gegevens op dit gebied. Men spoort het lectoraat aan om verder te werken aan de invulling van dit onderwerp. Het panel adviseert de lectoraatsleden derhalve:*

- Ontwikkel en beschrijf voor het lectoraat geschikte onderzoeksmethodologie. Dat kan door de keuze van een geschikte methode voor het onderzoek nadrukkelijker te verweven met de herijkte focus en de onderliggende thema's.
- Versterk het team met een senior onderzoeker/promovendus. Een dergelijke aanstelling zal het lectoraat op zowel de input- als de outputzijde van het onderzoek waardevolle versterking opleveren. Het panel vernam van de faculteitsdirecteur dat hij in principe welwillend staat tegenover een dergelijke overweging.

## 7. Omvang en reikwijdte van de onderzoeksoutput

3	<b>Opbrengst en productiviteit</b>	
3.1	<b>Omvang en reikwijdte van de onderzoeksoutput</b>	
11	Het lectoraat verwerft financiële middelen uit de 2 <sup>de</sup> en 3 <sup>de</sup> geldstroom dat de ruimte voor onderzoek vergroot en de relevantie en kwaliteit van het onderzoek aantoot.	Onvoldoende
12	Het onderzoek leidt tot betekenisvolle publicaties en voor de beroepspraktijk relevante en bruikbare resultaten, en is zichtbaar in de publieke media en de publiek/politieke opinievorming.	Voldoende

### 7.1. Overwegingen en bevindingen

Het lectoraat verwerft nog onvoldoende financiële middelen uit de tweede en derde geldstroom. Deze constatering komt voort uit het formele financiële overzicht m.b.t. de geldstromen van het Zuyd lectoraat. Toch heeft de lector in het samenwerkingsverband met de HAS een startsubsidie van € 97.500 van de provincie Noord Brabant weten te verwerven. Zoals eerder beschreven is het voor de buitenwacht echter niet inzichtelijk wie de officiële begunstigde en verantwoordelijke ontvanger is van deze subsidie. Het panel begreep uit de informatie en gesprekken op de visitatiedag dat de lector dit in principe uit naam van het Zuyd lectoraat heeft verworven waaruit logischerwijs volgt dat deze financiën ook toebehooren aan het lectoraat van de HMSM. De wat warrige informatie over dit punt komt niet ten goede aan overzichtelijkheid van de lectoraatsfinanciën.

Het onderzoek heeft nog niet geleid tot een reeks betekenisvolle wetenschappelijke publicaties en voor de beroepspraktijk relevante en bruikbare resultaten. De publicaties van de lector die hij voor aanvang van het lectoraat heeft gepubliceerd zijn bewijzen van zijn ondernemende en wetenschappelijke know how en expertise in het werkveld, maar dienen ook als zodanig te worden beschouwd, als werken van de expert – niet de lector- Peter Klosse. Het lectoraat zal sterker overkomen wanneer men de output van het lectoraat in de toekomst kan presenteren als een samenhangend geheel, een *body of research* van de onderzoeksgroep, voortkomend uit het lectoraatsthema. Ondanks het vooralsnog onvoldoende publicatievolume beoordeelt het panel stelling 12 als voldoende omdat het lectoraat, en dan met name de lector, ruim voldoende van zich laat horen in verschillende omgevingen en contexten; via de pers, presentaties, congressen, brochures en symposia.

Voor de buitenwereld zijn het lectoraat en de leden van de kenniskring als team minder bekend en zichtbaar dan de lector. Externe stakeholders geven aan dat zij graag met de lector sparren en weten wat hij voor hen kan betekenen maar dat het lectoraat als onderzoeksgroep van de HMSM nog niet zo sterk op de kaart staat (zie ook hoofdstuk 4). Ook in de

pers is het met name de lector en diens missie die volop in de aandacht staat. De faculteitsdirecteur heeft veel baat met deze opzet: de publiciteit zoemt graag in op de inspirerende dynamische expert. Toch bestaat de vrees dat met een mogelijk vertrek van de lector in de toekomst ook het gehele profiel van de hotelschool uit de spotlights zou kunnen verdwijnen. De lector is zich van deze situatie bewust. Hij geeft aan in de komende periode aan te willen blijven als lector waarbij hij tegelijkertijd te zijner tijd aandacht zal gaan schenken aan het zoeken van een geschikte opvolger.

## 7.2. Aanbevelingen

- Zet sterker in op het werven van geldstromen en zorg voor transparantie over deze financiën en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Wanneer uit naam van het lectoraat geldstromen worden verworven dient dat ook zichtbaar te worden in het financieel overzicht en in de profilering van het lectoraat en Zuyd.
- Zet in op kennisdisseminatie in de vorm van voor het academisch debat en voor de beroepspraktijk betekenisvolle publicaties. Profileer in de communicatie over dit werk van het lectoraat niet alleen (de merites van) de lector maar ook (de merites van) het lectoraat als onderzoeksgroep van Zuyd.
- Begin tijdig aan successieplanning en houd dit op de agenda.



