



Evaluatierapport

Marian van Os
Centrum voor Ondernemerschap

Hanzehogeschool Groningen

De kracht van
kennis.

Evaluatierapport

Marian van Os **Centrum voor Ondernemerschap** **Hanzehogeschool Groningen**

Hobéon® Management Consult BV

Datum:

5 oktober 2018

Commissie:

ir. A.T. de Bruijn

dr. A. Goudswaard

prof. dr. ir. L.J.M. Nieuwenhuis

dhr. G. Kremer

Secretaris:

I.A.M. van der Hoorn, MSc

INHOUDSOPGAVE

1.	Samenvatting	1
2.	Opdracht en werkwijze	2
2.1	Het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap	2
2.2	Context van de evaluatie	2
2.3	Samenstelling onderzoekscommissie	2
2.4	Het beoordelingskader en opbouw rapport	3
2.5	De werkwijze	3
3.	Het onderzoeksprofiel en -programma	5
3.1	Onderzoeksprofiel en -programma	5
3.2	Indicatoren	7
4.	organisatie, middelen en samenwerking	8
4.1	Organisatie	8
4.2	Mensen en middelen	8
4.3	Samenwerkingsverbanden	10
5.	kwaliteit van het onderzoek	11
6.	Resultaten en impact	13
6.1	Valorisatie naar beroepspraktijk en samenleving	13
6.2	Resultaten op het gebied van onderwijs en professionalisering	14
6.3	Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein	15
7.	Kwaliteitszorg	17
8.	Aanbevelingen	19
	Bijlage 1 Samenstelling commissie	22
	Bijlage 2 Programma visitatie	23

1. SAMENVATTING

In opdracht van Hanzehogeschool Groningen voerde een commissie bij het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap een visitatie uit. De externe evaluatie vond plaats in het kader van het landelijke kwaliteitszorgstelsel voor onderzoek aan hogescholen aan de hand van de vijf standaarden uit het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2016-2022.

Standaard 1. Het onderzoeksprofiel en –programma

Het CvO kent een onderzoeksprofiel en –programma die op zeer goede wijze aansluiten bij zowel het strategisch beleid van de Hanzehogeschool (verbinding van Ondernemerschap aan de andere speerpunten Healthy Ageing en Energie), als bij de agenda van het noordelijke MKB en overige stakeholders voor de komende jaren (met name via de NIA). Het onderzoeksprofiel functioneert als sturingsmechanisme zeker naar behoren. De onderzoeksdoelen zijn zeer ambitieus. Gezien de uitermate goed doordachte en gecontroleerde wijze waarop het CvO hier uitvoering aan geeft, heeft de commissie er het volste vertrouwen in dat deze doelen daadwerkelijk gerealiseerd zullen worden. De opgestelde prestatie-indicatoren zijn helder verwoord en representeren de doelen die het CvO zichzelf voor 2020 heeft gesteld. Al met al is de commissie van oordeel dat gezien het weloverwogen, ambitieuze en perfect samenhangende onderzoeksprofiel, -programmering en -doelen het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap een lichtend voorbeeld is voor vele andere onderzoekseenheden. De commissie beoordeelt het CvO dan ook met een 'excellent' voor Standaard 1.

Standaard 2. Organisatie, middelen en samenwerking

Het CvO wordt aangestuurd op een effectieve manier, die bovendien zorgt voor collectief eigenaarschap. De stuurgroep en de lectoren worden ontzorgd en ondersteund door het programmabureau en de stafdiensten. Er is een groot aantal onderzoekers en docenten betrokken bij onderzoek. Dit gebeurt op goed georganiseerde wijze en in onderlinge samenwerking, over lectoraten en opleidingen en schools heen. Het promotiebeleid is stevig aangezet. Het CvB en de schools onderstrepen het belang dat zij hechten aan onderzoek door een passende financiële bijdrage. Samen met het gegeven dat de onderzoekseenheid nauw verbonden is aan zowel de interne als de externe omgeving komt de commissie daarmee voor Standaard 2 tot een 'goed'.

Standaard 3. Kwaliteit van het onderzoek

Het onderzoek dat het CvO uitvoert, is praktijkgericht en voldoet aan de inhoudelijke en wetenschappelijke normen die gelden in de betreffende onderzoeksgebieden. Interne reviews door collega-onderzoekers zijn een vanzelfsprekendheid binnen het CvO en dragen - net als (de verplichte) externe review - bij aan de kwaliteit van onderzoek, die voor het CvO als zeer deugdelijk kan worden bestempeld. Daarmee komt de commissie voor Standaard 3 dan ook tot het oordeel 'goed'.

Standaard 4. Resultaten en impact

De commissie neemt in haar oordeelsvorming mee dat het CvO door middel van zijn positionering, middenin het MKB, een indrukwekkende bijdrage weet te leveren aan de ontwikkeling van het regionale bedrijfsleven. Het speelt een prominente rol in de ontwikkeling van het (ondernemerschaps)onderwijs door middel van o.a. de innovatiewerkplaatsen en de verbinding met docent-onderzoekers en deans. Er is in ruim voldoende mate sprake van zowel kennisontwikkeling voor de beroepspraktijk als voor het wetenschappelijk onderzoeksdomein. Op dit laatste punt, de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein, ziet de commissie nog wel enkele kansen voor verdere ontwikkeling. Alles afwegend komt de commissie tot het oordeel 'goed' voor standaard 4.

Standaard 5. Kwaliteitszorg

De onderzoekers en leidinggevenden betrokken bij het CvO evalueren kritisch en op systematische wijze de met elkaar bepaalde route en de geleverde kwaliteit. De analyse van de evaluaties wordt met elkaar gedeeld en leidt tot verbeteracties. Dit geldt zowel op CvO-, lectoraats- als projectniveau. Dit maakt dat de commissie op Standaard 5 komt tot het oordeel 'voldaan'.

2. OPDRACHT EN WERKWIJZE

2.1 Het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap

Het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap (CvO) is in het studiejaar 2016-2017 ontstaan vanuit de samenvoeging van het Kenniscentrum Ondernemerschap (KCO) en het Kenniscentrum Arbeid (KCA). Organisatorisch gezien bevindt het CvO zich momenteel in de transitie van kenniscentrum naar Centre of Expertise.

Het CvO is direct verbonden aan acht schools en bestaat uit veertien lectoraten. Elk lectoraat behoort tot één van deze acht schools (zie Overzicht 1).

Lectoraat	School
Lectoraat Arbeidsorganisatie en -productiviteit Lectoraat Duurzaam HRM	Instituut voor Bedrijfskunde
Lectoraat New Business & ICT Lectoraat User-Centered Design Lectoraat Personalised Digital Health	Instituut voor Communicatie, Media en IT
Lectoraat Inkoopmanagement	Instituut voor Facility Management
Lectoraat Duurzaam Financieel Management Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen	Instituut voor Financieel en Economisch Management
Lectoraat International Business	International Business School
Lectoraat Ondernemen in Verandering Lectoraat Marketing & Ondernemen	Instituut voor Marketing Management
Lectoraat Human Capital Lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt	Instituut voor Rechtenstudies
Lectoraat Arbeidsparticipatie	Academie voor Social Studies

Overzicht 1. Lectoraten van het MvO CvO en de schools waartoe zij behoren

2.2 Context van de evaluatie

De invoering van het landelijk kwaliteitszorgstelsel voor onderzoek in het hbo is het kader waarbinnen deze evaluatie heeft plaatsgevonden. Een hogeschool wordt geacht het functioneren van onderzoekseenheden extern te laten evalueren en dit systematisch aan te pakken via zesjaarlijkse onderzoeksvisitaties.

De Hanzehogeschool Groningen heeft een externe commissie ingesteld. Deze commissie heeft als evaluatiekader het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (2016-2022) gehanteerd.

2.3 Samenstelling onderzoekscommissie

De commissie is samengesteld door de Hanzehogeschool Groningen en bestaat uit representanten van onderwijs, wetenschap en beroepspraktijk. Met goedkeuring van het College van Bestuur bestaat de onderzoekscommissie uit:

- de heer ir. A.T. (Fred) de Bruijn, senior adviseur en partner bij Hobéon, voorzitter
- de heer prof. dr. ir. L.J.M. (Bart) Nieuwenhuis, lector Business Services Innovation aan Fontys International Business School in Venlo en hoogleraar Quality of Service of Telematics Systems bij de Faculty of Behavioural, Management and Social sciences van de Universiteit Twente.
- mevrouw dr. A. (Anneke) Goudswaard, lector Nieuwe Arbeidsverhouding bij Windesheim Flevoland en senior onderzoeker/adviseur bij TNO.

- de heer G. (Gerard) Kremer is voorzitter van MKB Noord-Nederland en vervult diverse bestuursfuncties, allen met de onderliggende motivatie bij te dragen aan de ontwikkeling van de noordelijke provincies.
- mevrouw I.A.M. (Inge) van der Hoorn MSc, adviseur bij Hobéon, secretaris

Commissieleden	Domein	Onderzoek	Onderwijs	Werkveld	Kwaliteitsmanagement
Fred de Bruijn		x	x		x
Bart Nieuwenhuis	X	x	x	x	
Anneke Goudswaard	x	x	x		
Gerard Kremer	x			x	

Een uitgebreidere beschrijving van functies en kennisgebieden vindt u in Bijlage 1.

2.4 Het beoordelingskader en opbouw rapport

Voor de evaluatie van het CvO is gebruik gemaakt van het beoordelingskader dat is vastgelegd in het 'Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022'. Het rapport is geordend naar de vijf standaarden uit het beoordelingskader.

1. De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijbehorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.
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.
3. Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.
4. De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:
 - a. de beroepspraktijk en de samenleving
 - b. onderwijs en professionalisering
 - c. kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein
 Het onderzoek heeft in voldoende mate impact op de hiervoor omschreven gebieden.
5. De onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch evaluatie uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig verbeteringen.

Het evaluatierapport heeft de volgende opbouw:

- Hoofdstuk 3 behandelt het onderzoeksprofiel en het werkprogramma (standaard 1).
- Hoofdstuk 4 beschrijft de organisatie, mensen en middelen (standaard 2)
- Hoofdstuk 5 richt zich op de kwaliteit van het onderzoek (standaard 3)
- Hoofdstuk 6 beschrijft de resultaten en de impact van het onderzoek van het kenniscentrum (standaard 4)
- Hoofdstuk 7 behandelt tot slot de kwaliteitszorg voor zover relevant voor deze onderzoeksvisite (standaard 5).

