

## **Evaluatierapport tussenevaluatie**

### **lectoraat Internationale Handel voor het MKB**

Oktober 2017

## Colofon

Datum Oktober 2017  
Referentie Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Auteur Evaluatiecommissie lectoraat Internationale Handel voor het MKB

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 3

## Inhoudsopgave

<b>MANAGEMENTSAMENVATTING .....</b>	<b>4</b>
<b>1 ONDERZOEKSPROFIEL EN DOELSTELLINGEN .....</b>	<b>8</b>
<b>2 ORGANISATIE, MENSEN EN MIDDELEN, SAMENWERKINGSVERBANDEN .....</b>	<b>12</b>
<b>3 ONDERZOEKSPROCES .....</b>	<b>15</b>
<b>4 RESULTATEN EN IMPACT .....</b>	<b>17</b>
<b>5 EVALUATIE VAN PROCESSEN EN RESULTATEN .....</b>	<b>20</b>
<b>BIJLAGE: DAGINDELING TUSSENEVALUATIE LECTORAAT INTERNATIONALE HANDEL VOOR HET MKB OP 29 SEPTEMBER 2016 .....</b>	<b>22</b>

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 4

#### Verantwoording

Dit evaluatierapport is het visitatierapport, zoals in het Brancheprotocol kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek 2016–2022 is vastgelegd. Saxion Hogeschool hanteert het begrip ‘tussenevaluatie’ voor de minimaal één keer per zes jaar uit te voeren visitatie van de onderzoekseenheid. De tussenevaluatie wordt uitgevoerd door een (conform het BKO ingestelde) evaluatiecommissie en vindt doorgaans halverwege de zesjarige looptijd van een lectoraat plaats. Saxion beoogt met deze werkwijze de ontwikkelings- en verbetergerichtheid te ondersteunen.

## Managementsamenvatting

Aan: Academie Marketing & International Management  
Van: Auditteam lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Datum: Oktober 2017

---

#### Inleiding

Op donderdag 29 september 2016 vond het locatiebezoek in het kader van de tussenevaluatie van het lectoraat Internationale Handel voor het MKB van uw academie plaats. Dit evaluatierapport bevat de beoordelingen, die gebaseerd zijn op zowel de documentenanalyse als de gesprekken met management, lector(en), kenniskring, samenwerkingspartners en stakeholders van het lectoraat.

De evaluatiecommissie bestond uit:

- de heer dr. P.H.M. Sins – lector Vernieuwingsonderwijs – Saxion (lead auditor);
- de heer ing. T. Cornelissen – senior projectmanager High Tech – Oost NV (commissielid beroepsdomein);
- de heer dr. F. Vonk – gertificeerd lead auditor en lid kenniskring “Human Communication Development” Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (commissielid kennisdomein);
- de heer drs. T.H.J. Assink – beleidsmedewerker Kwaliteitszorg – Saxion (secretaris).

De tussenevaluatie is uitgevoerd conform de binnen Saxion vastgestelde afspraken daarover, zie nota ‘Saxion Kwaliteitsbeleid’ (RvB-besluit 2008004011) en de notitie ‘Kwaliteitscyclus en P&C-cyclus praktijkgericht onderzoek Saxion m.i.v. 2014’ (CvB-besluit 2013005531).

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 5

In dit evaluatierapport worden de items waarop het lectoraat beoordeeld is, stuk voor stuk behandeld, conform de evaluatievragen uit het landelijk geldende Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO).

### Conclusies en aanbevelingen

Het lectoraat Internationale Handel voor het MKB bestaat sinds januari 2009 en heeft als missie het ondersteunen van ondernemers bij het opzetten van hun internationaliseringsstrategie. Het lectoraat wil samen met studenten, docenten en werkveld door onderzoek te doen nieuwe kennis ontwikkelen die voor bedrijven toepasbaar is en die in het onderwijs bruikbaar is. Het lectoraat is in personele omvang klein. De financiële basis van het lectoraat is sterk gestoeld op de tweede en derde geldstroom, er is geen sprake van een basisfinanciering. Het lectoraat ontplooit waardevolle activiteiten voor het onderwijs als bijvoorbeeld het Export Development Programma en het Export Excellentietraject. Daarnaast profiteert het werkveld van het bestaan van het lectoraat en de kennis en expertise die aanwezig is. Het lectoraat heeft de wens verder te groeien in omvang. Binnen Saxion is daarover momenteel een discussie gaande die voor het lectoraat een positieve uitkomst lijkt te gaan hebben in de zin dat er een basisfinanciering voor het lectoraat gaat komen. De evaluatiecommissie ondersteunt het feit dat extra middelen/capaciteit wenselijk is, maar vindt ook dat het lectoraat kritisch moet zijn over de invulling van de onderzoekslijnen op korte en langere termijn. Daarnaast moet het lectoraat bij groei in een goede balans recht doen aan de lectoraatsfuncties kennisontwikkeling, onderwijs en professionalisering ervan en valorisatie naar beroepspraktijk en maatschappij. In deze rapportage worden hiervoor aanbevelingen gedaan.

De evaluatiecommissie bedankt alle betrokkenen die aan de evaluatie hun medewerking hebben verleend. De gesprekken die de commissie heeft gevoerd laten zich kenmerken door enthousiasme, positiviteit en openheid. Ten aanzien van de standaarden van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO), tevens afzonderlijke onderdelen van deze evaluatie, kent de commissie de volgende oordelen toe aan het lectoraat:

1. Onderzoeksprofiel en doelstellingen: Voldoende
2. Organisatie, mensen en middelen, samenwerkingsverbanden: Voldoende
3. Onderzoeksproces: Voldoende
4. Resultaten en impact: Voldoende
5. Evaluatie van processen en resultaten: Voldoet

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 6

In onderstaande samenvatting is te lezen hoe deze oordelen tot stand zijn gekomen. In de afzonderlijke hoofdstukken zijn de uitgebreide bevindingen en aanbevelingen van de commissie te vinden.

