

Leden Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek
per mail via groot@vereniginghogescholen.nl

onderwerp	kenmerk	plaats en datum
Bestuurlijke reactie op visitatierapport Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap	2018-1157	Zwolle, 28 juni 2018

Geachte leden van de CEKO,

Op 21 maart 2018 is het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap van Hogeschool Windesheim gevisiteerd in het kader van het BKO. Op 9 mei heeft het visitatiepanel een visitatierapport opgestuurd, waarin naast de overall beoordeling "goed" een vijftal aanbevelingen genoemd zijn. Graag willen we bij deze onze reactie geven op deze aanbevelingen.

Aanbeveling 1: Windesheim heeft sinds de zomer van 2017 een nieuwe strategische koers. Deze koers heeft voor het onderzoek de ambitie geformuleerd dat het zich richt op een duurzame en inclusieve samenleving. Het uitwerken van deze Windesheimbrede visie naar het Kenniscentrum niveau vraagt aandacht. Bij deze uitwerking is het verstandig om dit samen met de medewerkers van het Kenniscentrum vroegtijdig te ontwikkelen. Dit leidt tot commitment en motivatie bij deze medewerkers en tot verbinding tussen de strategische koers en de afgeleide visie daarvan van het Kenniscentrum.

Deze aanbeveling onderschrijven wij. In het nieuwe instellingsplan van de hogeschool (de Strategische Koers) is gekozen voor de ambitie dat het onderzoek op de hogeschool zich richt op een duurzame en inclusieve samenleving. Binnen het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap is met deze Strategische Koers – waarmee Windesheim nu driekwart jaar mee op stap is – al rekening gehouden bij het formuleren van de leeropdracht op het gebied van Netwerken in een Circulaire Economie (waarvan de lector onlangs is geïnstalleerd). Voor de leeropdrachten die eerder geformuleerd waren dan de Strategische Koers was rekening houden met die koers vanzelfsprekend niet mogelijk. Dat neemt niet weg dat bij het opstellen van die koers ook gekeken is naar de mogelijkheden om bestaande lectoraten hierbij aan te laten sluiten. Wij denken dat daar niet alleen voor het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap veel mogelijkheden voor zijn, maar ook voor de andere kenniscentra binnen Windesheim. Om het proces van het verbinden van de lectoraten met de Strategische Koers te ondersteunen, is een programmamanager aangesteld. In een aantal sessies zal de programmamanager met alle lectoren in de komende maanden kijken wat voor ieder lectoraat de begrippen duurzaam en inclusief betekenen, hoe daar eventueel nu al invulling aan gegeven wordt, en hoe dat in de toekomst nog meer kan. Van belang hierbij is dat we waar mogelijk eenduidigheid zoeken maar waar nodig verscheidenheid omarmen, van elkaar willen leren (het delen van best practices), en dat we aan de hand van beide begrippen samenwerking tussen lectoraten en kenniscentra willen bevorderen. Tussen genoemde sessies kunnen de lectoren de uitkomsten van een sessie bespreken met hun (docent-)onderzoekers en daarmee input verzamelen voor de volgende sessie.

Aanbeveling 2: Het panel onderschrijft het experiment van het kenniscentrum Windesheim Flevoland i.o. Dit kenniscentrum wordt een oefenplaats van Windesheim brede onderzoeksthema's. Hierbij lijkt het goed de blik van het kenniscentrum WF i.o. te richten op de Metropool Regio Amsterdam, hierbij is dan wel een actieve (bestuurlijke) betrokkenheid vanuit Windesheim vereist.

Het panel geeft in aanbeveling 2 aan het oprichten van een Kenniscentrum Windesheim Flevoland te onderschrijven. Ondertussen is de oprichting van dit kenniscentrum een feit, waarbij de lectoraten van dit nieuwe kenniscentrum al lectoraten waren bij de kenniscentra in Windesheim Zwolle (deze lectoraten "verhuizen" naar het nieuwe kenniscentrum). Hoewel er rekening gehouden zal worden met ontwikkelingen in de Metropool Regio Amsterdam (MRA) zal het Kenniscentrum WF zich met name richten op vraagstukken uit de regio Flevoland, en blijven de lectoraten van het nieuwe kenniscentrum waar mogelijk samenwerken met de lectoraten in Zwolle. Deze samenwerking tussen kenniscentra is ook expliciet benoemd in de Strategische Koers vanuit het besef dat vraagstukken uit de beroepspraktijk en maatschappij steeds vaker een multidisciplinaire en sectoroverstijgende onderzoeks-aanpak vragen. Eerder is aangegeven dat we in een aantal gezamenlijke sessies dit verder gaan uitwerken.

Aanbeveling 3: Uit een onlangs gehouden Windesheim breed medewerkerstevredenheidsonderzoek is gebleken dat medewerkers bij het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap de werkdruk als hoog ervaren. De hoge werkdruk is daarmee een belangrijk aandachtspunt voor het management van het Kenniscentrum. Hierbij verdient het aanbeveling om als management samen met de medewerkers gedeelde keuzes te maken in werk. Niet iedere lector hoeft te voldoen aan iedere KPI of even goed te scoren op alle onderdelen van de driehoek (onderwijs, werkveld, onderzoek). Maak vooral gebruik van de talenten van iedere lector in de keuzes die worden gemaakt. Vooral ten aanzien van de taakverhouding onderzoek : onderwijs (voor docent- onderzoekers).