2.5 De werkwijze

Het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap leverde een kritische reflectie aan met onderliggende documentatie. Steekproefsgewijs is een aantal artikelen, publicaties en producten van de diverse onderzoeksprojecten door de commissieleden geëvalueerd. Deze documentatie is geselecteerd uit de publicatielijsten uit 2016 en 2017 waarin zowel wetenschappelijke als beroepsgerichte publicaties en producten waren opgenomen.

De commissieleden voerden op basis van deze documenten een voorlopige analyse uit op de vijf standaarden, resulterend in aandachtspunten voor de visitatie.

De analyse en aandachtspunten vormden de leidraad voor de gesprekken tijdens de visitatie, die op 31 mei en 1 juni 2018 plaatsvond in Groningen.

Er zijn gesprekken gevoerd met de stuurgroep, de lectoren, teamleiders, het College van Bestuur, de programmamanager, met docent-onderzoekers, promovendi, samenwerkingspartners, stakeholders vanuit de beroepspraktijk, medewerkers van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier en met studenten.

Daarnaast zijn er tijdens de visitatie vier onderzoeksprojecten besproken met onderzoekers van Hanzehogeschool Groningen en stakeholders uit het werkveld in zogenoemde ketengesprekken. Deze projecten zijn in samenspraak tussen de commissie en de Hanzehogeschool uitgekozen. Ter voorbereiding op de gesprekken over deze projecten, heeft de commissie publicaties en eventuele andere opbrengsten van de projecten bekeken.

De keuze voor de gesprekspartners is in overleg tussen de Hanzehogeschool en de commissie tot stand gekomen. Het programma van de visitatie is opgenomen als Bijlage 2.

Het conceptrapport is op 9 juli 2018 aan het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap aangeboden voor wederhoor. De voorzitter heeft het definitieve rapport 5 oktober 2018 vastgesteld en aan het College van Bestuur van de hogeschool aangeboden.

3. HET ONDERZOEKSPROFIEL EN -PROGRAMMA

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

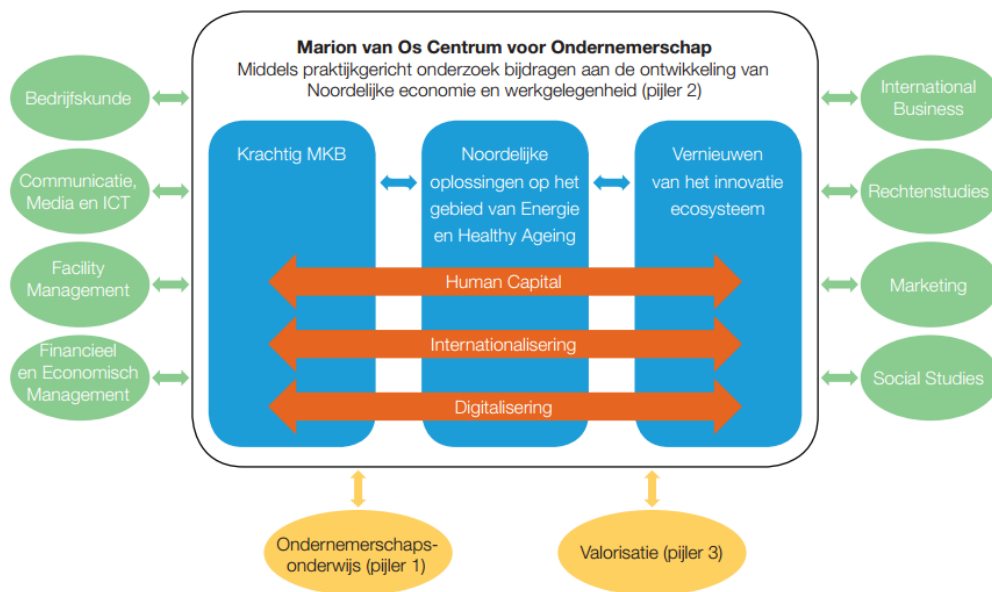
3.1 Onderzoeksprofiel en -programma

Ondernemerschap is één van de drie speerpunten van de Hanzehogeschool Groningen. De andere twee speerpunten zijn Energie en Healthy Ageing. Door de samenvoeging van het Kenniscentrum Arbeid en het Kenniscentrum Ondernemerschap tot het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap is een grote onderzoekseenheid ontstaan die zich richt op ondernemerschap en alles wat daarbij komt kijken, zoals HRM, financiën, marketing, bedrijfsvoering en juridische zaken. Omdat Noord-Nederland vooral heel veel MKB'ers kent, zodat de Noord-Nederlandse economie vooral een MKB-economie is, richt het onderzoek van het CvO zich specifiek op de ontwikkeling van het MKB in Noord-Nederland. Door de samenkomst van veertien lectoraten binnen de onderzoekseenheid zijn de thematieken waarmee het CvO het regionale werkveld kan bedienen veelzijdig. De missie van het CvO luidt dan ook: "Het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap draagt bij aan de responsiviteit van de economie door mee te bouwen aan een innovatief ecosysteem voor ondernemerschap in Noord-Nederland." De commissie acht dit een missie die goed past bij zowel de sociaaleconomische kansen en uitdagingen van de regio en die logisch voortborduurde op de oriëntaties van KCO en KCA.

De strategie van het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap is vastgelegd in de Roadmap Ondernemerschap 2016-2020. Deze Roadmap sluit aan bij het WRR-rapport 'Naar een lerende economie' (2013), bij de Noordelijke Innovatieagenda 2014-2020 (NIA) en bij het strategisch plan van de Hanzehogeschool 'Vernieuwen in Verbinding' (2016). De Roadmap gaat uit van drie pijlers waaraan het CvO een bijdrage levert. Dat betreft allereerst onderwijs over en ondersteuning bij ondernemerschap voor studenten. Bij deze pijler is een aantal doelstellingen geformuleerd, waaronder het jaarlijks vanuit de hogeschool realiseren van meer dan 500 startups op het gebied van Healthy Ageing en Energie. De tweede pijler is het verrichten van praktijkgericht onderzoek en het realiseren van innovatiewerkplaatsen, waarbij altijd de combinatie Ondernemerschap en Healthy Ageing en/of Ondernemerschap en Energie aan de orde is. De derde pijler staat voor de ambitie om zoveel mogelijk valoriseerbare producten of diensten, maar ook arbeidsplaatsen, te identificeren en te realiseren op basis van al het onderzoek (ook stage- en afstudeeronderzoek) dat binnen de Hanzehogeschool wordt uitgevoerd.

De Roadmap is vooral gericht op de doelen en de ontwikkelstrategie die de Hanzehogeschool voor zichzelf, haar onderwijs en haar medewerkers ambieert. De commissie beschouwt met name de aansluiting op de Noordelijke Innovatieagenda 2014-2020 als een stevige externe legitimatie voor het onderzoeksprogramma van het CvO. Door zich te committeren aan de ontwikkelpunten uit de NIA, kan het CvO een substantiële bijdrage leveren aan de versterking van het noordelijke MKB.

Vanuit de NIA zijn drie investeringsthema's en drie hoofdthema's benoemd voor de komende jaren. Deze zijn in figuur 1 weergegeven. De investeringslijnen betreffen (i) Krachtig MKB, (ii) Noordelijke oplossingen op het gebied van Energie en Healthy Ageing en (iii) Vernieuwen van het innovatie ecosysteem. De hoofdthema's zijn Human Capital, Internationalisering en Digitalisering. De instituten van de Hanzehogeschool Groningen die sterk betrokken zijn bij het onderzoek binnen het CvO, zijn weergegeven in de groene vlakken.



Figuur 1. Onderzoeksprofiel van het MvO CvO (Bron: Zelfevaluatie MvO CvO)

Het doet de commissie overigens goed te constateren dat de NIA niet het enige leidende beginsel is van het onderzoek binnen het CvO. Ondernemerschap of ondernemendheid is al jarenlang een speerpunt van de Hanzehogeschool. Dit heeft geleid tot de totstandkoming van het huidige CvO vanuit KCO en KCA. De onderzoekers sturen niet op de automatische piloot die NIA heet, maar zij tonen aan responsief en adaptief te zijn en ook naast de NIA goed te luisteren naar wat er in de regio speelt, zonder daarbij de focus van het CvO uit het oog te verliezen. Als voorbeeld noemt de commissie het onderzoeksproject Bedrijfskundige Innovatie in de Aardbevingsbestendige Bouw (BIAB). Ten tijde van het ontstaan van de NIA was de aardbevingsproblematiek nog niet zo groot als dat deze nu is. Het project is ontstaan door te luisteren naar de vraagstukken die nu leven in het MKB. Bovendien sluit het goed aan bij de thema's Energie en Healthy Ageing, waardoor het een project is dat heel goed past bij het onderzoeksprofiel van het CvO.

Al met al is de commissie bijzonder positief over de wijze waarop het CvO haar onderzoeksprofiel en –programma heeft ingericht en permanent doorontwikkelt. De commissie moedigt het CvO aan te blijven nadenken over de gewenste profilering de komende jaren. Een agenda als de NIA is daarbij vanzelfsprekend een uitermate relevant gegeven. Maar uiteindelijk wil de commissie het CvO als motto meegeven: 'Blijf aangesloten bij de bedrijven, de overheden, studenten, opleidingen en bij andere hogescholen en ROC's in de regio. Blijf zoeken naar verbinding. Blijf responsief door uit verbindingen met andere partijen input te halen voor de eigen onderzoeksagenda (bv. waterstofeconomie, aardbevingsproblematiek)'.

Hiernaast wil de commissie het CvO de boodschap meegeven dat het de kracht van de lectoren meer expliciet kan benutten om de Noordelijke Innovatie Agenda ook zelf te beïnvloeden. Het zou mooi zijn als niet alleen de NIA zichtbaar is in de Roadmap van het CvO, maar dat ook de kritische innovatie blik van de lectoraten expliciet zichtbaar wordt in de NIA. MKB-ondernemers zijn vaak met korte termijn uitdagingen bezig. Het CvO kan hen helpen om langere termijn oplossingen te brengen. Zo ademt de huidige tekst van de NIA op het terrein van human capital nog vooral de boodschap om goede vakmensen op te leiden en beschikbaar te hebben, maar te weinig het zelfreflecterend vermogen van de ondernemers om daarvoor ook hun eigen organisatie aan te pakken en meer inclusief te worden. De lectoraten beschikken over kennis op dit thema en kunnen op die wijze ook de NIA verder aanscherpen.