#### *Onderzoeksprofiel en doelstellingen*

Missie en visie van het lectoraat zijn actueel en hebben een herkenbare relatie met het onderwijs. Stakeholders ondersteunen desgevraagd de keuzes die het lectoraat maakt. Het lectoraat onderscheidt drie onderzoeksprogramma's: "internationale competenties", "familiebedrijven en internationalisering" en "internationaliseringsmonitor" die momenteel nog niet zijn volgroeid tot volwaardige programma's met aandacht voor zowel kennisontwikkeling als valorisatie naar beroepspraktijk en maatschappij als onderwijs en de professionalisering ervan. Gezien de ontwikkelingsfase waarin het lectoraat verkeert is dat begrijpelijk, echter ambities en werkelijkheid liggen wel uit elkaar en daarvoor is aandacht nodig. De evaluatiecommissie adviseert het lectoraat op zoek te gaan naar een werkwijze om samen met interne en externe samenwerkingspartners/stakeholders periodiek te reflecteren op missie, visie en doelstellingen. Het lectoraat wil in de komende jaren nader aansluiten bij de strategische keuzes die Saxion heeft gemaakt op het gebied van Living Technology, daar ligt een uitdaging voor het lectoraat.

#### *Organisatie, mensen en middelen, samenwerkingsverbanden*

De lector stuurt het lectoraat aan, op haar beurt legt zij verantwoording af aan de directeur van de academie Marketing & International Management. Het overleg van kenniskringleden met de lector vindt plaats naar behoefte en functioneert goed. Afstemming met het onderwijs kan worden verbeterd want dat is momenteel niet geborgd. Zowel opleidingen als het lectoraat hebben daarin een verantwoordelijkheid te nemen. Het lectoraat kent momenteel een personele omvang van 1,6 FTE, waarvan 0,4 FTE door de lector wordt gebruikt voor promotieonderzoek. Dat is een omvang die niet in lijn is met de ambities van het lectoraat. Positief is dat voor de nabije toekomst capaciteitsuitbreiding voor het lectoraat wordt voorzien. De evaluatiecommissie is positief over het grote externe relatiernetwerk dat het lectoraat heeft. Ook de externe stakeholders van het lectoraat die de evaluatiecommissie heeft gesproken waarderen het lectoraat hierom. De stakeholders zijn verder tevreden over de samenwerking met het lectoraat, zowel als het gaat om proces als om resultaat. De evaluatiecommissie had verwacht dat het lectoraat ook in internationaal opzicht een sterk netwerk zou hebben, echter dat blijft nog achter.

#### *Onderzoeksproces*

Uit de producten van het lectoraat die de evaluatiecommissie heeft gezien blijkt een methodologische verantwoording. De evaluatiecommissie vraagt wel aandacht voor de borging van de kwaliteit van kennis en producten die door het lectoraat worden

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 7

opgeleverd. De evaluatiecommissie adviseert het lectoraat een werkwijze te ontwikkelen voor de inzet van peer review als middel om de inhoudelijke en methodologische kwaliteit van onderzoek te borgen.

#### *Resultaten en impact*

Het lectoraat levert diverse kennisproducten op zoals publicaties in vakbladen, enkele peer-reviewed publicaties, het promotieonderzoek van de lector zelf en presentaties op seminars en symposia. De producten zijn waardevol, maar de uitdaging is hoe het lectoraat tot nog meer generaliseerbare resultaten uit praktijkonderzoek en dus tot kennisopbouw kan komen. Het lectoraat heeft een groot extern netwerk. Het lectoraat levert bijdragen aan het oplossen van vraagstukken die door externe partijen/opdrachtgevers zijn aangedragen en aan de ontwikkeling en innovatie van de beroepspraktijk. De relatie van het lectoraat met het onderwijs verdient verbetering in de toekomst, zodat lectoraat en onderwijs over en weer van elkaar kunnen profiteren.

#### *Evaluatie van processen en resultaten*

Het lectoraat kent geen systematiek/procedure voor kwaliteitszorg en verbetering. Naar aanleiding van projecten wordt wel geëvalueerd met opdrachtgevers en zij zijn ook tevreden over de samenwerking met het lectoraat. Gezien de geleverde resultaten bestaat er ook geen twijfel over de kwaliteit ervan, echter het is wenselijk dat het lectoraat laat zien welke betekenis wordt gegeven aan de uitkomsten van evaluaties/evaluatiegesprekken en of dit leidt tot veranderingen/verbeteringen.

#### **Advies over voortzetting**

Conform afspraken in de notitie 'Kwaliteitscyclus en P&C-cyclus praktijkgericht onderzoek Saxion m.i.v. 2014' brengt de evaluatiecommissie een advies uit over de voortzetting van het lectoraat Internationale Handel voor het MKB.

Op grond van het oordeel "voldoende" op de eerste vier BKO-standaarden, het oordeel "voldoet" voldaan" op de vijfde standaard en de toelichtingen en onderbouwingen hierbij adviseert de evaluatiecommissie het lectoraat Internationale Handel voor het MKB voort te zetten.

