

# **Beoordelingsrapport van het lectoraat International Relationship Management**

**Zuyd Hogeschool**

## **Visitatiepanel**

- Dhr. dr. H. J. M. Ruël (voorzitter)
- Dhr. prof. dr. J.A.L. Hoeken
- Mw. drs. N. Barning
- Mw. drs. B. L. van Eyndhoven, panelsecretaris

Juli 2017

## Inhoudsopgave

<b>1. Samenvatting en aanbevelingen</b>	<b>3</b>
1.1 Inleiding	3
1.2 Samenvatting en algemeen oordeel	3
1.3 Aanbevelingen	4
1.4 Oordelen per onderwerp en aspect	6
<b>2. Onderzoekprofiel en onderzoeksprogramma</b>	<b>8</b>
2.1 Overwegingen en bevindingen	8
2.2 Aanbevelingen	10
<b>3. Organisatie van de onderzoekseenheid</b>	<b>11</b>
3.1 Overwegingen en bevindingen	11
3.2 Aanbevelingen	13
<b>4. Methodische kwaliteit onderzoek</b>	<b>13</b>
4.1 Overwegingen en bevindingen	13
4.2 Aanbevelingen	14
<b>5. Resultaten en impact van het onderzoek</b>	<b>15</b>
5.1 Overwegingen en bevindingen	15
5.2 Aanbevelingen	17
<b>6. Kwaliteitsborging</b>	<b>18</b>
6.1 Overwegingen en bevindingen	18
6.2 Aanbevelingen	18
<b>7. Bijlagen</b>	<b>19</b>
7.1 Lijst van afkortingen	19
7.2 Samenstelling visitatiepanel	19
7.3 Gespreksdeelnemers tijdens de visitatie (11-05-2017)	19
7.4 Geraadpleegde documenten	20
<b>8. Procesinformatie</b>	<b>21</b>
8.1 Visitatie	21
8.2 Doel	23
8.3 Werkwijze	24

## 1. Samenvatting en aanbevelingen

### 1.1. Inleiding

Voor u ligt het beoordelingsrapport van het visitatiepanel van het lectoraat International Relationship Management.

Het proces van visitatie bestaat uit vier fasen: een interne positiebepaling van het lectoraat, de voorbereiding door het visitatiepanel (namelijk het bestuderen van documentatie en de voorbereidingsvergadering), de visitatie zelf met het opstellen van een visitatierapport, en een bestuurlijk besluit van het College van Bestuur ten aanzien van de acties naar aanleiding van de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Het visitatiepanel bestond uit dhr. dr. H. J. M. (Huub) Ruël (voorzitter), dhr. prof. dr. J.A.L. (Hans) Hoeken en mw. drs. N. (Nelleke) Barning. Mw. B. L. (Brecht) van Eyndhoven, trad op als panelsecretaris van het panel.

De visitatie omvatte kennisneming van uitvoerige documentatie, een voorbereidingsmiddag van het panel en een visitatiedag in Maastricht (11-05-2017) waarbij gesproken is met de lector en de faculteitsdirecteur, leden van de kenniskring, docenten, studenten en interne en externe stakeholders. Dit alles heeft geresulteerd in het voorliggende beoordelingsrapport.

### 1.2. Samenvatting, algemeen oordeel en aandachtspunten

Het panel heeft met bewondering kennisgenomen van de activiteiten en producten van het lectoraat International Relationship Management (IRM). Het Lectoraat opereert zeer sterk als team, met gedreven, passievolle onderzoekers die allen met hun eigen expertise bijdragen aan het succes van de groep. De kenniskring wordt met verve geleid door lector Mark Pluymaekers die de afgelopen jaren gezorgd heeft voor een verheldering van de visie en een verscherping van de focus van het lectoraat. Tegelijkertijd verdient het lectoraat veel lof voor de impact en verbindingen die het gerealiseerd heeft in het onderwijs. De methodische kwaliteit van het onderzoek is uitstekend en maakt het lectoraat voor stakeholders een gewaardeerde en waardevolle samenwerkingspartner. Het algemene oordeel van het visitatiepanel ten aanzien van het lectoraat IRM is dan ook goed.

De panelleden wijzen in deze context op de volgende aandachtspunten:

1. De beschrijving van de doelen van het lectoraat als geheel is nog niet voldoende concreet (zie hoofdstuk 2).
2. Er is nog ruimte voor verbinding tussen de twee onderzoeksprogramma's (hoofdstuk 2).

3. De aansluiting met de zwaartepunten is er gezien de gekozen thema's begrijpelijkerwijs niet direct, maar indirecte en toekomstige verbindingen verdienen de aandacht om de positionering van het lectoraat te versterken (zie hoofdstuk 2).
4. Het panel ving signalen op dat de onderzoeksmissie van Zuyd, essentieel voor de ondersteuning van het lectoraat, mogelijk onderbelicht lijkt te raken (zie hoofdstuk 2).
5. De werving van de 3<sup>e</sup> geldstroom verdient meer aandacht indien het lectoraat wil expanderen en meer impact, intensivering van externe netwerken en publicatiekracht wil realiseren (zie hoofdstuk 3).
6. Ook de werving van de 2<sup>e</sup> geldstroom kan worden geïntensiveerd (zie hoofdstuk 3).
7. De keuze van relaties (partners en netwerken) kan op een nog strategischer wijze worden benaderd (zie hoofdstuk 3).
8. Het ontbreekt de onderzoeksgroep aan specifiek voor (wetenschappelijk) onderzoek opgezette dataverzamelings- en analysefaciliteiten (zie hoofdstuk 3).
9. De enorme inzet in het onderwijs ten aanzien van de professionalisering van het onderwijs staat op gespannen voet met andere belangrijke taken van het lectoraat die ook aandacht behoeven (zie hoofdstuk 4).
10. Het aandeel studenten dat participeert in het lectoraatsonderzoek is relatief klein (zie hoofdstuk 5).
11. Het aantal opleidingen waarmee het lectoraat potentieel kan samenwerken om studenten te laten afstuderen is nog beperkt (zie hoofdstuk 5).
12. De impact op de beroepspraktijk is voldoende, maar – zeker in relatie tot het onderwijs – nog beperkt (zie hoofdstuk 5).
13. Het aandeel adviesraadleden uit het bedrijfsleven is gering (zie hoofdstuk 5).
14. Het publicatievolume alsmede de aard en niveau van de gekozen outlets is gezien de aanwezige expertise aan de maat (zie hoofdstuk 5).
15. Het lectoraat is voor velen nog onbekend of men krijgt nog geen goed beeld van de merites en kwaliteiten van het lectoraat (zie hoofdstuk 5).
16. Het ontbreekt het lectoraat aan een evaluatie-instrument om de tevredenheid van de opdrachtgevers te meten ten aanzien van hun producten en diensten (zie hoofdstuk 6).

### 1.3. Aanbevelingen

Hieronder volgen de aanbevelingen van het panel, te gebruiken als handvatten in de benadering van de hierboven beschreven aandachtspunten van het lectoraat:

1. Formuleer concrete doelen om het lectoraat nog meer gezicht en functionele gerichtheid te geven. Sla piketpaaltjes; het is niet nodig om een vuistdik en tijdrovend document inclusief een waslijst aan indicatoren op te leveren (zie hoofdstuk 2).
2. Verken de mogelijkheden om tot nog meer synergie tussen de twee onderzoekslijnen te komen. Een dergelijke samenhang zou goed tegemoet kunnen komen aan de groeiende behoefte aan kennis op terreinen als Artificial Intelligence, emotion recognition en chatbot interaction (zie hoofdstuk 2).

