

**Beoordelingsrapport van het lectoraat
Recht in Europa; Recht in de Euregio**

Zuyd Hogeschool

Visitatiedatum 30 maart 2016

Visitatiepanel

Dhr. prof. dr. R. C. H. van Otterlo (panelvoorzitter)

Mevr. mr. K. van Dam

Dhr. dr. H. A. M. van Lieshout

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

Mei 2016

Inhoudsopgave

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Samenvatting en aanbevelingen..... | 3 |
| 2. | Procesinformatie | 9 |
| 3. | Impact van het onderzoek op de beroepspraktijk | 12 |
| 4. | Impact van het onderzoek op het onderwijs..... | 14 |
| 5. | Impact van het onderzoek op de professionalisering..... | 17 |
| 6. | Kwaliteit van proces, methodologie en output van het onderzoek..... | 19 |
| 7. | Omvang en reikwijdte van de onderzoeksoutput..... | 20 |
| 8. | Oriëntatie en programmering van het onderzoek..... | 22 |
| 9. | Inbedding en ondersteuning van het onderzoek..... | 25 |
| 10. | Interne kwaliteitszorg | 26 |
| 11. | Bijlagen | 28 |

Samenvatting en aanbevelingen

1.1. Inleiding

Voor u ligt het beoordelingsrapport van het visitatiepanel van het lectoraat Recht in Europa; Recht in de Euregio 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 visitatie¹.

Het visitatiepanel bestond uit dhr. prof. dr. R. C. H. (Rob) van Otterlo (panelvoorzitter), mevr. mr. K. (Kathrien) van Dam, dhr. dr. H. A. M. (Harm) van Lieshout. De visitatie omvatte kennisneming van uitvoerige documentatie, een voorbereidingsmiddag van het panel en een bezoek van het visitatiepanel op de Zuyd locatie Hotel Management School Maastricht, waarbij gesproken is met de lector, leden van het lectoraat, de directeur van de faculteit Management en Recht, een alumnus, studenten en overige interne en externe stakeholders. Dit alles heeft geresulteerd in het voorliggende beoordelingsrapport.

1.2. Samenvatting

Het panel heeft met bewondering kennis genomen van een bevlogen en ambitieus lectoraat dat door de enthousiasmerende lector een specifieke plek heeft gecreëerd in de faculteit Management en Recht van Zuyd hogeschool en tegelijkertijd verbindingen legt met andere faculteiten en opleidingen. Dat ziet men terug in de goede aansluitingen met het onderwijs en de concrete vernieuwingen die men heeft weten te realiseren in het curriculum van de Hogere Juridische Opleiding (HJO). Daarnaast heeft het lectoraat gezorgd voor een flinke slag in de professionalisering van de onderzoekscultuur van het onderwijs. De overtuiging, positieve energie en de open houding van het lectoraat werken aanstekelijk en zorgen voor een goede voedingsbodem waarop in de komende periode kan worden voortgebouwd. De lector functioneert in deze dynamiek als een uiterst gewaardeerde, loyale, bij het onderwijs en mensen betrokken inspirator.

Na de gezette eerste passen kan het lectoraat nu door naar een volgende fase van verscherping van de focus, concretisering van het onderzoeksprogramma, en een versteviging van de verbinding van het onderzoek met de beroepspraktijk.

Juist door niet alleen maar in alle opzichten door te gaan op de ingeslagen weg, maar het pad nu te herijken in een inmiddels veranderde context, kan de in- en externe impact van het lectoraat de komende periode verder worden vergroot. Vanuit die positief-kritische insteek hebben de panelleden in deze context een aantal aandachtspunten en aanbevelingen genoteerd. Verdere toelichting volgt in de bijbehorende hoofdstukken.

¹ Hogeschool Zuyd, Positiebepaling en Visitatie Lectoraten, d.d. 3 oktober 2008.

Aandachtspunten

1. De impact van het lectoraatsonderzoek op de beroepspraktijk is nog beperkt (zie hoofdstuk 3).
2. Dat komt deels omdat men vanuit een missiegedreven, en niet vraaggestuurde, houding de beroepspraktijk benadert (zie hoofdstuk 3).
3. De eerst stappen met het werken via het Zuyd Legal Lab zijn veelbelovend: hier liggen nog veel kansen voor het lectoraat (zie hoofdstuk 3).
4. De lector is nog niet gepromoveerd. Dit levert een op lange termijn onwenselijke en kwetsbare situatie op (zie hoofdstuk 5).
5. Doordat kenniskringformatie bijna uitsluitend voor promotieonderzoek wordt ingezet, mist ruimte voor (senior) onderzoeker(s) die zich primair kunnen richten op het opzetten van praktijkprojecten (zie hoofdstuk 5).
6. Het nog ontbreken van een stevig exposé ten aanzien van een voor het onderzoek geschikte onderzoeksmethodiek (bijvoorbeeld in de vorm van de dissertatie van de lector) is op dit moment een zwak punt in de verantwoording naar vakgenoten in het wetenschappelijk discours (zie hoofdstuk 6).
7. In de komende periode is men gebaat met meer werkvelddeskundigen in de adviesraad om de connectie met de beroepspraktijk te bevorderen (zie hoofdstuk 6).
8. Het lectoraat kent geen key performance indicators. Een dergelijke normering zou voor dit lectoraat gunstig kunnen werken in de keuze wat wel en wat niet aan te pakken.
9. De publicaties staan grotendeels los van de onderzoeksfocus (zie hoofdstuk 7).
10. De focus van het lectoraat mist nog aan urgentie en scherpte. 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).
11. De onderzoeksprogramma's zijn beperkt met elkaar verweven (zie hoofdstuk 8).
12. Men draagt actief bij aan relevante netwerken maar de samenwerkingsverbanden kunnen nog sterker vanuit de onderzoeksfocus worden opgezocht (zie hoofdstuk 9).
13. Het lectoraat kent geen handzame systematiek om de kwaliteitszorg van de eigen inzet en producten te optimaliseren (zie hoofdstuk 10).
14. Het is de 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 onderzoekslijn (zie ook hoofdstuk 8) sterker in op de valorisatie van kennis in de vorm van inzichten, instrumenten en producten voor de beroepspraktijk. Koers daarbij op het invullen van een bepaald onderzoeksportfolio. Bepaal in overleg met de faculteit en op basis van de ervaringen en mogelijkheden wat geschikte output indicatoren zouden kunnen zijn om een dergelijk portfolio vorm te geven (zie hoofdstuk 3).
2. Werk in dat proces meer vanuit een vraaggerichte sturing in plaats van een aanbodgerichte of missiegedreven beïnvloeding. Er is niets mis met het werken