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 8

## 1 Onderzoeksprofiel en doelstellingen

Standaard 1 van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek: *“De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijhorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren. Met het onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma geeft de onderzoekseenheid aan in welke richting en in welke mate ze onderscheidend zijn: relevant, ambitieus en uitdagend voor het onderwijs, voor de professionalisering van de beroepspraktijk en voor het kennisdomein. Het onderzoeksprofiel vertoont samenhang met de onderzoeksvisie van de hogeschool en kan rekenen op draagvlak van (interne en externe) stakeholders. Het onderzoeksprogramma bevat concrete doelen; voor het meten en zichtbaar maken daarvan heeft de onderzoekseenheid indicatoren vastgesteld die zicht geven op: input, producten, gebruik en waardering.”*

Operationalisering Saxion:

Lectoraten van Saxion tonen aan dat ze in een meerjarenperspectief bestaansrecht hebben voor het vakgebied en het gerelateerde onderwijs. Lectoraten laten hun inhoudelijke relevantie zien en laten hun uniciteit (onderscheid ten opzichte van inhoudelijke collega-lectoraten binnen Saxion of in Nederland) zien. Daarnaast worden doelstellingen onderscheiden naar lange termijn en korte termijn (jaarplan). Doelstellingen voor korte termijn worden SMART geformuleerd. Lectoraten van Saxion kunnen eveneens aantonen dat ze zowel activiteiten ontplooiën ten aanzien van kennisontwikkeling, als ten aanzien van valorisatie en onderwijs/professionalisering. Lectoraten maken zichtbaar wat hun bijdrage is aan de realisatie van het Saxion Strategisch Plan 2016–2020. Lectoraten tonen aan dat hun onderzoeksprogramma in afstemming met stakeholders (intern en extern; onderwijs en werkveld) tot stand komt, wordt uitgevoerd en geëvalueerd. De prestatie-indicatoren praktijkgericht onderzoek van Saxion worden door het lectoraat gehanteerd.

Bijbehorende onderwerpen uit het Saxion Kwaliteitskader Onderzoek (SKOn) 2016:

1. Onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma
2. Relatie met Saxion Strategisch Plan
3. Afstemming met stakeholders

### 1.1 Onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma

Het lectoraat Internationale Handel voor het MKB bestaat sinds januari 2009 en is gestart vanuit het realiseren van een EFRO-subsidie ten behoeve van het project “Export Development Programma (EDP)”. Missie en visie van het lectoraat worden door de



Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 9

evaluatiecommissie als actueel aangemerkt en de relatie met het onderwijs van de opleidingen van de academie Marketing & International Management (MIM) is herkenbaar. De interne en externe samenwerkingspartners die de evaluatiecommissie heeft gesproken steunen de keuzes die het lectoraat maakt en heeft gemaakt. Het lectoraat heeft in het verleden veel tijd besteed aan netwerkvorming en het aangaan van samenwerkingsverbanden met relevante partners. Het lectoraat is in personele zin momenteel beperkt in omvang (1,6 fte), waarvan door de lector ook structureel 0,4 fte aan haar promotietraject wordt besteed. Gesteld kan worden dat het lectoraat succesvol is in de activiteiten die zij onderneemt, zo blijkt uit de waardering voor het lectoraat die op de evaluatiedag door alle betrokken partijen is uitgesproken.

Het lectoraat onderscheidt drie onderzoeksprogramma's: "internationale competenties", "familiebedrijven en internationalisering" en "internationaliseringsmonitor". De commissie stelt vast dat de onderscheiden onderzoeksprogramma's momenteel nog niet uitgroeien tot volwaardige programma's waarin aandacht is voor de te onderscheiden lectoraatsfuncties (kennisontwikkeling, valorisatie naar beroepspraktijk en maatschappij, onderwijs en scholing). Dat is begrijpelijk te noemen gezien de ontwikkelingsfase waarin het lectoraat zich bevindt: er is in de afgelopen periode een gedeelte van de funding weggevallen en het lectoraat is, zoals gezegd, in kwantitatieve zin momenteel ook niet groot. Deze ontwikkelingsfase is niet in lijn met de ambities van het lectoraat. Er zijn gelukkig positieve ontwikkelingen zichtbaar voor het lectoraat: er vindt ten eerste bij de economische opleidingen van Saxion een heroriëntatie van lectoraten plaats. Verwachting is dat op basis daarvan een structurele funding vanuit Saxion-middelen voor het lectoraat beschikbaar komt. Daarnaast is ook zeer recent een aanzienlijke Interreg-subsidie binnengehaald waarvan het lectoraat de komende jaren kan profiteren.

Nu het erop lijkt dat het lectoraat in de komende tijd een grotere en meer structurele capaciteit krijgt wil de evaluatiecommissie het lectoraat meegeven de onderzoeksprogramma's vanuit missie en visie en lectoraatsfuncties (zoals hierboven genoemd: kennisontwikkeling, valorisatie naar beroepspraktijk en maatschappij, onderwijs en scholing) kritisch tegen het licht te houden. Naar het idee van de evaluatiecommissie zouden de drie programma's mogelijk ook worden getransformeerd kunnen worden naar één programma "internationale competenties". De lijn "internationaliseringsmonitor" betreft immers de monitor als meetinstrument en daarnaast kan "familiebedrijven" gezien worden als onafhankelijke variabele in onderzoek. Het lectoraat spreekt in haar zelfevaluatie rapport over verdieping van de bestaande onderzoeklijnen, maar het is (nog) niet concreet geworden wat die verdieping dan inhoudt. Wanneer het lectoraat hier nog eens kritisch naar kijkt verwacht de commissie dat het lectoraat zich nog beter kan presenteren en kan onderscheiden met een eigen sturende onderzoeksagenda (in

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 10

meerjarenperspectief/strategisch perspectief) die duidelijk maakt waar het lectoraat voor staat. Voor stakeholders wordt dan ook duidelijker waar het lectoraat voor staat en welke prioriteiten aan de basis liggen van het onderzoeksprogramma. Stakeholders geven nu namelijk aan dat ze het lectoraat gebruiken en inzetten vanwege de kennis en het netwerk van de lector zelf. De evaluatiecommissie adviseert het lectoraat daarnaast ook op zoek te gaan naar een werkwijze om samen met interne en externe samenwerkingspartners/stakeholders periodiek te reflecteren op missie, visie en doelstellingen (door middel van bijvoorbeeld een klankbordgroep van stakeholders).