## 8. Oriëntatie en programmering van het onderzoek

4	<b>Robuustheid en vitaliteit</b>	
4.1	<b>Oriëntatie en programmering van het onderzoek</b>	
13	Het onderzoeksdomein past in het facultaire strategische kader of portfolio en verbindt het facultaire onderzoek met één of meerdere van de zwaartepunten van Zuyd. Voor het onderzoek zijn missie en doelen uitgewerkt die de relevantie ervan voor de beroepspraktijk en voor kennisontwikkeling en onderwijs binnen Zuyd verankeren.	Goed
14	Missie en doelen voor het onderwijs zijn vertaald in één of meerdere samenhangende onderzoeksprogramma's. Deze kennen een heldere operationele focus en bieden een planmatige aanpak die borgt dat onderzoeksprojecten onderling aansluiten, op elkaar voortbouwen en elkaar versterken. Ze voorzien tevens in een planning van tijd, mensen en middelen en in een indicatie van de aard en diepgang van de resultaten.	Onvoldoende

### 8.1. Overwegingen en bevindingen

Het onderzoeksdomein past goed in het facultaire strategische kader. De missie en doelen zijn zo uitgewerkt zodat zij de relevantie ervan voor de beroepspraktijk en voor kennisontwikkeling en onderwijs binnen de HMSM aantoonbaar maken. De thematiek sluit heel nadrukkelijk aan bij de behoeften van de faculteitsdirectie om het onderwijs grondig te vernieuwen. De grootste wens van de faculteit bij de oprichting van de onderzoeksgroep was om het gastronomisch profiel van de hotelschool te versterken en het onderwijs te revitaliseren en daarin is het lectoraat goed geslaagd. De lector biedt verrijkende inhoudelijke stof en zorgt voor een inspirerend elan waardoor de onderwijsontwikkeling een nieuwe, positieve dynamiek krijgt.

Het onderzoeksdomein verbindt het facultaire onderzoek ook met het Zuyd zwaartepunt innovatieve zorg en technologie. Men stuurt goed op het opbouwen van contacten en leerprocessen die dit zwaartepunt kunnen verrijken. Dat ziet men onder andere terug in de studentenonderzoeken bij het azM-project rondom maaltijdbeleving en bij de inzet om het Smaakcentrum te doen slagen.

De missie en doelen voor het onderwijs zijn helaas nog onvoldoende vertaald in meerdere samenhangende onderzoeksprogramma's. De afgelopen vier jaren zijn door het lectoraat gespendeerd aan de ontwikkeling van drie onderzoeklijnen en men zit nog volop in dit ontwikkelstadium. Ook de lector geeft aan dat deze programmavorming in de volgende fase moet worden aangepakt. Het is de vraag of de opzet en invulling van drie onderzoeklijnen haalbaar is. De tijd en aandacht van het lectoraat zijn beperkt en het panel ziet meer kansen voor een beperking en verdieping van de focus dan een uitbreiding van de thematiek.

De focus van het lectoraat lijkt zich daarbij op het snijvlak van de drie onderzoeklijnen af te spelen, passend bij de missie van het lectoraat: onderzoek doen op het gebied van smaak en proeven waarbij men zich richt op de factoren die de beleving 'lekker' beïnvloeden. Een herijking op dat specifieke gebied, met het oog op beperking en verdieping, kan het lectoraat een duidelijk kader, en daarmee veel profijt opleveren. Door de afwezigheid van een samenhangend programma is er dan ook nog geen sprake van een duidelijk operationele focus of planmatige aanpak die borgt dat onderzoeksprojecten op elkaar aansluiten.

Aangezien het onderzoeksframework nog niet is uitontwikkeld, is het lectoraat ook nog niet toegekomen aan een duidelijke planning van tijd, mensen en middelen en indicatie van de aard en diepgang van de resultaten. De faculteitsdirecteur is er o.a. om deze reden op geband om op korte termijn de onderzoeklijn van het lectoraat te verhelderen en uit te bouwen zodat het onderzoek van de HMSM een nog sterker fundament krijgt. Hij staat open voor de overweging om in de context van deze ambitie een extra daarvoor geschikte medewerker aan te trekken, mogelijkerwijs een promovendus (zie ook hoofdstuk 5).