- vanuit visie en missie, integendeel, maar blijf zicht houden op wat er in de praktijk gebeurt en speel daar -vanuit de onderzoeksmissie- op in (zie hoofdstuk 3).
3. Koppel de herijkte focus en werkwijze nog steviger aan de inhoud en aanpak van het Zuyd Legal Lab. Deze omgeving is bij uitstek geschikt om de inzet en thematiek van het lectoraat te benutten en een vertaling te maken naar concrete producten en inzichten (zie hoofdstuk 3).
 4. Het is bijzonder wenselijk, zo niet noodzakelijk, dat de promotie van de lector binnen afzienbare tijd plaatsvindt zodat hij zijn functie ook formeel en rechtspositioneel als lector kan uitvoeren. Op de lange duur is zijn positie als hoofddocent (en niet als lector) onwenselijk en onhoudbaar (zie hoofdstuk 5).
 5. Overweeg in overleg met de faculteitsdirectie een uitbreiding van het lectoraat met een formatie ten faveure van het intensiveren van de relatie met de beroepspraktijk door meer vraaggestuurd onderzoek, ten gunste van de algehele impact van het onderzoek op de beroepspraktijk (zie ook hoofdstuk 3). Dat kan bijvoorbeeld door de financiën in te zetten die vrijkomen na het wegvallen van de promotievoucher van de volgend jaar promoverende onderzoeker (zie hoofdstuk 5).
 6. Ontwikkel en beschrijf voor het lectoraat geschikte onderzoeksmethode(n). 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).
 7. Betrek in de toekomst meer professionals uit de beroepspraktijk bij de ontwikkeling van het onderzoek. Zeker wanneer men de ambitie heeft om de banden met het MKB aan te halen (zie hoofdstuk 3), dient men met en voor die bedrijven concrete praktijkprojecten te ontwikkelen (zie hoofdstuk 6).
 8. Bespreek met de faculteitsdirectie en mogelijk ook de dienst O&O de wenselijkheid van het instellen van een bepaalde normering met betrekking tot de aard en het volume van zowel externe acquisitie als lectoraatpublicaties en -presentaties voor de komende periode zodat men gericht en effectief kan werken aan de invulling van een bepaald onderzoeksportfolio (zie hoofdstuk 7).
 9. Zet in op een onderzoeksoutput die inhoudelijk gestoeld is op de (verder gefocuste) centrale lectoraatsthematiek (zie hoofdstuk 7).
 10. 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 missie, doelen en onderzoeklijnen van het lectoraat met een daaraan gekoppelde operationele focus en planmatige aanpak (zie hoofdstuk 8).
 11. Vertaal deze herijkte missie en focus naar een behapbaar samenhangend onderzoeksprogramma. Dat kan door te kijken naar de kernmissie van het lectoraat, de kernbehoeften van het onderwijs en de reële vragen en mogelijkheden die men aantreft binnen de regionale beroepspraktijk (zie hoofdstuk 8).
 12. Zoek met de herijkte focus als kader en meetlat naar relevante partners en netwerken om snel te bepalen welke samenwerkingsverbanden geschikt zijn voor de invulling van toekomstig lectoraatsonderzoek (zie hoofdstuk 9).
 13. 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 9).
 14. Overleg in de context van het nieuwe BKO met andere lectoraten en de bestuurlijke diensten van Zuyd over de wenselijkheid en het nut van een concreter beoordelingskader (zie hoofdstuk 10).

1.4. Oordelen per onderwerp en aspect

| Nr. | Onderwerpen / aspecten | Oordeel |
|------------|--|-----------------------|
| 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. | Onvoldoende |
| 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. | Onvoldoende n.v.t. |
| 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. | Goed |
| 1.3 | Impact van het onderzoek op de professionalisering | |
| 7 | Het lectoraat draagt bij aan het ontwikkelen en onderhouden van de onderzoekscompetenties van medewerkers en van een onderzoekende houding binnen de faculteit. | Goed |
| 8 | Het onderzoek stimuleert de externe oriëntatie van de medewerkers van de faculteit en brengt hen in contact met ontwikkelingen in de beroepspraktijk | Voldoende |
| 2 | Kwaliteit van het Onderzoek | |
| 2.1 | Kwaliteit van proces, methodologie en output van het onderzoek | |
| 9 | Het onderzoek voldoet aan de algemene methodologische kwaliteitseisen | Voldoende |

| | | |
|----|--|-----------|
| | 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). | |
| 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. | Voldoende |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 3 | Opbrengst en productiviteit | |
| 3.1 | Omvang en reikwijdte van de onderzoeksoutput | |
| 11 | Het lectoraat verwerft financiële middelen uit de 2 ^{de} en 3 ^{de} geldstroom dat de ruimte voor onderzoek vergroot en de relevantie en kwaliteit van het onderzoek aantoot. | Voldoende |
| 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 |

| | | |
|------------|---|---|
| 4 | Robuustheid en vitaliteit | |
| 4.1 | Oriëntatie en programmering van het onderzoek | |
| 13 | <p>Het onderzoeksdomein past in het facultaire strategische kader of portfolio; en verbindt het facultaire onderzoek met één of meerdere van de zwaartepunten van Zuyd.</p> <p>Voor het onderzoek zijn missie en doelen uitgewerkt die de relevantie ervan voor de beroepspraktijk verankeren;</p> <p>en voor kennisontwikkeling en onderwijs binnen Zuyd verankeren.</p> | <p>Goed</p> <p>n.v.t.</p> <p>Onvoldoende</p> <p>Voldoende</p> |
| 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 |
| 4.2 | Inbedding en ondersteuning van het onderzoek | |
| 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 ^{de} en 3 ^{de} geldstroom. | Voldoende |
| 16 | Lector en onderzoekers maken deel uit van voor het onderzoeksdomein | Voldoende |

| | | |
|----|--|-----------|
| | 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. | |
| 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 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 5 | Interne kwaliteitszorg | |
| 5.1 | Interne kwaliteitszorg | |
| 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. | Voldoende |

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 de faculteit en het CvB een basis te bieden voor besluitvorming over het continueren van het lectoraat.

2.3. Werkwijze

Vorbereiding

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 zowel door het lectoraat als door de beleidsadviseur onderzoek van de hogeschool goed voorbereid. De documentatie was voldoende voor het verkrijgen van een algemeen beeld van het lectoraat en was voorzien van een duidelijke leeswijzer. 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. Het realiseren van verbeteringen betreffende de gerelateerde punten verdient volgens het visitatiepanel de hoogste prioriteit.

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. | Onvoldoende |
| 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. | Onvoldoende n.v.t. |

3.1. Overwegingen en bevindingen

Het onderzoek van het lectoraat draagt voldoende bij aan concrete innovaties en ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Toch blijft de impact van het onderzoek grotendeels theoretisch. Men heeft enthousiaste en veelbelovende intenties om het beroepsveld te beïnvloeden vanuit een bepaalde overtuiging maar heeft dit nog op beperkte schaal weten om te zetten naar concrete bijdragen in het werkveld.

Toch zijn er eerste stappen gezet. Een belangrijke ontwikkeling die het lectoraat heeft weten te realiseren is volgens de betrokkenen de (co-)ontwikkeling van het Zuyd Legal Lab. Dit leerwerkbedrijf van de HJO is door twee docenten in samenwerking met de lector opgericht waaronder een onderzoeker van het lectoraat, en zorgt ervoor dat het praktijkonderzoek van het lectoraat direct kan worden gekoppeld aan projecten m.b.t. de juridische dienstverlening van publieke instellingen en ondernemers. Deze impact vindt nog plaats op bescheiden schaal, maar men verwacht in de toekomst dat dit werk-leermodel op meerdere gebieden vruchten af zal gaan werpen. Dat geldt met name voor de beïnvloeding van praktijkprojecten door de kennis en de onderzoeksmatige aanpak zoals doordacht en gestimuleerd vanuit het lectoraat. Zo zijn de teamleiders van de HJO zeer te spreken over de onderzoekende houding die men in het Zuyd legal lab aanneemt: de vragen die bij het lab binnenkomen worden zorgvuldig geanalyseerd en onderzocht waarbij de vragensteller niet alleen wordt geholpen met een antwoord op zijn vraag maar ook wordt ondersteund met het verhelderen van andere mogelijk aanwezige vraagstukken. Een eerder uitgevoerd (onderwijs)project bracht het lectoraat in contact met de gemeente Maastricht: in 2012 werkten studenten onder leiding van de lectoraatsonderzoekers en in samenwerking met de gemeente aan het project Euregionale Staalkaart, en droeg men bij aan het project Historisch Goud over de fusie en privatisering van kunstinstellingen in de gemeente Heerlen. Verder werd het lectoraat gehonoreerd met een bijdrage vanuit het

onderwijsinnovatieprogramma Zuyd Innoveert waarmee men een business simulatie ontwikkelde ter gebruik in het onderwijs; Proactivia (zie hoofdstuk 4).