3. Expliciteer en versterk de meerwaarde die het lectoraat heeft voor projecten gemeoid met de zwaartepunten van Zuyd (Zorg en Technologie, BISS). Dat kan bijvoorbeeld door de projecten van Message Design beter te laten zien en in te zetten op de ondersteuning van internationaal samenwerkende teams op de Brightlands Campus (zie hoofdstuk 2).
4. Laat Zuyd de (onderzoeks)visie en missie van Zuyd nog sterker en met terechte trots onderstrepen en uitdragen zodat het onderzoekswerk van het lectoraat beter ondersteund en gelegitimeerd wordt (zie hoofdstuk 2).
5. Verken de kansrijke opties voor het werven van financiële middelen uit de 3<sup>e</sup> geldstroom. Zorg daarbij voor passende ondersteuning, samenwerkingen, en andere uitgangsvoorwaarden die een dergelijke werving mogelijk maken (zie hoofdstuk 3 en 5).
6. Zoek geschikte partners om gezamenlijk 2<sup>e</sup> geldstroomaanvragen te doen (zie hoofdstuk 3).
7. Verscherp de keuze van (inter)nationale partners en netwerken aan de hand van de gekozen thema's en aanwezige kennis en kunde van het lectoraat. Denk na over en verken de internationale positionering van het lectoraat (zie hoofdstuk 3).
8. Overleg met alle belanghebbenden over de inzet van dataverzamelings- en analysefaciliteiten ter ondersteuning van het (academisch) onderzoek (zie hoofdstuk 3).
9. Waak ervoor om de tijd en aandacht die men besteedt aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de professionalisering van de medewerkers voldoende, maar beperkt te houden (zie hoofdstuk 4).
10. Betrek meer studenten bij het onderzoek, bijvoorbeeld door in te zetten op een connectie vanaf het eerste jaar van de studie binnen alle opleidingen (zie hoofdstuk 5).
11. Verken met meer opleidingen afstudeermogelijkheden bij of i.s.m. het lectoraat (zie hoofdstuk 5).
12. Geef vorm aan een implementatiestrategie van het lectoraatsonderzoek binnen de beroepspraktijk om zo de verspreiding van de kennis binnen het werkveld te versnellen en te vergroten. Dat kan bijvoorbeeld door het ontwikkelen van een gemeenschappelijke agenda met de andere lectoraten, ondersteuning door Zuyd Professional en/of het aanstellen van een coördinator die toeziet op de verbinding van het onderzoek en de beroepspraktijk (zie hoofdstuk 5).
13. Overweeg in de context van deze strategie om meer relevante partners uit het bedrijfsleven uit te nodigen voor zitting in de adviesraad (zie hoofdstuk 5).
14. Verscherp het publicatiebeleid. Zorg dat het onderzoek verschijnt in wetenschappelijke tijdschriften zodat ook dat doel van het lectoraat effectiever wordt bereikt (zie hoofdstuk 5).
15. Profileer het lectoraat nog steviger (o.a. door de implementatiestrategie in de beroepspraktijk). De ruimere taakopvatting van het lectoraat maakt het mogelijk om de merites en kwaliteiten van het lectoraat met terechte trots te etaleren (zie hoofdstuk 5).

16. Ontwikkel een efficiënt en handzaam evaluatie-instrument ter bewaking van de kwaliteit van de eigen producten en activiteiten waardoor de interne kwaliteitszorg in het algemeen wordt geborgd (zie hoofdstuk 6).

## 1.4 Oordelen per onderwerp en aspect

**Tabel 1. Beoordelingsprotocol lectoraat International Relationship Management**

**Standaard 1: De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoekprofiel en een onderzoeksprogramma met bijhorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.**

Oordeel commissie: Goed
Onderbouwing oordeel: <i>Het lectoraat is erin geslaagd zich in de afgelopen jaren sterk te profileren door de heldere, specifieke visie over het onderzoek ten aanzien van internationaal zakendoen en de focus op een overzichtelijk aantal voor de beroepspraktijk relevante thema's. Het lectoraat kan nu piketpaaltjes slaan voor de toekomst en daarbij de geslaagde opzet nog verder verdiepen en verfijnen.</i>

**Standaard 2:**

**De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoekprofiel mogelijk.**

Oordeel commissie: Goed
Onderbouwing oordeel: <i>De organisatie van de onderzoekseenheid is goed geregeld. Het lectoraat heeft in verhouding met de relatief beperkte beschikbare arbeidskracht goed en efficiënt ingezet op de werving van financiële middelen en het aangaan van samenwerkingen. Naast het verstandige plan om in de nabije toekomst meer aan te haken bij projectaanvragen van anderen, ziet het panel ook kansen in het verscherpen van de keuzes van partners en het verkennen van samenwerkingsprojecten met de beroepspraktijk.</i>

**Standaard 3:**

**Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.**

Oordeel commissie: Excellent
Onderbouwing oordeel: <i>De methodische kwaliteit van het onderzoek is excellent. Deze expertise steekt zeker uit boven het gemiddelde in het hbo. Het team onderzoekers kan dankzij de multidisciplinaire</i>

*kennis en kunde goed schakelen tussen verschillende methodologische insteken. Deze kwaliteit heeft ook gezorgd voor een flinke professionaliseringslag binnen het onderwijs. Aan deze inzet zit wel een grens wat betreft tijd, aandacht en energie van de lector en onderzoekers.*

**Standaard 4:**

**De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:**

- **kennisontwikkeling binnen het onderzoekdomein;**
- **de beroepspraktijk en maatschappij;**
- **onderwijs en professionalisering.**

**Het onderzoek heeft in voldoende mate impact op de hiervoor omschreven gebieden.**

Oordeel commissie: Voldoende

Onderbouwing oordeel:

*De resultaten en impact van het lectoraat dragen voldoende bij aan de kennisontwikkeling binnen het onderzoekdomein. Het panel is onder de indruk van de kwaliteit en toepasbaarheid van de producten die het lectoraat heeft opgeleverd voor het onderwijs en de beroepspraktijk. De implementatie van het onderzoek in de beroepspraktijk is nog gering in verhouding tot wat het lectoraat tot stand heeft gebracht in het onderwijs. Daarbij kan het lectoraat nog een stap zetten in de profilering naar buiten toe.*

**Standaard 5:**

**De onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch evaluatie uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig verbeteringen.**

Oordeel commissie: Voldaan

Onderbouwing oordeel:

*De onderzoekseenheid gaat zorgvuldig om met resultaten uit de georganiseerde evaluaties van de onderzoeksprocessen. Ook wordt er op informele basis goed overlegd over de processen en resultaten van het lectoraat. Aanbevelingen worden serieus en daadkrachtig opgepakt. Er ontbreekt nog aandacht voor het systematisch meten van de tevredenheid van de opdrachtgevers ten aanzien van de werkwijze en de producten van het lectoraat (wat gezien de focus op service quality eigenlijk een beetje vreemd is).*