Wanneer het lectoraat haar focus explicieter maakt biedt dat ook de mogelijkheid om SMART-doelstellingen te formuleren. De evaluatiecommissie constateert nu dat er veel relevante opbrengsten zijn (voorbeelden zijn het traineeship en het excellentie-traject) waar stakeholders ook tevreden over zijn, maar een relevante vraag is of deze activiteiten perse primair door een lectoraat gerund moeten worden. Overdracht van deze activiteiten aan de staande academie-organisatie kan aan het lectoraat de ruimte bieden meer tijd te besteden aan de primaire doelstellingen van een lectoraat: ontwikkeling van nieuwe kennis, professionalisering van docenten/innovatie van onderwijs en valorisatie naar beroepspraktijk/maatschappij.

De prestatie-indicatoren voor praktijkgericht onderzoek die binnen Saxion zijn afgesproken worden door het lectoraat gebruikt, zo blijkt uit de meest recente managementreview en jaarplan. Het is daarbij zichtbaar dat voor het merendeel van de prestatie-indicatoren doelstellingen en resultaten aanwezig zijn. Wat de evaluatiecommissie niet kan vaststellen is dat de indicatoren ook gebruikt worden om te reflecteren op de behaalde resultaten van het lectoraat. Aansluitend bij de hierboven geplaatste opmerkingen over SMART-doelstellingen (gekoppeld aan de lectoraatsfuncties) adviseert de commissie het lectoraat de prestatie-indicatoren aan de doelstellingen te verbinden en door te reflecteren op behaalde resultaten ook zichtbaar te maken dat de prestatie-indicatoren als hulpmiddel worden gebruikt.

## 1.2 Relatie met Saxion Strategisch Plan

Het lectoraat Internationale Handel voor het MKB betoogt in de komende jaren nader aan te willen sluiten aan bij de inhoudelijke keuzes die Saxion heeft gemaakt op het gebied van Living Technology. Dat wil zij gaan doen door meer nadruk te gaan leggen op de betekenis van techniek op de internationalisering van het MKB en door onderzoek te doen met en voor technische bedrijven. Er ligt een uitdaging voor het lectoraat om dit voor de komende tijd verder uit te werken. De participatie van het lectoraat in het lopende valorisatieproject

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 11

“Redmedtech Ventures” is een mooi voorbeeld van hoe het lectoraat nu al aansluiting heeft bij Living Technology.

### 1.3 Afstemming met stakeholders

Het lectoraat Internationale Handel voor het MKB betreft haar stakeholders bij de uitvoering van haar onderzoeksactiviteiten. De betrokkenheid van opleidingen, dat wil zeggen studenten en docenten van in de eerste plaats de academie MIM, kan hierbij worden verbeterd. De stakeholders die de evaluatiecommissie heeft gesproken geven unaniem aan tevreden te zijn met de keuzes die het lectoraat heeft gemaakt en de resultaten die worden opgeleverd. De evaluatiecommissie vindt evenwel dat voor de afstemming met stakeholders, zowel intern als extern een meer formele vorm gewenst is. Het lectoraat kan bijvoorbeeld een klankbordgroep van stakeholders in het leven roepen waarin de inhoudelijke keuzes die het lectoraat maakt besproken kunnen worden en getoetst kunnen worden. Juist nu het de verwachting is dat het lectoraat kan gaan groeien is dit zeer wenselijk.

De evaluatiecommissie kent aan standaard 1 het oordeel VOLDOENDE toe.

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 12

## 2 Organisatie, mensen en middelen, samenwerkingsverbanden

Standaard 2 van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek: *“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. Deze standaard bevat de voorwaarden om het onderzoeksprofiel en het daarop gebaseerde onderzoeksprogramma te kunnen realiseren. Het portfolio en de wijze waarop de eenheid is georganiseerd is ondersteunend aan de uitvoering en borging van het onderzoeksprogramma. De inzet van mensen en middelen is daarbij toereikend in kwalitatief en kwantitatief opzicht. De interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties daarbij zijn voldoende relevant, intensief en duurzaam.”*

Operationalisering Saxion:

Een goede aansturing en facilitering van onderzoekseenheden is van belang om de beoogde doelstellingen te halen. Daarnaast moeten er in kwantitatief en in kwalitatief opzicht voldoende docent-onderzoekers zijn om het onderzoeksprogramma te kunnen realiseren. Het lectoraat moet daarvoor in kaart hebben gebracht welke eisen zij aan de personeelsformatie stelt. Ten aanzien van benodigde middelen en voorzieningen moet het lectoraat een eigen visie/plan hebben en in de praktijk moet blijken dat die voorzieningen er ook zijn en goed werken. Ten aanzien van samenwerking en netwerken vindt Saxion het belangrijk dat lectoraten actief relatiebeheer uitvoeren zodat met de juiste partners wordt samengewerkt.

Bijbehorende onderwerpen uit het Saxion Kwaliteitskader Onderzoek (SKOn) 2016:

1. Organisatie- en beslissingsstructuur
2. Personeel
3. Voorzieningen en middelen
4. Samenwerking en (internationale) netwerken

### 2.1 Organisatie- en beslissingsstructuur

Het lectoraat Internationale Handel voor het MKB is gepositioneerd bij de academie Marketing & International Management van Saxion. Naast de thuisbasis bij de academie MIM kent het lectoraat samenwerkingsverbanden met diverse andere lectoraten binnen Saxion. De lector stuurt het lectoraat aan, op haar beurt legt de lector verantwoording af aan de directeur van de academie. Het overleg van kenniskringleden met de lector vindt plaats naar behoefte en functioneert goed, zo wordt door lector en kenniskringleden