De vraagstelling die ten grondslag ligt aan het onderzoek van het lectoraat komt nog onvoldoende voort uit de ontwikkelingen in de beroepspraktijk, in de zin dat individuele projecten starten vanuit een concrete praktijkvraag van een organisatie. Dat komt grotendeels omdat men gekozen heeft voor een beïnvloeding van het onderwijs. Alle pijlen zijn gericht geweest op het evalueren en omploegen van de HJO, het motiveren van interne en externe medewerkers en het smeden van samenwerkingen intern. Verder hebben de onderzoekers hun beperkte tijd gebruikt voor de invulling van de individuele promotieonderzoeken, het gezamenlijk overleg en verdere ontwikkeling van de centrale lectoraatsthematiek en kennisgeving daarvan binnen de faculteit. Deze belangrijke inspanningen zijn echter ten koste gegaan van de vraagsturing en directe impact via concrete onderzoeksprojecten op het werkveld. Het lectoraat kent een adviesraad waarin ook vertegenwoordigers uit het werkveld zitting hebben. Deze externe stakeholders geven aan enthousiast te zijn over de thematiek van het lectoraat en de mogelijkheden die het biedt. Deze positieve insteek heeft echter nog beperkt geleid tot concrete samenwerkingsprojecten met de onderzoeksgroep.

Het panel heeft ook gekeken naar de missie, doelen en de onderzoeksfocus van het lectoraat en de mogelijkheid om met de ingeslagen koers massa te creëren in het werkveld (zie ook hoofdstuk 8). De twee onderzoeksprogramma's (proactieve rechtspleging en Europees burgerschap) zijn inhoudelijk gezien prikkelend en vormen een alternatieve, innoverende visie betreffende het domeinkennisgebied maar missen nog aan scherpte wanneer het gaat over de mogelijkheid om focus en massa aan te brengen in relatie tot de beroepspraktijk. Het lijken twee aparte programma's, en geen onderzoeklijnen die samen een logisch groter programma vormen (zie verder hoofdstuk 8). En, ondanks de eerste positieve en veelbelovende stappen die gezet zijn met het Zuyd Legal Lab, blijkt uit het beperkt aantal concrete resultaten dat het voor het lectoraat op dit moment nog lastig is om massa te creëren in de projecten.

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 panel van oordeel dat dit criterium niet direct van toepassing is op dit lectoraat. Het ligt niet direct voor de hand om de focus van het lectoraat te koppelen aan de zwaartepunten (innovatie zorg en technologie, transitie naar een duurzaam gebouwde omgeving, Life Science & Materials). Wel worden er interessante opties verkend, zoals een aansluiting van diensten aangaande intellectueel eigendom (Zuyd Legal Lab) met het toekomstig zwaartepunt smart services. Ook liggen er kansen om koppelingen te maken via samenwerkingsprojecten met sterk aan de zwaartepunten gelieerde lectoraten. Toch is het panel van mening dat een al te directe sturing op de zwaartepunten in dit stadium kan leiden tot vertroebeling van de centrale focus van het lectoraat. Om die reden lijkt een eis tot inpassing van het onderzoeksprogramma bij een zwaartepunt niet verstandig en daarmee niet van toepassing op dit lectoraat.

Een ander opvallend punt is dat het lectoraat zeer content lijkt met de eigen impact op de beroepspraktijk (in de zelfreflectie scoort men een 8,3). Mogelijkerwijs heeft men vooral gekeken naar de potenties van het onderzoek - 'praktijkgericht en relevant' - (uit:

Zelfreflectie, blz. 15), de goede impact op het onderwijs en de invloed die men verder hoopt te versterken en bestendigen via het Zuyd Legal Lab.

3.2. Aanbevelingen

Het lectoraat heeft nog te beperkt bijgedragen aan concrete resultaten in de beroepspraktijk maar er zijn kansrijke eerste stappen gezet via de koppeling met het Zuyd Legal Lab. Het panel spoort het lectoraat daarom aan de volgende aanbevelingen in overweging te nemen:

- Zet vanuit een herijking van de focus en onderzoekslijn (zie ook hoofdstuk 8) sterker in op de valorisatie van kennis in de vorm van inzichten, instrumenten en producten voor de beroepspraktijk. Koers daarbij op het invullen van een bepaald onderzoeksportfolio. Bepaal in overleg met de faculteit en op basis van de ervaringen en mogelijkheden wat geschikte output indicatoren zouden kunnen zijn om een dergelijk portfolio vorm te geven.
- Werk in dat proces meer vanuit een vraaggerichte sturing in plaats van een aanbodgerichte of missie gedreven beïnvloeding. Er is niets mis met het werken vanuit visie en missie, integendeel, maar blijf zicht houden op wat er in de praktijk gebeurt en speel daar –vanuit de onderzoeksmis- op in.
- Koppel de herijkte focus en werkwijze nog steviger aan de inhoud en aanpak van het Zuyd Legal Lab. Deze omgeving is bij uitstek geschikt om de inzet en thematiek van het lectoraat te benutten en een vertaling te maken naar concrete producten en inzichten.

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. | Goed |

4.1. Overwegingen en bevindingen

Het lectoraat verdient veel lof voor de doortastende en brede inzet op het gebied van onderwijsverbetering in de faculteiten en bij de HJO-opleiding. De lector en de onderzoekers zijn erin geslaagd om vanuit een sterke intrinsieke motivatie in samenwerking met een evenzo gemotiveerde faculteitsdirecteur een flink aantal onderwijsmedewerkers en studenten positief te stimuleren en motiveren om kennis uit het onderzoek als grondbeginsel te integreren binnen de opleiding. Het panel heeft verheugd geconstateerd dat men collectief de ambitie omarmd om de focus op proactieve rechtspleging als kerninhoud te verankeren in de opleiding HJO in de overtuiging dat met deze insteek een uniek soort juridische opleiding in Nederland wordt gecreëerd; een *preventive law school*, inclusief bijbehorend keurmerk.

De lector ziet daarbij concrete mogelijkheden om - naast de geijkte werkplekken bij instellingen en gemeenten - steeds meer posities voor afgestudeerden te vinden binnen het MKB, daar waar een dergelijke kennis van groot nut kan zijn, bijvoorbeeld door een toegevoegde waarde te bieden bij het voorkomen van bepaalde situaties en bijbehorende kosten op juridisch en ook op organisatiekundig gebied.

Deze pionierende ontwikkeling wordt gesteund en medevormgegeven door de faculteitsdirecteur, ook al is hij er zich sterk van bewust dat de meeste studenten nog kiezen voor de hbo-rechtenstudie vanuit de verwachting dat men geschoold wordt in traditionele procesvoering. Hij ziet deze ogenschijnlijk tegengestelde insteken niet als een problematische situatie maar als een ontwikkelingsstadium met uitdagingen. Men streeft ernaar om vanuit de traditionele opzet in te zetten op alternatieve leerprocessen en strategische lijnen zoals een nieuw type leeromgeving in de vorm van *communities of practice* en het inrichten van een zo open en multidisciplinair mogelijke onderwijsorganisatie. Zo ziet de faculteitsdirecteur concrete mogelijkheden voor het lectoraatsonderzoek ontstaan via een koppeling van bijvoorbeeld recht en gezondheidszorg maar biedt de relatie tussen kunst en recht ook kansen. Als voorbeeld noemt hij een preventief juridisch advies voor handelaren bij The European Fine Art Fair (TEFAF). De kennis, aanpak en *drive* van de lector en zijn lectoraat zorgen voor een vliegwiel in deze ontwikkeling van de onderwijsvernieuwing.