## 2. Onderzoekprofiel en onderzoeksprogramma

**Standaard 1: De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoekprofiel en een onderzoeksprogramma met bijhorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.**

Oordeel commissie: Goed
Onderbouwing oordeel: <i>Het lectoraat is erin geslaagd zich in de afgelopen jaren sterk te profileren door de heldere, specifieke visie over het onderzoek ten aanzien van internationaal zakendoen en de focus op een overzichtelijk aantal voor de beroepspraktijk relevante thema's. Het lectoraat kan nu piketpaaltjes slaan voor de toekomst en daarbij de geslaagde opzet nog verder verdiepen en verfijnen.</i>

### 2.1. Overwegingen en bevindingen

Het panel heeft met tevredenheid kunnen constateren dat het onderzoeksdomein van het lectoraat goed past in de strategie en onderwijsvisie van Zuyd, en de strategie en het portfolio van de faculteit. Naar aanleiding van de vorige visitatie en het plan van de faculteit om het nieuwe lectoraat International Trade Management op te starten heeft het lectoraat besloten de focus te leggen op de 'zachte' kant van internationaal zakendoen: interculturele communicatie en internationaal relatiemanagement. Om die reden veranderde de naam van International Business and Communication naar International Relationship Management. Deze verscherping blijkt in de praktijk een goede keuze te zijn geweest, passend bij Zuyd en bij de ontwikkelingen in het werkveld. Het lectoraat IRM heeft daarmee een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoekprofiel neergezet.

De faculteitsdirecteur onderstreept het welslagen van de onderzoeksgroep door aan te geven dat het lectoraat IRM een toonbeeld is van een ideale onderzoeksgroep voor de faculteit en de hogeschool: zeer actief in alle opleidingen, sterk betrokken bij de ontwikkelingen en herzieningen van de curricula en altijd gericht op de koppeling van de onderzoeksthema's van het lectoraat met de onderwijsinhoud van de verschillende opleidingen.

De missie van de faculteit en het lectoraat zijn daarbij goed op elkaar afgestemd. De faculteitsmissie/slogan 'Educating Global Minds' is aantoonbaar verbonden met de missie van het lectoraat om "kennis te ontwikkelen over relatiemanagement in een internationale context, met specifieke aandacht voor de rol van culturele diversiteit en communicatie in de interactie tussen organisaties, werknemers en klanten". De faculteit heeft grote ambities om zich in een dergelijke internationale omgeving te begeven, en zich tegelijkertijd als relevante speler in de ontwikkeling van een soort 'language culture valley' te profileren. Zo opende Zuyd halverwege



2017 het Confucius Instituut ter ondersteuning van de actieve banden tussen China en Limburg. De faculteit verwacht in de toekomst ook dat de combinatie van de twee lectoraten (IRM en het lectoraat International Trade Management) leidt tot meer profilering in een internationale omgeving. Tegelijkertijd zijn er ook krachten die de pijlen (blijven) richten op de ontwikkeling van regionale (mkb) bedrijven. Het een sluit het ander niet uit. Een dergelijk spanningsveld biedt kansen en uitdagingen voor het lectoraat. De onderzoekers zijn zich daar terdege van bewust. Zij willen graag bruggen slaan met en tussen belangrijke internationale én regionale partners (zie ook hoofdstuk 5).

De missie voor het onderzoek is vertaald in twee samenhangende onderzoeksprogramma's van het lectoraat: Message Design en Global Minds. Beide programma's zijn voorzien van een heldere beschrijving van sub-onderzoeklijnen en bijpassende doelen. Door het gebruik van een projectendatabase heeft men per project goed voor ogen wie er bij een project betrokken is, welke de operationele focus is welke outputdoelen er gerealiseerd moeten worden enzovoort. Toch komt de beschrijving van de doelen van het lectoraat als geheel nog niet goed uit de verf. Dat wil zeggen, men onderstreept met name algemene, passende vaardigheden (een focus op interactie, een langetermijnonoriëntatie, een multidisciplinaire aanpak, professionalisering, praktijkgericht onderzoek doen, studenten aanzetten tot het aannemen van een onderzoekshouding) maar men 'vergeet' een kernachtige beschrijving van de inhoudelijke doelen van het lectoraat voor de komende periode. Een dergelijke beschouwing sluit aan bij het in de zelfreflectie genoemde gemis aan een "zekere uniformiteit in de beschrijving van onderzoeklijnen en -processen".

Vervolgens heeft het panel ingezoomd op de inhoudelijke kant van de twee onderzoeklijnen. Beide programma's zijn relevant voor de beroepspraktijk en hangen samen met elkaar. Zowel interne en externe stakeholders zijn zeer te spreken over de gekozen thema's en de richting die het lectoraat is ingeslagen. De beperking van de thema's levert niet alleen inhoudelijk lof op, maar ook logistiek sluit het goed aan op de beschikbare arbeidskracht, expertise en gerichte werkwijze. Wellicht veroorzaakt door het feit dat het promotie-onderzoek van Michelle van Pinxteren onder BISS/Message Design valt, ervaart het panel dat de focus op Message Design nadrukkelijker is vormgegeven dan de focus op Global Mind. Dit blijkt o.a. uit de verhouding in fte (2:1). De kenniskringleden ervaren dit verschil niet als zodanig, voor hen lijken de programma's gevoelsmatig evenveel aandacht te krijgen. Naast deze observatie ziet het panel nog ruimte in een versterking van de samenhang en uitwisseling tussen de twee onderzoeksprogramma's. Tijdens de gesprekken bleek bijvoorbeeld dat er vanuit het werkveld een groeiende behoefte is aan o.a. (communicatie)kennis over Artificial Intelligence, emotion recognition en chatbot interaction. Dat zijn volgens de experts nog relatief onontgonnen en veelbelovende terreinen. Het lectoraat heeft daarbij het voordeel dat de onderzoekers binnen diverse voor deze samenhang relevante contexten opereren, waaronder de campus, de opleiding Oriëntaalse Talen en Communicatie (OTC) en Hotel Management.

Naast de goede keuze voor het profiel blijkt dat alle betrokkenen zeer te spreken zijn over de betrokkenheid en houding van de lector en de onderzoekers: open, laagdrempelig, collegiaal,

bescheiden, gepassioneerd, precies, uiterst capabel. Het lectoraat IRM heeft zich bewezen als een professioneel en deskundig lectoraat waar men inmiddels blindelings op vertrouwt.

De onderzoeksthema's zijn niet direct gekoppeld aan de zwaartepunten van Zuyd (innovatieve zorg en technologie, transitie naar een duurzame gebouwde omgeving, Life Science and Materials). Gezien de domeinen van deze punten is een dergelijke aansluiting ook niet direct te maken. Het lectoraat laat wel zien dat men daar waar mogelijk en wenselijk een belangrijke meerwaarde kan bieden. Dit gebeurt o.a. bij aansluitingen met het zwaartepunt Innovatieve Zorg en Technologie door de inbreng van expertise over de 'zachte' professionele vaardigheden en een concreet plan voor samenwerking met het kennisAsproject LIME (limburg MEET). Bovendien heeft de lector een belangrijke detachering (0,2 fte) bij het Business Intelligence and Smart Services (BISS) Institute waar hij op verschillende manieren vanuit het lectoraatsonderzoek relevante bijdragen levert. De thematiek Kunstmatige Intelligentie en Smart Services wordt in de praktijk door sommigen gezien als een (komend) vierde zwaartepunt van Zuyd<sup>1</sup>. Het panel ziet in deze connectie voor de onderzoeksgroep nog meer ruimte voor groei en een kans voor het lectoraat zich in deze context, met meer focus op het werkveld, sterker te profileren.