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 13

beaamd. Afstemming loopt daarmee dus via korte en effectieve lijnen. De evaluatiecommissie heeft de afstemming met het onderwijs gemist. Dit blijkt momenteel ook nog niet geborgd te zijn, zo geven lector en directeur aan. De verklaring daarvoor is gelegen in het feit dat de betrokkenheid van opleidingen IBL/IBMS bij het onderzoeksprogramma in de afgelopen twee jaren bewust op een lager pitje is gezet (onder andere door promotietraject van de lector en focus op uitvoering van geacquireerde projecten). Het lectoraat kan binnen de academie naar mening van de evaluatiecommissie baat hebben bij een (pragmatische) overlegstructuur waarbij ook de opleidingen worden betrokken (bijvoorbeeld met een aantal vaste agendapunten). Dit draagt bij aan een efficiëntere en doelgerichte werkwijze waarin ook kwaliteitsborging en andere belangrijke zaken (bijvoorbeeld de focus op de toekomst) met regelmaat, bewust en geregistreerd aan bod komen. De evaluatiecommissie beveelt het lectoraat aan om de inhoudelijke aansturing en keuzes van het lectoraat periodiek van een toets door (interne en externe) stakeholders te voorzien (zie daarvoor ook de bevindingen in hoofdstuk 1).

## 2.2 Personeel

Het lectoraat bestaat momenteel uit een lector en een kenniskring van docent-onderzoekers met een totale omvang van 1,6 fte. De evaluatiecommissie heeft een groot enthousiasme bij de onderzoekers van het lectoraat opgemerkt over het werken in/voor het lectoraat. Het lectoraatswerk wordt door hen als een verrijking gezien. Ook studenten zijn betrokken bij de activiteiten van het lectoraat, bijvoorbeeld via het Export Excellence-programma of via het Export Development-programma. Voor de nabije toekomst wordt uitbreiding van het lectoraat voorzien. Het lectoraat tekent daarbij aan dat docenten uit de betrokken academie niet altijd belangstelling hebben voor het lectoraatswerk, dat het lijkt alsof er voorrang gegeven wordt aan onderwijs en dat docenten soms ook te weinig ervaren zijn in het doen van onderzoek. De evaluatiecommissie ziet dit als een belangrijk aandachtspunt voor de academie en haar strategische personeelsplanning, wil zij een succesvolle groei kunnen doormaken.

## 2.3 Voorzieningen en middelen

Het lectoraat beschikt over de voor haar onderzoekswerk beschikbare onderzoeksvoorzieningen (bijvoorbeeld bibliotheek, ICT) en is daar tevreden over.

De financiële situatie van het lectoraat is “in orde”, in de zin dat het huidige onderzoeksprogramma van het lectoraat gerealiseerd wordt. Tegelijkertijd is de financiële situatie onzeker omdat er sprake is van onderzoeksprojecten die gerealiseerd worden met externe financiering. Dat maakt dat het lectoraat al jarenlang een onzekere financiële basis kent. Binnen Saxion wordt gewerkt aan een vernieuwde verdeling van onderzoeksmiddelen

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 14

waarbij het de verwachting is dat het lectoraat Internationale Handel voor het MKB net als andere lectoraten ook de beschikking krijgt over een basisfinanciering vanuit de eerste geldstroom. Dat geeft het bestaansrecht van het lectoraat een stevige boost waarvan de inhoudelijke ontwikkeling van het onderzoek zal moeten profiteren.

#### 2.4 Samenwerking en (internationale) netwerken

De evaluatiecommissie is positief over het grote externe relatiernetwerk dat het lectoraat kent via bijvoorbeeld het Export Development-programma, via het Saxion Centrum voor Ondernemerschap en via de lector zelf. Ook de externe stakeholders van het lectoraat die de evaluatiecommissie heeft gesproken waarderen het lectoraat hierom. De stakeholders zijn verder tevreden over de samenwerking met het lectoraat, zowel als het gaat om proces als om resultaat. Voorbeelden die daarbij genoemd zijn zijn de samenwerking tussen het lectoraat en het World Trade Centre Twente bij het Export Development Programme en de onderzoeken naar de vormgeving en opbrengsten van handelsmissies die het lectoraat in opdracht van de Provincie Overijssel heeft uitgevoerd. Als aanbeveling voor het lectoraat en Saxion geven de externe stakeholders aan dat het onderwijssysteem van Saxion flexibeler zou mogen zijn. Saxion wordt namelijk gezien als een traditionele onderwijsorganisatie waar het onderwijssysteem maar langzaam verandert. Daarnaast vinden de externe stakeholders dat Saxion haar relatiebeheer mag verbeteren, men wordt nu vanuit verschillende onderdelen van de organisatie benaderd. Voor de stakeholders ontstaat daarbij het beeld dat de interne samenwerking niet op orde is.

De evaluatiecommissie had verwacht dat het lectoraat ook in internationaal opzicht een groot netwerk zou hebben, echter dat blijft nog achter zoals in het zelfevaluatierapport ook wordt aangegeven. Hier ligt een ontwikkelpunt voor het lectoraat, waarbij zij kan putten uit de bestaande netwerken en contacten die Saxion wereldwijd heeft.

In de interne organisatie heeft het lectoraat samenwerkingsverbanden met collega-lectoraten, waarvan de belangrijkste het lectoraat Kennisinnovatief Ondernemerschap is. Ook dat lectoraat verricht onderzoek naar succes- en faalfactoren van familiebedrijven. Naar mening van de evaluatiecommissie is het het onderzoeken waard om te bekijken of op in samenwerking met collega-lectoraten meer samenhang (en daaruit volgend meer focus/massa) tussen verschillende lectoraatsprogramma's kan worden bewerkstelligd.

De evaluatiecommissie kent aan standaard 2 het oordeel VOLDOENDE toe.