3.2 Indicatoren

Het CvO heeft indicatoren opgesteld die de gelegenheid bieden om de voortgang van de geformuleerde doelen te monitoren. De commissie heeft de indicatoren bestudeerd en komt tot de conclusie dat deze weloverwogen en helder zijn geformuleerd. Het CvO heeft vijf kernindicatoren opgesteld. Daarnaast zijn output- en impactindicatoren geformuleerd voor de drie BKO-gebieden, te weten beroepspraktijk en de samenleving, onderwijs en professionalisering en kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein. De opgestelde indicatoren sluiten zeer goed aan bij het profiel en bij de ambities van het CvO, zo concludeert de commissie.

1. Aantallen MKB's die deelnemen aan CvO-projecten en die door de uit deze projecten voortkomende resultaten naar tevredenheid worden bediend.
2. Succes in acquisitie van externe middelen: minimaal 40% van het totale budget van het CvO.
3. Volume van verplechting onderzoek-onderwijs-beroepspraktijk: elke op de CvO-thematiek aansluitende, interdisciplinaire IWP/hub werkt op termijn samen met minimaal één CvO-lectoraat en elk CvO-lectoraat met minimaal één voor het CvO relevante interdisciplinaire IWP/hub; zo veel mogelijk studenten uit CvO-schools en andere schools zijn bij deze IWP's betrokken.
4. Bijdrage van het CvO-onderzoek aan kwantiteit en vooral kwaliteit van de startups.
5. Massa en kwaliteit in de kennisontwikkeling t.b.v. wetenschap en beroepspraktijk.

Overzicht 2. Korte beschrijving van de vijf kernindicatoren van het CvO

Een goede illustratie van het doordachte en ambitieuze karakter van de indicatoren vindt de commissie de inputindicator die betrekking heeft op het aantal promovendi. Om de massa en kwaliteit van de kennisontwikkeling te vergroten, ten behoeve van zowel de wetenschap als de beroepspraktijk, stelt het CvO als indicator: elk jaar minimaal één promovendus per lectoraat, en elk jaar minimaal 25 promovendi CvO-breed. Ook de ambitie om alle studenten kennis te laten maken met een project binnen een innovatiewerkplaats, vindt het panel zeer lovenswaardig en vooruitstrevend.

Oordeel

Het CvO kent een onderzoeksprofiel en -programma die op zeer goede wijze aansluiten bij zowel het strategisch beleid van de Hanzehogeschool (verbinding van Ondernemerschap aan de andere speerpunten Healthy Ageing en Energie), als bij de agenda van het noordelijke MKB en overige stakeholders voor de komende jaren (met name via de NIA). Het onderzoeksprofiel functioneert als sturingsmechanisme zeker naar behoren. De onderzoeksdoelen zijn zeer ambitieus. Gezien de uitermate goed doordachte en gecontroleerde wijze waarop het CvO hier uitvoering aan geeft, heeft de commissie er het volste vertrouwen in dat deze doelen daadwerkelijk gerealiseerd zullen worden. De opgestelde prestatie-indicatoren zijn helder verwoord en representeren de doelen die het CvO zichzelf voor 2020 heeft gesteld. Al met al is de commissie van oordeel dat gezien het weloverwogen, ambitieuze en perfect samenhangende onderzoeksprofiel, -programmering en -doelen het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap een lichtend voorbeeld is voor vele andere onderzoekseenheden. De commissie beoordeelt het CvO dan ook met een excellent voor Standaard 1.

4. ORGANISATIE, MIDDELEN EN SAMENWERKING

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.

4.1 Organisatie

Het CvO is in transitie waar het de organisatiestructuur, en met name de aansturing, betreft. Het CvO wordt getransformeerd tot een Centre of Expertise, zoals dat nu al voor de Hanzehogeschool-speerpunten Healthy Ageing en Energie het geval is. De organisatie wordt te groot en de werkzaamheden te complex om deze te laten aansturen door een leading dean als primus inter pares. Ten tijde van de visitatie was de leading dean net afgetreden en opgevolgd door een directeur die rechtstreeks valt onder het CvB. De directeur treedt bovendien op als voorzitter van de stuurgroep, waarin de deans van de acht direct aan het CvO verbonden instituten zitting hebben.

De stuurgroep werkt met een portefeuillevdeling. Elke dean heeft de verantwoordelijkheid over (een deel van) de portefeuille; te denken valt aan de portefeuilles Krachtig MKB, Human Capital of Innovatie en Valorisatie. Elk CvO-thema is als portefeuille belegd. De commissie merkt op dat de portefeuillevdeling een krachtig mechanisme is, dat binnen de stuurgroep duidelijk blijkt bij te dragen aan collectief eigenaarschap. Deze sterke binding wordt nog verder vergroot doordat de deans in de stuurgroep samen nadenken over management en ontwikkeling van het CvO.

Vanuit het CvB is een aantal jaar geleden reeds een weg ingezet die ertoe moet leiden dat onderwijs en onderzoek onlosmakelijk aan elkaar verbonden raken. Door de deans, die eindverantwoordelijk zijn voor het onderwijs en onderzoek binnen hun instituut, niet alleen verantwoordelijk te maken voor het onderzoek dat wordt uitgevoerd door de lector(en) die verbonden is (zijn) aan hun eigen instituut, maar hen tevens verantwoordelijk te maken voor een portefeuille binnen het CvO ontstaat een zeer sterke binding. De grondhouding dat onderwijs en onderzoek onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn, is inmiddels verankerd binnen het CvO en bij de betrokken deans, lectoren, opleidingsmanagers, docent-onderzoekers, betrokkenen en overigen, zo stelt de commissie vast.

Zowel de lectoren als de stuurgroep worden ondersteund door het programmabureau en door diverse stafdiensten van de Hanzehogeschool. Het programmabureau stuurt op de inzet van mensen en middelen, biedt ondersteuning bij het opstellen van subsidieaanvragen, biedt secretariële ondersteuning en verwerkt analyseresultaten tot sturingsinformatie.

4.2 Mensen en middelen

Mensen

Naast de sturende rollen van de deans en de faciliterende rol van het programmabureau, wordt het onderzoek uitgevoerd door medewerkers in uiteenlopende rollen. Naast de lectoren participeren senior-onderzoekers, promovendi, docent-onderzoekers en studenten in onderzoek van het CvO. Het onderzoeksbeleid van de Hanzehogeschool zegt: *"Er is een minimale omvang voor een lectoraat nodig om alle rollen binnen het lectoraat te vervullen en zorg te dragen voor valorisatie. Ten minste 0,5 lector, ten minste 1 en bij voorkeur 2 promovendi (minimaal 0,4 fte per promovendus), ten minste 1,0 fte docentonderzoeker, ten minste 0,4 fte ondersteuning (secretarieel, pr en communicatie), ten minste 20 studenten"*. Het CvO streeft naar een aanzienlijk grotere omvang van zijn lectoraten om de ambities te kunnen realiseren. De ambitie van het CvO is om straks alle studenten verplicht te stellen om minimaal één keer in hun studieloopbaan aan de slag te gaan in een innovatiewerkplaats. Dit betekent dat ook het aantal docenten dat betrokken is bij onderzoek binnen de innovatiewerkplaatsen moet worden opgeschaald om de studenten te begeleiden.

Om over de hele linie meer onderzoeksmassa te creëren zet de Hanzehogeschool sinds enkele jaren sterk in op het vergroten van het aantal docent-onderzoekers en het aantal promovendi. Op dit moment kent het CvO 70 docent-onderzoekers en 32 promovendi. Zoals eerder gemeld heeft het CvO als stelregel (indicator) bepaald dat er elk jaar minimaal één promovendus per lectoraat moet zijn, en dat er elk jaar minimaal 25 promovendi CvO-breed moeten zijn. Dit draagt ertoe bij dat in personeel opzicht de opschaling van de innovatiewerkplaatsen goed gefaciliteerd wordt. De commissie wil het CvO meegeven om – bij het nastreven van de gewenste groei en de wens om het werkveld te bedienen – toch altijd de kwaliteit van onderzoek te blijven waarborgen en zo nodig een pas op de plaats te maken als de groei te snel blijkt te gaan. Net als iedere goede ondernemer moet er zorgvuldig worden gegroeid en afgewogen welke strategie hierbij past. Men moet ervoor waken de balans te behouden die nu gevonden is tussen onderzoek, onderwijs, innovatie en vraaggestuurdheid. Er wordt veel nadruk gelegd op promovendi, maar ook de docenten en docent-onderzoekers die niet promoveren moeten voldoende ondersteund en gecoacht blijven worden bij hun professionalisering. Zeker als er steeds meer studenten betrokken gaan worden bij de innovatiewerkplaatsen vraagt dit veel expertise van de docenten en docent-onderzoekers.

Middelen

Een deel van de financiering van het CvO bestaat uit geld dat door het CvB wordt vrijgemaakt voor onderzoek (80%). Daarnaast leveren de instituten een financiële bijdrage aan het CvO (20%). Dit is de basisfinanciering waarmee de lectoraten hun projectaanvragen kunnen doen. Er is ook een aantal lectoraten die (vrijwel volledig) extern gefinancierd worden. Elk lectoraat heeft de opdracht om ten minste 40% externe financiering te realiseren.

De toenemende samenwerking tussen lectoren maakt de realisatie van deze 40% norm wat diffuus, zo merkt de commissie en ook het CvO zelf op. Wanneer een lector een extern gefinancierde opdracht binnenhaalt, draagt dat bij aan het behalen van zijn/haar eigen omzetdoelstelling. Betreft hij/zij vervolgens een andere lector bij het onderzoek, dan gaat dat ten koste van de tijd die de lector eigenlijk had kunnen/moeten benutten om zelf externe gelden te werven. Het CvO onderkent dit, maar de kracht van de onderlinge samenwerking toont zich ook in het feit dat dit geen beletsel lijkt voor samenwerking. Mogelijk komt hier op een bepaald moment toch een sturingsvraag uit naar voren. Want hoe ga je losse lectoraten afrekenen op een doelstelling die in toenemende mate misschien wel een teamprestatie is? Dat is een vraag waar de stuurgroep over na zal moeten gaan denken.

Het MvO CvO is zich overigens goed bewust van deze spanning, en laat ook al voorbeelden zien van hoe je hier mee om kunt gaan. Zo werkten vier lectoraten gezamenlijk gelijkwaardig de (inmiddels gehonoreerde) SIA RAAK-mkb aanvraag Social Impact uit. De subsidie wordt gelijkelijk als opbrengst aan de vier samenwerkende lectoraten toegekend, zo hebben de lectoren, directie en stuurgroep afgesproken. Dit geeft de vrijheid om vervolgens de inzet van middelen en mensen makkelijk en effectief te regelen, zonder dat daarbij ongelijke overwegingen over toerekening complicierend hoeven te werken.