Zoals hierboven beschreven noteerde het panel lovende beschouwingen van alle gesprekspartners met betrekking tot de inbedding in de faculteit, maar ook daarbuiten. Zuyd maakt dus op verschillende plekken en niveaus nuttig gebruik van de solide kennisbasis van het lectoraat. Tegelijkertijd bleek uit de gesprekken met sommige interne stakeholders dat men ervaart dat Zuyd voorheen meer aandacht besteedde aan de visie op onderzoek dan nu het geval is. Een dergelijke constatering werkt niet motiverend of bemoedigend. Wellicht lijkt het voor beleidsmakers alsof het lectoraatsonderzoek inmiddels zo goed geïntegreerd is in de hogeschool dat aandacht voor onderzoek in de visie en missie van Zuyd minder noodzakelijk is. Dat zou een risicovolle houding zijn; het kwalitatief en kwantitatief goede onderzoek dat door het lectoraat wordt verricht is deels te danken aan de passie en persoonlijke inzet van de onderzoekers, buiten werktijd om, via informele sessies. Het is van belang voor alle stakeholders dat Zuyd het onderzoek als krachtige kerntaak van het hoger beroepsonderwijs blijft onderstrepen in haar visie en op die wijze de verbinding tussen de drie kerntaken (onderzoek-onderwijs-innovatie van de beroepspraktijk) in evenwicht houdt.

## 2.2. Aanbevelingen

- Formuleer concrete doelen om het lectoraat nog meer gezicht en functionele gerichtheid te geven. Sla piketpaaltjes; het is niet nodig om een vuistdik en tijdrovend document inclusief een waslijst aan indicatoren op te leveren.

---

<sup>1</sup> Inmiddels is er een andere werktitel gelanceerd voor het vierde zwaartepunt, namelijk Innovation through Data Intelligence (INDI)

- Verken de mogelijkheden om tot nog meer synergie tussen de twee onderzoekslijnen te komen. Een dergelijke samenhang zou goed tegemoet kunnen komen aan de groeiende behoefte aan kennis op terreinen als Artificial Intelligence, emotion recognition en chatbot interaction.
- Expliciteer en versterk de meerwaarde die het lectoraat heeft voor projecten gemeoid met de zwaartepunten van Zuyd (Zorg en Technologie, INDI). Dat kan bijvoorbeeld door de projecten van Message Design beter te laten zien en in te zetten op de ondersteuning van internationaal samenwerkende teams op de Brightlands Campussen.
- Laat Zuyd de (onderzoeks)visie en missie van Zuyd nog sterker en met terechte trots ondersteunen en uitdragen zodat het onderzoekswerk van het lectoraat beter ondersteund en gelegitimeerd wordt.

### 3. Organisatie van de onderzoekseenheid

#### Standaard 2:

**De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk.**

Oordeel commissie: Goed
-------------------------

Onderbouwing oordeel:
-----------------------

<i>De organisatie van de onderzoekseenheid is goed geregeld. Het lectoraat heeft in verhouding met de relatief beperkte beschikbare arbeidskracht goed en efficiënt ingezet op de werving van financiële middelen en het aangaan van samenwerkingen. Naast het verstandige plan om in de nabije toekomst meer aan te haken bij projectaanvragen van anderen, ziet het panel ook kansen in het verscherpen van de keuzes van partners en het verkennen van samenwerkingsprojecten met de beroepspraktijk.</i>
--

#### 3.1. Overwegingen en bevindingen

Het onderzoeksprogramma van het lectoraat IRM voorziet in een goede planning van tijd, mensen en middelen en een indicatie van de aard en diepgang van de resultaten. Mede dankzij de eigen ruimte(s) in de hogeschoollocatie in Maastricht en de gezamenlijke bijeenkomsten blijft de onderzoekstijd gegarandeerd en wordt er bovendien onderling waardevolle aandacht besteed aan feedback en input ten aanzien van het werk. Het lectoraat vormt o.a. door deze tactieken een sterk en hecht team. Het panel was ook blij verrast te beluisteren dat een deel van de onderzoekers op de Brightlands Smart Services Campus werkt zodat men daar direct de ontwikkelingen in de praktijk kan volgen en contact kan leggen met de betrokken stakeholders (zie ook hoofdstuk 5).

Het lectoraat beschikt op overtuigende wijze over voldoende, en voldoende gekwalificeerde onderzoekers. Dit vertrouwen wordt mede gevoed door de aanwezige specialistische kennis en door de motiverende, verbindende en open uitstraling van de lector. Hij en de onderzoekers zorgen ervoor zorgt dat alle projecten met aandacht en betrokkenheid worden uitgevoerd.

Het lectoraat beschikt aantoonbaar over een geormerkt onderzoeksbudget en verwerft aanvullende interne middelen voor onderzoek en promoties (1e geldstroom). Het lectoraat heeft zich daarnaast voldoende ingezet om middelen uit de 2e geldstroom te werven. Sommige pogingen waren daarbij meer succesvol dan andere, maar het panel heeft respect voor de fikse inzet en de ambitie die het lectoraat hierbij toont, zeker gezien de beschikbare arbeidskrachten en het totale takenpakket dat men dient uit te voeren. De onderzoekers geven aan dat ze in de toekomst meer successen kunnen boeken op het terrein van tweede geldstroom door aan te haken als partner bij projectaanvragen van anderen. Het panel ziet, mede naar aanleiding van gesprekken met de externe stakeholders, nog genoeg mogelijkheden om het onderzoek verder te gelde te maken via de 3<sup>e</sup> geldstroom. Dat kan o.a. door het valoriseren van de Global Mind Monitor (aanbevelingspunt uit de zelfreflectie van het lectoraat) en het verder verkennen van de samenwerkingen met andere lectoraten en de professionalisering van de verbintenis met netwerken en het bedrijfsleven, bij BISS, op de Smart Services Campus, op nationaal en internationaal terrein (zie ook hoofdstuk 5).

De lector en onderzoekers maken deel uit van voor het onderzoeksdomein relevante, structurele en solide nationale en internationale netwerken en leveren daar zelf ook regelmatig inhoudelijke bijdragen aan. Een deel van het onderzoek wordt uitgevoerd binnen relevante externe samenwerkingsverbanden. Het lectoraat heeft, samen met de faculteit, de ambitie om te zorgen voor een nog internationalere omgeving van het onderwijs en onderzoek. De eerste stappen zijn daarin al gezet (aansluiting met BISS, verscherping van de inhoudelijke focus). Het panel ziet nog mogelijkheden tot verdere uitbouw van deze ambitie, o.a. via het versterken van de verbintenis met de beroepspraktijk (zie hoofdstuk 5). Ook op lokaal gebied heeft het lectoraat zich voldoende ingebed in de praktijk en goede relaties opgebouwd met relevante samenwerkingspartners. Toch ziet het panel nog ruimte tot verscherping in de keuze van de nationale en internationale partners en netwerken, met het oog op een nog sterkere overeenstemming met de gekozen foci van het lectoraat.