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 15

### 3 Onderzoeksproces

Standaard 3 van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek: *“Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek. Deze standaard betreft de kwaliteit van het onderzoeksproces. Voorop staat, dat praktijkgericht onderzoek valide en betrouwbaar is. De onderzoekseenheid beschikt over een geëxpliciteerde standaard voor het voorbereiden, uitvoeren en het evalueren van praktijkgericht onderzoek. De door de Vereniging Hogescholen aanvaarde ‘Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo’ (2010) kan als leidraad dienen. Helder is dat het onderzoek is/wordt uitgevoerd volgens de methodologische regels, de onderzoeks- en beroepsethiek en de waarden die binnen het vakgebied en het onderzoekdomein gelden. Bij de visitatie vormt de visitatiecommissie zich, door middel van steekproefonderzoek, een oordeel over de mate waarin de onderzoeksprocessen in overeenstemming met de geëxpliciteerde standaard worden uitgevoerd. De onderzoekseenheid reflecteert op de geëxpliciteerde standaard voor het voorbereiden, het uitvoeren en het evalueren van praktijkgericht onderzoek.”*

Operationalisering Saxion:

Het lectoraat toont aan dat de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek voldoet aan de standaarden van het vakgebied. Gebruikte methoden, technieken en instrumenten alsmede betrouwbaarheid en validiteit in onderzoek worden altijd beargumenteerd. Ook is van belang dat bij de start van onderzoek, tijdens de uitvoering ervan en bij afronding ervan reflectie plaatsvindt hierover. De inhoudelijke kwaliteit van het onderzoek dat door het lectoraat wordt verricht en de methodologische verantwoording ervan zijn regelmatig onderwerp van gesprek met peers uit het vakdomein en kennisdomein. Lectoraten hanteren daartoe de Saxion-standaard voor peer-review en de gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het HBO. Research Data Management maakt deel uit van de borging van de kwaliteit van het onderzoeksproces.

Bijbehorende onderwerpen uit het Saxion Kwaliteitskader Onderzoek (SKOn) 2016:

1. Onderzoeksaanpak
2. Peer review

#### 3.1 Onderzoeksaanpak

Het lectoraat hanteert bij haar onderzoekswerk een planmatige aanpak. Uit de producten van het lectoraat die de evaluatiecommissie heeft gezien blijkt een methodologische verantwoording van het gedane werk. De evaluatiecommissie vraagt aandacht voor de

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 16

borging van de kwaliteit van kennis en producten die door het lectoraat worden opgeleverd. Er vinden periodieke voortgangsbesprekingen van projecten plaats en worden bijbehorende voortgangsrapportages opgesteld. De commissie beveelt aan dat het lectoraat een werkwijze ontwikkelt om kwaliteitsborging van inhoud en proces plaats te kunnen laten vinden en daar ook naar te handelen.

### 3.2 Peer review

Het lectoraat heeft aan de evaluatiecommissie geen duidelijke informatie verschaft over de wijze waarop zij peer review inzet om de inhoudelijke kwaliteit van het onderzoek en de methodologische kwaliteit van het onderzoek te kunnen borgen. Het lectoraat heeft evenwel gepeerreviewde artikelen opgeleverd. De evaluatiecommissie adviseert het lectoraat zich te beraden op hoe zij in de toekomst peer review wil inzetten. De binnen Saxion gemaakte afspraken hierover moeten hierbij in acht worden genomen en vervolgens moet ook inzichtelijk worden waartoe in de inzet van peer review leidt.

De evaluatiecommissie kent aan standaard 3 het oordeel VOLDOENDE toe.



## 4 Resultaten en impact

Standaard 4 van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek: ***“De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:***

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

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

*Bij deze standaard gaat het om de resultaten en de impact van het onderzoek en daarmee in hoeverre de door onderzoekseenheid gehanteerde indicatoren worden behaald. De indicatoren geven aan om welke soorten producten het gaat waarbij uitsplitsing plaatsvindt naar de drie genoemde gebieden:*

- *Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein. Kennis en inzichten worden via uiteenlopende kanalen aan de diverse doelgroepen overgebracht;*
- *Beroepspraktijk en maatschappij. Het onderzoek aan hogescholen is geworteld in de beroepspraktijk en sterk gebonden aan een toepassingscontext. De vraagstellingen worden ingegeven door de professionele praktijk (‘real life’-situaties), in zowel profit- als non-profitsectoren. Het onderzoek genereert vervolgens kennis, inzichten en producten die bijdragen aan het oplossen van de problemen in de beroepspraktijk en/of aan de ontwikkeling van deze beroepspraktijk;*
- *Onderwijs en professionalisering. Het onderzoek aan hogescholen kent een sterke verbinding met de andere activiteiten van het hoger beroepsonderwijs. Deze verloopt in hoofdlijn langs twee sporen: de verbinding met het onderwijs en de professionalisering van het onderwijzend personeel (van docent naar docent-onderzoeker) ten behoeve van het onderwijs en/of het uitvoeren van onderzoek.*

*Het gaat om producten, het gebruik van producten alsmede om blijken van waardering.*

Operationalisering Saxion:

Saxion heeft indicatoren vastgesteld waarmee de relevantie van de gerealiseerde resultaten van een lectoraat in beeld wordt gebracht. Het lectoraat gebruikt deze indicatoren, dat wil zeggen dat ze daarbij haar ambities heeft bepaald en laat zien wat de resultaten zijn in termen van producten, gebruik en impact ervan. De indicatoren zijn nadrukkelijk bedoeld als ondersteunend hulpmiddel in zowel het interne als externe debat (met peers) over het stellen van doelen, de realisatie van die doelen en welke erkenning en waardering daaraan gekoppeld kan worden: ze moeten helpen om een ontwikkelingsgerichte dialoog te voeren.

Bijbehorende onderwerpen uit het Saxion Kwaliteitskader Onderzoek (SKOn) 2016:

1. Resultaten en impact kennisontwikkeling

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 18

2. Resultaten en impact beroepspraktijk en maatschappij
3. Resultaten en impact onderwijs en professionalisering

#### 4.1 Resultaten en impact kennisontwikkeling

Het lectoraat Internationale Handel voor het MKB geeft op verschillende manieren vorm aan de kennisontwikkelingsfunctie. Voorbeelden zijn de diverse publicaties in vakbladen, enkele peer-reviewed publicaties, het promotieonderzoek van de lector zelf, presentaties op seminars en symposia op zowel regionaal als nationaal niveau. Daarnaast zijn er de producten die in opdracht van bedrijven en overheden verricht worden. De commissie is van mening dat de producten van het lectoraat waardevol zijn. Tegelijkertijd ligt hier een uitdaging voor het lectoraat: de vraag blijft of het lectoraat tot nog meer generaliseerbare resultaten uit praktijkonderzoek/kennisopbouw kan komen, die mogelijk ook te valoriseren zijn en van nut kunnen zijn voor het onderwijs (zie ook de bevindingen in hoofdstuk 1 als het gaat om doelstellingen en mogelijke uitbouw van het lectoraat). Er zijn naar mening van de evaluatiecommissie kansen om tot “state of the art”-kennisontwikkeling te komen waarbij het lectoraat een prominentere functie kan krijgen als autoriteit in het kennisgebied.

#### 4.2 Resultaten en impact beroepspraktijk en maatschappij

Het lectoraat heeft in de afgelopen periode haar nadruk gelegd op het bedienen van beroepspraktijk en maatschappij. Er is sprake van een groot netwerk van het lectoraat met de buitenwereld. Voorbeelden van succesvolle samenwerking zijn het Export Center, het Export Development Programma en het toptalentprogramma Export Excellence. Het lectoraat laat daarmee zien daadwerkelijk bij te dragen aan het oplossen van de vraagstukken die door externe partijen/opdrachtgevers zijn aangedragen en aan de ontwikkeling en innovatie van de beroepspraktijk. De evaluatiecommissie vraagt het lectoraat ervoor te waken niet zomaar in te gaan op alle vragen van bedrijven maar daarin keuzes te maken die passen bij het profiel en de programma's van het lectoraat, zodat ook bevorderd kan worden dat het werk/de opbrengsten van het lectoraat bruikbaar zijn voor onderwijs en professionalisering en voor het komen tot (generieke) kennisontwikkeling. Bij deze laatste punten ligt juist een groeipad/ontwikkelopdracht voor het lectoraat.

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 19

#### 4.3 Resultaten en impact onderwijs en professionalisering

Het lectoraat heeft in de afgelopen periode, gezien haar beperkte capaciteit, de keuze gemaakt de onderwijsfunctie niet voorop te stellen. Een mooie ontwikkeling als het gaat om de bijdrage van het lectoraat aan onderwijs is dat er een eigen excellentieprogramma ontwikkeld is. Betrokken docent-onderzoekers slagen er desgevraagd in hun onderzoekskennis- en ervaring te gebruiken in hun onderwijs. Dat is mooi, maar wil het onderwijs kunnen profiteren van een lectoraat (en omgekeerd) dan blijven er momenteel nog wel wensen over. De evaluatiecommissie vindt een meer formele inbedding van het lectoraat in het onderwijs dus zeer wenselijk. Dat vraagt tevens van de betrokken opleidingen dat er meer aandacht komt voor onderzoeks- en analytische vaardigheden. Onderhoud en vernieuwing van de curricula van de opleidingen IBL en IBMS bieden kansen voor het lectoraat (bijvoorbeeld als het bijvoorbeeld gaat om de onderzoekslijn in het curriculum, maar ook om de vakinhoud). Professionalisering van medewerkers door het lectoraat heeft zich tot nu toe hoofdzakelijk beperkt tot de eigen kenniskring. Het lectoraat heeft nog geen prioriteit gegeven aan verbreding van professionalisering, terwijl zij wel signaleert dat dat wenselijk zou zijn. De evaluatiecommissie raadt het lectoraat aan hier voor de toekomst concrete plannen voor te maken, omdat het een van de kerntaken van een lectoraat betreft. Tegelijkertijd vraagt dat van betrokken opleidingen ook om tot een betere afstemming met het lectoraat te komen in inhoud en structuur.

De evaluatiecommissie kent aan standaard 4 het oordeel VOLDOENDE toe.

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 20

## 5 Evaluatie van processen en resultaten

Standaard 5 van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek: *“De onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch evaluatie uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig verbeteringen. De standaard is bedoeld om de zorg voor de kwaliteit van het praktijkgerichte onderzoek te borgen. De onderzoekseenheid beschikt hiertoe over relevante managementinformatie en maakt gebruik van een samenhangend geheel aan meet- en evaluatie-instrumenten. De opvolging van de externe visitatie maakt hier deel van uit. De meet- en evaluatieresultaten leiden tot reflectie waaruit verbeteracties voortvloeien voor het onderzoeksprofiel, het onderzoeksprogramma en de organisatie en uitvoering van het onderzoek.”*

Operationalisering Saxion:

Lectoraten van Saxion tonen aan dat zij in actieve samenspraak met stakeholders doelgericht, systematisch, structureel, continu en cyclisch werken aan behoud van en verbetering van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. Zij hanteert daartoe een kwaliteitsbeleid dat PDCA-werken mogelijk maakt. Het PDCA-werken blijkt uit de aantoonbare resultaten van kwaliteitsbeleid en de opvolging van die resultaten, de kwaliteitscultuur en de mate waarin de stakeholders de verbetergerichte attitude in de praktijk (h)erkennen, zelf hanteren en waarderen.

Bijbehorende onderwerpen uit het Saxion Kwaliteitskader Onderzoek (SKOn) 2016:

1. Kwaliteitsbeleid, evaluaties, verbeterbeleid, verbetermaatregelen
2. Kwaliteitscultuur
3. Betrokkenheid stakeholders
4. Managementinformatie

### 5.1 Kwaliteitsbeleid, evaluaties, verbeterbeleid, verbetermaatregelen

Het lectoraat kent geen systematiek/procedure voor kwaliteitszorg en verbetering. Peer review volgens de Saxion-afspraken vindt nog niet plaats en aan het Saxionbrede werkveldtevredenheidsonderzoek wordt niet deelgenomen. Naar aanleiding van projecten wordt wel geëvalueerd met opdrachtgevers en het lectoraat betoogt dat gezien de gestage groei van het aantal samenwerkingsrelaties van het lectoraat er sprake is van een tevreden werkveld. Er zijn daarnaast signalen aan de hand waarvan kan worden aangenomen dat kwalitatief goed werk wordt geleverd: het lectoraat werkt methodisch vanuit een analytische houding, participeert bijvoorbeeld op congressen en er zijn enkele gereviewde artikelen geaccepteerd voor publicatie. De evaluatiecommissie ziet dus ook geen reden om

Datum Oktober 2017  
Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
Pagina 21

te twifelen aan de kwaliteit die wordt geleverd, echter het is wenselijk dat het lectoraat laat zien welke betekenis wordt gegeven aan de uitkomsten van evaluaties/evaluatiegesprekken en of dit leidt tot veranderingen/verbeteringen (PDCA-werken). De bestaande P&C-cylus van Saxion en de activiteiten/rapportages/gesprekken die daarin plaatshebben kunnen hiervoor een hulpmiddel zijn.

#### 5.2 Kwaliteitscultuur

De evaluatiecommissie signaleert een sterk kwaliteitsbewustzijn bij alle betrokkenen van het lectoraat. De lector ziet toe op de kwaliteit van het werk dat wordt geleverd en is hierover altijd in gesprek met de docent-onderzoekers, die ook beamen de feedback die ze krijgen te kunnen krijgen. Er is sprake van het bevorderen van een kwaliteitscultuur, waarbij de evaluatiecommissie wel wil aantekenen dat het maken van afspraken over hoe je als lectoraat in kwaliteitsborging wilt voorzien kan bijdragen aan een volwaardige PDCA-cyclus die verbetergericht werkt en gericht is op continue verbetering van de kwaliteit.

#### 5.3 Betrokkenheid stakeholders

In het eerste gedeelte van deze rapportage hebben we al opmerkingen gemaakt over de betrokkenheid van stakeholders: zij worden betrokken bij de uitvoering van het lectoraatswerk. De opmerking die we daar geplaatst hebben over de betrokkenheid van stakeholders bij de totstandkoming van het onderzoeksprogramma geldt ook voor de evaluatie ervan: doe dat in een meer geformaliseerde vorm. Dit draagt bij aan de legitimering van de keuzes die het lectoraat maakt.

#### 5.4 Managementinformatie

Het lectoraat beschikt over relevante managementinformatie over de uitvoering en resultaten van het onderzoeksprogramma. Het lectoraat laat in haar P&C-producten bijvoorbeeld zien dat de prestatie-indicatoren voor praktijkgericht onderzoek die Saxion heeft gekozen gebruikt worden.

Naar het oordeel van de evaluatiecommissie VOLDOET het lectoraat aan deze standaard.

Datum Oktober 2017  
 Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB  
 Pagina 22

### Bijlage: Dagindeling tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB op 29 september 2016

Tijd	Locatie	Gespreksgroep	Deelnemers lectoraat IntHandel	Opmerkingen
8.45u - 9.00u	H1.46	Ontvangst evaluatiecommissie door lectoraat	Louise van Weerden	Externe auditteamleden: Frank Vonk Tom Cornelissen
9.00u - 10.00u	H1.46	Vorbereiding evaluatiecommissie		
10.00u - 10.45u	H1.46	Verantwoordelijke directeur	Rik Eijsink	
10.45u - 11.00u	H1.46	Overleg auditteam		Uitloop en voorbereiding volgende gesprek
11.00u - 11.45u	H1.46	Lector	Louise van Weerden	
11.45u - 12.00u	H1.46	Overleg auditteam		Uitloop en voorbereiding volgende gesprek
12.00u - 12.45u	H1.46	Docent-onderzoekers/leden van de kenniskring	Birdane Seczin Sascha Leuftink Rob Erven	
12.45u - 13.30u	H1.46	Lunch auditteam	<i>Louise van Weerden</i> <i>Rik Eijsink</i>	

Datum Oktober 2017

Naam rapport Evaluatierapport tussenevaluatie lectoraat Internationale Handel voor het MKB

Pagina 23

13.30u - 14.15u	H1.46	Gesprek met externe stakeholders / klanten / samenwerkingspartners	Jacques Steenbergen Freerk Faber	Beleidsontwikkelaar/programma manager Provincie Overijssel Directeur WTC Hengelo
14.15u - 14.30u	H1.46	Overleg auditteam		Uitloop en voorbereiding volgende gesprek
14.30u - 15.15u	H1.46	Gesprek met interne samenwerkingspartners	Erik Wierstra Nicole Scheffer	Lector Kennisinnovatief Ondernemerschap/Familiebedrijven Projectleider Export Expertise
15.15u - 15.30u	H1.46	Overleg auditteam		Uitloop en voorbereiding volgende gesprek
15.30u - 16.15u	H1.46	Showcase project	Presentatie Sascha Leuftink EDP	
16.15u - 17.00u	H1.46	Overleg auditteam		Uitloop en voorbereiding terugkoppeling
17.00u - 17.30u	H1.46	Terugkoppeling evaluatiecommissie door	Alle belangstellenden	