Verder wil de commissie het CvO aanbevelen nog meer wegen te zoeken om overheden te overtuigen van het belang van innovatiewerkplaatsen voor de samenleving. Veel bedrijven in Noord-Nederland zijn 'heel klein MKB'. De innovatiewerkplaatsen zijn, wat de commissie betreft, het meest geschikte instrument om ook de kleinste ondernemers te laten profiteren van ontwikkelde kennis. Om deze IWP's toegankelijk te houden voor kleine ondernemers is veel inspanning noodzakelijk, met name financiering is in dit kader een belangrijk thema. Door overheden te overtuigen van het belang van de IWP's voor de samenleving, zullen financiële middelen vermoedelijk iets eenvoudiger zijn binnen te halen door het CvO.

4.3 Samenwerkingsverbanden

Op basis van de gesprekken tijdens de visitatie en de bekeken documenten en projecten, trekt de commissie de conclusie dat het CvO in hoge mate een netwerkorganisatie is. Een netwerk waarin onderwijs, onderzoek en werkveld steeds weer aan elkaar verbonden worden.

Het CvO heeft een uitgebreid netwerk in het regionale MKB. Door participatie in en samenwerking met bedrijven en instellingen, gebiedscoöperaties, ondernemersverenigingen en via de eigen innovatiewerkplaatsen heeft het CvO de beschikking over een netwerk met ruim 3.000 (MKB-) bedrijven en organisaties. De commissie heeft grote waardering voor de wijze waarop de lectoren, promovendi en docent-onderzoekers deze netwerken betreden en onderhouden.

Samenwerking met Nederlandse universiteiten vindt vooral plaats in het kader van promotieonderzoek van docenten, maar ook in de gebiedscoöperaties zijn studenten en onderzoekers van onder andere de Rijksuniversiteit Groningen actief. Ditzelfde geldt overigens voor mbo-scholen, zoals Terra, Noorderpoort en Alfa College, en ook de Hogeschool Van Hall Larenstein en Duitse onderwijsinstellingen participeren in deze samenwerkingsverbanden.

De commissie geeft het CvO mee om, met het oog op de opschaling, nog meer de verbinding op te zoeken om impact te realiseren op de regio. Leg binnen het onderwijs nog meer verbindingen met andere opleidingen, tussen lectoren onderling. Dit maakt het CvO nog responsiever. De lectoraten zijn cruciaal in het hele proces. De commissie pleit dan ook voor meer samenwerking tussen de diverse lectoren binnen en buiten het CvO. Veel van de problematiek in het MKB is een opstapeling van onderwerpen en vraagt om een integrale aanpak. Ook de verbinding met het mbo is zeer waardevol, want tweederde van de ondernemers komt van het mbo. En als laatste is de verbinding met de provincie, als hoeder van het algemeen belang, van groot belang. De commissie merkt op dat de constructie met verbindingsofficieren, zoals die nu binnen de opleidingen van het CvO wordt gehanteerd, hierin zeer nuttig is.

Oordeel

Overwegende dat (1) het CvO wordt aangestuurd op een effectieve manier, die bovendien zorgt voor collectief eigenaarschap, (2) de stuurgroep en de lectoren worden ontzorgd en ondersteund door het programmabureau en de stafdiensten, (3) er een groot aantal onderzoekers en docenten betrokken is bij onderzoek – goed georganiseerd en in onderlinge samenwerking - en het promotiebeleid stevig is aangezet om de ambities te realiseren, (4) het CvB en de instituten het belang dat zij hechten aan onderzoek onderstrepen door een passende financiële bijdrage, (5) de onderzoekseenheid nauw verbonden is aan zowel de interne als de externe omgeving, maar de commissie aan de kant aandacht vraagt voor een gecontroleerde groei van het CvO, beoordeelt de commissie Standaard 2 als 'goed'.

5. KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK

Standaard 3: Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.

Het CvO heeft ervoor gekozen geen eigen kwaliteitsstandaard op te stellen, omdat de verschillende mechanismen van externe peer review reeds een diversiteit aan kwaliteitscriteria omvatten. De onderzoekers binnen het CvO voeren hun onderzoek wel uit volgens de 'Gedragscode praktijkgericht onderzoek in het hbo'. Daar waar in een specifiek domein aanvullende gedragscodes van toepassing zijn, worden deze door de onderzoekers nageleefd, zo bemerkt de commissie. Op hogeschoolniveau wordt gewerkt aan de introductie van een Hanze Ethische Advies Commissie.

In de basis hanteert het CvO drie uitgangspunten voor goed onderzoek. Onderzoek moet praktische relevantie hebben, worden uitgevoerd vanuit een methodologisch grondige aanpak en ethisch verantwoord zijn.

In overleg met de kennispartners en praktijkpartners wordt steeds de mix van onderzoeksmethodes en – technieken gekozen die het beste past bij het voorliggende complexe vraagstuk. Vaak is het onderzoek gericht op het ontwikkelen van interventies en instrumenten ter verbetering van een bestaande situatie: een groot deel van het onderzoek is daarom ontwerpgericht.

De praktische relevantie is in elk onderzoek geborgd doordat altijd de verbinding wordt gezocht met de beroepspraktijk. Er wordt geen onderzoek uitgevoerd waar het MKB niet bij betrokken is, zo stelt de commissie vast.

De methodologische grondigheid van een onderzoek wordt in de eerste plaats bewaakt door goed opgeleide onderzoekers in het CvO te positioneren. Zoals al eerder benoemd, beschikt het CvO over een aanzienlijk aantal gepromoveerde onderzoekers en promovendi. Van hen mag worden aangenomen dat zij in staat zijn onderzoeken op een passende en correcte wijze uit te voeren. De commissie neemt waar dat de onderzoekers veel aandacht besteden aan de kwaliteit van onderzoek en meegaan in *state of the art* ontwikkelingen binnen het praktijkgericht onderzoek.

De onderzoekers van het CvO maken veelvuldig gebruik van peer-review wanneer zij bezig zijn met het schrijven van een onderzoeksvoorstel of subsidieaanvraag. Ook tussenresultaten en eindrapportages worden onderling besproken, zo merkt de commissie op. Dit is een werkend mechanisme dat door alle onderzoekers wordt ingezet om de kwaliteit van het eigen en elkaars werk te verhogen.

Naast de interne kwaliteitsborging, worden onderzoeksvoorstellen en –resultaten ook door externen gereviewd. Dit gebeurt zowel door subsidieverstrekkers, als door reviewcommissies van (wetenschappelijke) tijdschriften. Dit maakt dat de lectoren en onderzoekers te allen tijde alert moeten zijn op de kwaliteit van hun onderzoek.

De commissie heeft de publicaties uit de steekproef en de publicaties behorende bij de ketengesprekken bestudeerd en komt alle elementen uit de gedragscode tegen in de aanpak van de onderzoeksgroep. Dit maakt dat de Gedragscode verder geen apart punt van aandacht is geweest tijdens de gesprekken.

Met het oog op de toekomst geldt ook voor de kwaliteit van onderzoek dat met betrekking tot het groeitempo en de ambities rondom de innovatiewerkplaatsen, bewaakt moet worden dat het onderzoek praktijkgericht én innovatief blijft. De nadruk op promovendi om de kwaliteit te bewaken is mooi, maar ook de kwaliteit van het onderzoek door docent onderzoekers en studenten moet goed bewaakt (blijven) worden en voldoende ondersteund. Daarbij is het aan te bevelen dat de docentonderzoekers elkaar over de lectoraten en scholen heen (blijven) ontmoeten en met elkaar kunnen spreken over hun onderzoek, het combineren van docentschap met onderzoek en het begeleiden van studenten in onderzoeksprojecten.

Oordeel

Het onderzoek is praktijkgericht en voldoet aan de inhoudelijke en wetenschappelijke normen die gelden in de betreffende onderzoeksgebieden. Interne reviews door collega-onderzoekers zijn een vanzelfsprekendheid binnen het CvO en dragen - net als (de verplichte) externe review - bij aan de kwaliteit van onderzoek, die voor het CvO als zeer deugdelijk kan worden bestempeld. Daarmee komt de commissie voor Standaard 3 dan ook tot het oordeel 'goed'.

6. RESULTATEN EN IMPACT

Standaard 4: De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:

- de beroepspraktijk en de samenleving
- onderwijs en professionalisering
- kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

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

In dit hoofdstuk evalueren we de resultaten en impact van het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap en gaan we in op de drie prestatiegebieden. Achtereenvolgens bespreken we de valorisatie naar de beroepspraktijk en samenleving, de bijdrage aan onderwijs en professionalisering en aan de kennisontwikkeling binnen het domein.

6.1 Valorisatie naar beroepspraktijk en samenleving

Doordat het CvO nauw aansluit op de noordelijke sociaaleconomische ontwikkelpunten en ambities, zoals onder meer ook vervat in de NIA, zijn er goede voorwaarden voor de realisatie van impact. De wijze waarop het CvO invulling geeft aan zijn werkzaamheden – door onderzoek, beroepspraktijk en onderwijs aan elkaar te knopen in onder meer de innovatiewerkplaatsen Digital Society Hub en Krachtig MKB – maakt de uitgangspositie voor het realiseren van impact nog sterker. Het concept gebiedscoöperaties vindt de commissie prachtig. Zij heeft zelf de Gebiedscoöperatie Westerkwartier (onderdeel van de IWP Krachtig MKB) bezocht en is zeer enthousiast over de wijze waarop het CvO zichzelf in regionale ontwikkelgebieden positioneert, naar het gebied zelf toekomt en samen met de ondernemers en andere stakeholders daar werkt aan innovatie en het oplossen van vraagstukken om de daadkracht van het lokale MKB te versterken. Hiermee levert het CvO een bijdrage aan de vitaliteit van zowel het regionale MKB als de samenleving.

Bij de start van grote projecten, zoals 5G en het REFRAME-project, gaan onderzoekers eerst gericht op zoek naar een aantal 'voorlopers'. Met hen starten zij het onderzoeks-/samenwerkingsproject om vervolgens ook de 'volgers' mee te krijgen in nieuwe ontwikkelingen. De commissie acht dit een zinvolle strategie. In het 5G-project, dat gesubsidieerd wordt vanuit EFRO¹, krijgen lokale ondernemers de gelegenheid om te experimenteren met de toepassing van nieuwe technieken op basis van 5G. De Economic Board Groningen organiseert masterclasses voor lokale MKB'ers, waarbij één van de tien 'founding fathers'² van het 5G-project aanwezig is om te vertellen wat er met 5G kan en om mee te denken over de innovatiemogelijkheden die dit organisaties biedt. De commissie begreep dat er op dit moment ongeveer veertig bedrijven zijn die willen aanhaken op de 5G-proeftuin.