## 8.2. Aanbevelingen

*Het panel beoordeelt de oriëntatie en programmering als gedeeltelijk geslaagd met op relevante punten nog ruimte ter verbetering. Het panel suggereert om de focus van het onderzoek in de volgende fase te herijken, expliciteren en vervolgens te relateren aan de behoeften en kansen in de beroepspraktijk (zie hoofdstuk 3). Het panel adviseert om die reden:*

- Zorg in overleg met betrokkenen voor een heroriëntatie van de centrale thematiek van het lectoraat in de vorm van een beperking en verscherping van de focus van het lectoraat. De focus kan nog meer *to the point* worden beschreven vanuit de originele missie van de lector en het lectoraat: gastronomie als het beter begrijpen van wat 'lekker is'.
- Vertaal deze herijkte focus naar een behapbaar samenhangend onderzoeksprogramma dat kansrijk is binnen het onderwijs en de beroepspraktijk. Dat kan door te kijken naar de missie van het lectoraat, de behaalde resultaten tot nu toe en naar veelbelovende mogelijkheden in de toekomst.

## 9. Inbedding en ondersteuning van het onderzoek

<b>4</b>	<b>Robuustheid en vitaliteit</b>	
<b>4.2</b>	<b>Inbedding en ondersteuning van het onderzoek</b>	
15	Het lectoraat beschikt over een geormerkt onderzoeksbudget uit de rijksbijdrage, verwerft aanvullende interne middelen voor onderzoek en promoties en heeft toegang tot bijdragen uit 2 <sup>de</sup> en 3 <sup>de</sup> geldstroom.	Voldoende
16	Lector en onderzoekers maken deel uit van voor het onderzoeksdomein relevante, structurele en robuuste nationaal netwerken en leveren daar regelmatig inhoudelijke bijdragen aan.  Een proportioneel deel van het onderzoek wordt uitgevoerd binnen relevante (externe) samenwerkingsverbanden.	Voldoende  Onvoldoende
17	De onderzoekseenheid beschikt over voldoende ruimte voor huisvesting, onderzoeksfaciliteiten, ict-voorzieningen en toegang tot onderzoeksdata en literatuur en kan rekenen op voldoende organisatorische ondersteuning.	Voldoende

### 9.1. Overwegingen en bevindingen

Het lectoraat beschikt over een geormerkt onderzoeksbudget uit de rijksbijdrage en de lector spant zich voldoende in om aanvullende middelen te bewerkstelligen. Zoals aangegeven zijn er een aantal kansen gecreëerd om extern financiën te genereren voor projecten. Helaas is dit niet gelukt. Ook voor de komende periode zijn er al tenminste twee kansen voorbereid (Smaakcentrum, herintroductie project Briebrouwerij) die mogelijke tot een invulling van de 3<sup>e</sup> geldstroom kunnen leiden. Het aantrekken van een senior onderzoeker/promovendus zou mogelijk een flinke impuls kunnen geven in het concretiseren van zaken.

De lector en onderzoekers maken op voldoende wijze deel uit van voor het onderzoeksdomein relevante, structurele en robuuste nationale netwerken rondom gastronomie. De lector levert daar regelmatig inhoudelijke bijdragen aan en is zeer actief in het leggen en opbouwen van kansrijke relaties en relevante samenwerkingsverbanden binnen en buiten de regio, nationaal en internationaal. Echter, ook hier geldt dat de leden van de kenniskring veel minder aanwezig zijn op de voorgrond dan de lector. Helaas is men er nog niet in geslaagd om het lectoraatsonderzoek concrete vormen te geven binnen deze verbanden. Alle pijlen zijn gericht op de hoop dat het Smaakcentrum doorgang vindt en dat men van daaruit op verschillende terreinen meerdere sectoren en partners kan bereiken en involveren in het lectoraatsonderzoek.

De onderzoekseenheid beschikt over voldoende onderzoeksfaciliteiten, ict-voorzieningen en toegang tot onderzoeksdata. Het panel vernam dat men niet beschikt over een specifieke, voor hen gereserveerde ruimte. Dat is voor Zuyd lectoraten geen ongebruikelijke situatie. Men werkt vaak op afstand, in een digitale omgeving, en ontmoet elkaar regelmatig in gezamenlijke bijeenkomsten. Toch is het voor dit lectoraat aanbevelenswaardig om te letten op de werkvormen met het oog op een versoepeling en versterking van het werken in teamverband.

## 9.2. Aanbevelingen

*De inbedding en ondersteuning van het onderzoek is in het algemeen voldoende. De visitatiecommissie suggereert het volgende om de inbedding te versterken:*

- Gebruik in het contact met relevante partners en netwerken de herijkte focus als kader en meetlat om snel te bepalen welke samenwerkingsverbanden geschikt zijn voor het leveren van een inhoudelijke bijdrage.
- Ondersteun netwerkvorming door de leden van het lectoraat -als onderzoeksteam van Zuyd- naar voren te schuiven.