Vervolgens vernam het panel dat de toegang tot geschikte dataverzamelings- en analysefaciliteiten en het verkrijgen van licenties voor onderzoeksprogramma's nog steeds lastig is; ook al is het verbeterd ten aanzien van enkele jaren geleden. Men regelt deze toegang nu vooral onderhands, via aan de universiteit gelieerde promovendi of door persoonlijke ad hoc oplossingen. Uit de gesprekken blijkt dat dit punt een bekend ongemak is voor Zuyd lectoraten.

### 3.2. Aanbevelingen

- Verken de kansrijke opties voor het werven van financiële middelen uit de 3<sup>e</sup> geldstroom. Zorg daarbij voor passende ondersteuning, samenwerkingen, en andere uitgangsvoorwaarden die een dergelijke werving mogelijk maken (zie hoofdstuk 5).
- Zoek geschikte partners om gezamenlijk 2<sup>e</sup> geldstrooiaanvragen te doen.
- Verscherp de keuze van (inter)nationale partners en netwerken aan de hand van de gekozen thema's en aanwezige kennis en kunde van het lectoraat. Denk na over en verken de internationale positionering van het lectoraat.
- Overleg met alle belanghebbenden over de inzet van dataverzamelings- en analysefaciliteiten ter ondersteuning van het (academisch) onderzoek.

## 4. Methodische kwaliteit onderzoek

### Standaard 3:

**Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.**

Oordeel commissie: Excellent
------------------------------

Onderbouwing oordeel:
-----------------------

<i>De methodische kwaliteit van het onderzoek is excellent. Deze expertise steekt zeker uit boven het gemiddelde in het hbo. Het team onderzoekers kan dankzij de multidisciplinaire kennis en kunde goed schakelen tussen verschillende methodologische insteken. Deze kwaliteit heeft ook gezorgd voor een flinke professionaliseringslag binnen het onderwijs. Aan deze inzet zit wel een grens wat betreft tijd, aandacht en energie van de lector en onderzoekers.</i>
---

### 4.1. Overwegingen en bevindingen

Het onderzoek van het lectoraat IRM voldoet op excellente wijze aan de algemene methodologische kwaliteitseisen van het onderzoek die gehanteerd worden binnen het kennisdomein van het lectoraat. De onderzoekers maken gebruik van een breed arsenaal aan onderzoekstechnieken en passen deze op uitstekende wijze toe. Het onderzoek kan volgens de maatstaven van het hoger beroepsonderwijs dan ook als *state of the art* en van bovenmaatse klasse worden beschouwd.

De onderzoeksmethodiek is niet (nog niet) geëxpliciteerd. Toch heeft het panel in de gesprekken een helder beeld kunnen krijgen van de insteek en kwaliteitscultuur van het

lectoraat m.b.t het onderzoek. De lector en onderzoekers beschikken over ruime onderzoekservaring en uitstekende kennis en onderzoeksvaardigheden. Een relatief groot deel van hen is gepromoveerd. Daarnaast worden de onderzoeksprojecten goed begeleid door de lector of onderzoekers. De kwaliteit van de onderzoeksmethodiek en begeleiding wordt door het lectoraat gewaarborgd op verschillende, elkaar aanvullende wijzen.

Het lectoraat heeft dankzij deze onderzoeksexpertise veel kunnen betekenen voor de professionalisering van de medewerkers en de kwaliteitsverbetering van het onderwijs (zie ook hoofdstuk 5). Toch bestaat er het risico dat het lectoraat vanwege deze sleutelrol in het onderwijs steeds meer gezien wordt als een soort onderzoeks- en onderwijsadviesbureau en zich ongemerkt steeds meer als zodanig ontwikkelt.

Het lectoraat kent een adviesraad die er zorg voor draagt dat de ontwikkeling van de onderzoeksthema's direct verbonden is met de ontwikkelingen in het werkveld. Het panel vernam tijdens de visitatiedag dat de externe stakeholders aantoonbaar betrokken zijn bij de opzet, uitvoering en afronding van het onderzoek. Toch bleek uit de zelfevaluatie en de gesprekken dat men nog ruimte tot verbetering ziet in het regelmatig meten en evalueren van de tevredenheid van de stakeholders. Zo werden volgens een opdrachtgever goed bedoelde beloften en intenties van het lectoraat niet snel genoeg opgevolgd; een opmerking die aansluit bij het bekende fenomeen van de soms moeizame verbinding van de werkcultuur van de hogeschool met die van de beroepspraktijk (zie hoofdstuk 5). Over de wijze van meting en evaluatie van de tevredenheid van de stakeholders heeft het panel een aanbeveling, verwoord in hoofdstuk 6.

## **4.2. Aanbevelingen**

Waak ervoor om de tijd en aandacht die men besteedt aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de professionalisering van de medewerkers voldoende, maar beperkt te houden.

## 5. Resultaten en impact van het onderzoek

### Standaard 4:

De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:

- kennisontwikkeling binnen het onderzoekdomein;
- de beroepspraktijk en maatschappij;
- onderwijs en professionalisering.

Het onderzoek heeft in voldoende mate impact op de hiervoor omschreven gebieden.

Oordeel commissie: Voldoende
------------------------------

Onderbouwing oordeel:
-----------------------

<p><i>De resultaten en impact van het lectoraat dragen voldoende bij aan de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein. Het panel is onder de indruk van de kwaliteit en toepasbaarheid van de producten die het lectoraat heeft opgeleverd voor het onderwijs en de beroepspraktijk. De implementatie van het onderzoek in de beroepspraktijk is nog gering in verhouding tot wat het lectoraat tot stand heeft gebracht in het onderwijs. Daarbij kan het lectoraat nog een stap zetten in de profilering naar buiten toe.</i></p>
--

### 5.1. Overwegingen en bevindingen

Het lectoraat heeft zichzelf als opdracht gesteld om door onderzoek inzicht te verkrijgen in de effectiviteit van verschillende communicatiestrategieën in situaties waarin de relatie tussen een organisatie en zijn internationale stakeholders op het spel staat (Message Design); en hoe interculturele competenties zich ontwikkelen bij studenten en professionals (Global Minds). Dat is wat betreft de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein en het onderwijs voldoende gelukt. Zoals beschreven, waarderen alle betrokkenen de eenduidige en inspirerende kijk op de onderzoeksthematiek. De lector en zijn onderzoekers laten zich niet afleiden door de ‘wanen van de dag’; men blijft op eigen wijze koers houden op de hoofdlijnen en de relevante ontwikkelingen in het werkveld.

De invloed van het lectoraat op het onderwijs is van grote waarde geweest. Alle opleidingen van de faculteit hebben in de afgelopen periode kunnen profiteren van de expertise van het lectoraat, en zowel inhoudelijk en methodologisch op verschillende terreinen een grote kwaliteitsverbetering kunnen organiseren. Zo zijn de lector en alle onderzoekers actief betrokken bij de ontwikkeling en wijziging van de curricula van opleidingen, participeren studenten in verschillende onderzoeksprojecten van het lectoraat, draagt men bij aan onderzoeksleerlijnen en verzorgt men onderzoekscursussen en ondersteuning voor docenten en/of afstudeerbegeleiders. Tegelijkertijd heeft het lectoraat op die wijze bewust gezorgd voor een waardevolle samenhang van de opleidingen binnen de faculteit. Het aandeel studenten dat participeert in het lectoraatsonderzoek is nog relatief klein. Gezien de aard en mogelijkheden van het onderzoek ziet het panel nog kans om de rol van de studenten uit te breiden.