Aanbeveling 4: Per lectoraat en daarbinnen per leerstoel kunnen er accentverschillen optreden binnen de driehoek onderwijs, werkveld, onderzoek. Deze accentverschillen komen voort uit de grootte van het lectoraat/de leerstoel, de duur ervan of met de initiële raison d'être van het lectoraat/de leerstoel. Maak de accentverschillen zichtbaar voor de buitenwereld en richt daar de marketing- en andere -middelen van het kenniscentrum op in. Durf te kiezen. Hierbij zou de normeringsmatrix van standaard 4 gebruikt kunnen worden als keuzemenu voor een richtinggevend gesprek.

In aanbeveling 4 stelt het visitatiepanel vast dat er per lectoraat accentverschillen kunnen optreden binnen de driehoek onderwijs – werkveld – onderzoek. Geadviseerd wordt om deze accentverschillen zichtbaar te maken voor de buitenwereld en de externe communicatie hierop in te richten. Letterlijk wordt gezegd "Durf te kiezen". Het maken van keuzes binnen deze driehoek is ook onderdeel van aanbeveling 3 waar aandacht gevraagd wordt voor de hoge ervaren werkdruk. Door hier als kenniscentrum (management en medewerkers) keuzes te maken hoeft niet iedere lector even goed te scoren op alle onderdelen van de driehoek, hetgeen tot vermindering van de ervaren werkdruk zou kunnen leiden. In de beoordeling per standaard wordt bij standaard 2 opgemerkt dat de verschillen tussen de lectoraten ten aanzien van netwerkvorming groot zijn waarbij gerefereerd wordt aan de fase waarin de leerstoel zich bevindt. En bij standaard 4 wordt gesteld dat op de indicatoren zelf en op de normering afstemming heeft plaatsgevonden binnen het Kenniscentrum.

Het College en het management van het kenniscentrum onderschrijven deze aanbevelingen van harte. Het is al praktisch binnen het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap dat bij het maken van de jaarlijkse activiteitenplannen (door management en lectoren) van een lectoraat/leerstoel gekeken wordt naar omvang, levensfase en de leeropdracht ("initiële raison d'être") van een lectoraat/leerstoel; dat blijkt ook uit de bevindingen van het panel bij de standaarden 2 en 4.

Zo is binnen een gevestigd lectoraat als Familiebedrijven een lector die zich voornamelijk richt op valorisatie binnen onderwijs en werkveld, en een tweede lector die zich voornamelijk richt op onderzoeksoutput (publicaties in vaktijdschriften en academische journals, en wetenschappelijke promoties). Een dergelijke verdeling is nog niet mogelijk voor lectoraten met een nog korte bestaanshistorie (zoals het lectoraat Netwerken in een Circulaire Economie). Een dergelijk lectoraat zal zich in eerste instantie oriënteren in het onderzoeksgebied en zich pas later kunnen specialiseren en/of differentiëren in één of meerdere aandachtsgebieden. Wel wordt ook daar gekeken naar een goede balans in de driehoek, waarbij sommige punten zwaarder aangezet kunnen zijn dan andere punten.

De aanbeveling van het visitatiepanel maakt enerzijds duidelijk dat dergelijke keuzes en accentverschillen nog onvoldoende extern (maar blijkbaar ook intern) gecommuniceerd worden (aanbeveling 4) en anderzijds dat bij het opstellen van de activiteitenplannen hier nog meer aandacht voor kan zijn (aanbeveling 3). We nemen de aanbevelingen hierover dan ook mee in het opstellen van de activiteitenplannen en in de profilering van de lectoraten/leerstoelen in onze interne en externe communicatie.

Aanbeveling 5: De manier waarop het Kenniscentrum en de lectoraten zich profileren naar internationale, nationale en regionale stakeholders kan verbeterd worden. Marketing en communicatiemiddelen kunnen beter/meer ingezet worden om de impact van het onderzoek goed over de Bühne te krijgen, lectoren te positioneren en wellicht voor een breder publiek toegankelijk te maken.

Na het verschijnen van het visitatierapport zijn er met de afdeling Marketing en Communicatie (MCD) van Windesheim afspraken gemaakt over de ondersteuning door de afdeling MCD van het kenniscentrum. Hierbij is onder andere afgesproken dat minimaal 4 keer per jaar individueel met de lectoren gesproken zal worden over hun onderzoeksplannen en -activiteiten, en hoe hierover te communiceren. Hiermee kan de gewenste marketing en communicatie adequaat meegenomen worden in de activiteitenplannen van de afdeling MCD. Jaarlijks zal de uitvoering met het management van het kenniscentrum geëvalueerd en waar nodig bijgesteld worden in de PDCA-cyclus van de hogeschool.

Vanzelfsprekend willen wij de leden van het visitatiepanel van harte bedanken voor hun aanbevelingen.

Met vriendelijke groet,



drs. I.T.J. Grimm MBA,
Lid College van Bestuur