## 10. Interne kwaliteitszorg

<b>5</b>	<b>Interne kwaliteitszorg</b>	
<b>5.1</b>	<b>Interne kwaliteitszorg</b>	
18	De onderzoekseenheid beschikt over een werkende PDCA-cyclus dat de interne sturing op kwaliteit borgt middels jaarplannen, evaluatie van werkzaamheden, jaarrapportages en verbeterprogramma's. Deze cyclus sluit aan op de centrale en facultaire P&C cyclus en wordt door de faculteitsdirecteur adequaat aangestuurd. Faculteit en onderzoekseenheden worden volgens de Zuyd standaarden periodiek geaudit en gevisiteerd.	Onvoldoende

### 10.1. Overwegingen en bevindingen

De interne kwaliteitszorg van het lectoraat is volgens het panel nog voor verbetering vatbaar. Het ontbreekt het lectoraat aan een goed opgezette, gestructureerde en sluitende PDCA-cyclus. Het ontbreken van een helder georganiseerd en objectieve systematiek werd ook duidelijk bij aanvang van het visitatieproces. Het panel vond dat niet alle rapportages volledig waren en enkele zaken onjuist waren genoteerd. Ondanks de bijgevoegde leeswijzer bleek het voor het panel bij aanvang van het proces uiterst lastig om in de veelheid aan toe-

gezonden documenten (227 stuks!) een duidelijke prioritering aan te leggen. Daarnaast was het voor het panel in eerste instantie onvoldoende duidelijk op welke basis er beoordeeld diende te worden. Verder miste men concrete onderbouwingen van de zelfreflectie van het lectoraat.

Het panel vernam van de dienst O&O dat de verantwoordelijkheid en wijze van de voorbereiding t.a.v. het visitatieproces worden overgelaten aan de lectoraten. Wel geeft de dienst op voorhand duidelijk aan wat van hen verwacht wordt. Deze werkwijze is volgens de dienst het meest effectief en noodzakelijk omdat de lectoraten op vele domeinkennisgebieden actief zijn en de daaraan gerelateerde aanpakken van het onderzoekswerk enorm verschillen. Het kwaliteitszorgsysteem van Zuyd is dus zo opgezet dat er veel ruimte is voor lectoraten om zelf hun output indicatoren te bepalen. Het ontbreken van concrete, hanteerbare criteria en doelen kan echter averechts werken. Zo kan de keuzevrijheid leiden tot het beschrijven van mooie intenties, ontwikkelingen en ambities maar daarmee een bepaalde steurloosheid veroorzaken door het ontbreken van concrete criteria. Dat is gedeeltelijk het geval geweest bij het lectoraat Gastronomie in Foodservice.

Het lectoraat heeft geen eigen criteria opgesteld waardoor het lastig is het werk te beoordelen op waarde en het beeld ontstaat dat men zeer enthousiast maar mogelijk wat al te intuïtief opereert. Het is echter voor de buitenwereld niet aantoonbaar gemaakt wat er precies is gepresteerd, wat er is geïnvesteerd, waarom iets wel of niet ontwikkeld is en in hoeverre men zaken heeft weten te verbeteren. Zo is het in de jaarverslagen niet inzichtelijk bij welke congressen de lector present is geweest en of hij aldaar wel/niet eigen onderzoek heeft gepresenteerd. Het lectoraat is door die handelswijze kwetsbaar aangezien men niet te allen tijde kan verwijzen naar een solide en objectief evaluatie-instrument. Tegelijkertijd mist men mogelijk kansen om kritisch opbouwende reacties te kunnen verwerken in een evaluatiecyclus. Deze kwetsbaarheid wordt nog eens versterkt door het ontbreken van een adviesraad (zie ook hoofdstuk 6).

De verantwoordelijkheid van de kwaliteitszorg ligt zowel bij het lectoraat als de dienst O&O. Het lectoraat heeft te weinig structuur weten te geven aan de kwaliteitsbewaking. De dienst O&O had – wat betreft deze visitatie- het lectoraat in een vroeger stadium wellicht sterker kunnen aansporen om de informatie gestructureerder en met transparanter, eerlijke communicatie aan het panel te presenteren.

Op hoger niveau is het de vraag of het algemene karakter van de output indicatoren betreffen de 18 stellingen in een volgende PDCA-cyclus nog wenselijk is. Wellicht hebben de lectoraten inmiddels genoeg ervaring opgedaan om in overleg met de bestuurlijke diensten meer handen en voeten te geven aan een volgend beoordelingskader waardoor het beoordelen van het onderzoekswerk met het doel dat de kwaliteit van het werk verbetert. De intrede van de nieuwe BKO-regelgeving en de invulling daarvan door de Zuyd biedt daarvoor een uitgelezen kans.