De vraagstelling die ten grondslag ligt aan het onderzoek is gerelateerd aan de ontwikkelingen in de beroepspraktijk en de samenleving, ook al is de beroepspraktijk niet expliciet betrokken bij de totstandkoming van de bovengenoemde producten. De lector en de onderzoekers zorgen via de uitvoering van het onderzoek en het (wetenschappelijk) discours omtrent actuele thema's voor een goede inhoudelijke input voor de productontwikkeling. Verder leggen de onderzoekers hun oren goed te luister bij de adviesraad, werkveldcommissies van de opleidingen van de faculteit of zorgen zij op informele wijze, bijvoorbeeld op de campus, voor een toenadering tot de beroepspraktijk en kennis over de vragen die daar aanwezig zijn. Toch vindt het panel dat er relatief weinig stakeholders uit het bedrijfsleven in de adviesraad plaats hebben.

Het onderzoek draagt bij aan innovaties en ontwikkelingen en resulteren in inzichten, methoden, technieken en hulpmiddelen die toepasbaar zijn in de praktijk. Het panel heeft o.a. kennisgenomen van de belangrijkste twee instrumenten, de Global Mind Monitor (GMM) en de Complete Communication Check Up (3C). Uit de gesprekken werd duidelijk dat de producten van het lectoraat goed werken. Het blijkt echter veel lastiger om deze instrumenten of andere producten uit te zetten naar de beroepspraktijk. Deze beperkte impact op de beroepspraktijk komt volgens de lector, onderzoekers en externe stakeholders o.a. door de focus van het lectoraat op het onderwijs, de beperkte tijd van de onderzoekers en de verschillende (werk)culturen van hogeschool en bedrijfsleven. Zuyd heeft niet de snelle dynamiek die het bedrijfsleven soms verlangt. Dat botst soms.

Gelukkig zien de externe stakeholders veel kansen voor het lectoraat wat betreft de groeiende internationalisering en het gebruik van het onderzoek van het lectoraat, met name op de campus. Een dergelijke internationaal georiënteerde visie sluit goed aan bij de ambities van de faculteitsdirecteur en de lector (zie hoofdstuk 2). De stakeholders spreken zelfs van een onontgonnen terrein voor de mogelijkheid van het lectoraat ten aanzien van de werving van 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstromen (zie ook hoofdstuk 2 en 3).

Tegelijkertijd melden de externe stakeholders dat de samenwerking met het bedrijfsleven op sommige terreinen voor Zuyd nog een uitdaging is. Zo lopen er zeer goed gesubsidieerde programma's waar Zuyd geen deel van uit maakt. Dat betekent dat het lectoraat IRM in deze situatie de richting aan kan wijzen (internationaal en bedrijfsgeoriënteerd). Maar het lectoraat kan en hoeft deze uitdaging niet alleen op te pakken. De faculteitsdirecteur, lector en de externe stakeholders kijken in deze context naar verschillende oplossingen, zoals het faciliteren door Zuyd Professional, het koppelen van de Zuyd-lectoraten en het benoemen van een tussenpersoon die kennis ophaalt over de behoeften in de beroepspraktijk en duidelijke afspraken kan maken. Dergelijke strategische koppelingen kunnen zorgen voor een concretisering en versnelling van zaken en zijn volgens allen het best te realiseren op de campus, daar waar de relevante bedrijven aanwezig zijn.



Het onderzoek leidt tot voldoende betekenisvolle publicaties. Toch lijkt het lectoraat met name in te zetten op congrespapers en presentaties en is het publicatievolume van wetenschappelijke artikelen gezien de aanwezige expertise niet heel overtuigend. Het panel vernam dat de lector voornemens is deze kracht in de komende periode te versterken door de aanstellingen van onderzoekers uit te breiden en een lichte verschuiving van de inzet in onderwijs naar de 'externe' wereld, waartoe ook het tonen van het onderzoek in wetenschappelijke tijdschriften behoort.

Het lectoraat is relatief voldoende zichtbaar in de publieke opinievorming rondom het kennisdomein. Toch bemerkte panel dat het lectoraat ondanks de scherpe focus, de aanwezigheid op de Brightlands Smart Services Campus en de deelname aan BISS weinig bekendheid geniet buiten de hogeschool. Daarnaast vernam het panel uit de gesprekken met de studenten dat het lectoraat in het algemeen een wat kleurloos imago heeft. Er liggen dus nog kansen om het onderzoek breder en met meer glans aan verschillende doelgroepen te tonen.

## 5.2. Aanbevelingen

- Betrek meer studenten bij het onderzoek, bijvoorbeeld door in te zetten op een connectie vanaf het eerste jaar van de studie binnen alle opleidingen.
- Verken met meer opleidingen afstudermogelijkheden bij of i.s.m. het lectoraat.
- Geef vorm aan een implementatiestrategie van het lectoraat binnen de beroepspraktijk om zo de verspreiding van de kennis binnen het werkveld te versnellen en te vergroten. Dat kan bijvoorbeeld door het ontwikkelen van een gemeenschappelijke agenda met de andere lectoraten, ondersteuning door Zuyd Professional en/of het aanstellen van een coördinator die toeziet op de verbinding van de hogeschool onderzoek en de beroepspraktijk op de campus.
- Overweeg in de context van deze strategie om meer relevante partners uit het bedrijfsleven uit te nodigen voor zitting in de adviesraad.
- Verscherp het publicatiebeleid. Zorg dat het onderzoek verschijnt in wetenschappelijke tijdschriften zodat ook dat doel van het lectoraat effectiever wordt bereikt.
- Profileer het lectoraat nog steviger (o.a. door de implementatiestrategie in de beroepspraktijk). De ruimere taakopvatting van het lectoraat maakt het mogelijk om de merites en kwaliteiten van het lectoraat met terechte trots te etaleren.

## 6. Kwaliteitsborging

### Standaard 5:

**De onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch evaluatie uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig verbeteringen.**

Oordeel commissie: Voldaan
Onderbouwing oordeel: <i>De onderzoekseenheid gaat zorgvuldig om met resultaten uit de georganiseerde evaluaties van de onderzoeksprocessen. Ook wordt er op informele basis goed overlegd over de processen en resultaten van het lectoraat. Aanbevelingen worden serieus en daadkrachtig opgepakt. Er ontbreekt nog aandacht voor het systematisch meten van de tevredenheid van de opdrachtgevers ten aanzien van de werkwijze en de producten van het lectoraat (wat gezien de focus op service quality eigenlijk een beetje vreemd is).</i>

### 6.1. Overwegingen en bevindingen

Aan de algemene interne kwaliteitszorg van het lectoraat is volgens het panel voldaan. De onderzoeksgroep besteedt zorgvuldig en uitgebreid aandacht aan de visitatieprocessen en – uitkomsten. Daarnaast wordt er binnen de groep en ook daarbuiten op informele basis veel overlegd met het oog op verbetering van de kwaliteit van het werk.

Toch heeft het lectoraat geen evaluatie-instrument om de tevredenheid van de opdrachtgevers ten aanzien van hun onderzoek te meten, vergelijken en te borgen. Hierdoor mist men kansen om kritisch opbouwende reacties te kunnen verwerken in een evaluatiecyclus. Dit kan met name waardevolle inzichten opleveren ten aanzien van de op te zetten implementatiestrategie binnen de beroepspraktijk (zie hoofdstuk 5).

### 6.2. Aanbevelingen

Ontwikkel een efficiënt en handzaam evaluatie-instrument ter bewaking van de kwaliteit van de eigen processen, producten en activiteiten waardoor de kwaliteitszorg in het algemeen wordt geborgd.

## 7 Bijlagen

### 7.1 Lijst van afkortingen

PDCA-cyclus	Plan-, do-, check-, adjust-cyclus
IBC	International Business and Communication

### 7.2 Samenstelling visitatiepanel

Dhr. dr. H. J. M. Ruël, Lector International Business, Hotelschool The Hague  
(voorzitter)

Dhr. prof. dr. J. H. L. Hoeken, hoogleraar communicatie- en informatiewetenschappen,  
Universiteit van Utrecht

Mevr. drs. N. Barning, global director communications and external affairs, DSM  
Nutritional Products, Zwitserland

Mw. drs. B. L. Van Eyndhoven, extern auditor en panelvoorzitter, onderzoeksbureau  
Mediamente

### 7.3 Gespreksdeelnemers tijdens de visitatie (11 mei 2017)

#### Gesprek met lector en (deel van het gesprek) faculteitsdirecteur

Mark Pluymaekers	Lector
Jeanette Oostijen	Faculteitsdirecteur IBC

#### Gesprek met lectoraatsleden

Ankie Hoefnagels	Hotel en Facility Management
Svenja Widdershoven	IBC
Armand Odekerken	Hotel en Facility Management
Joris Boonen	IBC
Gys-Walt van Egdom	IBC
Hilde Hanegreefs	Hotel en Facility Management
Michelle van Pinxteren	IBC

#### Gesprek met interne stakeholders

Lies de Regt	Teamleider European Studies
Eun-mi Postma	Teamleider Oriëntaalse Talen en
Communicatie	
Mohammed Khalil	Lector International Trade

Rita Kusters	Management Teamleider Hotel Management School Maastricht
Jol Stoffers	Lector Employability
Manon Niesten	(Co-) Teamleider International Business
<b>Gesprek met docenten</b>	
Nivard Beumers	Docent Oriëntaalse Talen en
Communicatie	
Josje van Dongen	Docent Hotel Management
Joop Bindels	Docent Vertaalacademie
<b>Gesprek met studenten</b>	
Jos Maas	Student Personal Leadership in Innovation and Change
Jeroen Bosch	Student Hotel Management
Caro Hamacher	Alumna European Studies
Martijn Zengerink	Student Hotel Management
<b>Gesprek met externe stakeholders</b>	
Martine Verjans	Adviesraad, Universiteit Hasselt
Frank van Lissum	Adviesraad, Provincie Limburg
Jos Lemmink	Universiteit Maastricht
Iris Knobbe	APG
Roger Schils	RMI

## 7.4 Geraadpleegde documenten

- 1.1 Taken, gedragscode en rapport (standaard)
- 1.2 Contactgegevens panel
- 1.3 Onafhankelijkheidsverklaringen
- 1.4 Programma visitatiedag
- 1.5 Beoordelingskader
- 2.1 Strategie Zuyd
- 2.2 Nota Onderzoeksbeleid Zuyd
- 2.3 Nota Kwaliteit en Kwaliteitszorg
- 2.4 Lectorenstatuut
- 3.1 Factsheet.pdf
- 3.2 Zelfreflectie
- 3.3 Inaugurale rede (2015).pdf
- 3.4 Jaarverslagen:
  - Extern jaarverslag 2013.pdf

Extern jaarverslag 2014-2015.pdf  
 Extern jaarverslag 2015-2016.pdf  
 Intern jaarverslag 2014-2015.pdf  
 Intern jaarverslag 2015-2016.pdf  
 3.5 Jaarplannen:  
 Jaarplan 2014-2015.pdf  
 Jaarplan 2015-2016.pdf  
 Jaarplan 2016-2017.pdf  
 3.6 Lectoraatsplan  
 3.7 Handboek Kwaliteitszorg FIBC  
 4.1.1 Projectbeschrijving.pdf  
 4.1.2 Brochure.pdf  
 4.1.3 Presentatie.pdf  
 4.2.1 Projectbeschrijving.pdf  
 4.2.2 Onderzoeksrapport studenten.pdf  
 4.2.3 Bijlagen onderzoeksrapport studenten.pdf  
 4.2.4 Adviesrapport studenten.pdf  
 4.2.5 Congrespaper EuroCHRIE.pdf  
 Aanvullende informatie:  
 Publicatie Message Design – congrespaper AMA (2016)  
 Publicatie Global Minds - boekhoofdstuk (in press)  
 Uitingen in de media 2013- 2017  
 Wetenschappelijke publicaties 2013 – 2017  
 Beoordelingsrapport IBC (2012)  
 Beantwoording enkele vragen

## 8 Procesinformatie

### 8.1 Visitatie

In de afgelopen jaren zijn alle lectoraten van Zuyd Hogeschool gevisiteerd. Onder het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2009-2015 werd voor visitaties een beoordelingskader gebruikt. Dit beoordelingskader gaf aan de hand van 18 stellingen een oordeel over 8 hoofdonderwerpen, De basis voor de visitaties van de onderzoekseenheden onder het nieuwe Brancheprotocol 2016-2022 wordt niet langer gevormd door de 18 stellingen, maar bestaat uit vijf standaarden waar de onderzoekseenheid aan dient te voldoen en waarover zij verantwoording afleggen. Zuyd volgt dit Brancheprotocol dat vastgesteld is binnen de Vereniging Hogescholen. Deze standaarden hebben betrekking op 1) onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma, 2) de organisatie van de onderzoekseenheid, 3) de methodische kwaliteit van het onderzoek, 4) de resultaten en impact van het onderzoek en 5) de kwaliteitsborging. Met de introductie van de vijf standaarden komt de specifieke context waarin het onderzoek van de afzonderlijke hogescholen verkeert beter tot zijn recht. Bij de visitaties komt het accent meer te liggen op de beoordeling van de kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek. Een belangrijke basis voor de beoordeling van de kwaliteit van het onderzoek van de onderzoekseenheden vormt een beperkt aantal landelijk vastgestelde

indicatoren aangevuld met indicatoren die bepaald worden door de hogeschool zelf. Bij de beoordeling van de kwaliteit van het onderzoek worden eveneens het ambitieniveau en de daaraan gekoppelde resultaten van de onderzoekseenheid betrokken.