De Hanzehogeschool Groningen bevindt zich in een sterk agrarische regio. De maakindustrie is in de loop van de tijd voor een groot deel verdwenen, de agrarische sector is gebleven, maar de verwaarding van de regionale productieprocessen is verplaatst. Het terughalen van die verwaarding is een kenmerkend thema voor de noordelijke regio. Dit is dan ook één van de onderwerpen waar het CvO zich mee bezighoudt, bijvoorbeeld via het REFRAME-project. Dit voorbeeld illustreert wat betreft de commissie de manier waarop het CvO zich steeds verhoudt tot de lokale situatie en behoeften en daarbij tegelijkertijd de eigen speerpunten en (onderwijs)doelen in het oog houdt.

Ook draagt het CvO zijn steentje bij aan de Human Capital Agenda, die steeds belangrijker wordt. Hoe zorgen alle betrokken partijen ervoor dat het personeelsbestand in de noordelijke regio op orde blijft, zowel in kwaliteit als in kwantiteit? Onder andere het project Bedrijfskundige Innovaties in de Aardbevingsbestendige Bouw (BIAB) draagt hieraan bij.

¹ Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling

² Founding fathers zijn: Economic Board Groningen, KPN, Agentschap Telecom, Vodafone, Ericsson, TNO, Huawei, Rijksuniversiteit Groningen, Surf en Hanzehogeschool Groningen.

Door de belevingsproblematiek is er in Groningen veel vraag naar vervangende nieuwbouw. Voor bouwbedrijven betekent dit dat zij veel opdrachten krijgen, meer personeel nodig hebben en hun bedrijfsvoering moet veranderen. Maar hoe doe je dat? Door middel van het BIAB-project worden bouwbedrijven ondersteund bij het verstevigen van hun bedrijfsvoering, het versnellen van hun bouwprocessen en/of het vergroten van hun personele capaciteit. Dit gebeurt zo veel mogelijk door multidisciplinaire samenwerking. Zo wordt bijvoorbeeld een student HRM ingezet bij een bedrijf dat tot op heden geen HRM-afdeling had. Deze manier van samenwerken zorgt voor nieuwe inzichten bij de bedrijven.

Deze voorbeelden zijn volgens de commissie typerend voor de werkwijze van het CvO. Ze tonen dat ondernemerschap voor de Hanzehogeschool veel meer is dan alleen het verdienen van veel geld en zich ook uitstrekt tot sociaal ondernemerschap. Ook, of misschien wel met name, het helpen van achterstandsgebieden in Oost-Groningen of in de stad zijn voor het CvO onlosmakelijk verbonden met ondernemerschap. Onder andere deze betrokken houding zorgt ervoor dat het CvO een enorme impact weet te realiseren in de beroepspraktijk én in de samenleving. De commissie spreekt hiervoor haar waardering uit.

6.2 Resultaten op het gebied van onderwijs en professionalisering

Naast Energie en Healthy Ageing is Ondernemerschap één van de kernbegrippen van de Hanzehogeschool. Eén van de drie pijlers uit de Roadmap Ondernemerschap 2016-2020, het strategisch beleidsplan van het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap, is dan ook het bieden van ondernemerschapsonderwijs binnen alle opleidingen van de Hanzehogeschool en het ondersteunen van studentondernemers. In alle opleidingen van de Hanzehogeschool is aandacht voor ondernemerschap. Niet altijd (alleen) als zelfstandig ondernemer, maar ook in de zin van een ondernemende houding. Het CvO draagt bij aan de ontwikkeling van het ondernemerschapsleerlijn binnen de Hanzehogeschool. Ook kunnen alle studenten die een idee hebben voor het opzetten van een eigen bedrijfje bij het CvO terecht om advies in te winnen en ondersteuning te krijgen bij het realiseren van hun start up. Eén van de hogeschool brede ambities voor 2020 is om jaarlijks 500 nieuwe ondernemingen te starten vanuit de Hanzehogeschool, die gezamenlijke 5.000 nieuwe banen opleveren. Deze beide indicatoren worden in de komende periode (studiejaar 2018-2019) herijkt.

In de onderwijsvisie van de Hanzehogeschool is de innovatiewerkplaats (IWP) de plek waar onderwijs, onderzoek en het bedrijfsleven samenkomen. Veel studenten zijn nu reeds actief (geweest) binnen één van de IWP's. De ambitie is om binnen enkele jaren alle studenten minimaal één keer in hun schoolcarrière deel te laten nemen aan een onderzoek in een IWP. Dit kan middels een minor, stage, afstuderen of een onderwijsproject.

De commissie wil ook op dit vlak het CvO meegeven de risico's van te snelle groei in ogenschouw te houden. Bij te snelle groei kan ofwel het werkveld ofwel het onderwijs dominant worden: moeten er te veel MKB-bedrijven worden bediend en of moeten er te veel studenten worden opgenomen, dan bestaat de kans dat dit ten koste gaat van het innovatievermogen (en de kwaliteit) van het onderzoek. Blijf hierover met elkaar in gesprek, zo raadt de commissie het CvO aan. De structuur is er om hierover een goede en open dialoog met elkaar te blijven voeren.

In één van de sessies sprak de commissie met een afgevaardigde van Northern Knowledge (voorheen Consortium voor Valorisatie en Ondernemerschap, CVO). Dit is het valorisatieprogramma van de Rijksuniversiteit Groningen, Universitair Medisch Centrum Groningen en Hanzehogeschool Groningen. Zij vertelde de commissie dat alle studenten van de Hanzehogeschool en van de Rijksuniversiteit Groningen bij aankomst worden gescreend op ondernemerschapsideeën door middel van de Monitor050. Het lijkt de commissie uitermate interessant en aanbevelenswaardig om met dit instrument te meten wat studenten door de jaren heen leren en hoe zij zich ontwikkelen op het gebied van ondernemendheid. Dit instrument kan inzicht geven in de invloed/impact van het ondernemerschapsonderwijs op de studenten over de jaren heen.

De commissie bemerkt dat het CvO heel goed omgaat met de spanning die er altijd is tussen de scope en dynamiek van enerzijds onderwijs en anderzijds onderzoek (en werkveld). Nieuwe thema's die door onderzoeken van de lectoraten naar boven komen, worden door middel van minoren, vrije ruimte, stages en afstuderen aan de studenten aangereikt. De commissie ziet dat het College van Bestuur een belangrijke rol speelt in het vruchtbaar benutten van de spanning tussen onderwijs en onderzoek. Doordat het CvB staat voor de verbintenis tussen beide, is er veel ruimte voor het vinden van vormen waarin onderwijs en onderzoek elkaar versterken.

Door het gehanteerde promotiebeleid en de streefdoelen daaromtrent, draagt het CvO bij aan de professionalisering van docenten. Dit heeft tevens zijn weerslag op het onderwijs. Doordat mede door middel van promotieonderzoek de onderzoeksvaardigheden van docenten worden ontwikkeld en hun expertise op deelgebieden groeit, profiteren studenten hier in het onderwijs van mee. Tevens worden in onderzoek ontwikkelde producten en methoden verweven in het onderwijs. Zo gaat de marketingtool die is ontwikkeld in het project Proof of the Pudding, gebruikt worden in de minor Food Ingredients & Health. Dit is een mooie kruisbestuiving tussen verschillende lectoraten en schools. Ook zorgen kenniskringleden via docentoverleggen en deelname aan de curriculumcommissie voor de inbreng van plannen die het onderwijs vernieuwen. Daarnaast wordt momenteel gewerkt aan de totstandkoming van de master Interdisciplinary Business Professional, waartoe diverse lectoren met elkaar samenwerken aan de ontwikkeling van het curriculum. De commissie vindt dit een veelbelovend vehikel voor het verbinden van onderwijs, onderzoek en werkveld op het niveau van mastervraagstukken.

In de onderzoeksprojecten van het CvO zijn ook steeds vaker studenten van schools betrokken die niet direct verbonden zijn aan het CvO. Te denken valt aan studenten Verpleegkunde die onderzoek doen naar toepassing van 5G in verpleeghuizen. Ook studenten Psychologie en Social Work haken aan bij digitaliseringsprojecten. Deze kruisbestuivingen zijn wat de commissie betreft een goede voedingsbodem om te komen tot echte innovaties en meerwaarde voor bedrijven. Het gegeven dat studenten al op de hogeschool leren zich niet te laten begrenzen door domeinen, vindt de commissie zeer waardevol.

Niet alleen docent-onderzoekers en promovendi ontwikkelen zich door hun werkzaamheden voor het CvO. In afstemming tussen de opleidingsmanager en/of teamleiders, bekijkt de lector ook op welke wijze hij bij kan dragen aan de ontwikkeling van de onderzoeksvaardigheden en de kennisontwikkeling van de andere docenten. Daarnaast organiseren de onderzoekers vaak een eindsymposium, waar zij hun onderzoeksresultaten presenteren aan zowel het werkveld als collega's.

6.3 Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

De commissie heeft de onderzoeksproductenlijst van het CvO bekeken voor de periode 2016-2018. Het betreft een lange lijst met schriftelijke output (167 artikelen, onderzoeksrapporten en bijdragen aan boeken, etc.) en output in de vorm van activiteiten (288 congrespresentaties, workshops, etc.). Er is sprake van zowel kennisontwikkeling voor de beroepspraktijk als van wetenschappelijke kennisontwikkeling. Met name de eerste maakt duidelijk onderdeel uit van de werkwijze van het CvO. De substantiële onderzoeksprojecten beschikken over een website, waar ontwikkelde kennis, kunde en producten op worden gedeeld. Zo loodst de website van het project Proof of the Pudding ondernemers in de agri- en foodsector langs de stappen die zij moeten doorlopen om consumenten meer te betrekken bij het ontwikkelen en testen van nieuwe producten. Deze tool, die op basis van uitgebreid onderzoek is ontwikkeld, is op deze manier beschikbaar gesteld aan gebruikers. Gevalideerde kennis wordt in passende (vak)bladen gepubliceerd.

Ook organiseert het CvO na afloop van grote projecten een slotconferentie om de opgedane kennis te delen met onderzoekers en het werkveld. Hiernaast organiseert zij ook af en toe zelf internationale wetenschappelijke conferenties, zoals in 2015 de conferentie Understanding Small Enterprises (USE). Verder leverde het CvO de afgelopen twee jaar bijdragen aan onder andere de Dag van de innovatie Noord Nederland in 2016, het 9th International Conference on eHealth, Telemedicine and Social Medicine in 2017 en USE 2017.