## 10.2. Aanbevelingen

*De interne kwaliteitszorg is nog onvoldoende op orde. Het panel raadt aan de kwaliteitszorg te verbeteren door:*

- Ontwikkel een handzaam en in de praktijk bewezen evaluatie-instrument ter bewaking van de kwaliteit van de eigen producten en activiteiten waardoor de kwaliteitszorg wordt geborgd.
- Overleg in de context van het nieuwe BKO met andere lectoraten en de bestuurlijke diensten van Zuyd over de wenselijkheid en nut van een nieuw, concreter beoordelingskader.

## 11. Bijlagen

### 11.1. Lijst van afkortingen

CvB	College van Bestuur
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
P&C-cyclus	Planning en control cyclus
PDCA-cyclus	Plan-, do-, check-, act-cyclus
SKO	Stichting Kennisontwikkeling HBO (tot 1997)
VKO	Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek

### 11.2. Samenstelling visitatiepanel

- Mevr. dr. E. Cavagnaro (panelvoorzitter), lector Sustainability in Hospitality and Tourism, Academy of International Hospitality Research, Stenden Hotel Management School
- Dhr. drs. N. J. M. van Lokven, historicus, SVH Wijnmeester, restaurateur en eigenaar Restaurant Het Savarijn
- Dhr. prof. dr. R.F. Witkamp, hoogleraar Voeding & Farmacologie, Afdeling Humane Voeding, Agrotechnologie en Voedingswetenschappen, Wageningen UR

Secretaris van het visitatiepanel:

Mw. drs. B. van Eindhoven – extern auditor, Mediamente

### 11.3. Gespreksdeelnemers tijdens de visitatie (2 maart 2016)

#### Gesprek met faculteitsdirecteur en beleidsadviseur dienst Onderwijs & Onderzoek

Ad Smits	Directeur Faculteit Hotel & Facility Management
Guido Wolfs	Beleidsadviseur Onderzoek

#### Gesprek met lector

Peter Klosse	Lector
--------------	--------

#### Gesprek met kenniskring

Gerie ten Cate	Docent Hotelschool
George Jacobs	Docent Facility Management
Mieke Pelzer	Docent Hotelschool
Han Winteraeken	Docent Commercieel Management en Bèta

### **Gesprek met studenten**

Miranda van Uden	Student Minor Gastronomy HHM
Daniel Grieger	Student Minor Gastronomy HHM
Iris Beljon	Student Project Envida

### **Gesprek met interne stakeholders en docenten**

Rita Kusters	Teamleider Faculteit H&FM
Harpert van Seggelen	Manager Tecahing Hotel Chateau Bethlehem
Luc Houben	Docent
Frans van Heteren	Senior docent
Paul van Oers	Track Coordinator Foodservice
Emily Teunissen	Coordinator Horizons in Hospitality

### **Gesprek met externe stakeholders**

Harrie Beaumont	Eigenaar Hotel de Beaumont Maastricht
Frans van Leijden	Kwartiermaker Green Campus Venlo
Yves Frissen	AZM Facilitair Bedrijf Groepsleider voedingsassistenten
Paul Buck	Directie Zorgcentra Heerlen Sevagram
Eveline Jonker	KHN Beleidsadviseur Duurzaamheid

## **11.4. Geraadpleegde documenten**

De volgende documenten zijn geraadpleegd:

- Leeswijzer visitatiedocumenten.docx
- Het visitatieproces onderzoek (Gastronomie) 160125.docx
- Inrichting visitatiedag concept 160201.docx
- Lectoraat Gegevens lectoraat deelnemers 160112.docx
- Opdrachtbrief Gastronomy in Foodservice 160119.docx
- 20160119 reflectiedocument lectoraat Gastronomy.docx
- 2010-10 Het Versterken van de Onderzoeksfunctie van de Hogeschool Zuyd.pdf
- 2012-06 Besteding onderzoeksgelden Zuyd (versie 3).pdf
- 2014 - Strategie januari 2014 (kort).pdf
- 2014 - Strategie januari 2014 (lang).pdf
- Bijlage 2 Brancheprotocol BKO 2009-2015.pdf
- Bijlage 13 Lectoratenstatuut Zuyd Hogeschool 21012015.pdf
- 140425 Bijlage bij Jaarplan 14 15 Projectkaart 1 versie 2 Associate degree.xls
- 140425 Bijlage bij Jaarplan 14 15 Projectkaart 2 versie 2 Versterken didactiek FM.xls
- 140425 bijlage bij jaarplan 14 15 projectkaart 3 versie 2 stage management system.pptx
- 140425 Bijlage bij Jaarplan 14 15 Projectkaart 4 versie 2 Master FREM.xlsx