Het panel bemerkte vanuit de gesprekken met alle stakeholders, inclusief de studenten, dat het lectoraatsonderzoek het onderzoekend vermogen van de studenten voedt en hen op goede wijze in contact brengt met onderzoek en ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Ook in deze context is het Zuyd Legal Lab een goed voorbeeld van een dergelijke verwevenheid.

De onderzoekers zijn actief betrokken bij de inrichting en uitvoering van het onderwijs en kennis en resultaten uit het onderzoek worden vertaald naar de curricula. Interne stakeholders zijn uiterst tevreden over de input van het lectoraat en zien dat met name terug bij de HJO in de vorm van een indrukwekkende omslag van een traditionele onderwijscultuur naar een vernieuwende en stimulerende leeromgeving, voor zowel de docenten als studenten. Het lectoraat heeft ook meegewerkt aan een concrete innovatie binnen het onderwijs van de HJO met het project en de Proactivia businesssimulatie, gesubsidieerd door Zuyd Innoveert (zie hoofdstuk 3). Studenten worden in deze leeromgeving getraind om het voor hen tot een vanzelfsprekendheid te maken om

juridische kennis in te zetten en te bemiddelen voordat er juridische problemen ontstaan zijn. Docenten gaven aan dat deze business simulatie door de meeste studenten als zeer leerzaam wordt beschouwd en hun besef van de multidisciplinaire aanpak van juridische zaken vergroot.

De onderzoekers van het lectoraat zijn afkomstig uit verschillende opleidingen van verschillende faculteiten en brengen daar hun kennis en inzichten mee in hun colleges en contacten. Dat betekent dat het lectoraat niet alleen binnen het HJO maar ook daarbuiten het onderzoekend vermogen van de studenten stimuleert. Men verzorgt colleges en zorgt voor het leggen van contacten tijdens de Hogere Juridische Onderwijs+ dagen die het lectoraat organiseert. Het lectoraat is ook betrokken geweest bij de versterking van het onderzoek van de opleidingen Commercieel Management (CM) en People and Business management (PBM).

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 goed is. Alle onderzoekers begeleiden afstudeeronderzoeken en nemen deel aan projectgroepen of commissies binnen verschillende opleidingen gericht op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Zo heeft het lectoraat gezorgd voor een stevig input bij de HJO projectgroep onderwijsvernieuwing en bij de examencommissie via de functie van de lector als commissievoorzitter. Studenten gaven aan dat zij zeer tevreden waren met de afstudeerbegeleiding. Ook de lector is zeer actief en nauw betrokken bij de begeleiding van onderzoek van studenten. Dat doet hij met verve: studenten zijn vol lof over zijn ondersteuning en twee van de afstudeerders werden genomineerd voor de Young Entrepreneurs Zuyd Award 2015.

Het panel concludeert dat het lerend effect van het lectoraatsonderzoek op het onderwijs goed is. Vervolgens begint de focus op proactieve rechtspleging vorm te krijgen in het onderwijs. Het panel vond echter geen overtuigend bewijs dat de tweede onderzoeksfocus - Europees burgerschap - een sterke impact heeft op de inhoud van het onderwijs of in de toekomst een wezenlijke rol zal gaan spelen. Wel lijkt deze onderzoekslijn als 'internationalisering' te worden opgevat, een meer procesmatige en op onderwijsorganisatie gerichte benadering zoals deze ook als speerpunt hogeschoolbreed bij Zuyd aanwezig is (zie ook hoofdstuk 8).

4.2. Aanbevelingen

Het panel beoordeelt dit onderdeel als goed. Het lectoraat neemt een belangrijke plek in wanneer het gaat om het innoveren van het onderwijs met kennis en een onderzoekende houding binnen de faculteit en zorgt voor een positieve, concrete vernieuwing en versterking van de opleiding HJO.

5. Impact van het onderzoek op de professionalisering

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | Relevantie van het onderzoek | |
| 1.3 | Impact van het onderzoek op de professionalisering | |
| 7 | Het lectoraat draagt bij aan het ontwikkelen en onderhouden van de onderzoekscompetenties van medewerkers en van een onderzoekende houding binnen de faculteit. | Goed |
| 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 meer dan voldoende bij aan het ontwikkelen en onderhouden van de onderzoekscompetenties van medewerkers en van een onderzoekende houding binnen de faculteit. Het lectoraat bestaat grotendeels uit promovendi. Dat is geen vooropgezet plan geweest; deze situatie heeft zich met de tijd ontwikkeld. Twee docenten wilden in principe niet promoveren maar zijn dat uiteindelijk toch gaan doen. Dat betekent dat er op dit moment slechts één lid onderzoeker is zonder promotietraject. Een van de promovendi zal in 2017 promoveren. Dat betekent dat de professionalisering van de lectoraatsleden in de afgelopen jaren in dat opzicht uitstekend is verlopen. Daarnaast hebben de lector en de onderzoekers ook een opvallende stimulerende invloed op andere, niet direct bij het lectoraat betrokken docenten en andere stakeholders. Zoals al besproken speelt deze invloed van het lectoraat zich af op een breder terrein: de lectoraatsleden zijn er in geslaagd als een soort ‘coachende’ pioniers velen te overtuigen van hun visie en het nut van een innoverende aanpak van het onderwijs met een ander type thematiek, aangepast aan de actualiteit en met het oog op de toekomst. Alle directbetrokkenen bij het lectoraat zijn behept met het prikkelend soort enthousiasme dat gepaard gaat met het optimisme en vertrouwen dat men zaken vanuit het geloof in de visie ten positieve kan veranderen. Er bestaat echter een punt aangaande de professionalisering dat niet onopgemerkt kan blijven: de lector zelf is ook nog verwickeld in een promotietraject. Vanuit inhoudelijk oogpunt is de expertise van de onderzoeksgroep leider in de praktijk geen issue voor de faculteitsdirectie en betrokkenen maar formeel gezien levert dit gebrek een ambivalente situatie op. Immers, volgens het profiel zoals opgesteld door de vereniging van lectoren dient een lector gepromoveerd te zijn. Men heeft dit vooralsnog ‘opgelost’ door de lectoraatsleider rechtspositioneel niet aan te stellen als lector maar als hoofddocent. Dit is een vrij uitzonderlijke en enigszins kunstmatige ingreep. Deze vorm was destijds en ten tijde van het traject te verdedigen maar vormt op de lange termijn een onwenselijke situatie, zeker omdat de onderzoeksleider wel als lector geprofileerd wordt. Dit maakt de lector kwetsbaar. Ondanks de goede coaching die de lector verzorgt ten aanzien van de lectoraatsmedewerkers is het voor hem tegelijkertijd onmogelijk om als copromotor te opereren. Dat belemmert de samenhangende sturing van het onderzoeksprogramma, waarbij diverse individuele projecten elkaar ook zouden moeten aanvullen en versterken.

Het panel heeft dan ook gevraagd naar het inzicht van de lector en de faculteitsdirectie in deze situatie en is verheugd te vernemen dat de faculteit en de lector een groot vertrouwen hebben in een spoedige oplossing van dit probleem door het nemen van de laatste passen richting een aanstaande promotie bij de universiteit voor humanistiek.

Het onderzoek stimuleert de externe oriëntatie van de medewerkers van de faculteit o.a. door de organisatie van de Hogere Juridische Opleiding+ dagen, de participatie bij (internationale) congressen en de organisatie en deelname aan de international law week, o.a. in België en Finland. De lectoraatsleden komen daarnaast in contact met ontwikkelingen in de beroepspraktijk, zij het nog op bescheiden schaal (zie ook hoofdstuk 3). Dat is begrijpelijk gezien het relatief groot aantal promovendi in de groep, ondanks het feit dat al deze leden voldoende bedreven zijn als het gaat om praktischere projecten. Om deze en andere redenen (zie ook hoofdstuk 3 en 7) heeft de lector te kennen te geven dat hij zijn lectoraat graag zou uitbreiden met minimaal een senior kracht die zich kan toeleggen op het schrijven van projectvoorstellen en op het aanhalen van banden met de beroepspraktijk. Door de promotie van een van de onderzoekers komend jaar overweegt men om de dan vrijkomende financiën in te zetten voor een dergelijke (extra) kracht.

5.2. Aanbevelingen

De impact van het onderzoek op de professionalisering is voldoende. Toch is de positie van de lector kwetsbaar en heeft men, als men vraaggerichter wil gaan werken, in de komende periode een ander soort (extra) onderzoeksmedewerker nodig dan enkel promovendi. Het panel suggereert om die reden:

- Het is bijzonder wenselijk, zo niet noodzakelijk, dat de promotie van de lector binnen afzienbare tijd plaatsvindt zodat hij zijn functie ook formeel en rechtspositioneel als lector kan uitvoeren. Op de lange duur is zijn positie als hoofddocent (en niet als lector) onwenselijk en onhoudbaar.
- Overweeg in overleg met de faculteitsdirectie een uitbreiding van het lectoraat met een formatie ten faveure van het intensiveren van de relatie met de beroepspraktijk door meer vraaggestuurd onderzoek, ten gunste van de algehele impact van het onderzoek op de beroepspraktijk (zie ook hoofdstuk 3). Dat kan bijvoorbeeld door de financiën in te zetten die vrijkomen na het wegvallen van de promotievoucher van de volgend jaar promoverende onderzoeker.

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

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2 | Kwaliteit van het Onderzoek | |
| 2.1 | Kwaliteit van proces, methodologie en output van het onderzoek | |
| 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). | Voldoende |
| 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. | Voldoende |

6.1. Overwegingen en bevindingen

Het onderzoek van het lectoraat voldoet voldoende aan de algemene methodologische kwaliteitseisen van wetenschappelijk onderzoek die gehanteerd worden binnen het domeinkennisgebied. Het werk van de promovendi voldoet absoluut aan de algemene academische standaarden die gelden voor hun onderzoekswerk. De lector en onderzoekers beschikken ook over de benodigde onderzoekservaring en kennis en vaardigheden. Alhoewel deze algemene vaardigheden in principe prima in orde zijn, heeft het panel geen duidelijke visie of helder beschreven paradigma kunnen herleiden uit de documenten of de gesprekken betreffende de onderzoeksmethodiek. Men lijkt grotendeels te kiezen voor kwalitatieve onderzoeksmethodiek, maar ook kwantitatieve methoden komen aan bod. De methodiekinstek hangt in principe dus af van de vorm van de projecten. Dat werkt en lijkt ook noodzaak gezien de grote verscheidenheid aan onderwerpen van de promotietrajecten. Toch ontbreekt een visie op de onderzoeksmethodiek voor het juridische domein waarin men werkt, of een onderbouwing van de onderzoeksaanpak in relatie tot de focus van het lectoraatsonderzoek. De bevlogenheid die men etaleert aangaande de thema's proactieve rechtspleging en Europees burgerschap (zie ook hoofdstuk 8) heeft (nog) geen uniforme vertaling gekregen naar een bepaald doorwrocht type onderzoeksmethodiek(en), maar verdient er zeker een.

De onderzoeksprojecten worden in voldoende mate begeleid door de lector maar worden gezien het groot aantal promotietrajecten en de formele positie van de lector als hoofddocent met name en noodzakelijkerwijs bekeken door de betrokken hoogleraren (zie ook hoofdstuk 5). De lector verdient lof voor de invulling van zijn positie in deze. Zijn inzet als coach/begeleider, inspirator en motivator wordt uitermate gewaardeerd door de onderzoekers. De praktijkprojecten (zie hoofdstuk 3) worden voorgelegd aan werkveldvertegenwoordigers of de adviesraad. Deze adviesraad komt 2 tot 3 x per jaar

samen, bekijkt de presentaties van de projecten en bespreekt de zaken in een intervisie-achtige opzet. Men weet mede dankzij de open houding van de lector en de onderzoekers tijdens deze bijeenkomsten waardevolle informatie te verzamelen die ertoe leidt dat de tevredenheid van de projecten voldoende wordt geborgd. Wanneer er in de toekomst meer massa gemaakt zal worden met praktijkprojecten dan is het verstandig na te denken over het betrekken van meer in de praktijk opererende adviesraadleden en de inzet van een handzaam en structureel evaluatie-instrument om een objectieve meting en evaluatie van de tevredenheid van de stakeholders mogelijk te maken (zie ook hoofdstuk 10).

6.2. Aanbevelingen

De kwaliteit van proces, methodologie en output van het onderzoek is voldoende. Toch ontbreekt een heldere visie op dit punt. Het panel adviseert de lectoraatsleden derhalve:

- Ontwikkel en beschrijf voor het lectoraat geschikte onderzoeksmethode(n). Dat kan door de keuze van een geschikte methode voor het onderzoek nadrukkelijker te verweven met de herijkte focus en de onderliggende thema's.
- Betrek in de toekomst meer professionals uit de beroepspraktijk bij de ontwikkeling van het onderzoek. Zeker wanneer men de ambitie heeft om de banden met het MKB aan te halen (zie hoofdstuk 3), dient men met en voor die bedrijven concrete praktijkprojecten te ontwikkelen.

7. Omvang en reikwijdte van de onderzoeksoutput

| | | |
|------------|--|-----------|
| 3 | Opbrengst en productiviteit | |
| 3.1 | Omvang en reikwijdte van de onderzoeksoutput | |
| 11 | Het lectoraat verwerft financiële middelen uit de 2 ^{de} en 3 ^{de} geldstroom dat de ruimte voor onderzoek vergroot en de relevantie en kwaliteit van het onderzoek aantoonst. | Voldoende |
| 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 ontbreekt aan een duidelijk normering voor te verwerven externe middelen, en om die reden kan het lectoraat op dat punt per definitie niet onvoldoende presteren. Het lectoraat heeft ook enige aanvullende financiële middelen verworven. Zo zijn er verschillende projectaanvragen ingediend en gehonoreerd, o.a. door Zuyd Innoveert, en maakt men gebruik van twee promotie vouchers. Omdat het hier gaat om interne middelen van de

hogeschool zelf, gaat het hier echter om middelen uit de eerste geldstroom – en niet de tweede of derde. Op dat front is de oogst bescheiden. Er is een onderzoeker die erin geslaagd is een NWO promotiebeurs te verwerven – wat een mooie prestatie is. De inkomsten uit de derde geldstroom zijn echter zeer beperkt. Werving bij private organisaties is geen primair doel van het lectoraat. De lector en de faculteitsdirecteur vinden het belangrijker om de brugfunctie tussen de studenten en de beroepspraktijk te stimuleren, en wellicht vanuit die hoek inkomsten tegemoet te zien, maar men waakt ervoor om zicht ‘te verliezen’ in het idee dat men commercieel moet gaan denken en opereren. Toch bestaat er gezien de beschrijving van bovenstaande stelling (11) een bepaalde verwachting vanuit Zuyd dat het lectoraat zich in de buitenwereld begeeft en daar financiën werft. Echter, het is niet duidelijk of, en zo ja, welke normering men hanteert op dit punt. Dat komt niet ten goede aan de al dan niet te ondernemen acties op dit punt. Zeker gezien de zakelijke, financiële aard van deze stelling zou duidelijkheid op dit punt voor alle betrokken wenselijk zijn en een bepaalde werkzaamheid omtrent de aanpak van dit punt opleveren.

Eenzelfde onduidelijkheid omtrent normering trof het panel aan bij stelling 12. Zo is het niet helder wat ‘voldoende betekenisvolle publicaties’ precies inhoudt. Het lectoraat kent enkele publicaties voortkomend uit de promotietrajecten, enkele wetenschappelijke publicaties en een aantal opiniestukken. Tezamen zijn deze stukken voldoende van omvang en geven ook een positief beeld van de reikwijdte van de onderzoeksoutput. Verder is het duidelijk geworden dat het lectoraat ook voldoende van zich laten horen via de pers, presentaties, congressen, brochures en symposia. Zoals vermeld in de zelfevaluatie van het lectoraat vindt de kennisverspreiding van de onderzoeksresultaten voornamelijk plaats in de context van het onderwijs; de output buiten deze omgeving blijft nog beperkt.

Het panel heeft ook gekeken naar de thema’s m.b.t. de geprofileerde resultaten. De onderwerpen komen op dit moment nog voort vanuit verschillende insteken: vanuit de missie van de lector of vanuit een specifiek niet direct aan de lectoraatsfocus gerelateerd promotie-onderwerp. 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 een centraal lectoraatsthema.

7.2. Aanbevelingen

- Bespreek met de faculteitsdirectie en mogelijk ook de dienst O&O de wenselijkheid van het instellen van een bepaalde normering met betrekking tot de aard en het volume van zowel externe acquisitie als lectoraatpublicaties en –presentaties voor de komende periode zodat men gericht en effectief kan werken aan de invulling van een bepaald onderzoeksportfolio.
- Zet in op een onderzoeksoutput die inhoudelijk gestoeld is op de (verder gefocuste) centrale lectoraatsthematiek.

8. Oriëntatie en programmering van het onderzoek

| | | |
|-----|--|---|
| 4 | Robuustheid en vitaliteit | |
| 4.1 | Oriëntatie en programmering van het onderzoek | |
| 13 | <p>Het onderzoeksdomein past in het facultaire strategische kader of portfolio: en verbindt het facultaire onderzoek met één of meerdere van de zwaartepunten van Zuyd.</p> <p>Voor het onderzoek zijn missie en doelen uitgewerkt die de relevantie ervan voor de beroepspraktijk verankeren;</p> <p>en voor kennisontwikkeling en onderwijs binnen Zuyd verankeren.</p> | <p>Goed</p> <p>n.v.t.</p> <p>Onvoldoende</p> <p>Voldoende</p> |
| 14 | <p>Missie en doelen voor het onderzoek 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.</p> | <p>Onvoldoende</p> |

8.1. Overwegingen en bevindingen

Het onderzoeksdomein past goed in het facultaire strategische kader. De focus van het lectoraat is gericht op de normatieve professionalisering ten aanzien van Europees burgerschap en proactieve rechtspleging.

De aanpak van deze thema's en de focus op met name proactieve rechtspleging sluit nadrukkelijk aan bij de behoeften van de faculteitsdirectie om het onderwijs grondig en blijvend te vernieuwen, in didactische en inhoudelijke zin. Al eerder werd beschreven hoe de faculteitsdirecteur een uniek soort *preventive law school* wil inrichten. Het gezamenlijk streven van de directeur en de lector is om een brug te slaan tussen onderwijs en beroepspraktijk en via leer-werkmodellen kennis te creëren en dissemineren in en buiten het onderwijs. Men heeft een soort 'wokkelmodel' voor ogen waarbij onderzoek, ondernemen en onderwijs verweven zijn met elkaar en een stimulerende dynamiek op gang brengen die de kwaliteit, massa en reikwijdte van de hieruit voortkomende projecten verbetert. De faculteitsdirecteur is zeer ingenomen met de ondersteuning van de lector en het lectoraat bij deze transformatie van het onderwijs van een gesloten, statische naar een open, onderzoekende omgeving. Het lectoraat is er dus duidelijk in geslaagd om het facultair strategisch portfolio te voorzien van verrijkende inhoud en inzichten. De energie en de positiviteit die de lector en de onderzoekers uitstralen in het nastreven van deze missie zorgen tegelijkertijd voor een inspirerend elan binnen de faculteit. De lector heeft in deze context en tot vreugde van de faculteitsdirecteur een belangrijke rol als ambassadeur van interne onderwijsvernieuwing op zich genomen.

Wat betreft de verbinding van het onderzoek met één of meerdere zwaartepunten van Zuyd is het panel van oordeel dat dit criterium niet direct van toepassing is op dit lectoraat gezien de aard van het onderzoeksthema en het stadium waarin het lectoraat zich bevindt (zie hoofdstuk 3).

Het panel heeft bemerkt dat de missie en doelen van het onderzoek nog onvoldoende zijn verankerd in de beroepspraktijk (zie ook hoofdstuk 3). Er zijn connecties, maar deze leiden niet tot voldoende concrete projecten en resultaten om van een duidelijke verankering te kunnen spreken. Men heeft enerzijds bewust gekozen voor het inzetten van de relatief beperkte capaciteit op de inbedding van het onderzoek in het onderwijs vanuit een missie gedreven uitgangspunt. Anderzijds zit het onderzoeksvolume overwegend in promotieonderzoek rond wetenschappelijk relevante vragen over maatschappelijk relevante thema's – maar waar (begrijpelijk) niet ook nog concrete vraagsturing uit de praktijk in is verankerd.

Tegelijkertijd zijn er nog weinig aantoonbare situaties, behoeften of vragen in de praktijk gedetecteerd die de keuze voor de focussen op proactieve rechtspleging en Europees burgerschap vanzelfsprekend maakt. Zo is het verdienmodel van de meeste juridische organisaties of professionals nog gericht op traditionele rechtspleging en er is ook weinig aantoonbaar bewijs dat het Europees burgerschap als thema hoog op de agenda staat van de regionale beroepspraktijk.

Het viel het panel ook op dat een zeer beperkt deel van de kenniskringleden het thema proactieve rechtspleging behandelt in de (promotie)onderzoeken. Dat is te verklaren door te kijken naar de totstandkoming van de groep, vanuit reeds bestaande (voor)trajecten met andere thema's, maar een dergelijk gemis binnen een professioneel en op de missie en kennis gericht lectoraat is op zijn minst opvallend.

De onderzoekslijn Europees burgerschap komt met name voort uit de promotietrajecten, academische inzichten en opinies op dit gebied. Al deze zaken zijn goed gestructureerd, interessant en relevant in een tijd waarin het project 'Europa' in het voetlicht staat. Toch is het voor het panel onvoldoende helder geworden waarom deze onderzoekslijn in het specifiek relevant is voor juist dit lectoraat, binnen dit kennisdomein, de beroepspraktijk en binnen dit HJO-onderwijs. Zowel intern als extern heeft men algemene argumenten omtrent deze keuze beluisterd waaronder het belang van internationalisering en de wens om tot een sterker en democratischer Europa te komen. Al deze zaken vormen waardevolle en relevante redeneringen en motivaties, maar die gelden (en zijn verankerd) in de hele hogeschool, voor al haar opleidingen en onderzoek. Het ontbreekt aan een overtuigende beschrijving die de urgentie van de specifieke keuze voor de insteek op het Europees burgerschap als onderzoekslijn/thema verheldert.

Vervolgens staat de focus op het Europees burgerschap tamelijk los van de onderzoeksfocus op proactieve rechtspleging. De thema's kennen twee aparte onderzoeksprogramma's, met met een voor elk programma specifieke invulling en aanpak, en bijbehorende onderzoekers. Dat kan een keuze zijn, een lectoraat met twee focussen; zeker als de behoeften uit beroepspraktijk of het onderwijs duidelijk aanleiding geven tot een dergelijke keuze. Toch is dat niet duidelijk het geval in deze opzet. Het panel vond het om die reden lastig om de samenhang van de onderzoeksprogramma's te ontdekken. Het panel begreep dat deze keuze ooit voorkwam uit een voorgenomen integratie van aparte onderwijsonderdelen. Nu

die van de baan is, kan en moet opnieuw de vraag worden gesteld, of deze combinatie van twee thema's logisch is.

Zoals blijkt uit het voorafgaande neemt het lectoraat een pionierende rol op zich, aangedreven door de overtuiging en visie dat er in de nabije toekomst meer draagvlak zal komen voor deze insteek. Dat doet het lectoraat met veel durf en allure, op basis van theorie maar ook op grond van een aantal verkenningen en opgevangen geluiden uit het MKB en van juristen. Het panel sprak met twee van deze juristen. Zij onderschrijven de visie van het lectoraat en zien groeiende kansen voor het lectoraatsonderzoek op het gebied van proactieve rechtspleging, gebaseerd op hun eigen activiteiten. De proactieve law jurist kan volgens hen bijvoorbeeld meekijken naar de opzet van businessmodellen van het MKB, als een soort 'legal business development'. De jurist acteert dan als een multidisciplinair georiënteerd juridisch adviseur, met inbegrip van belangrijke sociologische en organisatorische aspecten.

Omdat het onderzoek ondanks deze prettige bijval op dit moment nog beperkt verankerd is in de beroepspraktijk, is het nu zaak voor het lectoraat om aandacht te besteden aan het *proof of concept* van de onderzoekslijn proactieve rechtspleging.

De lector en de onderzoekers zijn op een punt gekomen waarbij zij het enthousiasme en het geloof in een omslag optimaal hebben gemobiliseerd, maar men slaagt er nog niet in om momentum om te zetten naar resultaten en massa. Wat mist is een verscherpte, pragmatische en op de praktijkgerichte focus om het soms wat breed uitwaaiende en ambitieuze vernieuwingsenthousiasme voor deze groep behapbaar, *to the point* en instrumenteel te maken. Het panel was dan ook verheugd dat de lector in deze context overweegt een voor deze ambitie geschikte medewerker aan te trekken, liefst een op de praktijkgerichte senior onderzoeker (zie ook hoofdstuk 5).

Zoals beschreven zijn in de afgelopen periode alle pijlen gericht geweest op de transformatie van de aanpak van het onderwijs en de inbedding van de onderzoeksthematiek in de faculteit. Men is er dankzij deze inzet voldoende in geslaagd om de missie en doelen zo uit te werken dat deze de relevantie ervan voor de kennisontwikkeling en het onderwijs binnen Zuyd voldoende verankeren (zie ook hoofdstuk 4). Het lectoraat is nog niet toegekomen aan een duidelijke planning van tijd, mensen en middelen en indicatie van de aard en diepgang van de resultaten. De onderzoeksgroep is in een volgende periode gebaat bij een doeltreffend expliciteren van deze zaken (zie ook hoofdstuk 3 en 7).

Sommige stakeholders vragen zich af of de naamgeving van het lectoraat passend is bij de keuze van de oriëntatie en programmering van het lectoraat. Dat is begrijpelijk. Immers, de naamgeving 'Recht in Europa; Recht in de Euregio' suggereert dat het onderzoek zich voornamelijk richt op Europese en euregionale aangelegenheden, terug te vinden in de onderzoekslijn Europees Burgerschap, en niet -of in mindere mate- in de onderzoekslijn proactieve rechtspleging. Het panel is van mening dat een dergelijke discussie over de naamgeving van het lectoraat afleidt van de werkelijke kwestie: de focus van het lectoraat is wellicht te breed opgezet en mist nog aan scherpte om de aansluiting van het lectoraatsonderzoek met de beroepspraktijk en het onderwijs in de komende periode massa en vaart te geven.

8.2. Aanbevelingen

Het panel beoordeelt de oriëntatie en programmering als ambitieus en visionair maar het ontbreekt nog aan een sterke operationele focus. Het panel adviseert het lectoraat met nadruk om de focus in de volgende fase te herijken, expliciteren en vervolgens te relateren aan de behoeften en kansen in met name 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 missie, doelen en onderzoekslijnen van het lectoraat met een daaraan gekoppelde operationele focus en planmatige aanpak.
- Vertaal deze herijkte missie en focus naar een behapbaar samenhangend onderzoeksprogramma. Dat kan door te kijken naar de kernmissie van het lectoraat, de kernbehoeften van het onderwijs en de reële vragen en mogelijkheden die men aantreft binnen de regionale beroepspraktijk.

9. Inbedding en ondersteuning van het onderzoek

| | | |
|-----|--|-----------|
| 4 | Robuustheid en vitaliteit | |
| 4.2 | Inbedding en ondersteuning van het onderzoek | |
| 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 ^{de} en 3 ^{de} 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 |
| 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 heeft intern extra middelen weten te genereren. Uitgezonderd een mooie NWO promotiebeurs zijn er maar beperkt middelen uit tweede en derde geldstroom gegenereerd, maar op dat punt geldt nog geen concrete target binnen de hogeschool (zie ook hoofdstuk 7).

De lector en onderzoekers maken voldoende deel uit van voor het onderzoeksdomein

relevante, structurele en robuuste nationale netwerken. Alle onderzoekers leveren daar regelmatig inhoudelijke bijdragen aan. Het is echter de vraag in hoeverre de opgedane contacten nuttige relaties zijn voor het lectoraatsonderzoek. Men lijkt met name contact te maken met onderzoekers die eenzelfde missie voor ogen hebben. Dat is prettig en helpt zeker in het verstevigen van de kennis over het onderzoek, maar wellicht is het lectoraat in de komende periode ook gebaat bij het kiezen van contacten vanuit een meer strategisch oogpunt.

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 de eigen werkplek, thuis, of ontmoet elkaar tijdens de geplande gezamenlijke bijeenkomsten. Toch mist men een plek om ongestoord samen te komen. Op dit moment probeert men dit op te lossen door de ontwikkeling van een virtual community.

9.2. Aanbevelingen

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

Zoek met de herijkte focus als kader en meetlat naar relevante partners en netwerken om snel te bepalen welke samenwerkingsverbanden geschikt zijn voor de invulling van toekomstig lectoraatsonderzoek.

10. Interne kwaliteitszorg

| | | |
|------------|---|-----------|
| 5 | Interne kwaliteitszorg | |
| 5.1 | Interne kwaliteitszorg | |
| 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. | Voldoende |

10.1. Overwegingen en bevindingen

De interne kwaliteitszorg van het lectoraat is volgens het panel voldoende maar een verheldering van de concrete invulling van de stellingen zoals genoemd binnen het beoordelingskader zou profijtelijk zijn voor de sturing van bepaalde zaken van het lectoraat.

Het lectoraat heeft geen eigen criteria opgesteld waardoor het soms lastig is het lectoraatsonderzoek te beoordelen. Het beeld kan ontstaan dat men koerst op het vertrouwen en de overtuiging dat men met de visie te zijner tijd tot nog concretere resultaten zal komen. Het lectoraat is door die handelswijze kwetsbaar aangezien men niet te allen tijde kan verwijzen naar een solide en objectief evaluatie-instrument ten aanzien van de gezette stappen. Tegelijkertijd mist men mogelijk kansen om kritisch opbouwende reacties te kunnen verwerken in een evaluatiecyclus.

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. Overigens ligt de verantwoordelijkheid van de kwaliteitszorg zowel bij het lectoraat als bij de dienst O&O.

10.2. Aanbevelingen

De interne kwaliteitszorg is voldoende op orde. Wel kan men de kwaliteitszorg zo inrichten dat het lectoraat nog gerichter aandacht kan besteden aan de taakstelling. Het panel suggereert om die reden:

- 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 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

- Dhr. prof. dr. R. C. H. van Otterlo (panelvoorzitter), hoogleraar ‘Organisatie van de juridische dienstverlening’, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Universiteit van Amsterdam en Opleidingsmanager HBO-Rechten, Haagse Hogeschool
- Mevr. mr. K. van Dam, expert interim-management en advisering, kathrienvandam bv.
- Dhr. dr. H. van Lieshout, lector Flexicurity en leading lector van het Kenniscentrum Arbeid, Hanzehogeschool Groningen

Secretaris van het visitatiepanel:

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

11.3. Gespreksdeelnemers tijdens de visitatie (30 maart 2016)

Gesprek met lector en faculteitsdirecteur

| | |
|-----------------------------|---|
| Drs. Dries Lodewijks | Directeur Faculteit Management en Recht |
| Mr. Eric van de Luytgaarden | Lector |

Gesprek met kenniskring

| | |
|-----------------------------|----------------|
| Joost van den Akker MA/LLM | Researcher/PhD |
| Mr. Menno de Bruin BA | Researcher/PhD |
| Mr. Magriet Geurden-Cuypers | Researcher/PhD |
| Mr. Lucas Lieveise | Researcher/PhD |
| Fouad de Vries LLM | Researcher |

Gesprek met lectoren en teamleiders en oud lid lectoraat

| | |
|----------------------|--|
| Dr. Martijn Zoet | Lector Optimaliseren Kennisintensieve Bedrijfsprocessen |
| Dr. Jimme Keizer | Lector Innovatief Ondernemen |
| Mr. Monique Cortel | Teamleider HJO |
| Mr. BC Annemie Heuts | Teamleider HJO |
| Drs. Lies de Regt | Teamleider European Studie |

Gesprek met docenten en (oud)studenten Zuyd

| | |
|------------------------|---------------------------|
| Mr. Martijn de Ruijter | Docent HJO |
| Mr. Jannine Brul | Docent HJO |
| Drs. René Lebon | Docent HJO |
| Barry van Varik | Oud-student HJO |
| Michelle van Daelen | Student HJO |
| Georg Chatsjatron | StudentHJO/Zuyd Legal Lab |

Gesprek met externe stakeholders

| | |
|--------------------------|------------------------------------|
| Mr. Olaf Kruizinga | Directeur HBO juristen.com |
| Mr. Casper Wissink | Pro-active lawyer bij Eerens Legal |
| Prof. Dr. Huub Spoormans | Hoogleraar Open Universiteit |

11.4. Geraadpleegde documenten

De volgende documenten zijn geraadpleegd:

- 1.1 Het visitatieproces onderzoek.pdf
- 1.2 Contactgegevens panelleden.pdf
- 1.3 Voorstel voor inrichting visitatiedag-30-3-2016.pdf
- 1.4 Beoordelingskader onderzoek (on)voldoende, goed, excellent.pdf
- 1.5 Taken gedragscode en rapport (standaard).pdf
- 2.1 Strategie Zuyd 2014-2018.pdf
- 2.2 Samenvatting Strategie Zuyd-2014-2018.pdf
- 2.3 Kritische Reflectie Zuyd.pdf
- 2.4 Samenvatting Kritische Reflectie Zuyd.pdf
- 2.5 Onderwijsvisie Zuyd.pdf
- 2.6 Lectorenstatuut Zuyd.pdf
- 2.7 Het-versterken van de onderzoeksfunctie van Zuyd.pdf
- 2.8 Besteding onderzoeksgelden Zuyd.pdf
- 2.9 Reglement promotievouchers Zuyd.pdf
- 3.1 Visiedocument Lectoraat Recht in Europa.pdf
- 3.2 Verslag zelfreflectie Lectoraat Recht in europa.pdf
- Jaarplan 2011-2012 Lectoraat Recht in Europa.pdf
- Jaarplan 2014-2016 Lectoraat Recht in Europa.pdf
- Jaarverslag 2011-2012 Lectoraat Recht in Europa.pdf
- Jaarverslag 2013-2014 Lectoraat Recht in Europa.pdf
- Jaarverslag 2014-2015 Lectoraat Recht in Europa.pdf
- 3.4 Brochure Lectoraat Recht in europa.pdf
- 4.1 Projectplan Zuyd Legal Lab.pdf
- 4.2 Notitie financiering Zuyd Legal Lab.pdf
- 5.1 Projectopdracht onderwijsvernieuwing HJO.pdf
- 5.2 Ontwikkelnota Onderzoek binnen HJO 2.0.pdf
- 5.3 Visiedocument opleidings-en beroepsprofiel HJO.pdf
- 5.4 Presentatie landelijk overleg HBO Recht.ppt
- 5.5 Presentatie Faculteit Management en Recht-Utrecht.pptx
- 6.1 Projectaanvraag Businessgame Proactivia Zuyd Innoveert.pdf
- 6.2 Projectaanvraag Proactivia 2.0.pdf

- 6.3 Course Vision Proactivia.pdf
- 6.4 ProactiveThinkTank Update.pdf
- 7.1 Projectaanvraag Euregionale Highpotentials - Interreg.pdf
- 7.2 Projectaanvraag Mentoring - Interreg.pdf
- 7.3 Werknotitie Euregional Governance College.pdf
- 7.4 Aanvraag microproject MOE-traject.pdf
- 7.5 Projectaanvraag European Paralegal Academy.pdf
- 7.6 Projectaanvraag Tempusproject.pdf
- 7.7 Beroepenveldonderzoek HJO.pdf
- 7.8 Forumbijdrage De HBO jurist in het publieke domein.pdf
- 7.9 Studentenrapport Euregionale Staalkaart-1.pdf
- 7.10 Studentenrapport Euregionale Staalkaart-2.pdf
- 7.11 Columns Eric van de Luytgaarden in Editie Zuyd 2013 - 2015.pdf
- 7.12 Zuyd-innoveert-2015-volop-in-beweging-Proactivia project.pdf
- 1 Inhoud en inleiding PhD Eric van de Luytgaarden.pdf
- 2 Literatuur PhD Eric van de Luytgaarden.pdf
- 1 Abstract PhD Joost van den Akker.pdf
- 2 Onderzoeksdesign PhD Joost van den Akker.pdf
- 3 Chapter division PhD Joost van den Akker.pdf
- 4 Poster PhD day 2015 Joost van den Akker.pdf
- 1 Goedgekeurd onderzoeksvoorstel PhD Menno de Bruin.pdf
- 2 Onderzoeksmethodologie PhD Menno de Bruin.pdf
- 3 Indeling verslag PhD Menno de Bruin.pdf
- 1 Onderzoeksvoorstel PhD Lucas Lieverse.pdf
- 1 Onderzoeksopzet PhD Margriet Geurden.pdf
- 8.6 Reglement Zuyd Promoties en Toekenning Promotievouchers.pdf