De bijdrage die het CvO levert aan wetenschappelijke kennisontwikkeling komt vooral tot stand door middel van promotieonderzoeken. Doordat het CvO beschikt over een groot aantal promovendi, is de wetenschappelijke kennisontwikkeling vanuit het CvO aanzienlijk. De commissie verwacht dat er nog 'winst' valt te boeken door vaker tussentijds al artikelen te schrijven over deelonderzoeken in vakbladen en eventueel in wetenschappelijke tijdschriften.

Oordeel

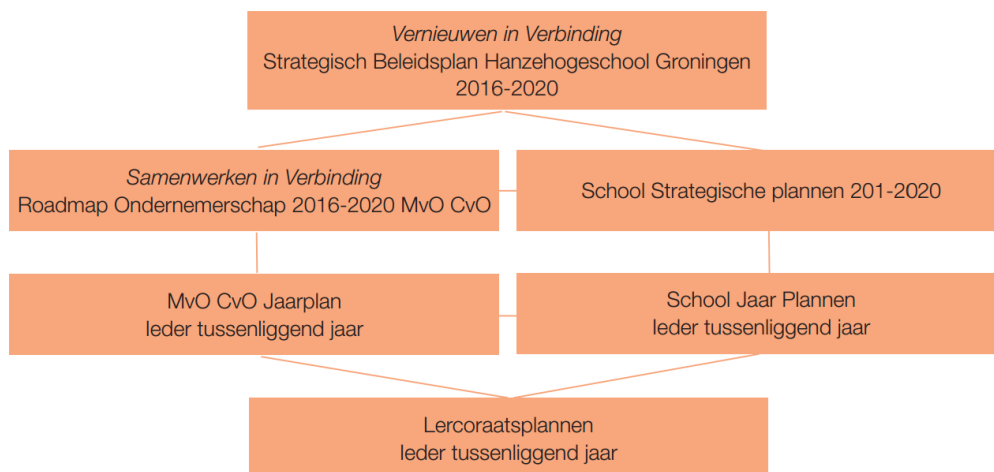
De commissie neemt in haar oordeelsvorming mee dat (1) het CvO door middel van zijn positionering middenin het MKB een indrukwekkende bijdrage weet te leveren aan de ontwikkeling van het regionale bedrijfsleven, (2) het CvO door middel van o.a. de innovatiewerkplaatsen en de verbinding met de docent-onderzoekers en de deans eveneens een prominente rol speelt in de ontwikkeling van het (ondernemerschaps)onderwijs en (3) er in ruim voldoende mate sprake is van zowel kennisontwikkeling voor de beroepspraktijk als voor het wetenschappelijke onderzoeksdomein. Op dit laatste punt, de (wetenschappelijke) kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein, ziet de commissie nog wel enkele ontwikkelkansen. Op basis van bovenstaande komt de commissie tot het oordeel 'goed' voor standaard 4.

7. KWALITEITZORG

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.

Kwaliteitszorg manifesteert zich op drie niveaus binnen het CvO. Aan de basis van het kwaliteitszorgsysteem liggen de plannen en de (kern)indicatoren die sturing geven aan het CvO, de lectoraten en de onderzoeken.

Op het niveau van het CvO is de Roadmap Ondernemerschap 2016-2020 opgesteld, die is afgeleid van het Strategisch Beleidsplan van de Hanzehogeschool Groningen voor de periode 2016-2020. Jaarlijks stelt de stuurgroep, in samenspraak met de lectoren, een MvO CvO Jaarplan op, waarin de doelen voor het betreffende jaar staan die moeten bijdragen aan de realisatie van de doelen voor 2020. Het MvO CvO wordt eens per zes jaar onderworpen aan een externe onderzoeksevaluatie, zoals dat nu het geval is. Een midterm review en het uitvoeren van een zelfevaluatie maken eveneens onderdeel uit van de zes-jaarlijkse kwaliteitscyclus die door het CvB in een planning is vastgelegd.



Figuur 2. Plancyclus Hanzehogeschool Groningen en MvO CvO (bron: Zelfevaluatie MvO CvO)

Op basis van het MvO CvO Jaarplan stelt elke lector jaarlijks een eigen lectoraatsplan op. In werkoverleggen tussen de lector en de dean wordt de voortgang besproken en getoetst. Alle lectoraten hebben een looptijd van vier jaar, maar ze worden jaarlijks geëvalueerd om de voortgang en de aansluiting op het onderzoeksprofiel van het CvO in de gaten te houden. Na vier jaar wordt bepaald of de lectoraatsperiode met vier jaar wordt verlengd. In de evaluatieprocedure zijn zowel interne als externe stakeholders betrokken. De conclusie van de commissie is dat beslissingen over het voortzetten of stoppen van een lectoraat op weloverwogen wijze wordt gemaakt. Ook de keuze voor het al dan niet aanvragen van een nieuw lectoraat, wordt zorgvuldig besproken en afgewogen.

Ten behoeve van de kwaliteitsborging en –beoordeling van grote onderzoeksprojecten doorlopen de onderzoekers altijd een vijftal fasen (projectidee, concept projectplan, projectplan/aanvraag, projectuitvoering, projectoplevering), die elk bestaan uit een aantal heldere tussenstappen die toezien op ieders verantwoordelijkheid in het vaststellen van de kwaliteit van het project.

De programmamanager vertelde de commissie dat subsidie- en projectaanvragen van te voren veel beter gereviewd worden dan een aantal jaar geleden om ervoor te zorgen dat onderzoekers die later instappen in het project ook in staat zijn om een projectevaluatie uit te voeren. Dit betekent dat de projectdoelstellingen ook voor een relatieve buitenstaander volkomen helder moeten zijn.

De commissie waardeert het dat er duidelijke (beleids- en project)plannen worden opgesteld en dat (tussentijdse) evaluaties worden uitgevoerd, niet alleen over de voortgang van het beleid, maar ook op projectniveau. Het opstellen van deze beleidsdocumenten en evaluaties vraagt tijd, maar het zorgt voor een stevige basis, een duidelijke leidraad en een voelbare kwaliteitscultuur binnen de organisatie, zo constateert de commissie. Ook de opdrachtgevers worden in de plannen en evaluaties betrokken. Fraai vindt de commissie het dat evaluaties van projecten ook met andere lectoren worden gedeeld, zodat men echt van en met elkaar kan leren.

Na afronding van een project maken de onderzoekers samen met het werkveld (en het onderwijs) de balans op. Vragen die aan de orde komen, zijn: Zijn de betrokken partners tevreden? En wat kan er beter? De commissie geeft de onderzoeksgroep mee om niet alleen direct na afronding van een project te evalueren maar ook één of twee jaar daarna nog eens langs te gaan om opnieuw te evalueren in hoeverre een interventie daadwerkelijk tot duurzame effecten heeft geleid. Interessant is ook om van partners te horen of het langetermijneffect wellicht leidt tot nieuwe vragen die het CvO kan bedienen.

Oordeel

In aanmerking genomen dat de onderzoekers en leidinggevenden betrokken bij het CvO op systematische wijze de met elkaar bepaalde route en de geleverde kwaliteit kritisch evalueren en dat de analyse van de evaluaties met elkaar wordt gedeeld en leidt tot verbeteracties, komt de commissie op Standaard 5 tot het oordeel 'voldaan'.

8. AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk bevat, naast aanbevelingen voortvloeiend uit de beoordeling van de vijf standaarden, ook enkele additionele aanbevelingen voor het CvO. Dit zijn aanbevelingen die de commissie graag wil meegeven, maar die geen invloed hebben op de wegingen en oordelen eerder in deze rapportage. Zij dienen ter inspiratie voor het CvO om zich verder te ontwikkelen.

Profilering

De commissie moedigt het CvO aan te blijven nadenken over de gewenste profilering de komende jaren. Een agenda als de NIA is daarbij vanzelfsprekend een uitermate relevant gegeven. Maar uiteindelijk wil de commissie het CvO als motto meegeven: 'Blijf aangesloten bij de bedrijven, de overheden, studenten, opleidingen en bij andere hogescholen en ROC's in de regio. Blijf zoeken naar verbinding. Blijf responsief door uit verbindingen met andere partijen input te halen voor de eigen onderzoeksagenda (bv. waterstofeconomie, aardbevingsproblematiek)'.

Human capital

De commissie raadt het CvO aan meer aandacht (prominentere rol) te geven aan het thema 'human capital'; op dit moment het grootste probleem van het bedrijfsleven in de noordelijke provincies. Gezien de demografische verwachtingen zullen de uitdagingen op dit vlak toenemen en een remmende werking hebben op de economie (en een gevaar voor de betaalbaarheid van de samenleving). De commissie raadt het CvO aan dit thema verder uit te diepen en zich hier sterker op te profileren.

Noordelijke Innovatie Agenda

De commissie wil het CvO graag meegeven de kracht van de lectoraten meer expliciet te benutten om de Noordelijke Innovatie Agenda te beïnvloeden. Het zou mooi zijn als niet alleen de NIA zichtbaar is in de teksten van het CvO, maar ook de kritisch innovatieve blik van de lectoraten zichtbaar zou zijn in de NIA. Juist MKB-ondernemers zijn vaak met korte termijn uitdagingen bezig en het Center of Expertise helpt om de langere termijn oplossingen in te brengen. Zo ademt de oude tekst van de NIA op het terrein van human capital nog vooral de boodschap om goede vakmensen op te leiden en beschikbaar te hebben, maar te weinig het zelf reflecterend vermogen van de ondernemers om daarvoor ook hun eigen organisatie aan te pakken en meer inclusief te worden.

Gecontroleerde groei

De commissie waardeert de door het CvO getoonde ambities. De commissie maakt zich aan de andere kant ook wel enige zorgen over het tempo waarin enkele van deze ambities gerealiseerd dienen te/gaan worden. Het betreft dan met name de deelname van alle studenten aan een IWP. De grootste uitdaging voor de Hanzehogeschool/het CvO zal zijn om de groei blijvend te faciliteren, zowel in financiële als personele zin.

De commissie vraagt het CvO dan ook te zorgen voor een gestage groei en voor behoud van balans, net als voor iedere ondernemer geldt. De uitdaging is om de samenhang tussen de pijlers te bewaken bij verdere groei en steeds kritisch te kijken naar de ontwikkelingen in de afzonderlijke pijlers. Er wordt veel nadruk gelegd op promovendi, maar ook de docenten en docent-onderzoekers die niet promoveren moeten voldoende ondersteund en gecoacht blijven worden bij hun professionalisering. Zeker als er steeds meer studenten betrokken gaan worden bij de innovatiewerkplaatsen vraagt dit veel expertise van de docenten en docent-onderzoekers. De huidige balans tussen onderzoek, onderwijs, innovatie en vraaggestuurdheid is goed en dient te worden behouden, zo is het advies van de commissie.