140425 Jaarplan faculteit hotel- facilitymanagement 2014-2015 - versie 5.docx  
 150416 bijlage 2 Strategisch personeelsplan.docx  
 150416 bijlage 3 professionaliseringsbeleid.docx  
 150416 Bijlage 4a Projectkaart E-learning.xls  
 150416 bijlage 4b Projectkaart accr master IHM v2.xlsx  
 150416 bijlage 4c Projectkaart AD FM.xls  
 150416 bijlage 4d Projectkaart Zuyd Onstage V2.xlsx  
 150416 bijlage 4e Projectkaart Alumni.xlsx  
 150416 Jaarplan Fac Hotel en Facility M 15-16 v4.docx  
 150526 H&FM actiepunten reviewgesprekken 14-15 P1 def.docx  
 150618 HFM actiepunten reviewgesprekken 14-15 P2 def.docx  
 Leeswijzer Lectoraat Gastronomy.docx  
 Lectoraatsplan apr'13 rev 1..doc  
 Lectoraatsplan jan'13.doc  
 Lectoraat Jaarverslag onderzoek 2013-2014 Gastronomy.docx  
 Lectoraat Jaarverslag onderzoek 2014-2015 Gastronomie v1.docx  
 2013 Review juni '13.doc  
 2014 Review oktober '14.docx  
 2015 Review juni '15.doc  
 Lectoraat Notulen 130829.docx  
 Lectoraat Notulen 130905.docx  
 Lectoraat notulen 130912.docx  
 lectoraat notulen 130926.docx  
 lectoraat notulen 131009.docx  
 lectoraat notulen 131030.docx  
 lectoraat notulen 131107.docx  
 lectoraat notulen 131121.docx  
 lectoraat notulen 140109.docx  
 Lectoraat Notulen 140130.docx  
 Lectoraat Notulen 140206.docx  
 Lectoraat Notulen 140213.docx  
 Lectoraat Notulen 140228.docx  
 Lectoraat Notulen 140320.docx  
 Notulen Lectoraat 140911 (2).docx  
 Notulen Lectoraat 140911.docx  
 Notulen Lectoraat 140925.docx  
 Notulen lectoraat 141029.docx  
 Notulen Lectoraat 141111conference meeting.docx  
 Notulen Lectoraat 150121.docx  
 Notulen lectoraat 150226.docx  
 Notulen Lectoraat 150409.docx  
 Notulen Lectoraat 150521.docx  
 Agenda Lectoraat Gastronomie 150910.docx

Agenda lectoraat meeting 20 oktober 2015.docx  
 Agenda Lectoraat meeting 150924.docx  
 Lectoraat Notulen 150602.docx  
 Lectoraat notulen 150910.docx  
 Lectoraat notulen 150924.docx  
 Leeswijzer Kwaliteitszorg Lectoraat.docx  
 Lectoraat accreditatie Werkwijze positiebepaling en visitatie lectoraten Hogeschool Zuyd.pdf  
 Lectoraat accreditatie mail Koolmees 130905.docx  
 Lectoraat Kwaliteitszorg Werkwijze positiebepaling en visitatie lectoraten Hogeschool Zuyd.pdf  
 Lectoraat Werkwijze positiebepaling en visitatie lectoraten Hogeschool Zuyd.docx  
 Lectoraat accreditatie Werkwijze positiebepaling en visitatie lectoraten Hogeschool Zuyd.pdf  
 Lectoraat accreditatie mail Koolmees 130905.docx  
 Lectoraat Kwaliteitszorg Werkwijze positiebepaling en visitatie lectoraten Hogeschool Zuyd.pdf  
 Lectoraat Werkwijze positiebepaling en visitatie lectoraten Hogeschool Zuyd.docx  
 Lectoraat Kwaliteitszorg Lectoraat 131024.pptx  
 Lectoraat Visitatie 20150429 Concept Handboek Kwaliteit Onderzoek Zuyd.docx  
 Lectoraat visitatie Bijlage 0 Overzicht bijlagen.docx  
 Lectoraat visitatie Bijlage 1 Beoordelingskader onderzoek.doc  
 Lectoraat visitatie Bijlage 2 Instructie Beoordelingskader onderzoek.doc  
 Lectoraat visitatie Bijlage 2a Instructie Beoordelingskader onderzoek.doc  
 Lectoraat visitatie Bijlage 3 voorbeeld Analyse beoordelingskader.xlsx  
 Lectoraat visitatie Bijlage 4 Format Jaarverslag Onderzoek.pdf  
 Lectoraat visitatie Bijlage 5 PC cyclus onderzoek (1).pptx  
 Lectoraat visitatie Bijlage 6 Onafhankelijkheidsverklaring.docx  
 Lectoraat visitatie Bijlage 7 Het visitatieproces onderzoek.docx  
 Lectoraat visitatie Bijlage 8 Opdrachtbrief aan panel.docx  
 Lectoraat visitatie Bijlage 9 Taken gedragscode en rapport (standaard).docx  
 Lectoraat visitatie Bijlage 10 Factsheet missie visie etc.docx  
 Lectoraat visitatie Bijlage 11 Standaard Leeswijzer visitatiedocumenten.docx  
 Lectoraat visitatie Bijlage 12 Lectoratenstatuut Zuyd Hogeschool 21012015.pdf  
 Lectoraat visitatie Bijlage 13 Format voor aanvragen lectoraten 17092014.docx  
 Lectoraat visitatie Bijlage 14 CvB bijzonder lectoraten 2008.pdf  
 Leeswijzer Projectopdrachten.docx  
 Food Summit summer 2016 concept.docx  
 Lectoraat folder Gastronomie.docx  
 Leerlijn gastronomie HMSM 1402 aanzet.docx  
 Leerlijn gastronomie HMSM 1402 rk.docx  
 Leerlijn gastronomie HMSM 1509.docx  
 Module book Minor Gastronomy 2013-2014 - per 4.docx  
 20150206 Course Manual Minor gastronomy.pdf

Module book Minor Gastronomy 2014-2015 141007.docx  
 sem 1 15-16 Course Manual Minor gastronomy.docx  
 Lectoraat Minor gastronomy beschikbaarheid docenten voor planning 140925.xlsx  
 Lectoraat Minor Gastronomy Concept Urenber p 4 2013-2014 140320.xlsx  
 Lectoraat Minor Gastronomy Examenboom minor Gastronomy 140320.docx  
 Lectoraat Notulen Minor Gastronomiy 131204.docx  
 Lectoraat Notulen Minor Gastronomy 140206.docx  
 lectoraat Notulen minor gastronomy 140228.docx  
 Lectoraat Notulen Minor Gastronomy 140318.docx  
 lectoraat Notulen minor gastronomy 140327.docx  
 lectoraat notulen Minor Gastronomy 140419.docx  
 Adviesrapport definitief.pdf  
 Bijlage 1 definitief.pdf  
 Bijlage 2 definitief.pdf  
 Bijlage 3 definitief.pdf  
 Bijlage 4 definitief.pdf  
 Bijlage 5 definitief.pdf  
 Publicabel artikel.pdf  
 Totaal Rapport Definitief.pdf  
 2016-01-29 - AZM Adviesrapport.pdf  
 2016-01-29 - AZM Bijlagen.pdf  
 2016-01-29 - AZM Onderzoeksrapport.pdf  
 Project Partnership HMSM - MUMC+ concept.docx  
 2015-06-24 Envida-adviesrapport-Embargo.pdf  
 2015-06-24 Envida-bijlagen adviesrapport-Embargo.pdf  
 2015-06-24 Envida-bijlagen onderzoeksrapport-Embargo.pdf  
 2015-06-24 Envida-onderzoeksrapport-Embargo.pdf  
 Adviesrapport maaltijdbeleving Sevagram.docx  
 Bijlagen adviesrapport maaltijdbeleving Sevagram.docx  
 Bijlagen onderzoeksrapport maaltijdbeleving Sevagram.docx  
 Onderzoeksrapport maaltijdbeleving Sevagram.docx  
 Sevagram advies 3.0- Projectgroep 22 HMSM.pdf  
 Sevagram bijlagen - Projectgroep 22 HMSM.pdf  
 Sevagram onderzoek 3.0 - Projectgroep 22 HMSM.pdf  
 Adviesrapport - Restaurant L'Étoile - 26-01-2016.pdf  
 bijlage adviesrapport - projectgroep 16.pdf  
 Bijlage onderzoeksrapport - projectgroep 16.pdf  
 Onderzoeksrapport - Restaurant L'Étoile - 26-01-2016.pdf  
 Bezoekrap Duurzaamheid in hor Overl E Jonker KHN 20151007.docx  
 KHN Onderzoeksrapport.docx  
 Maastricht Culinaire onderzoeksrapport projectgroep 24 jan 2015.docx  
 2015-06-30 Walas projectbeheer Onderzoeksrapport.pdf  
 Advisory report Toolbox 08-07-2014.pdf

Appendices Toolbox 08-07-2014.pdf  
 Research Report Toolbox 08-07-2014.pdf  
 MCURC Full Roster (10.19-15).docx  
 MCURC Overview (October 2015).docx  
 Lectoraat De Ridder projectplan 2 o 140506.docx  
 Lectoraat De Ridder projectplan 130715.doc  
 Lectoraat Maestrichter Bierbrouwerij wil verloren biercultuur terug.docx  
 Lectoraat opleidingen brouwen in brd.docx  
 Lectoraat projectopdrachten v2 130920.docx  
 Lectoraat Ridder Cultuurwaardenonderzoek 2003 (1).pdf  
 Lectoraat Ruimtes de Ridder 130901.xlsx  
 Lectoraat Ruimtes De Ridder 130903 aangevuld.xlsx  
 Lectoraat Ruimtes De Ridder 130908.xlsx  
 Opleiding Alc dranken.docx  
 Overzicht Duitse opleidingen mbt Brouwen en Bier en gastronomie 141008.docx  
 Preambule le chevalier à Maestricht 130908.docx  
 Preambule le chevalier à Maestricht 141008.docx  
 CDHO Aanvraagformulier\_macrodoelmatigheidstoets\_versie\_juni\_2014.doc  
 CDHO Format\_samenvatting\_aanvraag\_juni\_2014.doc  
 DUO-formulier\_Aanmelden\_en\_wijzigen\_Opleiding.pdf  
 lectoraat Beleidsregel\_doelmatigheid hoger onderwijs 2012 staatcourant.pdf  
 lectoraat Beleidsregel\_doelmatigheid hoger onderwijs 2014 staatcourant.pdf  
 Lectoraat beleidsregel-doelmatigheid-hoger-onderwijs-2012.pdf  
 Lectoraat cdho Brief\_Minister\_additioneel\_beleidskader\_aanvragenopleidingen.pdf  
 Lectoraat Eisen HBO opleiding alcoholische dranken 140905 v1.docx  
 Lectoraat NVAO Toets nieuwe opleiding 140923.pptx  
 Lectoraat NVAO toets nieuwe opleiding Handreiking\_TNO\_21\_okt\_2011.pdf  
 Lectoraat NVAO Toetsingskader\_nieuwe\_opleidingen\_NL\_2003.pdf  
 Lectoraat presentatie eisen nieuwe opleiding.pptx  
 drankenopl A4.docx  
 Drankenopleiding C2C-concept-A4.pdf  
 Lectoraat brief drankenopleiding.docx  
 Lectoraat opl alcoholische dranken.xlsx  
 Lectoraat rekening thesistools.pdf  
 Benaderde distil Fris sap AvE 150303.docx  
 drankenopl brouwerijen 150123.docx  
 drankenopl Overz brouw NL 150108.docx  
 drankenopl wijnbedrijven 150205.docx  
 Overzicht Ned wijnboeren 150127.docx  
 Alg kwant result enquête Drankenopl 150420.docx  
 Enquête dranken antw op Kwal vr 150420.docx  
 Enquête dranken Kwalitatieve vraag 61.docx

enquete dranken word teksten 150417.xlsx  
 Drankenop Behoefte Wijn branche.spv  
 Drankenopl Behoefte Bier branche max 15 jaar.spv  
 Drankenopl Behoefte Bier branche min 15 jaar.spv  
 Drankenopl Behoefte Bier branche.spv  
 Drankenopl Behoefte Gedest branche.spv  
 Drankenopl Behoefte Water Sap Fris branche.spv  
 Drankenopl Behoefte Wijn branche max 15 jaar.spv  
 Drankenopl Behoefte Wijn branche min 15 jaar.spv  
 Drankenopl Gem score p branch p curr ondw.spv  
 Drankenopl Gem scores curriculum vragen.spv  
 Drankenopl gem scores p curric onderd 150513.xlsx  
 Drankenopl Kruistab opl niv en aant afgestud.spv  
 Enquete drank downl alg analyse150417 vragen.docx  
 Enquete dranken downl alg analyse150417.xlsx.docx  
 Enquete dranken download 150417.xlsx  
 Enquete dranken hard copy.pdf  
 Output dranken database 1e analyse 150420.spv  
 Dranken database.sav  
 opl dranken spec vr fris en sterke drank.docx  
 Opleiding alc dranken enquete 141126.docx  
 Opzet smaakcentrum 5 2.pdf  
 Teaser Smaakcentrum 2 o zd enquete.docx  
 Advisory Report Final 2.docx  
 Appendix Final 2.docx  
 Research Report Final 2.docx  
 Stageverslag 2.o.docx  
 Artikel Sustainable rest A research agenda 20150930 na review 20151203.docx  
 Culinary Succesfactors, Klosse, fst.pdf  
 Gastronomy in Foodservice Manager Peter Klosse 2-1-2014.docx  
 gezondheidsraad, dec 2015.pdf  
 Lectoraat Artikel Duurzame restaurants Nederlands bekeken door Han 150924.docx  
 lectoraat Gastronomy in Foodservice.docx  
 Lectoraat Hoofdlijnen onderzoeksinfrastructuur Zuyd concept o 5 29april 2013.docx  
 Self sufficiency and Food zone.1.pdf  
 Startnotitie kenniscentrum voedsel beweging en gedrag vo4 04 2011.pdf  
 lectoraat bezoekrapport DSM 130521 130527.docx  
 lectoraat bezoekrapport DSM 130521 130530.docx  
 lectoraat bezoekrapport DSM CHILL 130701 130715.docx  
 lectoraat CHILL Olfactometry Initiative bespreking 130701 chill.docx  
 lectoraat resolve bezoek dhr Derks.docx