Het visitatieproces is onder te verdelen in vier fases:

### **Fase 1 Positiebepaling**

Het visitatieproces start met een zelfreflectie die door het lectoraat wordt opgesteld. Alle deelnemers van het lectoraat vullen afzonderlijk een beoordelingskader in waarmee zij een oordeel uitspreken over het functioneren van het lectoraat. Nadat de resultaten van het ingevulde kader zijn verwerkt, volgt er een gesprek in de vorm van een Delphibespreking waaraan de lector en een nader te bepalen aantal medewerkers van het lectoraat deelnemen. De beleidsmedewerker onderzoek maakt een verslag van deze Delphibespreking. Vervolgens verwerkt het lectoraat dit verslag tot een rapport. Dit rapport dient als zelfevaluatie van het lectoraat en is een van de documenten die naar het visitatiepanel wordt verstuurd.

### **Fase 2 Documentatie en voorbereiding**

De zelfreflectie is een van de documenten die naar het visitatiepanel wordt gestuurd ter voorbereiding op het visitatiebezoek.

De overige documentatie die wordt aangedragen ten behoeve van de visitatie, bestaat uit:

- a) procesdocumenten die betrekking hebben op het proces van visitatie,
- b) beleidsdocumenten op hogeschoolniveau voor zover relevant voor het onderzoek,
- c) documenten die betrekking hebben op het beleid van het lectoraat,
- d) een aantal onderzoeksinhoudelijke documenten die representatief zijn voor hetgeen het lectoraat de afgelopen jaren gepresteerd heeft.

Het visitatiepanel bespreekt de documentatie in een voorbereidingsvergadering voorafgaand aan de visitatie.

### **Fase 3 Visitatie**

De visitaties worden uitgevoerd door een externe visitatiecommissie die bestaat uit drie gezaghebbende leden die gezamenlijk over voldoende deskundigheid beschikken om een oordeel te geven over het functioneren van het lectoraat. De visitatiecommissie wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris die het schrijven van het beoordelingsrapport voor haar rekening neemt binnen de kaders die door de visitatiecommissie gesteld worden. De leden van de commissie bereiden zich op de visitatie voor door het documentatiemateriaal te bestuderen.

Er worden nadere eisen gesteld aan de samenstelling van de visitatiepanels. De commissie dient onafhankelijk van het te visiteren lectoraat te zijn. Daartoe ondertekenen ze een onafhankelijkheidsverklaring. De commissie dient 'gezaghebbend' op het vakgebied te zijn en dient representatief te zijn voor het onderzoeksdomein, het aan het onderzoeksdomein gelieerde onderwijs en de aan het onderzoeksdomein gelieerde beroepspraktijk. Tenslotte moet de commissie een goed overzicht hebben van de relevante internationale, nationale en regionale omgeving. De commissie wordt vastgesteld door het College van Bestuur op voordracht van de beleidsmedewerker onderzoek en de lector. De taak van de commissie is

een oordeel te geven over de resultaten van het lectoraat in de voorafgaande periode van vier jaar en om aanbevelingen te doen voor de toekomst.

Op de visitatiedag zelf zal de visitatiecommissie gesprekken voeren met:

- (selectie van) medewerkers van het lectoraat
- de faculteitsdirecteur en de lector
- interne stakeholders van het lectoraat
- externe stakeholders van het lectoraat

Na de gesprekken zal de visitatiecommissie intern voorlopige conclusies formuleren en die mondeling presenteren aan het lectoraat. Naar aanleiding hiervan en aan de hand van het ingevulde beoordelingsprotocol maakt de secretaris na de visitatie een eerste versie van het concept beoordelingsverslag. De commissie bespreekt dit verslag en stelt het als concept vast. Het lectoraat krijgt de gelegenheid het concept beoordelingsverslag te voorzien van commentaar. De panel secretaris levert het definitieve visitatierapport (liefst binnen zes weken na de visitatie) aan bij de faculteitsdirecteur, lector en O&O.

#### **Fase 4 Bestuurlijke besluitvorming**

Nadat het visitatierapport ontvangen is beraden de faculteitsdirecteur en de lector zich over de aanbevelingen van het visitatiepanel. Op basis daarvan geven zij weer aan welke aanbevelingen worden overgenomen, welke (eventueel) niet en waarom niet, en wat dit voor consequenties heeft voor de voortgang van het lectoraat en een (eventuele) nieuwe lectoraatsperiode. Deze standpuntbepaling wordt met de portefeuillehouder doorgesproken en vervolgens aan het CvB voorgelegd. Het College van Bestuur neemt, op advies van de faculteitsdirecteur en de lector, een bestuurlijk besluit ten aanzien van beëindiging, continuering of aanpassing van het lectoraat en het (eventueel) bijgevoegde meerjarige lectoraatsplan. In deze besluitvorming spelen het oordeel van de visitatiecommissie over de resultaten in de afgelopen jaren, de reactie van de faculteit en het lectoraat en het strategisch plan voor de komende periode een belangrijke rol. Het College van Bestuur stuurt het visitatierapport drie maanden na ontvangst daarvan naar de Vereniging Hogescholen, vergezeld van het CvB besluit daarover.

## **8.2 Doel**

Het eerste doel van dit visitatierapport 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 faculteitsdirectie, de lector en de kenniskring de adviezen betrekken bij het formuleren van verbetervoornemens voor de komende periode (lectoraatsplan en facultaire jaarplan). Om tot dat oordeel te komen heeft het visitatiepanel de beschikking gekregen over de resultaten van een interne positiebepaling door de lector en de leden van de kenniskring en documenten zoals jaarplannen en jaarverslagen, onderzoeksrapporten, projectverslagen en documentatie over de verbinding met het onderwijs dat door de kenniskring is ontwikkeld. Het tweede doel van het rapport is het CvB een basis te bieden voor eventuele besluitvorming voor het continueren, aanpassen of beëindigen van een lectoraat.

### 8.3 Werkwijze

Onder het Brancheprotocol 2009-2015 werd een beoordelingsprotocol gebruikt, waarbij aan de hand van 18 stellingen een oordeel over 8 hoofdonderwerpen vroegen. De onderwerpen zijn gericht op de impact, de omvang en de kwaliteit van het onderzoek en minder (zoals in het verleden) op de processen. Het betreft de volgende hoofdonderwerpen:

- Impact van het onderzoek op de beroepspraktijk
- Impact van het onderzoek op het onderwijs
- Impact van het onderzoek op de professionalisering
- Kwaliteit van proces, methodologie en output van het onderzoek
- Omvang en reikwijdte van de onderzoeksoutput
- Oriëntatie en programmering van het onderzoek
- Inbedding en ondersteuning van het onderzoek
- Interne kwaliteitszorg

Deze 18 stellingen worden nu ook gebruikt voor de onderbouwing van het oordeel over de 5 standaarden van het Brancheprotocol. Deze vijf standaarden zijn:

- **Standaard 1:** *Onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijbehorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren*
- **Standaard 2:** *de wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk*
- **Standaard 3:** *het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de inhoudelijke en wetenschappelijke standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek*
- **Standaard 4:** *de onderzoekseenheid realiseert voldoende relevante producten op het gebied van kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein, de beroepspraktijk en maatschappij, onderwijs en professionalisering.*
- **Standaard 5:** *de onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch evaluatie uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig consequenties.*

Behalve een oordeel over deze vijf standaarden (onvoldoende, voldoende, goed, excellent) wordt aan het visitatiepanel gevraagd een overall oordeel uit te spreken.

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 dient de verbeteringen, die op korte termijn realiseerbaar zijn, door te voeren.

- *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.