Het risico bestaat dat bij een te snelle groei ofwel het werkveld ofwel het onderwijs dominant gaat worden: moeten er te veel MKB-bedrijven worden bediend en/of moeten er te veel studenten worden opgenomen, hoe bewaak je dan de kwaliteit en het innovatievermogen van het onderzoek? Blijf hierover vooral met elkaar in gesprek. De structuur is er om met elkaar een goede en open dialoog hierover te blijven voeren. Het onderzoek dient praktijkgericht én innovatief te blijven.

De nadruk op promovendi om de kwaliteit te bewaken is mooi, maar ook de kwaliteit van het onderzoek door docent-onderzoekers en studenten moet goed bewaakt worden en voldoende ondersteund, zeker met het oog op de geambieerde groei. Daarbij is het aan te bevelen dat de docent-onderzoekers elkaar over de lectoraten en scholen heen (blijven) ontmoeten en met elkaar kunnen spreken over hun onderzoek, het combineren van docentschap met onderzoek en het begeleiden van studenten in onderzoeksprojecten.

Ondernemendheid

Het lijkt de commissie uitermate interessant en aanbevelenswaardig om met de Monitor050 te meten wat studenten door de jaren heen leren en hoe zij zich ontwikkelen op het gebied van ondernemendheid. Dit instrument kan inzicht geven in de invloed/impact van het ondernemerschapsonderwijs op de studenten over de jaren heen.

De commissie vraagt zich overigens af of de hogeschool-brede ambitie om alle studenten bij innovatiewerkplaatsen aan het werk te hebben een reële optie is. Dit bedoelt zij niet zozeer in praktisch zin, maar wat betreft aansluiting bij de diversiteit aan studenten. Is deelname aan een IWP voor alle studenten geschikt of gewenst? De Monitor050 zou een mooie manier kunnen zijn om aan de start van de studie vast te stellen waar de student specifiek behoefte aan heeft en hoe dat op flexibele wijze kan worden geboden. Deelname aan een innovatiewerkplaats kan daarbij heel wenselijk en zinvol zijn, maar er kunnen ook andere wegen zijn voor een specifieke student om die kennis en vaardigheden op te doen die passen bij de individuele talenten en ambities.

Samenwerkingen in- en extern

De commissie geeft het CvO mee om, met het oog op de opschaling, nog meer de verbinding op te zoeken om impact te realiseren op de regio. Leg binnen het onderwijs nog meer verbindingen met andere opleidingen, tussen lectoren onderling. Dit maakt het CvO nog responsiever. De lectoraten zijn cruciaal in het hele proces. De commissie pleit dan ook voor meer samenwerking tussen de diverse lectoren binnen en buiten het CvO. Veel van de problematiek in het MKB is een opeenstapeling van onderwerpen en vraagt om een integrale aanpak. Ook de verbinding met het mbo is zeer waardevol, want tweederde van de ondernemers komt van het mbo. En als laatste is de verbinding met de provincie, als hoeder van het algemeen belang, van groot belang.

Het 'kleine MKB' bedienen

Het CvO heeft heel veel contacten met bedrijven in het MKB. Dat is een voorwaarde om het werk goed te kunnen doen. Echter, veel bedrijven in Noord-Nederland zijn "heel klein MKB". Het is een uitdaging ervoor te zorgen dat ook deze ondernemers kunnen profiteren van de door het CvO ontwikkelde kennis. Wat de commissie betreft zijn de innovatiewerkplaatsen hier het meest geschikte instrument voor. Om deze IWP's toegankelijk te houden voor kleine ondernemers is veel inspanning noodzakelijk, met name de financiering is een issue. De Hanzehogeschool/het CvO zou nog meer de overheden moeten overtuigen van het belang van IPW's voor de samenleving, zodat er eenvoudiger financiële middelen binnengehaald kunnen worden.

Het succes van start-ups

Het Centrum voor Ondernemerschap, en de Hanzehogeschool in den brede, werken hard aan het stimuleren van ondernemerschap. Dit resulteert jaarlijks in een flink aantal start-up bedrijfjes, opgericht door studenten. Niet alleen bij de Hanzehogeschool, maar ook landelijk, mislukken een aanzienlijk aantal van deze start-ups. Eén van de kernindicatoren van het MvO CvO behelst het leveren van een bijdrage aan de kwantiteit en vooral ook kwaliteit van start-ups door middel van onderzoek. Het zou interessant zijn om onderzoek te doen naar de redenen van het niet slagen van een start-up en te bezien welke structurele hulp er geboden kan worden om het slagingspercentage te verhogen.

Het recent opgerichte lectoraat Ondernemen in Verandering is het vehikel om dit onderzoek uit te voeren en de commissie is zeer benieuwd naar de bevindingen van onderzoek binnen dit lectoraat en de daaruit voortvloeiende verbeterpunten op het succes van start-ups.

Externe financiering

De commissie vraagt aandacht voor een mogelijke sturingsvraag waar het de realisatie van de 40% norm (externe financiering) betreft. Want, hoe ga je losse lectoraten afrekenen op een doelstelling die in toenemende mate misschien wel een teamprestatie is? Dat is een vraag waar de stuurgroep over na zal moeten gaan denken.

Evaluatie van projecten

De commissie geeft de onderzoeksgroep mee om niet alleen direct na afronding van een project te evalueren maar ook één of twee jaar daarna nog eens langs te gaan om opnieuw te evalueren in hoeverre een interventie daadwerkelijk tot duurzame effecten heeft geleid. Interessant is ook om van partners te horen of het langetermijneffect wellicht leidt tot nieuwe vragen die het CvO kan bedienen.

BIJLAGE 1 SAMENSTELLING COMMISSIE

Ir. A.T. (Fred) de Bruijn is senior-adviseur en partner bij Hobéon. Hij treedt zeer regelmatig op als voorzitter van auditteams in accreditatietrajecten en bij het beoordelen van EVC-aanbieders. De heer De Bruijn adviseert en begeleidt sinds 2004 hogescholen bij het ontwikkelen van nieuwe opleidingen, zowel inhoudelijk als onderwijskundig. De heer De Bruijn treedt sinds 2004 op als lead auditor (voorzitter) van accreditatie-audits. Tevens is hij betrokken bij interne doorlichtingen in mbo en hbo, bij evaluaties van kenniscentra en lectoraten en bij beoordeling van EVC-centra. De heer De Bruijn is gecertificeerd 'Lead Auditor Kwaliteitsmanagement-systemen', (LRQA, Lloyd's Register Group / ISO 9001:2008).

Prof. dr. ir. L.J.M. (Bart) Nieuwenhuis is lector at Fontys University of Applied Sciences and full professor at University of Twente, and owner of the consultancy firm Knowledge for Business Innovation. The name says it all: he is interested in putting knowledge into action to achieve goals set by public and private organisations. For many years, he is fascinated by organisations delivering services to their customers. It is all about application of competences for benefit of others. But it is also about implementing service logic in business organisations. Bart Nieuwenhuis organises co-creation processes with customers and business model innovation. He is an experienced (interim) manager and a creative and knowledgeable member of the board. In all his capacities, he connects people and ideas from comprehensive networks in business and academia.

Dr. A. (Anneke) Goudswaard is sinds 2014 als lector Nieuwe Arbeidsverhoudingen verbonden aan Windesheim Flevoland. Sinds 1993 is zij tevens senior onderzoeker/adviseur bij TNO. Beide functies combineert ze nu. Goudswaard heeft ruime ervaring met onderzoek en advies in de industrie, uitzendbranche, politie, Rijkswaterstaat, transport en zorg. Ze is expert op het terrein van flexibilisering en maatwerk in arbeidsrelaties, waaronder flexibele contracten, het creëren van duurzaam flexwerk, flexibele werktijden, zelfroosteren, duurzame inzetbaarheid en ontwikkelmogelijkheden. Ze heeft tal van publicaties op haar naam staan, waaronder Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt, Arbeidsvoorwaarden in goede aarde en De toekomst van flexibele arbeid. Het onderzoek van Anneke Goudswaard richt zich voornamelijk op duurzame flexibiliteit in de regio, op de innovatieve organisatie en de ondernemende professional en op nieuwe vormen van medezeggenschap. Daarmee legt zij de focus op de relatie tussen werknemers en managers binnen organisaties, maar ook op de relaties tussen ondernemers, overheid, onderwijsinstellingen en werkenden in de regio.

Anneke Goudswaard studeerde Arbeid- en organisatiesociologie aan de Universiteit van Amsterdam (cum laude). Ze promoveerde in 2003 aan de Radboud Universiteit Nijmegen op het onderwerp 'duurzame flexibiliteit' bij Managementwetenschappen.

Bron: <https://www.windesheim.nl/onderzoek/deskundigen/goudswaard/>

De heer G. (Gerard) Kremer is voormalig CEO van de Vrijbouter. Onder zijn leiding groeide dit bedrijf uit tot de grootste kampeerwinkel van Nederland. Tegenwoordig vervult hij verschillende functies. Zo is hij onder meer voorzitter van MKB Noord-Nederland, lid van de SER Noord-Nederland, voorzitter van de Toerisme Alliantie Fryslan, gebiedsregisseur bij de provincie Groningen, ambassadeur van VNO-NCW Noord (Ondernemer Coacht Ondernemer) en commissaris bij voetbalclub s.c. Heerenveen.

BIJLAGE 2 PROGRAMMA VISITATIE

Programma visitatie Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap Hanzehogeschool Groningen

Overzicht panelleden

Naam	Rol
De heer Ir. A.T. (Fred) de Bruijn (Hobéon)	Voorzitter
Mevrouw Inge (I.A.M.) van der Hoorn, MSc	Secretaris
De heer Gerard (G.) Kremer	Lid
Mevrouw Dr. Anneke (A.) Goudswaard	Lid
De heer Prof. dr. ir. Bart (B.) Nieuwenhuis	Lid

Datum locatiebezoek: donderdag 31 mei en vrijdag 1 juni 2018

Locatie 31 mei: gebouw Brugsmaborg, Zernikeplein 9, ruimte D0.21 + bezoek Westerkwartier

Locatie 1 juni: gebouw EnTranCe, Zernikelaan 17, ruimte E1.21 + bezoek cabins 5G

Programma donderdag 31 mei 2018:

Tijd	Gesprekspartners	Donderdag 31 mei
10.00 - 10.15	Ontvangst panelleden <ul style="list-style-type: none">Dr. Hugo (H.) Velthuijsen, directeur Marian van Os Centrum voor OndernemerschapDrs. Paul (P.N.) Ganzeboom, dean Instituut voor Marketing Management (tot 15/3 leading dean van het kenniscentrum)	
10.15 - 11.15	Vooroverleg panel	
11.15 - 12.15	Gesprek met Stuurgroep Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap <p>Met een pitch door de stuurgroep waarin zij zich in 5 minuten positioneren ten aanzien van gemaakte keuzes, stand van zaken en openstaande wensen & voornemens.</p> <ul style="list-style-type: none">Dr. Hugo (H.) Velthuijsen, directeur Marian van Os Centrum voor OndernemerschapDrs. Paul (P.N.) Ganzeboom, dean Instituut voor Marketing Management (tot 15/3 leading dean van het kenniscentrum)Mr. Trijnie (T.) Faber-Remmelts, dean Instituut voor Communicatie, Media & ITDrs. Béjanne (L.J.M.) Hobert, dean Instituut voor Bedrijfskunde en interim dean voor Instituut voor Facility ManagementMr. Jacqueline (J.W.M.) Gomashie, dean Instituut voor Rechtenstudies[Vacature] interim dean voor International Business School?Mr. Linda (F.G.H.) Mulder, dean Instituut voor Financieel Economisch ManagementJoost van Eck, programmamanager Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap	
12.15 - 13.00	Lunch panel (besloten)	
13.00 - 14.00	Gesprek met lectoren <ul style="list-style-type: none">Dr. Hugo (H.) Velthuijsen, lector New Business & ICTDr. Harm (H.A.M.) van Lieshout, lector Human CapitalDr. Jac (J.H.P.) Christis, lector Arbeidsorganisatie & ArbeidsproductiviteitDr. Alexander (A.G.) Grit, lector Ondernemen in VeranderingDr. Karel Jan (K.J.) Alsem, lector Marketing & OndernemenDr. Nick (D.M.) Degens, lector User-Centered DesignDr. Louis (L.) Polstra, lector Arbeidsparticipatie	
14.00 - 14.15	Intern overleg panel	

Tijd	Gesprekspartners	Donderdag 31 mei
14.15 - 15.15	<p>Ketengesprekken</p> <p>RAAK-project Proof of the Pudding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dr. Karel Jan (K.J.) Alsem, lector Marketing & Ondernemen • Andre Bergsma, onderzoeker • Paul de Vries van Marne Mosterd • Cees van den Hoed van Bakkerij Kamstra • David Beijer, student <p>Project Bedrijfskundige Innovaties in de Aardbevingsbestendige Bouw</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dr. Harm (H.A.M.) van Lieshout, lector Human Capital • Gerrit Ribberink, docentonderzoeker ABC • Valerie Kort van Bouwend Nederland • Aldert Veldman van bouwbedrijf Roorda Veldman • Student <p>RAAK-aanvraag: Social Impact</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dr. Mr. Petra (A.T.) Oden, lector Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt • Claudia van Orden, docentonderzoeker Instituut voor Rechtenstudies, lectoraten Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt en Human Capital 	
15.15 - 15.30	Intern overleg panel	
15.30 - 16.15	<p>Gesprek met teamleiders onderwijs & onderzoek, docent-onderzoekers en studenten</p> <p>Teamleiders:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drs. Geke (G.) de Graaf, teamleider opleiding Bedrijfskunde MER • Drs. Sonja (F.G.M.) van Dijk, teamleider opleiding Ondernemerschap & Retail Management • Drs. Henriët (H.) Eilander, teamleider opleiding Communication & Multimedia Design <p>Docent-onderzoekers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drs. Ron (R.W.L.) Kersjes, teamleider en docent opleiding Management in de zorg • Jeroen (J.) Loef MEd, hogeschooldocent Strategisch Management & Ondernemerschap, docentonderzoeker lectoraat Marketing & Ondernemen • Dr. Johan (J.) Blok, docentonderzoeker lectoraat Personal Digital Health • Drs. Trienke (T) Drijfhout-Roeters, projectleider en hogeschooldocent internationalisering en ondernemerschap <p>Studenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liese de Roo, student IMM • Dennie Borgman, student LIV project • Boum Bletterman, student LIV project • Daniel Slobben, student project Emotieherkenning 	
16.15 - 16.45	Reistijd naar Gebiedscoöperatie Westerkwartier (Industrieweg 5, Noordhorn, achter het tankstation)	
16.45 - 17.45	<p>Excursief bezoek aan gebiedscoöperatie Westerkwartier</p> <p>Onder begeleiding van Willem Foorthuis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drs. Willem (W.R.) Foorthuis, lector Duurzaam Coöperatief Ondernemen • Dr. Karel Jan (K.J.) Alsem, lector Marketing & Ondernemen • Dr. Mr. Petra (A.T.) Oden, lector Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt 	
17.45 - 18.15	Intern overleg panelleden in ruimte bij gebiedscoöperatie Westerkwartier	
18.15 - 18.45	Reistijd naar het Zernike Campus	

Programma visitatie Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap Hanzehogeschool Groningen

Overzicht panelleden

Naam	Rol
De heer Ir. A.T. (Fred) de Bruijn (Hobéon)	Voorzitter
Mevrouw Inge (I.A.M.) van der Hoorn, MSc	Secretaris
De heer Gerard (G.) Kremer	Lid
Mevrouw Dr. Anneke (A.) Goudswaard	Lid
De heer Prof. dr. ir. Bart (B.) Nieuwenhuis	Lid

Locatie 1 juni: gebouw EnTranCe, Zernikelaan 17, ruimte E1.21/E1.22 + bezoek cabins 5G

Programma vrijdag 1 juni 2018:

Tijd	Gesprekspartners	Vrijdag 1 juni
08.15 - 08.30	Ontvangst panelleden <ul style="list-style-type: none"> Drs. Rob (L.J.M.) Verhofstad, lid College van Bestuur Dr. Hugo (H.) Velthuisen, directeur Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap Drs. Paul (P.N.) Ganzeboom, dean Instituut voor Marketing Management (tot 15/3 leading dean van het kenniscentrum) 	
08.30 - 09.15	Gesprek met College van Bestuur, directeur en leading dean <ul style="list-style-type: none"> Drs. Rob (L.J.M.) Verhofstad, lid College van Bestuur Dr. Hugo (H.) Velthuisen, directeur Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap Drs. Paul (P.N.) Ganzeboom, dean Instituut voor Marketing Management (tot 15/3 leading dean van het kenniscentrum) 	
09.15 - 09.25	Intern overleg panel	
09.25 - 09.35	Lopen naar de 5G cabins, overzijde EnTranCe	
09.35 - 10.10	Bezoek aan Digital Society Hub <ul style="list-style-type: none"> Roland (R.G.) Hiemstra, programmadirecteur Digital Society Hub Dr. Hugo (H.) Velthuisen, directeur Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap Dr. Austin (A.) D'Souza, onderzoeker lectoraat New Business & ICT Margreet (H.M.) Schurer, MSc projectleider dHealth Dr. Madelon (M.) van Oostrom, onderzoeker lectoraat User-Centered Design Dr. Marike (M.D.) Peterzon, senior onderzoeker lectoraat New Business & ICT Dr. Nick (D.M.) Degens, lector User-Centered Design Dr. Hilbrand (H.K.E.) Oldenhuis, lector Personalised Digital Health Bard (B.O.) Wartena, projectmedewerker SOVATASS 	
10.10 - 10.15	Teruglopen naar EnTranCe	
10.15 - 11.15	Gesprek met docent-onderzoekers en promovendi <ul style="list-style-type: none"> Drs. Jeltje (J.) Talen, promovendus en onderzoeker lectoraat Human Capital Dr. Klaske (K.N.) Veth, postdoc onderzoeker Well-being @Work lectoraat Duurzaam HRM Dr. Austin (A.) D'Souza, onderzoeker lectoraat New Business & ICT Dr. Anu (A.R.S.) Manickam, onderzoeker lectoraat International Business en Centre of Expertise Energy Drs. Rechiena (GW) Nijenkamp, onderzoeker en lid kenniskring lectoraat Arbeidsorganisatie & Arbeidsproductiviteit Drs. Marius (M.) van der Woude, onderzoeker en lid kenniskring lectoraat Inkoopmanagement Drs. Marcel (M.) van der Werf, docentonderzoeker lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen Drs. Jaan (J.) Kets, docent-onderzoeker International Business Dr. Johan (D.J.) de Jong, docentonderzoeker lectoraat Marketing & Ondernemen 	

Tijd	Gesprekspartners	Vrijdag 1 juni
11.15 - 11.30	Intern overleg visitatiepanel	
11.30 - 12.15	Gesprek met samenwerkingspartners: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hielke Hekman van ProfileerMij</i> • <i>Charles van Santvoord van VanSantvoordMarketing</i> • <i>Albert Haan van SNN</i> • <i>Ronald Udo van AP Nederland</i> • <i>Eduard Plate van Extenzio</i> • <i>Jan Willem Wennekes van Buro Bries</i> • <i>Arnoud Hoogsteen van FNV</i> • <i>Jannes Slomp van HAN</i> • <i>Annemieke Galema van Northern Knowledge, Innovatieplatform RUG-Hanzehogeschool-UMCG</i> 	
12.15 - 13.00	Lunch en intern overleg auditpanel	
13.00 - 14.00	Ketengesprekken Project Proeftuin 5G <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dr. Hugo (H.) Velthuisen, directeur Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap</i> • <i>Rolf Velthuys, docentonderzoeker en coach Minor Smart Energy</i> • <i>Roland Klarenbeek, projectleider Proeftuin 5G</i> • <i>Dirk de Haan, student</i> Project REFRAME: slimme regionale voedselketen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Drs. Willem (W.R.) Foorhuis, lector Duurzaam Coöperatief Ondernemen</i> • <i>Gert (G.H.) Walhof MBA, lector Inkoopmanagement</i> • <i>Marcel van der Werf, hoofdonderzoeker</i> • <i>Hans Bergsma, directeur van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier</i> • <i>Cor Lammerts, manager inkoop Martini ziekenhuis</i> • <i>Martijn Bakker, student en afstudeerder bij dit project</i> 	
14.00 - 14.30	Intern overleg om de balans op te maken	
14.30 - 15.00	Pending issues, complementeren informatie <i>(tijdens de dag te bepalen)</i>	
15.00 - 15.30	Beraad panel	
15.30 - 16.00	<i>Terugkoppeling panel aan Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap</i>	



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl