

AERES Hogeschool

Beoordeling Team Praktijkgericht Onderzoek Faculteiten Almere en Dronten

Inleiding

Dit rapport bevat de beoordeling van de kwaliteit van (de organisatie van) het onderzoek van het Team Praktijkgericht Onderzoek (TPO) van de faculteiten Almere en Dronten van Aeres Hogeschool. De beoordeling heeft betrekking op de periode september 2014 - juni 2017. De visitatiecommissie die de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door Aeres Hogeschool. De visitatiecommissie bestond uit:

De heer prof. dr. H. W. Volberda (voorzitter)
Mevrouw dr. C.M. Hooymans (commissielid)
De heer drs. P. Rullmann (commissielid)
De heer dr. ir. J.W.G.M. Swinkels (commissielid)

Mevrouw drs. G.M. Klerks, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van de commissie. Zie bijlage 3 voor informatie over functies en expertise van elk van de commissieleden.

De evaluatie van de onderzoekseenheid TPO (faculteiten Almere en Dronten) is uitgevoerd conform het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 van de Vereniging Hogescholen. In het licht van de adviezen van de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) in 2015 heeft Aeres Hogeschool de commissie om extra aandacht gevraagd voor Standaard 5 (kwaliteitszorg) van het protocol.

Uitvoering van de evaluatie

Het panel heeft ter voorbereiding op het visitatiebezoek een aantal documenten ontvangen, waaronder een kritische reflectie en een selectie van onderzoeksproducten en publicaties (zie bijlage 1). In de selectie van onderzoeksproducten en publicaties waren alle drie de onderzoekslijnen van TPO vertegenwoordigd. De selectie was bovendien exemplarisch voor het onderzoek dat binnen de onderzoekslijnen wordt verricht.

Voorafgaand aan het bezoek heeft de commissie vergaderd. In de vergadering hebben de commissieleden de eerste bevindingen met elkaar gewisseld en zijn de gesprekken inhoudelijk voorbereid. Op 28 juni 2017 heeft de commissie een bezoek aan TPO gebracht. Tijdens het bezoek zijn aanvullende documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met verschillende stakeholders die bij TPO betrokken zijn (zie bijlage 2).

De commissie had de indruk dat de kritische reflectie zichzelf op verschillende punten tegensprekt als het gaat om wat verstaan wordt onder de onderzoekseenheid. Soms spreekt de kritische reflectie over onderzoekseenheid, verwijzend naar TPO, dan weer over onderzoekseenheden, waarbij verwezen lijkt te worden naar TPO Almere en TPO Dronten. Conform de opdracht zoals beschreven op pagina 9 van de kritische reflectie is de commissie bij de evaluatie uitgegaan van TPO *als geheel* (dus TPO Almere en TPO Dronten gezamenlijk) als onderzoekseenheid in de zin van het BKO-protocol 2016-2022.

Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft de commissie tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Opbouw van het rapport

Het rapport is opgesteld conform de vijf standaarden van het bovengenoemde Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 en beschrijft de bevindingen, overwegingen, conclusies en aanbevelingen van de commissie.

In hoofdstuk 1 wordt een karakteristiek gegeven van Aeres Hogeschool en TPO. In hoofdstuk 2 worden de bevindingen en conclusies van de commissie ten aanzien van de vijf standaarden van het brancheprotocol beschreven. Hoofdstuk 3 bevat de oordelen van de commissie op de standaarden en het eindoordeel. Hoofdstuk 4 geeft een aantal aanbevelingen.

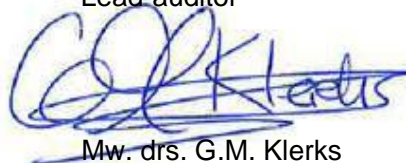
Utrecht, 3 september 2017

Voorzitter



Dhr. prof. dr. H. Volberda

Lead-auditor



Mw. drs. G.M. Klerks

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Karakteristiek	7
2. Standaarden	9
3. Eindoordeel	31
4. Aanbevelingen	33
Bijlagen	35
Bijlage 1 Bestudeerde documenten	37
Bijlage 2 Bezoekprogramma	38
Bijlage 3 Deskundigheid leden visitatiecommissie en lead-auditor	39
Bijlage 4 Onafhankelijkheidsverklaringen leden visitatiecommissie	78

1. Karakteristiek

Aeres Hogeschool (tot 2016 Vilentum Hogeschool genaamd) is in 2013 ontstaan uit een fusie tussen de Christelijke Agrarische Hogeschool en Stoas Hogeschool. Aeres Hogeschool maakt deel uit van de Aeres Groep, een groene kennisinstelling in Nederland die onderwijs, praktijkgericht onderzoek en commerciële kennisintensieve dienstverlening aanbiedt op alle niveaus, van praktijkonderwijs tot vmbo, mbo en hbo¹. Aeres Hogeschool kent drie faculteiten die zijn gevestigd in respectievelijk Almere, Dronten en Wageningen. Binnen elk van deze faculteiten wordt zowel onderwijs aangeboden als onderzoek gedaan dat aansluit op de inhoudelijke zwaartepunten van die faculteit. Binnen de faculteit Almere en de faculteit Dronten is het onderzoek ondergebracht in de onderzoekseenheid Team Praktijkgericht Onderzoek (TPO) en binnen de faculteit Wageningen in het Lectorencollectief en de kenniskring. Op verzoek van Aeres Hogeschool richt deze externe evaluatie zich uitsluitend op het onderzoek dat wordt verricht door het Team Praktijkgericht Onderzoek van de faculteit Almere (TPO Almere) en de faculteit Dronten (TPO Dronten). De voorloper van deze onderzoekseenheid is al eerder extern geëvalueerd in 2014.

Binnen (de voorlopers van) Aeres Hogeschool wordt reeds sinds 2002 invulling gegeven aan de onderzoeksfunctie. Met de invoering in 2009 van het onderzoeksprogramma 'Verantwoord Ondernemen' dat was geënt op de merkbelofte 'Economy of Life', kregen de onderzoeksactiviteiten concreter vorm. Dit onderzoeksprogramma werd vervolgens verder doorontwikkeld tot het huidige onderzoeksprogramma 'Duurzaam Ondernemen' dat in 2013 werd opgesteld. Daarbij zijn ook de aansturing en beleidsmatige en organisatorische inbedding van het programma aangepast. TPO beoogt met het onderzoek een bijdrage te leveren aan een innovatieve en concurrerende agrarische sector en een vitale samenleving.

Het onderzoeksprogramma van TPO kent de volgende drie onderzoekslijnen:

1. Groene en Vitale Leefomgeving (TPO Almere);
2. Vitale Agribusiness (TPO Dronten);
3. Vitale Landbouw (TPO Dronten).

Binnen elk van de onderzoekslijnen wordt het onderzoek uitgevoerd binnen twee of meer lectoraten.

Hoewel ten tijde van de evaluatie het onderzoek van TPO Almere nog wordt gedaan onder de paraplu van het onderzoeksprogramma 'Duurzaam Ondernemen', zal TPO Almere zich op termijn afsplitsen van TPO Dronten. Momenteel wordt door TPO Almere daartoe een zelfstandig onderzoeksprogramma ontwikkeld, genaamd 'Groene en vitale leefomgeving'.

Op 31 december 2016 zijn aan TPO twee onderzoeksleiders, drie faculteitslectoren, tien lectoren, twee promovendi, dertien docenten en één assistent verbonden, die gezamenlijk een aanstellingsomvang hebben van 18,57 fte.

¹ Bron: website www.aeres.nl.

2. Standaarden

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van de commissie ten aanzien van de vijf standaarden uit het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 (zie ook Inleiding).

Standaard 1

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

Missie en onderzoeksprofiel

Het onderzoeksprogramma 'Duurzaam Ondernemen' (tweede druk, oktober 2015) beschrijft de missie en visie van het Team Praktijkgericht Onderzoek (TPO). De missie van TPO wordt als volgt omschreven:

'Het Team Praktijkgericht Onderzoek creëert en implementeert nieuwe kennis, waarmee het een bijdrage wil leveren aan een innovatieve en concurrerende agrarische sector en een vitale samenleving'.

Op basis van deze missie heeft TPO de volgende visie geformuleerd:

'TPO is een essentiële partner voor studenten en professionals in de wereld van voedsel en groen. Onze kernwaarden zijn respect, onafhankelijkheid en een duurzame voedselvoorziening voor de samenleving. Dit brengen we in praktijk door het uitvoeren van kwalitatief goed en op de praktijk gericht onderzoek, het onderhouden van professionele relaties met opdrachtgevers, stakeholders en studenten en door een 'hands-on' houding'.

Met het praktijkgericht onderzoek beoogt TPO nieuwe kennis te ontwikkelen. Daarmee wil TPO impact realiseren op de aanpalende beroepspraktijk. Tevens wil men via het doen van onderzoek bijdragen aan de professionalisering van medewerkers en de voorbereiding van studenten op de beroepspraktijk door het bijbrengen van de nodige (onderzoeks)vaardigheden en kritische houding. Het onderzoek wordt in de meeste gevallen in samenwerkingsprojecten met interne en externe partners uitgevoerd.

De commissie stelt vast dat TPO met deze missie en visie goed aansluit bij het beleid van Aeres Hogeschool, zoals dat is omschreven in het 'Instellingsplan Perspectief 2020' en in het rapport 'Vaart in Praktijkgericht Onderzoek 2016-2020'. Zo zijn missie en visie in lijn met zowel de zes doelstellingen voor praktijkgericht onderzoek als met de vijf speerpunten van de hogeschool.

De commissie is van mening dat de missie en de visie in de huidige vorm tamelijk algemeen zijn geformuleerd en daardoor weinig typerend zijn voor specifiek het onderzoek van TPO. Daardoor is de sturende kracht van de missie voor het onderzoek beperkt. Ook weerspiegelt de missie in

de ogen van de commissie niet volledig het onderzoek dat TPO doet en wil doen. De onderzoekslijnen Vitale Landbouw en Vitale Agribusiness zijn herkenbaar in de missie terug te vinden ('innovatieve en concurrerende agrarische sector'). Voor de onderzoekslijn 'Groene en vitale leefomgeving' met de lectoraten 'Groene en Gezonde Stad' en 'Voedsel en Gezond Leven' geldt dat in veel mindere mate. Verder is de commissie van mening dat de missie in de huidige vorm te veel een opsomming van thema's is, waarbij de overkoepelende samenhang tussen deze thema's onvoldoende wordt aangeduid. De commissie adviseert de missie en visie scherper te formuleren en meer sturend te maken. Tevens adviseert zij zowel het onderscheid tussen de onderzoeksthema's als de samenhang tussen de onderzoeksthema's te expliciteren. Een krachtige, scherp geformuleerde missie kan volgens de commissie tevens bijdragen aan een goede herkenbaarheid van het onderzoeksprofiel naar buiten toe, waardoor de zichtbaarheid en bereikbaarheid voor externen vergroot kan worden (zie ook Standaard 2).

Duurzaam, Ondernemen en Vitaliteit zijn de centrale termen die richting geven aan het praktijkgericht onderzoek van TPO. Het onderzoeksprogramma 'Duurzaam Ondernemen' (tweede druk, oktober 2015) beschrijft dat TPO zich bij het bepalen van het onderzoeksprofiel heeft laten leiden door de (mondiale) megatrends. TPO streeft ernaar om snel in te spelen op nieuwe trends en ontwikkelingen die op lange termijn grote impact hebben. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om verantwoordelijkheid ten aanzien van het leefmilieu, eindigheid van resources, behoefte aan transparantie in de voedselketen, de transitie naar een biobased economie en een behoefte aan gezond voedsel². Verder kiest TPO ervoor om met het onderzoek deel te nemen aan de ontwikkelingen binnen de topsectoren Agri & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen van het topsectorenbeleid van de Nederlandse overheid. Het gekozen onderzoeksprofiel sluit volgens de commissie prima aan bij de inhoudelijke profielen en zwaartepunten binnen Aeres Hogeschool, zoals omschreven in het Instellingsplan Perspectief 2020.

Onderzoeksprogramma

De missie, visie en ambities van TPO zijn vertaald in het onderzoeksprogramma 'Duurzaam Ondernemen' dat bestaat uit drie onderzoekslijnen:

1. **Groene en Vitale Leefomgeving** (Almere). Deze onderzoekslijn bestaat uit verschillende, onderling verbonden onderzoeksdomeinen. Centraal hierbij staat een gezonde mens in een gezonde, vitale leefomgeving. Het onderzoek focust enerzijds op voedings- en leefstijl beïnvloedende factoren in de stad en anderzijds op nieuwe, lokale businessmodellen rondom landbouw en voedsel en het scheppen van een cultuur die het mogelijk maakt dat deze nieuwe modellen ontstaan en wortel schieten. Hiermee beoogt de onderzoekslijn bij te dragen aan de transitie naar een duurzame samenleving³. De onderzoekslijn kent twee lectoraten:
 - Groene en gezonde stad;
 - Voedsel en gezond leven.
2. **Vitale Landbouw** (Dronten). In deze onderzoekslijn gaat het om *'de mens (als ondernemer) en de manier waarop voedsel geproduceerd wordt (resources en*

² Bron: Onderzoeksprogramma 'Duurzaam Ondernemen' (tweede druk, oktober 2015), p. 15

³ Bron: Kritische reflectie. Zelfevaluatie-rapport van het Tem Praktijkgericht Onderzoek van de faculteiten Dronten en Almere. Aeres Hogeschool, juni 2017, p. 19

productie)⁴. Dit is uitgewerkt in drie onderzoeksthema's: Resources, Productie en Ondernemerschap. Onder de onderzoekslijn vallen drie lectoraten:

- Beweiding;
- Duurzaam bodembeheer;
- Gezonde pluimveehouderij.

3. **Vitale Agribusiness** (Dronten). Deze onderzoekslijn bestaat uit twee onderzoeksthema's: biobased & circulaire economie en smart economy. Deze onderzoeksthema's zijn nauw met elkaar verbonden. Circulair en biobased ontmoeten elkaar rechtstreeks zodra de maatschappij (mens) in beeld komt. Deze beide thema's worden sinds januari 2016 integraal benaderd. Technologie, big data en praktijkrijpe toepassingen komen bij elkaar in smart economy. Zaken slim aan elkaar koppelen, technologisch, industrieel, bedrijfskundig en data-driven, maakt dat de maatschappij en de landbouw grote stappen kunnen maken in het verbeteren van productiemethoden en de leefomgeving⁵. De onderzoekslijn kent vier lectoraten:

- Aardappelketen en sectorinnovatie;
- Duurzame energie en groene grondstoffen;
- Precisielandbouw;
- Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens.

De commissie vindt dat de thema's van de drie onderzoekslijnen goed gekozen en robuust zijn en dat de onderzoekslijnen ieder afzonderlijk een goede focus hebben (zie ook Relevantie, uitdagendheid en ambitie). De thema's passen bovendien binnen de missie en visie. Aangezien de missie en visie nogal ruim geformuleerd zijn (zie hierboven), wekt het echter geen verbazing dat de relatie tussen missie en visie en het onderzoeksprogramma thans lastig te duiden is.

De commissie stelt vast dat de drie onderzoekslijnen min of meer los staan van elkaar. Wat de commissie al constateerde bij de missie en visie, strekt zich ook uit tot het onderzoeksprogramma zelf. De inhoudelijke overlap en samenhang tussen de onderzoekslijnen van het programma en tussen de lectoraten binnen de onderzoekslijnen is volgens de commissie zeker aanwezig doch beperkt van aard. Dit maakt het onderzoeksprogramma minder krachtig dan het zou kunnen zijn. Het gevaar bestaat bovendien dat de onderzoekslijnen verder uiteen gaan drijven. De commissie heeft uit het rapport 'Vaart in Praktijkgericht Onderzoek 2016-2020' vernomen dat het hogeschoolbrede beleid ernaar streeft dat elke faculteit in ieder geval één onderzoeksprogramma heeft dat op het inhoudelijke zwaartepunt van de betreffende faculteit aansluit. In lijn hiermee, zal TPO Almere (onderzoekslijn Groene en Vitale Leefomgeving), dat nu nog onder het onderzoeksprogramma 'Duurzaam Ondernemen' ressorteert, zich op termijn afsplitsen van TPO Dronten (overige twee onderzoekslijnen). De commissie heeft begrepen dat TPO Almere ten tijde van de evaluatie reeds bezig was met het ontwikkelen van een eigen onderzoeksprogramma. Met het oog op deze afsplitsing is het volgens de commissie van belang om één overkoepelend onderzoeksprogramma voor TPO te ontwikkelen. Dit overkoepelende programma zou het gemeenschappelijke, grotere onderzoeksthema moeten aanduiden en de verbinding en

⁴ Bron: Kritische reflectie. Zelfevaluatierapport van het Team Praktijkgericht Onderzoek van de faculteiten Dronten en Almere. Aeres Hogeschool, juni 2017, p. 20

⁵ Bron: Kritische reflectie. Zelfevaluatierapport van het Team Praktijkgericht Onderzoek van de faculteiten Dronten en Almere. Aeres Hogeschool, juni 2017, p. 21

samenhang tussen de afzonderlijke programma's van TPO Almere en TPO Dronten ook voor de toekomst moeten borgen.

Samenvattend adviseert de commissie om missie, visie en (overkoepelend) onderzoeksprogramma opnieuw samenhangend uit te lijnen en daarbij het verbindende, overkoepelende thema te expliciteren.

Doelen en indicatoren

Het onderzoeksprogramma is nader uitgewerkt in een meerjarenplan met doelstellingen en indicatoren voor onder meer kennisvalorisatie, bijdrage aan onderwijs en onderwijsinnovatie en publiciteit. De commissie stelt vast dat deze meer in proceslijnen geformuleerd zijn dan dat zij zich richten op de inhoud. Op hogeschoolniveau zijn daarnaast adequate, specifieke en inzichtelijke impactindicatoren geformuleerd. Deze geven voor de drie prestatiegebieden (respectievelijk Beroepspraktijk en maatschappij, Onderwijs en professionalisering en Kennisontwikkeling) aan hoe binnen Aeres Hogeschool op de aspecten Producten, Gebruik en Waardering de impact gemeten wordt. De commissie stelt tot haar tevredenheid vast dat TPO op deze hogeschoolbrede indicatoren streefwaarden heeft vastgesteld. De commissie constateert dat TPO in 2015 en 2016 deze streefwaarden bijna allemaal ruimschoots overschreden heeft. Aangezien het werken met deze streefwaarden nog nieuw was, begrijpt de commissie dat TPO bij het bepalen van de normering nog wat aftastte wat realistisch was en wat niet. De commissie meent dat TPO nu als onderzoekseenheid daadwerkelijk staat en zelfbewuster mag zijn. Zij moedigt TPO aan om de lat voor de komende jaren hoger te leggen.

Relevantie, uitdagendheid en ambitie

De commissie is van mening dat het onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma relevant, uitdagend en ambitieus zijn voor zowel het onderwijs, de beroepspraktijk als het kennisdomein. De commissie is erg tevreden over de keuze van de onderzoeksthema's. Uit het gesprek met de docenten tijdens het bezoek is de commissie gebleken dat het onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma voor het onderwijs zeer relevant zijn. De onderzoeksthema's sluiten goed aan bij de opleidingen en worden goed vervlochten met de thema's in het onderwijs. Eén van de docenten gaf tijdens het bezoek aan dat hij door het onderzoek van TPO makkelijker blijft met zijn kennis en dat TPO hem voorziet van recente en relevante praktijkvoorbeelden. Het onderzoek van TPO stelt hem in staat zijn lessen beter voor te bereiden en van rijke (onderzoeks)praktijk informatie te voorzien.

Dat het onderzoeksprofiel en -programma ook relevant, uitdagend en ambitieus zijn voor de beroepspraktijk en het kennisdomein blijkt duidelijk uit het feit dat alle drie de onderzoekslijnen breed draagvlak genieten bij de externe stakeholders. De externe stakeholders gaven tijdens het bezoek verschillende voorbeelden van de relevantie van het onderzoek van TPO. De commissie stelt vast dat TPO een overtuigend eigen positie binnen consortia (zoals Flevocampus) heeft en dat er sprake is van succesvolle samenwerking met zowel kennisinstellingen als stakeholders uit de beroepspraktijk binnen Centres of Expertise (CoE's) als Biobased, Food, Open teelten en het Poultry Expertise Centrum. Er is bovendien sprake van een snelle groei in opdrachten en externe stakeholders zijn bereid te investeren in meerjarige partnerships met TPO. Sommige externe

stakeholders die de commissie gesproken heeft, participeerden ook in de aanstelling van lectoren.

Conclusie

De commissie is verder van oordeel dat de onderzoeksthema's van de drie onderzoekslijnen goed gekozen en robuust zijn en een juiste focus hebben. Het onderzoeksprofiel en -programma zijn overtuigend relevant, uitdagend en ambitieus voor de beroepspraktijk, het onderwijs en het kennisdomein.

TPO hanteert in het meerjarenplan doelstellingen en indicatoren voor onder meer kennisvalorisatie, bijdrage aan onderwijs en onderwijsinnovatie en publiciteit en heeft aanvullend streefwaarden geformuleerd op hogeschoolbrede impactindicatoren op de prestatiegebieden Beroepspraktijk en maatschappij, Onderwijs en professionalisering en Kennisontwikkeling. De commissie is hierover positief. Wel is de commissie van oordeel dat TPO inmiddels in een fase is beland waarin het zelfbewuster mag zijn. Zij moedigt TPO aan om in de komende periode bij het bepalen van de streefwaarden, waaraan de afgelopen jaren ruimschoots is voldaan, de ambities verder te laten reiken.

De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor standaard 1 tot het oordeel **voldoende**.

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.

Organisatie

De kritische reflectie beschrijft dat een onderzoekseenheid⁶ en het bijbehorende onderzoeksprogramma worden aangestuurd door de onderzoeksleider. De onderzoekslijnen binnen een programma worden aangestuurd door de faculteitslector, die naar buiten toe als boegbeeld voor het onderzoek fungeert. De faculteitslector stuurt de lectoren aan die op hun beurt de onderzoekslijnen uitzetten en uitwerken. Samen met docenten (waaronder promovendi) voeren de lectoren het onderzoek uit. De docenten worden aangestuurd door de lectoren. De commissie heeft uit de kritische reflectie en verschillende gesprekken tijdens het bezoek vernomen dat onderzoek in het functieprofiel van docenten zowel is opgenomen als onderdeel van de onderwijsuitvoering en ontwikkeling (bijvoorbeeld begeleiding van studenten bij het doen van onderzoek), alsook als zelfstandig resultaatgebied. In het laatste geval gaat het om praktijkgericht onderzoek binnen projecten. Deze opzet draagt volgens de commissie bij aan de professionalisering van docenten (zie verder Standaard 4, Onderwijs en professionalisering). Uit het gesprek met de docenten bleek wel dat momenteel niet alle docenten in TPO verband onderzoek doen. De commissie geeft ter overweging mee om hierop meer te sturen. Daarbij adviseert de commissie dan om ook het basisniveau van onderzoeksvaardigheid in het functieprofiel van docent te definiëren.

Naast de onderzoeksleider, faculteitslector, lectoren en docenten en promovendi, heeft TPO ook een assistent die ondersteuning biedt op het gebied van dataverwerking en data-analyse. Secretariële ondersteuning, ondersteuning op het gebied van kwaliteitsmanagement, public relations en communicatie wordt geboden door medewerkers van buiten TPO.

De commissie vindt de wijze waarop TPO is georganiseerd qua gekozen structuur overzichtelijk. De rollen, functies en verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd. In enkele gevallen worden momenteel echter verschillende rollen en functies in één persoon verenigd (bijvoorbeeld onderzoeksleider en faculteitslector). Dit acht de commissie onwenselijk, omdat dit de organisatie kwetsbaar maakt. Immers, als die ene persoon onverwacht uitvalt, dan worden verschillende rollen en functies niet meer uitgevoerd. De commissie meent dat deze situatie zich vanzelf oplost als TPO opschaalt. Ze ziet de huidige organisatiestructuur dan ook als een doorgroeimodel. Voor de periode tot aan deze opschaling, adviseert de commissie TPO om te onderzoeken welke punten in de organisatiestructuur vereenvoudigd kunnen worden zonder daarbij afbreuk te doen aan het doel ervan.

⁶ Op p. 9 van de kritische reflectie wordt TPO als geheel aangeduid als de te evalueren onderzoekseenheid. De kritische reflectie lijkt op p. 15 en 16 bij de beschrijving van de organisatie van TPO opeens uit te gaan van twee onderzoekseenheden, TPO Almere en TPO Dronten. De commissie volgt bij de beschrijving in deze paragraaf de informatie uit de kritische reflectie van p. 15 en 16.

Mensen en middelen

Uit het personeelsoverzicht van TPO blijkt dat TPO op 31 december 2016 bestond uit in totaal 25 medewerkers (twee onderzoeksleders, drie faculteitslectoren, tien lectoren, twee promovendi, dertien docenten en één assistent, waarbij meerdere functies/rollen soms in één persoon zijn verenigd) met een gezamenlijke aanstellingsomvang van in totaal 18,57 fte. 5,53 fte van het totale aantal fte voor TPO wordt ingevuld door de onderzoeksleders (onderzoekslider TPO Almere 0,2 fte, onderzoekslider TPO Dronten 0,4 fte), de faculteitslectoren (ieder 0,2 fte) en de lectoren. De individuele lectoren hebben een aanstellingsomvang variërend tussen de 0,2 fte en 0,8 fte. De overige 13,04 fte van het totale aantal fte voor TPO wordt door docenten en promovendi ingevuld. Daarnaast is er nog ruim 4 fte aan vacatureruimte.

De kritische reflectie vermeldt dat de docentinzet van docenten van buiten TPO in het onderzoek van TPO sinds cursusjaar 2014-2015 van 40% is gedaald naar 30% in het cursusjaar 2016-2017. Deze afname in de participatie van docenten in het onderzoek van TPO is het gevolg van een combinatie van toenemende studentenaantallen en de moeite die Aeres Hogeschool heeft met het vinden van gekwalificeerde nieuwe docenten om de docententeams aan te vullen. Hoewel dit beeld op een hoger aggregatieniveau zichtbaar is, kreeg de commissie dit beeld niet terug van de docenten tijdens het bezoek. Toen de commissie de docenten vroeg naar de teruggang in het doen van onderzoek door docenten, vertelden zij de commissie dat zij deze teruggang zelf niet ervaren, noch voor wat hen zelf betreft, noch op grond van wat zij zien bij hun collega's. De docenten verklaarden dat eigenlijk alle docenten wel aan onderzoek doen. De commissie vermoedt dat een en ander te maken heeft met het onderscheid tussen onderzoek doen *binnen* TPO en onderzoek doen *buiten* TPO. De commissie heeft uiteraard begrip voor de situatie. Om voldoende menskracht te blijven houden voor het uitvoeren van het onderzoek en om de goede verbinding tussen onderwijs en onderzoek te behouden adviseert de commissie TPO wel om te blijven inzetten op het omkeren van dit proces en het weer verhogen van de participatie van docenten in het onderzoek van TPO.

Met betrekking tot de kwaliteit van de medewerkers van TPO stelt de commissie tot haar tevredenheid vast dat TPO een rijke schakering aan goed gekwalificeerde medewerkers heeft. De onderzoeksleders en vrijwel alle (faculteits)lectoren zijn gepromoveerd en hebben expertise op het relevante vakgebied. Van de docenten zijn er drie gepromoveerd, hebben er zeven een masterdiploma en drie een bachelordiploma. Twee docenten zijn bezig met een promotietraject. In totaal zijn 11 van de 25 medewerkers gepromoveerd. De commissie stelt vast dat TPO goed geëquipeerd is en ook de benodigde omvang heeft om het onderzoeksprofiel te kunnen realiseren. Bovendien is de commissie onder de indruk van het enthousiasme dat de medewerkers uitstralen.

Een blik op de financiële middelen waarover TPO beschikt, levert het volgende beeld op. De inkomsten en uitgaven zijn in balans. In cursusjaar 2016-2017 bedragen de totale personeelskosten € 2.729.520. De commissie vindt dat onderzoek hoog in de organisatie van Aeres Hogeschool wordt gelegitimeerd. Dit blijkt onder meer uit de investering door de hogeschool in TPO. Ongeveer 47% (€ 1.276.200) van de totale personele kosten wordt bekostigd uit de 1^e geldstroom. Hieronder vallen onder meer het management (onderzoekslider en faculteitslectoren) van TPO en de scholing en niet-declarabele uren van lectoren, docenten, promovendi en assistenten. Verder vallen hieronder ook de kosten voor onderwijsinnovatie en

onderwijsuitvoering (kennisoverdracht en valorisatie van het onderzoek en het versterken van onderzoek binnen het onderwijs in het algemeen). Ook de eigen bijdrage aan subsidieprojecten die gezamenlijk met het onderwijs worden uitgevoerd, worden bekostigd uit de 1^e geldstroom. De overige 53% van de totale personele kosten van TPO wordt uit publieke en private middelen bekostigd: ongeveer 35% (€ 968.400) van de totale personele kosten wordt betaald uit de 2^e geldstroom en ongeveer 18% (€ 484.920) uit de 3^e geldstroom. Lectoren worden volledig uit projecten betaald en de twee promovendi worden met een promotiebeurs en met een subsidie gefinancierd.

Kijkt men naar het aandeel van de verschillende typen activiteiten/categorieën in de totale inkomsten en uitgaven van TPO, dan valt op dat de overheadkosten 15% van de totale personele kosten betreffen. In 2014-2015 bedroegen deze kosten nog 21% van de totale personele kosten en de commissie vindt dit een mooie vooruitgang. Verder valt op dat TPO voor wat betreft de inkomsten zwaar leunt op de inkomsten uit subsidieprojecten (CoE, SIA-RAAK, Horizon 2020, etc.). De inkomsten uit deze projecten (een combinatie van 1^e, 2^e en 3^e geldstroom) vormen maar liefst 70% van de totale inkomsten van TPO.

De commissie heeft uit de kritische reflectie vernomen dat TPO de bijdragen uit de 3^e geldstroom wil vergroten door meer in te zetten op samenwerking met het bedrijfsleven. De commissie meent dat daartoe zeker mogelijkheden aanwezig zijn. De commissie is het met TPO eens dat het vergroten van de inkomsten uit de 3^e geldstroom belangrijk is, gelet op het feit dat de inkomsten uit de 2^e geldstroom in de toekomst naar verwachting zullen afnemen. Zo is het bijvoorbeeld waarschijnlijk dat CoE projecten in de toekomst geen subsidie meer krijgen.

Tijdens het gesprek met de lectoren en docenten gaven zij aan dat zij hun werk prima kunnen doen met de beschikbare middelen. Wel merkt de commissie op dat er niet zichtbaar sprake is van een afweging tussen plannen en beschikbare middelen. De commissie adviseert TPO hierop meer in te zetten.

Al met al concludeert de commissie dat de financiële situatie van TPO op orde is.

Portfolio

De commissie heeft het portfolio (Publicatielijst Team Praktijkgericht Onderzoek 2015-2016) van TPO nauwkeurig bekeken en constateert dat de onderzoeksprojecten van alle drie de onderzoekslijnen goed aansluiten bij het onderzoeksprofiel en de onderzoekslijnen. De focus is prima en alle gebieden van het onderzoeksprogramma worden gedekt. De goede samenwerking op thema's met andere hogescholen en universiteiten draagt verder bij aan de mate waarin het onderzoeksprofiel en de onderzoekslijnen worden gedekt (zie ook hierna onder Samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties). TPO maakt volgens de commissie bij het oppakken van nieuwe projecten de juiste keuzes. Tot tevredenheid van de commissie worden verzoeken om samenwerking in een project ook wel eens geweigerd als er inhoudelijk te weinig aansluiting is op de thema's van TPO. De commissie moedigt TPO aan op deze ingeslagen weg door te gaan. De borging van de onderzoekslijn Groene en Vitale Leefomgeving (TPO Almere) is door het kortere bestaan van deze onderzoekslijn begrijpelijkerwijs nog minder sterk dan die van de onderzoekslijnen Vitale Agribusiness en Vitale Landbouw (beide TPO Dronten). Niettemin

wordt ook de onderzoekslijn Groene en Vitale Leefomgeving voldoende door het portfolio geborgd.

Samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties

Het onderzoek vindt plaats in samenwerkingsverbanden met opleidingen, CoE's en de beroepspraktijk (bedrijven en overheden).

De *interne* samenwerkingsverbanden van TPO hebben betrekking op de verschillende (bachelor- en master-)opleidingen van de faculteiten Almere en Dronten: Bedrijfskunde en Agribusiness, Dier- en Veehouderij, Tuinbouw en Akkerbouw, Toegepaste Biologie en Management van de Leefomgeving. Samenwerking vindt plaats met al deze opleidingen en richt zich op de inhoudelijke ondersteuning en op ondersteuning bij het doen van onderzoek (zie Standaard 4, Onderwijs en professionalisering voor de concrete bijdragen aan het onderwijs). Daarbij hebben de individuele lectoraten met sommige opleidingen of onderwijsteams uiteraard meer contact dan met andere op grond van hun gedeelde inhoudelijke focus (bijvoorbeeld lectoraat Precisielandbouw en het onderwijsteam Agrotechniek en Management, het lectoraat Beweiding en het onderwijsteam Duurzame Veehouderij en Ondernemerschap of het lectoraat Voedsel en Gezond Leven en het onderwijsteam Biologie, Voeding en Gezondheid). Over het geheel genomen is de commissie van mening dat er sprake is van veelvuldig contact en een duurzame samenwerking met de opleidingen. Deze duurzaamheid blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat lectoren en docenten van TPO vakinhoudelijke module-onderdelen verzorgen. Positief vindt de commissie in dit verband ook de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van de onderzoeksleerlijnen binnen de opleidingen van beide faculteiten. Tijdens het bezoek werd het de commissie duidelijk dat TPO onder de docenten van de opleidingen ruime bekendheid geniet en wordt gewaardeerd als samenwerkingspartner. De docenten weten de relevante personen binnen TPO te vinden voor bepaalde verzoeken en andersom zorgt TPO ervoor dat onderwerpen in het onderwijs met nieuwe kennis worden gevoed. De commissie concludeert dat er een goede wisselwerking is tussen onderzoek en onderwijs.

De commissie is onder de indruk van het grote en rijke netwerk aan relevante regionale, nationale en internationale *externe* samenwerkingspartners. De externe partners zijn onder te verdelen in kennisinstellingen en partners uit de (regionale) beroepspraktijk. Bij de kennisinstellingen gaat het om universiteiten (bijv. Wageningen Universiteit, TU Delft, MIT Boston) en hogescholen (bijv. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Inholland HAS Hogeschool) of wetenschappelijke instituten (bijv. Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions (AMS)). Partners uit de beroepspraktijk zijn talrijk en gevarieerd en betreffen zowel bedrijven (bijv. Witteveen & Bos, Veenhuis Machines BV, P&B Proscan) als overheden (bijv. gemeenten Zwolle, Almere, samenwerkingsverband van gemeenten Regio Noord Veluwe, provincie Flevoland). Samenwerking met deze partners vindt veelvuldig en toenemend plaats binnen kenniscoalities, consortia en CoE's, zoals Kenniscoalitie Organics, Amsterdam Green Campus, Flevocampus, Poultry Expertise Centrum, Innovatiecluster Agrofood Regio Zwolle, Kennispoort Zwolle, Smart Farming Nutriflow, CoE's Open Teelten, Greenports, Biobased, etc. De commissie stelt vast dat er sprake is van een goede synergie met de externe samenwerkingspartners in deze consortia. Voorheen vond samenwerking vaker op projectbasis, min of meer toevallig, plaats. Door meer samen te werk binnen allianties, is de duurzaamheid van de samenwerkingsverbanden nu veel beter geborgd volgens de commissie.

In het gesprek met de externe stakeholders tijdens het bezoek, gaven zij aan TPO erg te waarderen om juist de praktijk- en toepassingsgerichtheid van het onderzoek. Zij vinden TPO sterk in het leggen van de verbinding tussen het onderzoek en de ondernemersvragen en in het terugbrengen van de resultaten naar de praktijk. De praktische instelling van TPO wordt zeer gewaardeerd. Al met al vinden zij dat er zo een mooie chemie wordt bewerkstelligd tussen onderwijs, onderzoek en de gebruikers in het veld. Verder zijn de externe stakeholders erg tevreden over de projectvoortgang en de projectleiding. TPO kan zich volgens de externe stakeholders nog verbeteren op het punt van de zichtbaarheid naar buiten. Externe stakeholders weten niet altijd waarvoor zij bij TPO terecht kunnen en wie zij dan zouden moeten benaderen. Een loketfunctie zou hen daarbij kunnen helpen. De externe stakeholders raden TPO aan om zich sterker te profileren en de marketing te verbeteren. Daarbij zou dan ook de exposure van de medewerkers de nodige aandacht moeten krijgen.

De commissie is positief over het grote en rijke palet aan interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties, die veelal duurzaam van aard zijn. De commissie vindt dit een sterk punt van TPO.

Conclusie

De commissie is van oordeel dat TPO volgens een overzichtelijke structuur is georganiseerd. Rollen, functies en verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd. Er is sprake van een doorgroeimodel dat op termijn bij opschaling een goede keuze is. Met de huidige omvang worden in sommige gevallen meerdere rollen en functies in één persoon verenigd, wat de commissie een kwetsbaar punt vindt. Met het oog hierop raadt de commissie TPO aan om te onderzoeken welke punten in de organisatiestructuur vereenvoudigd kunnen worden zonder daarbij afbreuk te doen aan het eigenlijke doel ervan. De financiële situatie van TPO is op orde. De commissie adviseert TPO wel om meer bewust een afweging te maken tussen plannen en beschikbare middelen. Verder beschikt TPO over voldoende medewerkers, al is er volgens de commissie gezien de procentuele terugloop van de docentinzet in het onderzoek blijvende aandacht nodig voor de participatie van docenten in het onderzoek. TPO heeft een rijke schakering aan goed gekwalificeerde, enthousiaste medewerkers. Het portfolio heeft een juiste focus en borgt het onderzoeksprofiel en de onderzoekslijnen. Ten slotte wordt TPO gewaardeerd als samenwerkingspartner door zowel interne als externe stakeholders. TPO werkt binnen de hogeschool goed en duurzaam samen met de opleidingen van de faculteiten Almere en Dronten. Daarnaast kan TPO bogen op een groot en rijk palet aan externe samenwerkingspartners. Ook de samenwerkingsverbanden met deze externe partners zijn veelal duurzaam. TPO kan de zichtbaarheid naar buiten toe nog vergroten. Hierbij kan gedacht worden aan het ontwikkelen van een loketfunctie, een sterkere profilering, verbetering van de marketing en meer aandacht voor exposure van de medewerkers.

De randvoorwaarden zijn naar het oordeel van de commissie goed en vormen een vruchtbare voedingsbodem voor verdere groei. De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor Standaard 2 tot het oordeel **goed**.

Standaard 3

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

Geëxpliciteerde standaarden

TPO hanteert bij de uitvoering van het onderzoek de volgende standaarden:

1. De algemene standaard 'Gedragscode Praktijkgericht Onderzoek voor het hbo. Gedragscode voor het voorbereiden en uitvoeren van praktijkgericht onderzoek binnen het Hoger Beroepsonderwijs in Nederland' van de Vereniging Hogescholen (2010). De gedragscode bestaat uit vijf regels voor verantwoord gedrag bij de voorbereiding van en gedurende het doen van praktijkgericht onderzoek in het Hoger Beroepsonderwijs in Nederland;
2. De 'Kwaliteitscheck onderzoeksprojecten' die onderdeel uitmaakt van de PDCA-cyclus van het kwaliteitsborgingssysteem van onderzoek van Aeres Hogeschool (zie voor het kwaliteitsborgingssysteem verder Standaard 5). De commissie stelt vast dat de 'Kwaliteitscheck onderzoeksprojecten' bestaat uit vijf onderdelen waarop elk project wordt getoetst:
 - Relevantie onderzoek voor Aeres Hogeschool;
 - Methodologische kwaliteit;
 - Kwaliteit bemensing en financiering;
 - Kwaliteit resultaat;
 - Verspreiding resultaten.

De commissie stelt vast dat met de Kwaliteitscheck onderzoeksprojecten de inhoudelijke kwaliteit van onderzoeksprojecten zowel voorafgaand aan het onderzoek als na het onderzoek wordt getoetst. De toetsing wordt uitgevoerd door inhoudelijke experts. De commissie vindt beide aspecten – toetsing vooraf en achteraf en door inhoudelijke experts – zonder meer positief. Wel verdient het aanbeveling de karakteristieken van de inhoudelijke experts nader te expliciteren (zijn dit internen of onafhankelijke externen?, aan welke eisen moeten zij voldoen?, etc.).

De commissie mist expliciete criteria aan de hand waarvan de methodologische kwaliteit en de kwaliteit van het onderzoeksresultaat worden getoetst. Hierdoor blijft de 'Kwaliteitscheck onderzoeksprojecten' teveel een procedurele standaard in plaats van een inhoudelijke. Al zal de toetsing van de kwaliteit door experts in de regel waarschijnlijk wel goed verlopen, toch vindt de commissie dat het ontbreken van heldere criteria een kwetsbaar punt is. Niet alleen zorgen helder geformuleerde criteria er namelijk voor dat verschillende experts de kwaliteit van verschillende onderzoeksprojecten op een gelijke wijze beoordelen. Ook kunnen dergelijke criteria als richtsnoer dienen voor de onderzoekers. Bovendien acht de commissie het van belang dat TPO een eigen standpunt bepaalt als het gaat om de inhoudelijke kwaliteit waarvoor TPO bij het onderzoek staat. In verschillende gesprekken tijdens het bezoek werd het de commissie duidelijk dat TPO momenteel de legitimatie van het onderzoek vaak extern zoekt (bijvoorbeeld via de Europese Eppo-procedures, de kwaliteitscheck door een subsidieverstrekker, of via samenwerkingspartner Wageningen Universiteit). De commissie moedigt TPO aan op dit punt zijn eigen kracht te exploreren. De commissie adviseert daarom om eigen heldere, inhoudelijke

criteria te formuleren aan de hand waarvan de methodologische kwaliteit en de kwaliteit van het onderzoeksresultaat worden getoetst. Deze criteria dienen betrekking te hebben op:

- De methodologie;
- De onderzoeks- en beroepsethiek en de waarden die binnen het vakgebied en het onderzoeksdomein gelden.

Kwaliteit onderzoek

De commissie heeft overzichten bekeken van alle publicaties, producten en presentaties die TPO heeft geproduceerd sinds 2014. De commissie heeft een selectie van onderzoeksproducten en publicaties nader bestudeerd. In de selectie waren alle drie de onderzoekslijnen van TPO vertegenwoordigd. De selectie was bovendien exemplarisch voor het onderzoek dat binnen de onderzoekslijnen wordt verricht.

Aangezien TPO geen eigen inhoudelijke criteria voor de beoordeling van de kwaliteit heeft geformuleerd, heeft de commissie de kwaliteit van het onderzoek beoordeeld volgens de algemeen geldende normen voor goed onderzoek. De commissie heeft over het geheel genomen een positief beeld van de kwaliteit van het onderzoek van TPO. Het onderzoek is duidelijk praktijkgericht en is multidisciplinair van aard. Het is methodologisch verantwoord, betrouwbaar en valide. De commissie constateert een verschil in de kwaliteit van het onderzoek van de oudere onderzoekslijnen Vitale Agribusiness en Vitale Landbouw en die van de nieuwere onderzoekslijn Groene en Vitale Leefomgeving. De kwaliteit van het onderzoek van de onderzoekslijnen Vitale Agribusiness en Vitale Landbouw beoordeelt de commissie als goed. De bestudeerde onderzoekproducten uit deze lijnen hebben volgens de commissie een duidelijk onderzoeksparadigma. Zij hebben goed afgebakende, specialistische onderzoeksvragen en zijn methodologisch goed onderbouwd. Verder kan het onderzoek binnen deze lijnen profiteren van een langere traditie als het gaat om de beroepsethiek en de waarden binnen het vakgebied. De kwaliteit van het onderzoek van de onderzoekslijn Groene en Vitale Leefomgeving beoordeelt de commissie als voldoende. Op de punten onderzoeksparadigma, onderzoeksvragen en methodologische onderbouwing is de kwaliteit van het onderzoek volgens de commissie basaal op orde. De commissie is zich ervan bewust dat deze onderzoekslijn nog in ontwikkeling is, maar vindt de lijn veelbelovend. Zij vindt de relatie met het Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions (AMS) in dit verband zeer gunstig.

Conclusie

TPO gebruikt als standaarden voor het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van de kwaliteit van het onderzoek de algemene 'Gedragscode Praktijkgericht Onderzoek voor het hbo' en de 'Kwaliteitscheck onderzoeksprojecten'. De commissie is positief over het feit dat de 'Kwaliteitscheck Onderzoeksprojecten' zowel aan de voorkant als aan de achterkant van het onderzoeksproces voorziet in een kwaliteitscheck. Hierbij verdient het aanbeveling de karakteristieken van de inhoudelijke experts nader te expliciteren. Anderzijds vindt de commissie de 'Kwaliteitscheck Onderzoeksprojecten' voornamelijk procedureel van aard en is zij van oordeel dat deze als standaard te weinig inhoudelijke aanknopingspunten biedt. Inhoudelijke criteria voor de beoordeling van de methodologische kwaliteit van het onderzoek en de onderzoeksresultaten ontbreken. TPO zoekt de legitimatie van het onderzoek volgens de commissie met name extern, terwijl het in de ogen van de commissie belangrijk is om (ook) een eigen standpunt te formuleren

ten aanzien van de gewenste onderzoekskwaliteit van TPO. De commissie adviseert TPO om eigen, heldere criteria te formuleren voor de kwaliteit van onderzoek die in ieder geval betrekking hebben op de methodologie en de onderzoeks- en beroepsethiek en de waarden die binnen het vakgebied en het onderzoeksdomein gelden. De commissie beveelt aan om deze eigen criteria een rol te laten spelen bij de inhoudelijke kwaliteitsborging van het onderzoek. Tevens zouden zij kunnen fungeren als richtsnoer voor onderzoekers.

De commissie is positief over de kwaliteit van het onderzoek van TPO, waarbij zij de onderzoekskwaliteit van de onderzoekslijnen Vitale Agribusiness en Vitale Landbouw als goed en de onderzoekskwaliteit van de onderzoekslijn Groene en Vitale Leefomgeving als voldoende beoordeelt. Deze laatste onderzoekslijn vindt zij veelbelovend en zij ziet de samenwerking met AMS in dit verband als zeer positief.

De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor Standaard 3 tot het oordeel (ruim) **voldoende**.

Standaard 4

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.

Algemeen

De commissie heeft zich een beeld gevormd van de output van TPO en de impact daarvan op de prestatiegebieden Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein, Beroepspraktijk en maatschappij en Onderwijs en professionalisering. Zoals reeds beschreven onder Standaard 1, maakt TPO gebruik van heldere en adequate hogeschoolbrede impactindicatoren voor de aspecten Producten (output), Gebruik (impact) en Waardering (impact). De commissie beziet hieronder de gerealiseerde output en impact in het licht van de door TPO geformuleerde streefwaarden op deze impactindicatoren, zoals gepresenteerd in bijlage 4 van de kritische reflectie 'Impact van onderzoek 2015 en 2016'.

Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

Output

Aeres Hogeschool bepaalt de output op het gebied Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein aan de hand van het aantal wetenschappelijke publicaties en het aantal bijdragen aan wetenschappelijke bijeenkomsten (symposia, congressen). De commissie stelt vast dat TPO de eigen streefwaarden op deze twee indicatoren zowel in 2015 als in 2016 heeft gehaald dan wel (ruimschoots) heeft overschreden. Gezien dit mooie resultaat, moedigt de commissie TPO aan om de streefwaarden, vooral die voor de indicator Wetenschappelijke publicaties, in de komende periode hoger te leggen. De commissie raadt TPO daarbij aan om deze indicator ook door te vertalen naar lectorniveau.

Impact

De impact op het gebied van Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein bepaalt Aeres Hogeschool aan de hand van de indicatoren Citaties en Reads (aantoonbaar gebruik van het onderzoek) en Uitnodigingen (voor congressen, keynotes, referent zijn, wetenschappelijke adviesraden) en nieuwe onderzoeksvragen uit de praktijk (beide vormen van aantoonbare blijken van erkenning). De commissie kan niet vaststellen of de streefwaarden voor Citaties en Reads zijn behaald. De cijfers hiervoor ontbraken in bijlage 4 van de kritische reflectie, omdat er naar verluidt nog geen goede methode is gevonden om de aantallen te meten. De commissie adviseert om hierop actie te ondernemen, omdat citaties en reads zeer informatief zijn als het gaat om zicht krijgen op de gerealiseerde impact.

De geformuleerde streefwaarde voor de indicator Uitnodigingen (10) heeft TPO in 2015 en 2016 niet behaald (respectievelijk 7 en 6). Daarentegen was TPO toenemend succesvol in het genereren van nieuwe onderzoeksvragen uit de praktijk. Voor deze indicator bedroeg de

streefwaarde 30. In 2015 haalde TPO deze waarde met 24 nog net niet, maar in 2016 wist TPO deze waarde met 40 nieuwe onderzoeksvragen ruimschoots te behalen.

De commissie stelt verder tot haar tevredenheid vast dat TPO gebruik maakt van een breed palet aan kanalen, zowel fundamenteel als zeer toegepast georiënteerde, aan de hand waarvan kennis binnen het onderzoeksdomein wordt gedissemineerd. Voorbeelden daarvan zijn onder meer redes, de jaarlijkse Life-lezing, masterclasses, inspiratiesessies, etc. Kennis wordt ook gedeeld via samenwerkingsverbanden met andere lectoren (bijv. IMPACT lectoraten, Vereniging van Lectoren). Verder vindt de commissie het mooi dat TPO momenteel twee promovendi heeft. Ook promovendi vormen immers een bron voor het verwerven van impact op de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein, zoals blijkt uit het proefschrift van een van de medewerkers van TPO dat niet alleen een prijs ontving voor 'Best PhD Paper', maar waarvan tevens de resultaten zijn verspreid via artikelen in wetenschappelijke tijdschriften en professionele bladen.

De commissie concludeert dat TPO voldoende relevantie en impact realiseert op het gebied van de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein.

Beroepspraktijk en maatschappij

Output

De hogeschool bepaalt de output op het prestatiegebied Beroepspraktijk en Maatschappij aan de hand van het aantal publicaties in vakbladen en van opiniërende communicatie (artikelen, TED). Kijkt de commissie naar de resultaten op de geformuleerde streefwaarden op deze indicatoren, dan stelt zij vast dat TPO de streefwaarde voor publicaties in vakbladen (20) in 2015 al ruim haalde (28) en in 2016 zelfs viervoudig haalde (80). Uitstekende resultaten, zo concludeert de commissie. Zeker voor publicaties in vakbladen mag TPO in de ogen van de commissie de eigen normen aanzienlijk opschroeven.

Impact

De impact op dit prestatiegebied bepaalt Aeres Hogeschool aan de hand van het aantal vervolgoopdrachten (aantoonbare blij van erkenning) en Contractopdrachten en trainingen zoals workshops, cursussen, presentaties, lezingen en demonstraties (aantoonbaar gebruik van producten). De commissie stelt vast dat de resultaten op het vlak van vervolgoopdrachten in 2016 een duidelijke verbetering laten zien ten opzichte van 2015. Haalde TPO in 2015 slechts 2 vervolgoopdrachten binnen, in 2016 was dat aantal verviervoudigd naar 8. Daarmee werd de streefwaarde 10 voor deze indicator bijna gehaald. De streefwaarde voor contractopdrachten en trainingen (20) werd daarentegen zowel in 2015 (57) als in 2016 (46) ruimschoots gehaald.

De commissie stelt vast dat het onderzoek van TPO in hoge mate praktijkgericht is. Het wordt ingegeven door de professionele praktijk en leidt tot innovaties binnen de beroepspraktijk. De commissie heeft in de aangeleverde documenten en in de gesprekken tijdens het bezoek vele voorbeelden gezien en gehoord van de wijze waarop de beroepspraktijk en/of samenleving profiteren van de onderzoeksresultaten van TPO. Een goed voorbeeld hiervan is het onderzoek naar het effect van automatisch voer aanschuiven met Juno150. Het voeren en voer aanschuiven is arbeidsintensief en brengt kosten met zich mee. Met de Juno 150 kan het voer dag en nacht automatisch worden aangeschoven. Dit bespaart tijd en brandstofkosten. Het doel van het onderzoek is om te onderzoeken wat het effect is van het gebruik van de Juno 150 op de

melkproductie en het gedrag van de koeien enerzijds en de arbeidstijd en de kosten (energie en brandstof) anderzijds⁷. Een ander voorbeeld, dat genoemd werd door één van de externe stakeholders met wie de commissie tijdens het bezoek sprak, is het onderzoek naar het verwaarden van biologische restwortels dat heeft geleid tot de ontwikkeling van een biologische spoelerij. Ook binnen de internationale samenleving wordt kennis gevaloriseerd onder andere via (internationale) beleidsadvisering en ontwikkelingssamenwerking.

De commissie merkt op dat in een aantal gevallen onderzoek wordt gedaan voor partners uit de beroepspraktijk, waarbij de onderzoeksresultaten vertrouwelijk dienen te blijven. De commissie vindt het jammer en zorgwekkend dat in deze gevallen de vertrouwelijkheid een bredere impact van de onderzoeksresultaten in de weg staat. Het gehanteerde 'proof of business' criterium voor bedrijfsonderzoek staat daarmee de diffusie van de opgeleverde kennis naar de beroepspraktijk in de weg. Zij adviseert TPO daarom om in deze gevallen een publieksversie van het vertrouwelijke onderzoek te maken (de hogeschool kan daarvoor te rade gaan bij collega-instellingen'; diverse hogescholen/universiteiten hebben daarvoor een goede praktijk ontwikkeld). Afgezien van in vakbladen, wordt kennis via een keur van kanalen in de beroepspraktijk en samenleving verspreid, bijvoorbeeld via boeken, nieuwsbrieven, blogs, 'youtubes', podcasts, websites, alumninetwerken, etc.

De commissie is van mening dat de relevantie en impact van TPO op de beroepspraktijk en maatschappij zonder meer groot te noemen is.

Onderwijs en professionalisering

Output

Aeres Hogeschool meet de output op het prestatiegebied onderwijs en professionalisering af aan het aantal bereikte studenten via modules en minors en het aantal minors waarbij een lector is betrokken en daarnaast aan het aantal bij onderzoek betrokken docenten (die geen deel uitmaken van TPO). TPO heeft in 2015 en 2016 prima voldaan aan de streefwaarde voor het aantal bereikte studenten via modules waarbij een lector van TPO betrokken is. In 2015 bedroeg het aantal bereikte studenten 1100 en in 2016 1400, terwijl de streefwaarde in die jaren was gesteld op 1000, dat gelijk staat aan 50% van het totale aantal studenten. Een voorbeeld van een bijdrage aan een module is het Modulewerkboek Afstudeerwerkstuk, dat TPO heeft herschreven. Maar ook de bijdrage aan de opzet van de onderzoeksleerlijnen in Almere en Dronten, is hiervan een voorbeeld.

Voor wat betreft de minors stelt de commissie vast dat lectoren van TPO in 2015 bij 7 en in 2016 bij 10 minors waren betrokken, hetgeen om en nabij het streefcijfer van 8 ligt. Voor wat betreft het aantal bereikte studenten via minors laten de cijfers een mooie groei zien. In 2015 werden nog 92 via minors bereikt, terwijl dit aantal in 2016 maar liefst 156 bedroeg, 6 meer dan de streefnorm. Voorbeelden van minors waarbij TPO betrokken is, zijn Vitale Bodem of Smart Farming Technology.

De streefwaarde voor het aantal bij onderzoek betrokken docenten van buiten TPO (40) is zowel in 2015 als 2016 ruimschoots gehaald. Wel laten de resultaten een afname zien (76 in 2015, 58

⁷ Bron: Poster 'Effect van automatisch voer aanschuiven met Juno 150' in de visitatieruimte tijdens het bezoek.

in 2016), zoals reeds eerder onder Standaard 2 is beschreven. Door de betrokkenheid van docenten bij het onderzoek ontstaat er volgens de commissie een goede verbinding tussen onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk.

Impact

Zoals bij Standaard 2 al is beschreven, werkt TPO samen met alle opleidingen binnen de faculteiten Almere en Dronten.

De impact op Onderwijs en professionalisering leest de hogeschool af aan het aantal studenten dat participeert in onderzoeksprojecten (aantoonbaar gebruik van het product onderzoek) en aan de mate van tevredenheid van studenten (aantoonbare blij van erkenning).

Kijkt de commissie naar de indicator Studenten in onderzoeksprojecten, dan valt het de commissie op dat de streefwaarde voor deze indicator op 50 ligt, een tamelijk laag aantal naar de mening van de commissie. Toen de commissie het management tijdens het bezoek vroeg naar hoe deze waarde bepaald was, antwoordde het management dat bij de normering is uitgegaan van het meester-gezelmodel voor de begeleiding van studenten. Om goede begeleiding volgens dit model te kunnen bieden is voldoende tijd nodig voor de begeleiding en het was de inschatting dat het aantal van 50 redelijk was. Niettemin stelt de commissie vast dat veel meer dan 50 studenten aan onderzoeksprojecten hebben deelgenomen: 70 in 2015 en maar liefst 200 in 2016. De commissie heeft van de lectoren en docenten van TPO noch van de studenten die de commissie tijdens het bezoek sprak, vernomen dat er te weinig tijd voor begeleiding was. Mede gezien de goede resultaten op de andere indicatoren (zie ook hierboven), adviseert de commissie daarom om de streefwaarde voor het aantal studenten dat in onderzoeksprojecten participeert te verhogen. De commissie heeft tijdens het bezoek van de studenten lovende woorden gehoord over de afstudeerkringen/ateliers die men buiten TPO aan het instellen is. De commissie deelt de mening van de studenten dat het heel nuttig is voor studenten om in een team met andere studenten onderzoek te doen. Zij leren zo in een team te werken en via peer review kritisch te denken. De commissie adviseert dit initiatief dan ook zeker voort te zetten en verder te ontwikkelen. Samen met een hogere ambitie voor het aantal studenten dat men in onderzoeksprojecten wil begeleiden, zal dit een verdere aanscherping van de verbinding tussen het onderzoek en het onderwijs tot gevolg hebben.

Voor wat betreft de indicator Tevredenheid van studenten, stelt de commissie vast dat in 2015 de streefwaarde van 4 op een schaal van 1-5 met het resultaat 3,7 min of meer is gehaald. Voor 2016 was het resultaat op deze indicator nog niet bekend.

Ook los van de vastgestelde indicatoren, is de waarde van TPO voor het onderwijs groot. Zoals onder Standaard 2 al is beschreven, vinden docenten het onderzoek van TPO zeer waardevol, omdat het hen helpt bij hun onderwijs. Er is duidelijk sprake van transfer van vragen uit het onderwijs naar het onderzoek en de nieuwe kennis uit onderzoek wordt vervolgens weer in het onderwijs geïntegreerd. Zo bestaat er dus een mooie wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs. Ook verrijkt het onderzoek van TPO het onderwijs door het leveren van interessante casuïstiek en opdrachten. Verder krijgen opleidingen aan de hand van de onderzoeksopdrachten die TPO krijgt, zicht op welke thema's en kennis relevant zijn voor de beroepspraktijk waarvoor de opleidingen opleiden. Daarnaast profiteert het onderwijs van de verschillende soorten faciliteiten van TPO (kassen, laboratoria, techniekwerkplaatsen, etc.).

Ook op het gebied van de professionalisering draagt TPO zijn steentje bij. Door participatie in het onderzoek werken docenten aan hun eigen onderzoeksvaardigheden en –attitude en kennisontwikkeling. Vervolgens kunnen zij deze kennis en vaardigheden aanwenden in het onderwijs, bijvoorbeeld bij de begeleiding van studenten bij onderzoek. Daarnaast heeft TPO de Training Onderzoeksvaardigheden Docenten ontwikkeld. Vanaf september 2018 is het gevolgd hebben van deze training een voorwaarde om studenten in de afstudeerfase te begeleiden. In totaal 67 docenten hebben op 1 mei 2017 één van de twee delen van deze training reeds gevolgd.

Zoals bij Standaard 2 al is beschreven, werkt TPO samen met alle verschillende opleidingen van de faculteiten Almere en Dronten. De commissie concludeert dat de relevantie en impact van TPO op het gebied van onderwijs en professionalisering groot is.

Conclusie

De commissie concludeert dat TPO, afgezien van een enkele uitzondering, de eigen streefwaarden op de indicatoren haalt of ruimschoots haalt. De commissie is van oordeel dat er een verschil is tussen de relevantie en impact die TPO realiseert op het prestatiegebied Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein enerzijds, en de prestatiegebieden Beroepspraktijk en maatschappij en Onderwijs en professionalisering anderzijds. Op het prestatiegebied Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein worden de streefwaarden niet over de gehele linie gehaald. De resultaten op de indicatoren Citaties en Reads zijn niet bekend, terwijl die volgens de commissie juist zeer informatief zijn voor het bepalen van de mate van impact. Hoewel de commissie de relevantie en impact op dit prestatiegebied voldoende acht, zijn de relevantie en impact op de prestatiegebieden Beroepspraktijk en maatschappij en Onderwijs en professionalisering overtuigender. Op deze prestatiegebieden vindt de commissie de relevantie en impact van TPO zonder meer groot.

In haar oordeel op deze standaard als geheel verdisconteert de commissie het verschil in de gerealiseerde relevantie en impact tussen de drie prestatiegebieden. Daarnaast maakt de commissie in haar oordeel een afweging tussen enerzijds de uitstekende resultaten op de geformuleerde indicatoren en anderzijds het aantal streefwaarden dat wordt overschreden en de mate waarin deze streefwaarden worden overschreden. De commissie meent dat het grote aantal streefwaarden dat wordt overschreden en de hoge mate waarin dit gebeurt indicatief is voor de kwaliteit van de streefwaarden (zie ook Standaard 1) en niet zozeer voor de relevantie en impact van TPO. Dat neemt niet weg dat de commissie uitgesproken positief is over de relevantie en impact van TPO.

De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor Standaard 4 tot het oordeel **goed**.

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.

Systeem van kwaliteitszorg

Het 'Handboek Kwaliteitsmanagement Aeres Hogeschool 2016-2020' (mei 2017) beschrijft het kwaliteitsbeleid van de hogeschool en de wijze waarop kwaliteit systematisch wordt bepaald, beoordeeld en verbeterd. Het kwaliteitsbeleid voorziet hierbij in vier cycli:

- Planning en controle cyclus;
- Meten en evalueren;
- Interne audits;
- Externe audits.

De resultaten uit deze cycli worden teruggekoppeld naar zowel interne als externe stakeholders. Het kwaliteitsmanagementsysteem van de hogeschool is geordend naar de PDCA (Plan, Do, Check, Act)-cyclus.

Het hogeschoolbrede kwaliteitsmanagementsysteem is voor onderzoek als volgt nader uitgewerkt:

1. Er wordt gebruik gemaakt van een PDCA-cyclus voor onderzoeksprojecten waarvan de fases er als volgt uitzien:
 - Plan: projectvoorbereiding
 - Do: projectuitvoering
 - Check: projectevaluatie
 - Act: bijstelling Plan en Do-fasen nieuwe onderzoeksprojecten.

Voor het proces dat onderzoeksprojecten doorlopen, zijn de verschillende fases en bijbehorende activiteiten uit deze cyclus helder weergegeven in het 'Stroomdiagram proces onderzoeksproject'. De onder Standaard 3 besproken 'Kwaliteitscheck onderzoeksprojecten' maakt deel uit van de PDCA-cyclus voor onderzoeksprojecten.

2. Er wordt gebruik gemaakt van een set van tien evaluatie-instrumenten, waarbij er een onderscheid wordt gemaakt tussen interne evaluaties (interne verantwoording) en externe evaluaties (externe verantwoording). De verschillende evaluatie-instrumenten hebben betrekking op verschillende aangrijpingsniveaus (zie hieronder). De commissie stelt vast dat voor elk evaluatie-instrument helder is aangegeven wie verantwoordelijk is voor de uitvoering, wie de betrokkenen zijn, in welk product de resultaten van de evaluatie worden vastgelegd of besproken en met welke frequentie de evaluatie wordt uitgevoerd. In concreto gaat het om de volgende evaluatie-instrumenten:

Interne evaluaties:

- Evaluatie onderzoek. Deze evaluatie heeft als aangrijpingspunt de individuele onderzoeksprojecten en wordt bij onderzoeken met een looptijd van korter dan één jaar aan het einde van het onderzoek gedaan en bij onderzoeken die langer dan één jaar lopen ook tussentijds. De evaluatie kan worden uitgevoerd door de

kwaliteitsmanager aan de hand van een format of door de projectleider aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst. Doel van deze evaluatie is het in kaart brengen van de tevredenheid van de opdrachtgever over de samenwerking met de projectleider en –uitvoerders. Bij een score onder de 3 (op de 5-punts Likertschaal) moeten er verbetermaatregelen genomen worden. De onderzoeksleiders formuleren verbeteracties en bespreken die met de verantwoordelijke kwaliteitsmanager en de directie. Als structurele verbeteracties nodig zijn, worden deze opgenomen in het jaarplan. Voor CoE-projecten wordt thans nog gebruik gemaakt van een evaluatieformulier dat door de vier hoo's en hun adviesraad gezamenlijk is opgesteld. De commissie heeft vernomen dat TPO hierover niet tevreden is, omdat dit evaluatieformulier minder normatief is en daardoor niet geschikt voor een goede kwaliteitsmeting. Daarom heeft TPO besloten om na afronding van de CoE's over te stappen op de hierboven beschreven standaardprojectevaluatie.

- Evaluatie onderwijs. Deze evaluatie behelst de inbreng van medewerkers van TPO in het onderwijs. Het gaat hier ten eerste om jaarlijkse evaluaties van minors en modules waarbij medewerkers van TPO zijn betrokken. De resultaten van onderwijsevaluaties worden op intranet en dashboard geplaatst. Eventuele verbeteracties worden door de kwaliteitscoach besproken met de module- of minorcoördinator. Indien verbeteringen uitblijven wordt de verantwoordelijke teamleider hiervan op de hoogte gesteld. Daarnaast betreft de Evaluatie onderwijs een tweejaarlijkse evaluatie van docenten van TPO die studenten hebben begeleid in de afstudeerfase. De resultaten worden gedeeld met de betreffende docent en de teamleider ter aansturing van de betreffende docent.
- Evaluatie docenten. Deze evaluatie vormt een onderdeel van de evaluaties binnen het onderwijs. Aangezien medewerkers van TPO ook in het onderwijs worden ingezet, worden zij ook bij deze evaluaties meegenomen. De docentevaluaties vinden jaarlijks plaats en de resultaten worden besproken met de teamleider in de jaarlijkse functioneringsgesprekken.
- Evaluatie onderzoekslijnen. Deze evaluatie vindt driejaarlijks plaats en richt zich op de relevantie en geschiktheid van de onderzoeksthema's.
- Evaluatie impact onderzoeksprogramma. Ook deze evaluatie vindt elke drie jaar plaats. De evaluatie wordt uitgevoerd aan de hand van hogeschoolbreed geformuleerde impactindicatoren en bijbehorende streefwaarden (zie ook Standaard 1 en 4).
- Jaarverslag Kwaliteitsmanagement Onderzoek. Jaarlijks krijgt onderzoek ook aandacht in het jaarverslag van het Kwaliteitsmanagement.
- Jaarverslag Aeres Groep. Hierin wordt jaarlijks ook over het onderzoek van Aeres Hogeschool verantwoording afgelegd.

Naast deze verschillende interne evaluatie-instrumenten zet TPO in op het kweken van een kwaliteitscultuur, waarbij het evalueren en verbeteren van activiteiten een vast onderdeel vormt in het denken van de medewerkers.

Externe evaluaties:

- Zelfevaluatie Onderzoeksprogramma. Deze vindt een keer in de zes jaar plaats ter voorbereiding op de interne audit. Verbeterpunten worden besproken in de vergaderingen van TPO en verbeteracties worden opgenomen in de jaarplannen.

- Interne Audit BKO. Deze evaluatie betreft de zesjaarlijkse externe evaluatie in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 van de Vereniging Hogescholen. Verbeterpunten worden besproken in de vergaderingen van TPO en verbeteracties worden opgenomen in de jaarplannen.
- Verbeterrapport. Dit rapport bevat de verbetermaatregelen naar aanleiding van de aanbevelingen voortkomend uit de Interne Audit BKO. Ook dit rapport verschijnt een keer in de zes jaar.

Voorgenomen resultaten worden jaarlijks vastgelegd in een jaarplan en in de jaarverslagen wordt verslag gedaan van de mate waarin deze voorgenomen resultaten zijn gerealiseerd.

De commissie is van mening dat het kwaliteitsmanagementsysteem voor onderzoek zeer uitgebreid is uitgewerkt. De verschillende soorten (vervolg)evaluaties met bijbehorende formats en protocollen waarborgen dat de managementinformatie wordt gegenereerd die nodig is om goed invulling te kunnen geven aan de kwaliteitsborging van onderzoek. De commissie vraagt zich wel af of het huidige systeem niet wat te uitgebreid is. Zij geeft ter overweging mee om de noodzaak van de verschillende evaluaties nog eens na te gaan, evenals het gewicht dat aan elke evaluatie gehangen wordt.

De commissie stelt vast dat de kwaliteit op het gebied van onderzoek adequaat wordt geborgd. Daarbij merkt de commissie op dat reflectie momenteel nog voornamelijk sterk is op operationeel niveau en wat minder sterk is op strategisch niveau (zie ook de opmerkingen over missie en visie en onderzoeksprogramma onder Standaard 1). Wel trof de commissie al meer strategisch georiënteerde reflectie aan bij de lectoren, bijvoorbeeld als het gaat om de overwegingen over welke lectoraten wel of niet verlengd zouden moeten worden. De commissie vindt dit een goede zaak en moedigt TPO aan om meer in te zetten op reflectie op strategisch niveau.

Verbeteringen naar aanleiding van de VKO-evaluatie 2015

Aeres Hogeschool heeft de commissie verzocht om te bekijken of aan de adviezen van de VKO-commissie in 2015 tegemoet is gekomen en of men nu in control is.

De VKO-commissie heeft in 2015 dertien verbetervoorstellen gedaan. De commissie stelt vast dat er de afgelopen jaren een mooie progressie is geweest op deze punten en complimenteert TPO/Aeres Hogeschool hiermee. Volgens de commissie verdienen twee van de verbetervoorstellen van de VKO-commissie nog verdere aandacht:

1. *'Geef de kennistheoretische en fundamenteel methodologische keuzes van de lectoraten een plek in het kwaliteitszorgsysteem'* (verbetervoorstel 4 van de VKO-commissie).
2. *'Breng in het kwaliteitszorgsysteem onderzoek meer normatieve elementen'* (verbetervoorstel 6 VKO-commissie).

De commissie constateert dat TPO/Aeres Hogeschool heeft geprobeerd aan deze punten tegemoet te komen aan de hand van de 'Kwaliteitscheck onderzoeksprojecten'. Hoewel de 'Kwaliteitscheck onderzoeksprojecten' volgens de commissie zonder meer een stap in de goede richting is, meent de commissie dat de kwaliteitscheck verder versterkt zou moeten worden om

nog beter tegemoet te komen aan bovenstaande verbetervoorstellen. De commissie doet onder Standaard 3 hiervoor aanbevelingen.

Conclusie

De commissie is van oordeel dat het kwaliteitsmanagementsysteem voor onderzoek zeer uitgebreid is uitgewerkt en dat er sprake is van een adequate kwaliteitsborging van onderzoek. In het bijzonder is de reflectie op operationeel niveau sterk. De commissie adviseert om de reflectie op strategisch niveau verder te versterken. Gezien de uitgebreidheid van het kwaliteitsmanagementsysteem geeft de commissie ter overweging mee om de noodzaak van de verschillende evaluaties en het gewicht dat aan elke evaluatie wordt gehangen nog eens tegen het licht te houden.

De commissie complimenteert TPO en Aeres Hogeschool met de succesvolle opvolging van de verbetervoorstellen van de VKO-commissie uit 2015. Twee verbetervoorstellen verdienen nog verdere aandacht. Hiervoor doet de commissie in Standaard 3 aanbevelingen.

De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor Standaard 5 tot het oordeel **voldaan**.

3. Eindoordeel

Oordelen op de standaarden

De visitatiecommissie komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
<i>Standaard 1 Onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma</i>	Voldoende
<i>Standaard 2 Randvoorwaarden</i>	Goed
<i>Standaard 3 (Methodische) kwaliteit van onderzoek</i>	Voldoende
<i>Standaard 4 Resultaten en impact</i>	Goed
<i>Standaard 5 Kwaliteitsborging</i>	Voldaan

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels vastgelegd in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 van de Vereniging Hogescholen (oktober 2015). Voorwaarde om te komen tot een positief eindoordeel is een voldoende score op Standaard 3.

Eindoordeel

Standaarden 1 en 3 worden gewaardeerd met het oordeel 'voldoende', standaarden 2 en 4 met het oordeel 'goed' en standaard 5 met het oordeel 'voldaan'. De commissie is over Standaard 5 uitgesproken positief, maar kan in de beoordelingssystematiek van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 voor Standaard 5 (voldaan/niet voldaan) haar waardering onvoldoende uiten. Indien de beoordelingssystematiek voor Standaard 5 gelijk was geweest aan die van de andere standaarden, zou de commissie standaard 5 met een 'goed' hebben beoordeeld. Deze overweging was voor de commissie van doorslaggevende aard bij het bepalen van het eindoordeel.

Op basis van bovenstaande overwegingen beoordeelt de visitatiecommissie de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie van het Team Praktijkgericht Onderzoek Van Aeres Hogeschool als **goed**.

Aanbevelingen

De commissie doet de volgende aanbevelingen:

Standaard 1

- De commissie adviseert om de missie, visie en het (overkoepelende) onderzoeksprogramma opnieuw samenhangend uit te lijnen. Zij adviseert daarbij de missie scherper te formuleren en de samenhang tussen de onderzoeksthema's te expliciteren. Mede met het oog op de toekomst benadrukt de commissie het belang van een overkoepelend onderzoeksprogramma voor TPO als geheel, dat de samenhang en verbinding borgt van de toekomstige afzonderlijke onderzoeksprogramma's van TPO Almere en TPO Dronten.
- TPO mag volgens de commissie zelfbewuster zijn en de ambities (de streefwaarden voor de indicatoren) voor de komende jaren hoger leggen.

Standaard 2

- De commissie geeft ter overweging mee om alle docenten in TPO-verband onderzoek te laten doen. Daarbij adviseert de commissie om ook het basisniveau van onderzoeksvaardigheid in het functieprofiel docent te definiëren.
- De commissie beveelt aan om te onderzoeken welke punten in de organisatiestructuur van TPO vereenvoudigd kunnen worden zonder daarbij afbreuk te doen aan het doel ervan.
- Om voldoende menskracht te blijven houden voor het uitvoeren van het onderzoek en om de goede verbinding tussen onderwijs en onderzoek te behouden raadt de commissie TPO aan om te blijven inzetten op het weer verhogen van de participatie van docenten in het onderzoek van TPO.
- De commissie adviseert om de zichtbaarheid naar buiten te versterken. Een sterkere profilering en marketing, meer aandacht voor exposure van de medewerkers en een loketfunctie waartoe externe stakeholders zich kunnen wenden, zijn daarbij belangrijk.

Standaard 3

- De commissie adviseert aandacht te besteden aan het expliciteren van de karakteristieken van de inhoudelijke experts die in het kader van de 'Kwaliteitscheck onderzoeksprojecten' een belangrijke rol spelen bij de inhoudelijke kwaliteitsborging van het onderzoek.
- De commissie beveelt aan om eigen, heldere criteria te formuleren voor de kwaliteit van onderzoek die in ieder geval betrekking hebben op de methodologie en de onderzoeks- en beroepsethiek en de waarden die binnen het vakgebied en het onderzoeksdomein gelden. Deze eigen criteria zouden een rol moeten spelen bij de inhoudelijke kwaliteitsborging van het onderzoek.

Standaard 4

- Vanwege de informatieve waarde van citaties en reads voor het verkrijgen van inzicht in de impact van het onderzoek, adviseert de commissie in te zetten op een goede methode voor het meten van de aantallen.
- De commissie adviseert om, daar waar bij onderzoek van studenten in de beroepspraktijk de onderzoeksresultaten vertrouwelijk dienen te blijven, een publieksversie van het onderzoek te maken.

Standaard 5

- De commissie adviseert om de reflectie op strategisch niveau verder te versterken.
- De commissie geeft ter overweging mee om de noodzaak van de verschillende evaluaties en het gewicht dat aan elke evaluatie wordt gehangen nog eens tegen het licht te houden.

Bijlagen

Bijlage 1 Bestudeerde documenten

De commissie heeft de volgende documenten ingezien en bestudeerd:

- Aeres Groep: “Jaarverslag 2015; Talent voor Groei”, 2016.
- Aeres Groep: Strategische beleidsplan “Verbindend perspectief”, 2015.
- Aeres Hogeschool: “Critical Friends, onderzoeksleerlijn”, 2016.
- Aeres Hogeschool: “Handboek Kwaliteitsmanagement Aeres Hogeschool 2016-2020”, 2017.
- Aeres Hogeschool: “Instellingsplan Perspectief 2020”, 2016.
- Aeres Hogeschool: “Jaarrapportage kwaliteitsmanagement 2016”, 2017.
- Aeres Hogeschool: “Promotieprotocol”, 2017.
- Aeres Hogeschool: “Publicatielijst 2015 2016 TPO”, 2017.
- Aeres Hogeschool: “Trimesterrapportage kwaliteitsmanagement 2”, 2016.
- Aeres Hogeschool: “Vaart in Praktijkgericht Onderzoek”, 2016.
- CAH Vilentum: “Duurzaam Ondernemen; onderzoeksprogramma CAH Vilentum”, 2015.
- CAH Vilentum: “Onderzoeksleerlijn CAH Vilentum Hogeschool”, 2013.
- CAH Vilentum: “Onderzoeksprogramma Duurzaam Ondernemen”, 2015.
- CAH Vilentum: “Zelfevaluatierapport Onderzoeksprogramma Duurzaam Ondernemen”, 2014.
- CAH Vilentum: “Zelfevaluatierapport VKO CAH Vilentum”, 2015.
- CAH: “CAH ID”, 2011.
- Corten, H.: “Borging Kwaliteit Onderzoek CAH Vilentum”, 2016.
- Corten, H.: “Impact van onderzoek van de Aeres Hogeschool”, 2016.
- Dittrich, K.: “Agrarisch afval: het nieuwe goud van de AgriFood industrie?”, Aeres Hogeschool, 2017.
- Dittrich, K.: “From waste to resource: business model innovation for food in the agricultural sector”, Impact, Aeres Hogeschool Wageningen, 2016.
- Dittrich, K.: “Minorwerkboek: Circulaire economie en nieuwe business modellen”, Aeres Hogeschool, 2017.
- Ekkel, D.: “Landscape and Urban Planning”, 2016.
- Hendriks, R.: “Vitaal grijs in het groen”, Aeres Hogeschool, 2017.
- Klaassen, M. et al.: “Poster Circular Cattle Manure”, 2017.
- Kooman, P. en W. Oosterhoff: “Kennis-maken; eindrapport Agrofoodcluster”, 2017.
- Mens, A. en N. van de Kamp: “Voorkomen van kruisbesmettingen in de varkenshouderij”, Aeres Hogeschool, 2017.
- Mens, A., K. van den Brink en K. Visser: “Homeopathie en de ontwikkeling van acute mastitis”, Aeres Hogeschool, 2017.
- Methorst, R.: “Ondernemerschap in een wereld die verandert”, Aeres Hogeschool, 2016.
- Methorst, R.: “Boeren in een veranderende wereld”, ZON nr. 5, 2017.
- NQA: “CAH Vilentum Hogeschool, Onderzoeksvisitatie”, 2014.
- Os, G. van: “Bodemverbeteraars: een hype of hoop?”, Uienmagazine, januari 2017.
- Os, G. van: “Met je kop in het zand”, 2016.
- Pol, A. van den: “Kijken met een weide blik”, CAH Vilentum Hogeschool, 2016.
- Schrik, Y. en H. van Kasteren: “Pilotvergistingsproef NewFoss”, 2017.
- Vereniging Hogescholen: “Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022”, 2015.
- Vereniging Hogescholen: “Gedragscode Praktijkgericht Onderzoek voor het hbo”, 2010.
- Visser, K.: “Automatisch voer aanschuiven”, Aeres Hogeschool, 2017.
- Visser, K.: “Bewustwording is zo belangrijk, want het helpt beide partijen verder in het overnameproces”, ZON nr. 5, 2017.
- VKO: “Validatie Kwaliteitszorg Onderzoek; CAH Vilentum Hogeschool”, 2015.
- Voshart, G.: “Praktisch meetsysteem waarmee bodemverdichting kan worden gekwantificeerd”, Aeres Hogeschool, 2016.
- Vugt, M. van, K. Dittrich en H. van Kasteren: “Energie analyse en visie voor de gemeente Dronten”, Aeres Hogeschool, 2017.
- Wit, J. de, M. Bestman en H. Corten: “Rode klaver als kippenvoer”, 2016.

Bijlage 2 Bezoekprogramma

Ontvangst in DU104 (15 minuten vóór aanvang van het panelgesprek); Panelgesprek in DU105		
Tijd	Onderwerp	Aanwezig
09.00 – 09.30	Ontvangst en presentatie student Karlien Huisman	<ul style="list-style-type: none"> • Henk Volberda (voorzitter) • Tini Hooymans (panellid) • Paul Rullmann (panellid) • Han Swinkels (panellid) • Mariëlle Klerks (secretaris) • Joep Houterman (CvB Aeres Groep) • Wil Bekkering (faculteitsdirecteur Almere) • Rieke de Vlieger (faculteitsdirecteur Dronten) • Corné Kocks (teamleider, faculteitslector, lector) • Dinand Ekkel (faculteitslector, lector) • Ernest van den Boezem (faculteitslector) • Hans Corten (kwaliteitsmanagement)
09.30 – 10.00	Besloten vergadering en eventueel nog te bestuderen materialen	<ul style="list-style-type: none"> • Panel
10.00 – 10.45	Management	<ul style="list-style-type: none"> • Joep Houterman (CvB Aeres Groep) • Wil Bekkering (faculteitsdirecteur Almere) • Rieke de Vlieger (faculteitsdirecteur Dronten) • Corné Kocks (teamleider, faculteitslector, lector) • Dinand Ekkel (faculteitslector, lector) • Ernest van den Boezem (faculteitslector)
10.45 – 11.30	Lectoren en docenten	<ul style="list-style-type: none"> • Han van Kasteren (lector Duurzame Energie en Groene Grondstoffen) • Agnes van den Pol (lector Beweiding) • Corné Kempenaar (lector Precisielandbouw) • Jan-Eelco Jansma (promovendus uit Almere; Groene en vitale stad) • Ron Methorst (gepromoveerd TPO-docent Omgevingsgerichtheid Ondernemerschap) • Annemarie Mens (TPO-docent Dier) • Geert Sol (docent en onderzoeker Bedrijfskunde en Agribusiness)
11.30 – 11.45	Pauze	<ul style="list-style-type: none"> • Panel
11.45 – 12.30	Externen	<ul style="list-style-type: none"> • Kees van Woerden (Flevo BV)(verband met Han van Kasteren) • Hillebrand Koning (Provincie Flevoland)(verband met Dinand Ekkel) • Bart Tas (ForFarmers) • Walter Veenhuis (Veenhuis Machines BV)(verband met Corné Kempenaar). Tussen 12.00-12.30 <u>bellen</u> op 06-21223402
12.30 – 13.15	Lunchpauze	<ul style="list-style-type: none"> • Panel
13.15 – 14.00	Studenten	<ul style="list-style-type: none"> • Anouck Gaastra (verband met Han van Kasteren) • Karlien Huisman (stagiair van AHS)(verband met Agnes van den Pol) • Daan Wouterse (verband met Corné Kempenaar) • Ruud Hendriks (stagiair van InHolland)(verband met Dinand Ekkel)
14.00 – 16.00	Besloten vergadering	<ul style="list-style-type: none"> • Panel
16.00 – 17.00	Terugkoppeling resultaten en afsluiting	<ul style="list-style-type: none"> • Panel, management en belangstellenden

Bijlage 3 Deskundigheid leden visitatiecommissie en lead-auditor

Curriculum Vitae

Naam: Dr. C.M. Hooymans

Geboortedatum: 28 augustus 1951



Functies

1991-1996 Directeur onderzoek van Plant Research International (PRI), Wageningen
1996-1998 Algemeen directeur van het Rijkskwaliteitsinstituut voor Land- en
Tuinbouwproducten (RIKILT-DLO), Wageningen
1998-2001 Algemeen directeur van Praktijkonderzoek Plant en Omgeving B.V.
(PPO B.V.), Wageningen
2001-2002 Lid van de Directie Plant Sciences van
Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR), Wageningen
2002-2013 Lid Raad van Bestuur TNO

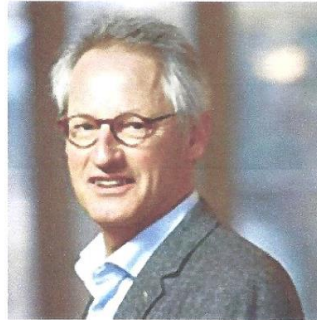
Opleiding

1971-1977 Rijksuniversiteit Leiden
Biologie, Celbiologie, Biochemie
1982 Vrije Universiteit Amsterdam, Vakgroep Genetica
Dr. aan de faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen

Nevenfuncties

2006-heden Commissaris Rabobank Vallei en Rijn
2011-heden Lid Centrale Commissie voor de Statistiek, CBS
2016-heden Lid Raad van Toezicht Erasmus Medisch Centrum
2016-heden Lid Raad van Toezicht HAN
2015-heden Voorzitter bestuur Stichting Technasium Voortgezet Onderwijs
2015-heden Voorzitter bestuur Stichting Tropenbos International

Curriculum Vitae Drs Paul Rullmann



Paul Rullmann (socioloog) vervulde vanaf 1975 diverse functies in het HBO (als docent, beleidsadviseur, bestuurder) en maakte verschillende grote schaalvergrotingsoperaties in het HBO mee. Werkte vanaf 1990 bij de HBO-raad en vanaf 1995 bij de Hogeschool Haarlem, vanaf 2000 als lid van het College van Bestuur. Met het opgaan van de Hogeschool Haarlem in INHOLLAND stapte hij in mei 2002 over naar de Technische Universiteit Delft. Daar was hij lid van het College van Bestuur tot mei 2013, met als centrale portefeuilles Onderwijs en Bedrijfsvoering.

Huidige bestuurlijke activiteiten

- Voorzitter Bestuur van SURF, de ICT-samenwerkingsorganisatie voor Onderwijs en Onderzoek, Utrecht.
- Voorzitter CDHO, de ministeriële adviescommissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
- Voorzitter RvC van DUWO, studentenhuisvestingscorporatie
- Bestuurslid van QANU (Quality Assurance Netherlands Universities).
- Bestuurslid van de Landelijke Commissie Gedragscode Hoger Onderwijs.
- Voorzitter Raad van Toezicht NOVA College, MBO-college in Haarlem
- Bestuurslid Studentenzorgverzekering van ISO/LSVB, Utrecht
- Lid Raad van Toezicht Stichting Khan Academy Nederland

Voorheen

- Voorzitter van de WTR, de Wetenschappelijke Technische Raad van SURF
- Voorzitter bestuur NGI, Next Generation Infrastructures – wetenschappelijk programma
- Lid van de VKO, de commissie voor de Validatie van de Kwaliteit van het Onderzoek van hogescholen
- 2002 - 2013: vice-president Education and Operations van de Technische Universiteit Delft
- 2002 - 2002: secretaris Hogeschool Inholland
- 2001 - 2002: lid College van Bestuur van Hogeschool Haarlem
- 1995 - 2001: senior beleidsadviseur Hogeschool Haarlem/secretaris College van Bestuur
- 1990 –1995: senior beleidsadviseur HBO-Raad



JOHANNES (HAN) WILHELMUS GERARDUS MARIA SWINKELS

Thuis:

Houtwerf 9
5281 KZ Boxtel
+31 411 67 19 16
han.swinkels@planet.nl

Werk:

Postbus 91
5000 MA Tilburg
+31 6 295 202 65
han.swinkels@zlt.nl

Geboortedatum: 28 mei 1962
Geboorteplaats: Milheeze
Nationaliteit: Nederlandse
Burgerlijke status: Getrouwd (3 dochters)

HUIDIGE FUNCTIE: Procesbegeleider/Projectmanager, Han Swinkels (HS) Consultancy B.V.

OPLEIDING EN TRAINING:

Doctor of Philosophy (PhD) in Animal Sciences
(Non Ruminant Nutrition)
augustus 1988 – mei 1992
Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg VA, USA
Beurs: John Lee Pratt Fellowship voor Ph.D. kandidaten in voedingsonderzoek

Landbouwkundig ingenieur
(Veevoeding/Veehouderij/Agrarische Bedrijfseconomie)
September 1981 – May 1988
Landbouwuniversiteit Wageningen

Management Development programma voor management/directie
Intern opleidingsprogramma ZLTO
Januari 2008 – december 2009 (tweedaagse per kwartaal)

Management Development programma voor leidinggevende 2^e echelon
Intern opleidingsprogramma Wageningen UR
September 2002 – september 2004 (dagdeel per week)

Leergang Communicatie, Interactie en Managementvaardigheden (KIM)
Van Harte en Lingsma Management & Organisatie BV
September 2001 – januari 2002 (33 dagdelen)

COMPETENTIES

Omgevingsbewust: Gebruik netwerken en informatiebronnen voor het verwerven van kennis ten behoeve van de eigen functie of organisatie

Durf: Neem bewust en op verantwoorde wijze risico's voor het behalen van een vooraf herkenbaar voordeel

Resultaatgericht: Denken en doen is gericht op het behalen van beoogde resultaten binnen vooraf gestelde strategische kaders

Coaching: Inspireert, stimuleert en ondersteunt medewerkers door het benoemen van de individuele waarde van de medewerker en de daaruit af te leiden toegevoegde waarde voor de organisatie

Integriteit: Handhaaft ten alle tijden persoonlijke normen en waarden in woord en gedrag ten opzichte van medewerkers, collega's en externen

MANAGEMENT- EN WERKERVARING:

Procesbegeleider/Projectmanager, HS Consultancy (2010 – nu)

Gespecialiseerd in het leiden van meerjarige projecten in opdracht van consortia van bedrijven (o.a. branche-organisaties), kennisinstellingen en overheden, waarbij de (sectorbrede) implementatie van vernieuwingen in met name de dierlijke productieketens centraal staan. Recente voorbeelden zijn 'Praktijkimplementatie KringloopWijzer' in opdracht van ZuivelNL, Lectoraat Duurzame Veehouderijketens in opdracht van HAS Hogeschool en 'Positioneren VIC Sterksel in opdracht van Wageningen Livestock Research. Daarnaast actief als procesbegeleider van kortdurende activiteiten. Recente voorbeelden zijn 'Versterken positionering team Dier- & Veehouderij' in opdracht van Inholland, 'Varkenstafel Brabant' in opdracht van de Provincie Noord-Brabant en 'Strategische Agenda Diervoederonderzoek' in opdracht van Vereniging Diervoederonderzoek Nederland. Tot slot ook beschikbaar als inhoudelijke expert in diverse commissies, panels, etc., dagvoorzitter voor (relatie)bijeenkomsten, en strategisch adviseur voor bedrijven/organisaties in en rondom de veehouderijketens.

Team Dierlijk, ZLTO/LTO Nederland (2006 – 2010)

Leidinggevende van zes professionals en tevens lid van het managementteam van belangenbehartiging van ZLTO/LTO Nederland. Verantwoordelijk voor het realiseren van strategische doelen op alle relevante beleidsthema's van de dierlijke sectoren. Relatiebeheerder voor strategische relaties in bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, onderzoek en onderwijs, overheden en politiek.

Resultaten: Naast het leveren van een bijdrage aan het ontwikkelen van de ZLTO en het samenwerkingsverband LTO Nederland zijn resultaten geboekt in het positioneren van nieuwe ketenconcepten, initiëren van nieuwe stalconcepten en beïnvloeding van beleid en politiek. Gewerkt aan het uitbouwen en onderhouden van een persoonlijk netwerk in het (inter)nationale agri-food complex.

Biobased Products, Wageningen University & Research (2003 – 2006)

Leidinggevende van business unit (BU) Biobased Products bestaande uit drie onderzoeksgroepen van elk ca. 25 professionals. Tevens lid van het managementteam van Agrotechnology & Food Innovations. Personele, facilitaire en financiële management voor technologisch onderzoek naar het omzetten van biomassa tot bio-energie en bio-afbreekbare (half)producten (bijv. biodiesel, plastics, papier en karton)

Resultaten: Naast het leveren van een bijdrage aan het creëren van een nieuw perspectief voor (inter)nationale R&D van de business unit in het marktvenster 'Biobased Economy' zijn resultaten geboekt in het flexibiliseren van de medewerkers en faciliteiten. Loopbaangesprekken, detacheringen, scholing en opleiding en overdracht van dure apparatuur hebben geresulteerd in een verhoging van de benutting van de capaciteit in betaalde opdrachten, een afname in de jaarlijkse exploitatiekosten en een versterking van de samenwerking met relevante leerstoelgroepen van de Wageningen Universiteit.

Praktijkonderzoek Veehouderij, Animal Sciences Group, Wageningen University & Research (1992 - 2003)
Leidinggevende van onderzoeksgroep Varkens, Pluimvee, Nertsen en Konijnen bestaande uit ca. 40 professionals. Tevens lid van het managementteam van het Praktijkonderzoek Veehouderij. Personele en financiële management voor praktijkgericht onderzoek en kennisoverdracht in de veehouderij. De leidinggevende fungeerde tevens als accountmanager voor de financiers en veehouderijsectoren (2 jaar).
Resultaten: Naast het realiseren van een positief groepsresultaat zijn het relatiebeheer met de financiers sterk verbeterd, projectmanagement ingevoerd en de eerste stappen gezet voor het invoeren van een HRM-beleid met aandacht voor de resultaatgerichtheid en loopbaanontwikkeling van de individuele medewerker.

Lid van het managementteam voor het reorganiseren en verzelfstandigen van drie organisaties voor praktijkgericht onderzoek tot het Praktijkonderzoek Veehouderij, ASG, Wageningen UR. Naast het ondernemings- en reorganisatieplan hebben leden van het beoogde managementteam verantwoordelijkheid gedragen voor de continuïteit van het management van de drie te fuseren bedrijfsonderdelen (3 jaar).
Resultaten: Naast het leveren van een bijdrage aan de oprichting van het Praktijkonderzoek Veehouderij zijn individuele medewerkers begeleid in het maken van keuzes van nieuwe functies binnen en buiten de organisatie. De reorganisatie en verzelfstandiging zijn gerealiseerd zonder gedwongen ontslagen.

Projectmanager voor kennisvelden dierenwelzijn, diergezondheid, bedrijfseconomie, voeding en fokkerij bij het Praktijkonderzoek Varkenshouderij. Naast de wetenschappelijke kwaliteit is de projectmanager tevens verantwoordelijk voor het aansturen van projectleiders en leden van het programmteam (6 jaar).
Resultaten: Naast aansprekende projectresultaten is een bijdrage geleverd aan het opstellen van een nationaal onderzoeksprogramma voor de gezondheidszorg in de varkenshouderij. Ook is een bijdrage geleverd aan de introductie van welzijnsregelgeving door het ministerie van LNV.

OVERIG:

Lid Raad voor Dierenaangelegenheden (2014 – nu)
Voorzitter KLV alumni netwerk Wageningen Universiteit (2012 – nu)
Voorzitter/Lid CDA-bestuur, afdeling Boxtel-Liempde (2009 – nu)
Voorzitter alumni organisatie; Nederlandse Zoötechnische Vereniging (2003 – 2008).
Voorzitter Parochievergadering R.K. St. Martinus te Hoogland (2002 – 2006)
Editor (voeding varkens/pluimvee) British Society of Animal Science (2000 - 2004)

HOBBY'S:

Voetbal, hockey (scheidsrechter), joggen, actualiteiten, lezen, muziek en reizen

Referenties en lijst wetenschappelijke publicaties zijn op verzoek verkrijgbaar

CURRICULUM VITAE

PROF.DR. HENK W. VOLBERDA



PERSONAL

Name : **VOLBERDA, Henk Wijtze**
Date of Birth : February 28, 1964
Place of Birth : Sneek, The Netherlands
Nationality : Dutch
Marital Status : Married, three children
Business Address : Department of Strategic Management & Entrepreneurship
RSM Erasmus University
P.O. Box 1738
3000 DR Rotterdam
The Netherlands
Telephone: +31 10 4082761
Home Address : Valckenboschlaan 2
3707 CR Rotterdam
The Netherlands
Telephone: +31 30 6911830 (home) +31 10 4082761 (work)

POSITIONS

**2010 to date Co-Program Coordinator ERIM Strategy Research Program
Member Program Committee ERIM**

2004 to date Evaluation Committee EUR Fellowships

2010 to date Director Knowledge Transfer RSM

Coordinator of Program 7 “Competitive position & productivity” of

INSCOPE

2011 to date Member Top Team Headquarters

2010 to date Board Member, Exser

2010 to date Chairman Advisory Board, Erasmus Magazine

2009 to date Member Validation Committee Quality Control Research, Professional Universities

2009 Program Track Chair, SMS 2009 Washington conference

2008 to date Scientific Director, INSCOPE: Research for Innovation

2007 to date Board Member, Netherlands Centre for Social Innovation

2006 to 2012 Vice-President Research, European Academy of Management

2006 to 2014 Chair of the Interest Group Strategy of EURAM

2002 to date Director Erasmus Strategic Renewal Center

2002 to 2010 Chair of the Department of Strategic Management & Business Environmen

1998 to date Director Erasmus Strategic Renewal Centre, Host Institute of World Economic Forum

1998 to date Fellow and Program Coordinator of Strategy Research Program, Erasmus Institute of Management

1997 to date Full Professor of Strategic Management and Business Policy

2007-2009 President, Hay Group Vision Society

2005-2008 Vice-Dean, RSM Erasmus University

1998-2005 Member of the Board of the Foundation Rotterdam School of Management

2000-2003 Advisor Stroeve Securities Bank

1995-1997 Associate Professor of Strategic Management, Rotterdam School of Management

Fall 1995 Honorary Visiting Senior Lecturer, Strategy and International Business Division, City University London

1991-1995 Assistant Professor of Strategic Management, Rotterdam School of Management

1987-1991 Research Associate, Faculty of Management and Organization, University of Groningen

Fall 1989 Visiting Scholar of the Wharton School of the University of Pennsylvania Philadelphia

1987-1989 Management Consultant, GTP Management Focus

1986 Trainee Twijnstra Gudde Management Consultants

1985-1986 Research Assistant Export Management

1985 Teacher Assistant Strategic Marketing / Management Game

EDUCATION

- 2010-2011 Academic Leadership Course, Center for Academic leadership, Ttraining & coaching.
- 2002 NLTP: Course Performance Evaluations
- Winter 1993 Teaching with Cases Workshop, Rotterdam School of Management.
- Fall 1989 Ph.D. seminar Innovation, Entrepreneurship & Corporate Venturing, The Wharton School of the University of Pennsylvania, Philadelphia, U.S.A.
- Fall 1989 Ph.D. course Organizational Diagnosis & Group Dynamics, The Wharton School of the University of Pennsylvania, Philadelphia, U.S.A.
- Fall 1989 M.B.A. course Strategy Implementation, The Wharton School of the University of Pennsylvania, Philadelphia, U.S.A.
- 1988 - 1989 Advanced course in writing and speaking English for Ph.D. students, University of Groningen.
- Fall/Winter 1987-88 Dutch Association of Management (NIVE) Course 'Design and Change of Organizations.'
- Fall 1987 Postgraduate Course 'Methodology of Business Economics,' Faculty of Economics, University of Groningen.
- Summer 1987 Postgraduate Course 'Internal Organization,' Faculty of Economics, University of Limburg, Maastricht.
- Spring 1987 Postgraduate Introduction Course 'Theory Building and Research Methodology of Management and Organization,' School of Management and Organization, University of Groningen.
- 1987 to 1992 PhD Business Administration, School of Management and Organization, University of Groningen
- 1982 to 1987 M.Sc. Business Administration (Major in Strategy and Organization), School of Management and Organization, University of Groningen.
- 1976 to 1982 VWO-β, Simon Vestdijk College, Harlingen.

PROFESSIONAL EXPERIENCE

- 2010 to 2014 Member Academic Board Exser, Nationaal Centrum voor diensteninnovatie.
- 2009 to 2015 Member Committee Validation Quality Control Research, Professional Universities
- 2008 to 2012 Expert-member Committee Social Innovation of the Innovation Platform, members: Alexander Rinnooy Kan (Chairman SER), Melek Usta (Director/ Owner of Colourful People), Hans Dijkman (Senior Vice President HR Nederland, Philips Electronics Nederland BV) en Anja Jonbloed (Bondssecretaris FNV Bondgenoten).
- 2007 Expert-member of Committee Globalization of the Dutch Social-Economic Council (*SER*)
- 2006 to 2012 Vice-President of the European Academy of Management (*EURAM*)

2005	Expert-member of Committee Social Innovation (WSI) of the Dutch Social-Economic Council (<i>SER</i>)
2005 to date	Longevity and Strategic Renewal study, <i>Shell</i>
2005	Erasmus Competition and Innovation Monitor (<i>Eiffel, AWWN, De Unie</i>)
2003 – 2005	Strategy project <i>Essent</i>
2004-2005	Member of Government Committee “Evaluation of the Dutch Police Force” (Evaluatie Politie Organisatie) for Minister of Internal Affairs and Minister of Justice
2003 - 2005	Study <i>KAPPA</i> recovered paper industry
2003 to date	Global Competitiveness Report, World Economic Forum
2004	Innovation Essay, <i>Ministry of Economic Affairs (EZ)</i> , the Netherlands
2002-2004	Longevity and Strategic Renewal study <i>Vopak</i>
2002	Management Audit, <i>Rotterdam School of Management</i>
2002	Study Portals, <i>Rabobank</i> Rotterdam
2001-2002	Study Internal Networks, R&D <i>Shell</i> Amsterdam
2001 to date	Knowledge Monitor <i>Rabobank</i> , the Netherlands
Fall 2000	Development Flexibility Audit Polytechnics (<i>HBO-raad</i>), The Netherlands
Winter 1998 The	Flexibility and Innovation Program, <i>Ministry of Economic Affairs(EZ)</i> , The Netherlands
Fall 1995	Strategic Renewal project <i>Ericsson</i> , The Netherlands
Fall 1994	Strategic Renewal project <i>KLM</i> Cargo
Fall 1990	Organization Redesign project for the Mental Clinic <i>Groot Bronswijk</i> .
Fall 1989	Organizational Diagnosis of <i>York Container Company</i> , Pennsylvania, U.S.A.
1988, 1989	Flexibility Audit & Redesign projects within <i>Philips</i> Components, the Dutch Gas Company (<i>Gasunie NV</i>), and the Dutch <i>ING Postbank</i> .
1987 to date	Part-time Management Consultant <i>GITP</i> International/Management Focus (Management and Organization Division of the General Institute of Applied Psychology).
1986 to 1987	Traineeship <i>Twijnstra Gudde</i> Management Consultancy.
Winter/Spring 1986	Research Assistant Export Management School of Management and Organization, <i>University of Groningen</i> .
Fall 1985	In-Company Training 'Effective Communication' for a non-profit organization.
Summer/Fall 1985	Teacher Assistant Management Game School of Management and Organization, <i>University of Groningen</i>
Spring 1985	Teaching of 'Social Skills' to M.Sc. students of the School of Management and Organization, <i>University of Groningen</i>
1982 to 1985	Different fieldwork/consultancy activities forming an essential part of the M.Sc. Program: Investigation of the possibilities for Export Combinations of a series of local ship-yards (<i>Conoship International</i>). Organizational Diagnosis and Organization Design of a Cable Plant (<i>NKF</i>). Strategic Marketing Plan for a Paint Factory (<i>Nelf Lakken</i>). Organizational Diagnosis of a Chain Store.

VISITING SCHOLARSHIPS

Spring 2015	Judge Business School, Cambridge University
Fall 1995	Strategy and International Business Division, Business School, <i>City University</i> , London
Fall 1989	<i>The Wharton School</i> of the University of Pennsylvania Department of Management Philadelphia, USA

ACADEMIC MEMBERSHIPS

- Member of the Academy of International Business (AIB)
- Member of the European International Business Academy (EIBA)
- Member of the Academy of Management (AoM)
- Member of the Strategic Management Society (SMS)
- Member of the European Group of Organizational Studies (EGOS)
- Member of Global Journal of Flexible Systems management (GIFT)
- Partnership of the Foundation of Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB)
- Member of the Society for the Advancement of Management Studies (SAMS)
- Member of the Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)

Editorships

- Editor-in-chief of RSM Discovery Magazine
- Member Editorial Board of *Long Range Planning*
- Member Editorial Review Board of *Organization Science*
- Member Editorial Review Board of *Organization Studies*

- Member of the Advisory Board of *Management & Organization Review*
- Member Editorial Review Board of *Journal of Strategic Management Education*
- Member of the Editorial Board of *International Journal of Business Environment*
- Member of the Editorial Board of *Journal of Strategy and Management*
- Member Editorial Board of giftjour@l, *Global Journal of Flexible Systems Management*
- Senior Editor of *Management Executive*
- Senior Editor of *MAB, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*

AWARDS

Thomson Reuters Highly Cited Researcher 2015

In recognition of ranking among the top 1% researchers for most cited documents in the field Economics and Business Selected as Highly Cited Researcher. Included in the 2015 World's Most Influential Scientific Minds

ERIM Award for Impact on Management Practice 2015

Volberda, H.W., Heij, K. (2015). INSCOPE – Research for Innovation.

Emerald Citation of Excellence 2015

Most highly cited and highly influential paper published in 2012 relating to the areas of Business Management, Finance, Accounting, Economics and Marketing; Management Innovation and Leadership: The moderating role of organizational size, *Journal of Management Studies*

BAM Best Full Paper Award 2015

Best Paper Award Inter-Organizational Collaboration: Partnerships, Alliances and Networks, Arici, M., Tuncdogan, A., Volberda, H. & Van den Bosch, F., “The Effects of Interorganizational Ambidexterity on Firm Performance: Evidence from Patent Data”.

EURAM Special Conference Management Innovation Best Paper 2015

Best Paper Award of the EURAM Thematic Conference “Management Innovation: New Border for a New Concept”, Montpellier, Montpellier Business School, July 9-10, 2015: Heij, C.V. & Volberda, H.W., “How do new management practices influence a firm’s innovation performance? The moderating role of organizational size”.

EURAM Best paper 2015

Best Paper Award of the European Academy of Management, Strategy and Business Model Innovation Track: Ramezanzadeh, M., Khanagha, S., Mihalache, O. & Volberda, H.W., “Business Model Innovation, Multinational Enterprises, and Global Customers’

Heterogeneous Preferences”.

ERIM Praeceptor Doctorum Celeberrimus Award

Highly Distinguished ERIM Promotor: This award is made for an ERIM Promotor who has delivered 25 PhD's as a career achievement. The text of the award is entirely written in Latin, and it contains a collage of all 25 dissertations.

EURAM Best Paper 2014

Best Paper Award of the European Academy of Management Innovation Track: Heij, C.V., Volberda, H.W. & Van den Bosch, F.A.J, How do Different Types of Business Model Innovation Influence Firm Performance: The Moderating Effect of Environmental Dynamism”.

European Management Review Best Paper Award 2013

Award for best paper in EMR of 2013: Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. and Heij, C.V. (2013), Management Innovation: Management as fertile ground for innovation, European Management Review, 10: 1-15.

ERIM High Impact Article Award 2014

Award for high-impact publication Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., Bosch, F.A.J. Van Den, Volberda, H.W. (2009), Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms, *Organization Science*, 20 (4): 797- 811.

ERIM Best Book Award 2014

Award for the book “Re-inventing business: how firms innovate their business model”

CMI Management Book of the Year 2011

Nominated in the Category Management & Leadership Textbook as well as best E-books

Berenschot Thesis Award 2008:

Second Prize for guiding the thesis ‘Tapping into the global brain; How four Dutch multinationals organize R&D in emerging economies to increase their absorptive capacity’ of former MSc student Michiel de Man.

Ernst & Young Master Thesis Award 2008:

Second Prize for guiding the thesis ‘Tapping into the global brain; How four Dutch multinationals organize R&D in emerging economies to increase their absorptive capacity’ of former MSc student Michiel de Man.

ERIM Top Article Award 2007:

Award for the article ‘Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators’ by Justin Jansen, Frans van den Bosch & Henk Volberda, published in *Management Science*.

ERIM Award for Impact on Management Practice 2007:

Award based on the high societal impact of the research on Social Innovation, awarded to Henk Volberda, Frans van den Bosch and Justin Jansen.

DSM Business to Business Thesis Award 2006:

Award for guiding the winning master thesis ‘Double Handed Champions; Ambidextrous Organizations’ of former MSc student Krista Bruine de Bruin.

ERIM Award for Impact on Management Practice 2005:

Award based on the high societal impact of the Innovation Essay “Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management Matters Most” produced for the Innovation Lecture of the Dutch Ministry of Economic Affairs 2004.

Best Strategy Paper Award of the first Annual Conference on Corporate Strategy 2005:

Award received March 12, 2005 in Germany for the paper on Innovation and Ambidexterity by Justin Jansen, Frans A.J. van den Bosch and Henk W. Volberda. Out of more than 100 papers from 10 countries an international Program Advisory Board selected this paper for the Award (€ 2.500 and plaque). The Award is sponsored by SAP AG Germany.

ERIM High Performance Researcher 2002-2010:

Recognition based on research output evaluations by ERIM Board

ERIM Award for Impact on Management Practice 2003:

Award for focused and relevant research on Strategic Renewal in the Financial Services Sector published in a special issue of Long Range Planning entitled “Mastering Strategic Renewal: Lessons from the Financial Services”.

Cap Gemini, Ernst & Young Strategy Award 2003:

Award (Eur 2.500) for guiding the winning master thesis “Disaggregating the Firm by means of Business Process Outsourcing” of former M.Sc. student Carolien Heemskerk.

Who’s who in Science and Finance:

Bibliographical profile included in *Who’s Who in Science and Finance, 2002-present*.

Who’s who in Engineering:

Bibliographical profile included in *Who’s Who in Engineering, 2002-present*.

VSNU Review Committee:

In 2002 / 2003 the Research Program of the Department was evaluated by the VSNU Review Committee. This Program, coordinated by prof. H.W. Volberda and prof. F.A.J. Van Den Bosch was among the top two best evaluated programmes in Strategy in The Netherlands.

Leyden University, CWTS study:

ERIM Strategy Research Program, coordinated by prof. Dr. H.W. Volberda and prof. F.A.J. van den Bosch, ranked number one in the Netherlands and Europe in the period 1999 – 2001 in a Report by Leyden University on world-wide research in Management. The ranking is based on both output and impact of papers in leading scientific journals in the Strategy field.

ERIM Best Book Award 2002:

For Book volume “Rethinking Strategy” published by Sage (2001). It provides an essential and thoughtful overview of strategic management, with internationally renowned contributors summarizing the latest directions and developments in strategic management theory. These include redrawing firm boundaries, developing dynamic capabilities and discovering viable strategy configurations. As well as providing an outline and evaluation of the different schools of thought in strategy, the volume offers a well-integrated synthesis of the American and European approaches to the topic.

ANBAR Citation of Excellence:

For the paper: Volberda, H.W. (1997), joint author, ‘Strategic Renewal: how large complex organizations prepare for the future’ *International Studies of Management & Organization*, 27 (2). The paper has been cited with the highest quality rating by ANBAR Electronic Intelligence.

Finalist of the 1999 SMS Best Conference Paper Prize:

For the paper: R.A. van Wijk, F.A.J. van den Bosch, H.W. Volberda, *Absorptive Capacity in Internal Networks: Exploring or Exploiting New Knowledge?*, Strategic Management Society 19th Annual International Conference, Berlin, Germany, October 3-6, 1999. Prize consisted of a Honorable Mention (cheque and plaque), for second ranked paper.

ROA Professionele Publicatie Prijs 1999:

For winning article "Alliance Capability as source of Competitive Advantage" written by Johan Draulans, Ard-Pieter de Man and Henk W. Volberda and published in *Holland Management Review*. Johan Draulans was student, Henk Volberda supervisor, and Ard-Pieter de Man was consultant at KPMG alliances.

Erasmus University research Award 1997:

Award received for publications in the Strategy and Organization field. The award is presented each year to a University member who has shown outstanding research output.

Igor Ansoff Strategic Management Award 1993:

International award received for thesis *Organizational Flexibility: Change and Preservation*, published by Wolters-Noordhoff. The Igor Ansoff Award is presented every two years to a person that has distinguished itself by making an outstanding theoretical or practical contribution to the development of strategic management and strategic thinking. The Award consists of a sculpture, a certificate and a cash prize of EUR 50,000.

ERASM Award 1993:

Research Award received for PhD study *Organizational Flexibility: Change and Preservation*. The price was for the first time awarded by the Erasmus Institute for Advanced Studies in Management. ERASM is the Research Institute of the Rotterdam School of Management and was founded in 1993.

NCD Scholarship 1987:

Prize received for Master's Thesis 'Flexibility of Organizations'. This prize of EUR 12,500 from the Dutch Institute of Directors is annually awarded to the most outstanding Master's Thesis in the field of Management and Organization. The prize, a scholarship, had to be spent on a supplementary study outside the Netherlands.

CONTRACT RESEARCH

[2015-2016 Policy Experiments Social Innovation, Ministry of Economic Affairs](#)
[Report on Government Policy for improving adoption of social innovation practices of Dutch firms. Moreover, design of several experiments on social innovation and scaling up of best-practices within NXP Semiconductors, DSM, Tebodin and Conexxion.](#)

[2015-2017 Innovation 4.0: Towards flexible organization forms, inspirational leadership and inclusive governance models, Goldschmeding Foundation. Survey on adoption of social innovation practices in The Netherlands and real-life experiments within](#)

[firms on social innovation. The results should be included in a new book and a special conference shall be organized.](#)

- 2014-2018 NWO project Intrapreneurship: Enabling Human Talent
Interviews and survey on intrapreneurship within large well-established firms: Ericsson, Randstad, DSM, Alliander and Port Authority Rotterdam
- 2014-2018 NWO project Sustainable Business Innovation
Survey on adoption of sustainable business models among Dutch firms
- 2016 Management Team Top 500 of best-performing firms
Large scale surveys for composing several rankings for Dutch Management Magazine: MT Top 500, Best Consulting Firms, Best Service Providers, IT Top 50.
- 2016-2019 Port Innovation Monitor, Roadmap Strategy Smart Port 2.0
Yearly measurement of innovation progress of firms in the Harbor Industrial Complex Rijnmond.
- 2014 AVERO-ACHMEA: Entrepreneurship and Business Model Innovation for financial advisors in cooperation with Avéro Achmea
- 2014 *Monitoring Innovation of Topsectors, EIM Panteia together with INSCOPE/RSM*
Panel study in which the progress of the top sectors in terms of innovation and performance is measured.
- 2010-2014 Management of Emergent Technologies for Economic Impact (ManETEI Marie Curie Initial Training Network)
- 2010-2014 ORN International Offshoring project (coordinator Prof. Arie Lewin).
- 2013 Flexibility Dutch Municipalities
Cooperation with A+O Fonds Gemeenten
- 2010-13 Reinventing Business: How well-established firms renew, *Stichting Management Studies*
- 2012 Erasmus Innovatie Monitor Zorg, *Actiz & PWC*
- From 2008 Survey on Global Competitiveness, *WEF*
- 2012 Erasmus Competition and Innovation Monitor, *INSCOPE*
- 2012 Flexibility Audit Market Gardening Sector, The Netherlands, Rabobank, *INSCOPE*
- 2012 Flexibility Scan Dutch Local Councils, *A&O fonds Nederlandse Gemeenten*
- 2012 ORN International Offshoring project (coordinator Prof. Arie Lewin)
- 2010-2014 Management of Emergent Technologies for Economic Impact, *ManETEI Marie Curie Initial Training Network*
- 2012 Flemish Innovation Monitor, *INSCOPE* in cooperation with *Flanders Synergy*

- 2012 Monitoring Innovation of Topsectors, *EIM* together with *INSCOPE/RSM*
- 2011 Flexibility audit Province Limburg
- 2011 Ministry of Internal Affairs: Social Innovation and labour productivity
- 2010 Port of Rotterdam**
- Study on the Strategic Value of the harbour- and industrial complex Rotterdam.**
- This report investigates the strategic importance of the port of Rotterdam for its contribution to the international innovation-driven competitiveness of the Netherlands.**
- 2008 to 2009 *ABDUP and VNO/NCW project* on ‘Research on the Value of Corporate Headquarters for the international Competitiveness of the Netherlands’ for the five largest Dutch Multinationals: Shell, Akzo Nobel, DSM, Philips Electronics and Unilever.
- 2008 *Erasmus Competition and Innovation Monitor 2008* (NCSI and Rotterdam School of Management, Erasmus University)
- 2007 to 2008 A value-based view on the relationship between CHQs and their host countries: *Royal Dutch Shells*.
- 2007 *More Return on R&D of the Dutch Life Sciences and Medical Technology* (with Justin Jansen). Research project on social innovation funded by the Ministry of Welfare, Health and Sport.
- 2007 *NXP Research on Managerial Ambidexterity* (with Prof. Frans van den Bosch and Dr. Tom Mom). Research project on social innovation funded by Ministry of Welfare, Health and Sport (WVS)
- 2007 *Haven Innovation Monitor* (with Justin Jansen). Spin-off of the Erasmus Competition and Innovation Monitor. Monitor of innovativeness of companies in the Port of Rotterdam and Amsterdam, funded by Rotterdam Havenbedrijf and OBR.
- 2006 to 2007 *Erasmus Competition and Innovation Monitor 2006 and 2007* (CapGemini and Rotterdam School of Management, Erasmus University)
- 2006 to 2007 *ABN AMRO Case Development Assignment* ‘ABN AMRO in the Volvo Ocean Race: A Bank Learning to Sail as One Team’
- 2005 to 2009 *Sustaining and reinforcing the continuity of Shell through innovation and strategic renewal*
- 2005 *Erasmus Competition and Innovation Monitor 2005* (Eiffel, AWVN, De Unie, and RSM Erasmus University)
- 2003 to 2007 *KAPPA*: recovered paper industry and resource dependence.
- 2003 Knowledge Portals *Rabobank*
- 2001 Absorptive Capacity and Product Innovation at *Rabobank Group*
- 2000 *Shell Centre of Excellence*
- Investigation of learning networks at Shell Research: an in-depth case study at Shell Research and Technology Centre Amsterdam (1998-2002).
- 1998 - 2002 *Strategic Renewal and Dynamics of Entrepreneurship*. (ERASM and ERIM program of Erasmus University)

- 1996 - 2000 *Impuls project Erasmus Strategic Renewal Project in Large European Corporations* sponsored by the Board of the Erasmus University (participants are Bocconi, HEC, Oslo Business School, City University Business School, and Jonkoping Business School)
- 2000 - 2001 Development Flexibility Audit for *Polytechnics*, The Netherlands
- 1997 Study on flexibility improvement of Dutch companies and an international comparison with Japanese and US companies, *OECD, Ministry of Economic Affairs*, The Netherlands
- 1996 Strategic Renewal at EMT, sponsored by *Ericsson*.
- 1995 The Process of Strategic Renewal within Sigma Coatings, sponsored by the Business Unit Industriële Lakken of *Sigma Coatings* (with VSB research group)
- 1995 The Process of Strategic Renewal within Hogeschool Midden Nederland, sponsored by the Department of Science & Technology of the *Hogeschool Midden Nederland* (with VSB research group).
- 1995 Strategic Renewal of Van Ommeren, sponsored by *Van Ommeren* (with Tom Elfring & Eva Meeusen-Henniger).
- 1995 Strategic Renewal of PTT Post, sponsored by *KPN RESEARCH*.
- 1995 Maneuverability of KLM Cargo: A Dynamic Process Study on Strategic Renewal, sponsored by *KLM Royal Dutch Airlines*.
- 1994-1996 Strategic Renewal in Large, Complex Firms, sponsored by *GITP Management Focus, VSB* and *Coopers & Lybrand*.
- 1991-1994 Development of an Advice Support System FARSYS for *GITP Management Focus*; an object-oriented tool for management consultancy support.
- 1987-1989 Development of a Flexibility Audit & Redesign Method for *GITP International*, The Netherlands.

INTERNATIONAL RESEARCH PROGRAMS

CERT-TTT-M EU project (coordinated by Prof. Henk Volberda, Dr. Ilan Oshri and Dr. Tom Mom)

CERT-TTT-M means Certified Transnational Technology Transfer Manager and is a project within the FP6 programme of the EU and is based on ideas and findings of European IRP Experts giving advice to the European Commission by means of the Open Method of Coordination (OMC). CERT-TTT-M aims at building up a framework to qualify TT- Managers on a trans-national level and with mutual recognition in Europe. CERT-TTT-M is a bottom-up-initiative by 11 European partners.

Management of Emergent Technologies for Economic Impact (ManETEI Marie Curie Initial Training Network – Call ID “FP7-People-INT-2008)

The ManETEI network offers a research-led training program to create a rigorous collaborative research agenda centered on the multifaceted phenomenon of managing emerging technologies for maximum economic and societal impact. ManETEI brings together 7 of Europe’s leading business schools (Erasmus University Rotterdam), the Fraunhofer ISI,

Bayer GmbH supported by a diverse group of associate partners from different industries, sectors, technologies and countries.

ORN International Offshoring project (coordinator Prof. Arie Lewin).

Rotterdam School of Management, Duke CIBER at the Fuqua School of Business, Archstone Consulting as well as universities from Spain, Germany and Scandinavia are conducting a longitudinal joint-research on the subject of Offshoring Business Processes, Information Technology, and other knowledge-based functions. The goal of the research is to track firm level data on key performance metrics and the current perceptions of financial, operational and political risks associated with the five leading offshore operational models.

Partner World Economic Forum (coordinator prof. Michael E. Porter, Augusto Lopez-Carlos and Klaus Schwab)

The Global Competitiveness Report, produced in cooperation with world class academics and a global network of research institutes, provides a comprehensive dataset on competitiveness, both in terms of geographical coverage (117 developed and developing countries) and indicators displayed (over a hundred variables on competitiveness).

Program leader of ERIM Research program 5 'Strategic Management' (together with Prof. Frans van den Bosch)

In this program, we organize research seminars twice a month in which the participants contribute to the diffusion of knowledge and the cohesion of the program. Also various guest lectures were organized, a.o. Alain Verbeke (Haskayne School of Business), Xavier Castaner (HEC School of Management), Oded Shenkar (Fisher School of Business), Mike Wright (Nottingham University Business School), Peter Buckley (Leeds University Business School), Jeff Reuer (Purdue University) and Marjorie Lyles (Indiana University).

In the CWTS-evaluation by the University of Leiden the ERIM Strategy Program was ranked number 1 in the Netherlands, number 2 in Europe and number 4 worldwide, based on both output and citations. Publications from our department are cited above average and the output of our select group is also above average.

International INNFORM Research Program (coordinator Prof. Andrew Pettigrew, Warwick University, UK).

The INNFORM program is a multidisciplinary, multimethods and multi-research site study that aims to empirically examine the claims made in the theoretical and practitioner literature on new and innovative forms of organizing. Several universities are involved in this research network, IESE (Spain), Oxford University (UK), Jönköping International Business School (Sweden) and University of St. Gallen (Switzerland). The program is coordinated by Prof. Andrew Pettigrew of the Warwick Business School.

The International NOFIA Research program (New Organizational Forms in the Information Age) (coordinator Prof. Arie Y. Lewin, Duke University, USA and Prof. Henk W. Volberda) **This global research program, in which several leading universities like Waseda University (Japan), Fuqua School of Business, Duke University (USA), Technical University Berlin (Germany), IESE, Barcelona (Spain), Odense University (Denmark) and Stockholm School of Economics (Sweden) participate, aims at analyzing**

new forms of strategies and organizing in deconstructing industries such as telecom, financial services, and multimedia. Recently, the focus of the NOFIA research program has been narrowed to a coevolutionary analysis of long-lived organizations in the financial service sector Europe, Asia and the USA.

Erasmus Strategic Renewal of Large European Multi-Business Firms Research Program (coordinated by Erasmus Strategic Renewal Center, in particular Prof. Henk W. Volberda and Prof. Frans A.J. van den Bosch). This program, funded by an IMPULS research grant of the Board of the Erasmus University Rotterdam, focuses on the largest European financials and new entrants into the financial services sector. Six European business schools are participating, which gives the program a pan-European character. The project aims to identify how organizations renew themselves to adapt to future challenges created by the changing competitive environment. By documentary analysis, questionnaires and in-depth case studies the Centre aims to gain insights in issues including trajectories of strategic renewal, managerial roles, strategic behavior, and triggers and barriers of change. The study focuses on the financial services sector and has a co-evolutionary research approach. The methodological novelty in this research project is the truly transnational and contemporaneous nature of the data collection process. For this purpose, the Erasmus Strategic Renewal Centre has established contracts with leading academics and institutions in Europe who collaborate in carrying out the documentary analysis, questionnaires, and in-depth case studies. Agreements for cooperation have been concluded with several leading European business schools such as SDA Bocconi (Italy), City University Business School (UK), HEC School of Management (France) Jönköping International Business School (Sweden), and Norwegian School of Management (Norway).

FARSYS project with Dr. A. Rutges, Department of Organization & Information, Faculty of Management & Organization, University of Groningen.

Strategic Flexibility as Key Success Factor with VSB research group.

Strategic Renewal and Corporate Entrepreneurship in Large European-Based Corporations with Wietze van der Aa, Charles Baden-Fuller, Tom Elfring, Eva Meeusen-Henniger, and Thijs Spigt.

On the Concept of Environmental Turbulence: A Measurement Tool; a large management survey was conducted with Gerrit Verbruggen, Department of Marketing, Rotterdam School of Management.

Competing for Tomorrow: Managing Strategic Renewal Processes of Firms and Networks in Turbulent Environments, Proposal ERASM Research Program; I participate as ERASM Fellow and as member of the Executive Committee.

SUPERVISION PHDs

- October 16, 2015 R.M.A. Hollen, *Exploratory Studies into Strategies to Enhance Innovation-Driven International Competitiveness in a Port Context: Toward Ambidextrous Ports*, ERIM PhD Series in Research in Management, INSCOPE (financed by Port Authority Rotterdam).
- October 1, 2015 C.K. Heij, *Innovating beyond Technology: Studies on how management innovation, co-creation and business model innovation contributes to firms' (innovation) performance*, ERIM PhD Series in Research in Management, INSCOPE (financed by INSCOPE).
- January 8, 2015 S. Khanagha, *Dynamic Capabilities for Managing Emergent Technologies: Organizational and Managerial Antecedents of Effective Adoption of Cloud Computing*, ERIM PhD Series in Research in Management.
- October 17, 2014 I.A. Tuncdoga, *Decision Making and Behavioral Strategy: The Role of Regulatory Focus in Corporate Innovation Processes*, ERIM PhD Series in Research in Management.
- March 14, 2013 S.M. Ben-Menahem, *Strategic Timing and Proactiveness of Organizations*, ERIM PhD Series in Research in Management.
- June 4, 2012 O. Mihalache, *Stimulating Firm Innovativeness: Probing the complementarities of managerial and organizational determinants*, ERIM PhD Series in Research in Management.
- May 10, 2012 M.L. Heyden, *Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal: A Multilevel Contingency Approach*, ERIM PhD Series in Research in Management.
- May 8, 2012 S. Van Doorn, *Managing Entrepreneurial Orientation*, ERIM PhD Series in Research in Management.
- January 13, 2011 Dr. M.W. Roza, *The Relationship between Offshoring Strategies and Firm Performance*, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 978-90-5892-265-6

- November 4, 2010 Dr. I.G. Vaccaro, *Management Innovation: Studies on the role of internal change agents*, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 978-905892-253-3
- September 9, 2010 Dr. A.S. Alexiev, *Exploratory Innovation: The Role of Organizational and Top Management Team Social Capital*, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 978-905892-249-6
- March 19, 2010 Dr. P.J. Bezemer, *Diffusion of Corporate Governance Beliefs; Board Independence and the Emergence of a Shareholder Value Orientation in the Netherlands*, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 978-90-5892-232-8
- March 4, 2010 Dr. M. Tempelaar, *Organizing for Ambidexterity; Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through Differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes*, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 978-90-5892-231-1
- January 22, 2010 Dr. E. de Waard, *Engaging Environmental Turbulence, Organizational Determinants for Repetitive Quick and Adequate Responses*, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 978-90-5892-229-8.
- June 25, 2009 Dr. Ir. Zenlin Kwee, *Investigating Three Key Principles of Sustained Renewal; A Longitudinal Study of Long-Lived Firms*, ERIM.
- June 23, 2009 Dr. N.P. van der Weerd, *Organizational Flexibility for Hypercompetitive Markets; Empirical Evidence of the Composition and Context Specificity of Dynamic Capabilities and Organization Design Parameters*, ERIM.
- November 20, 2008 Dr. M. Stienstra, *Strategic Renewal in Regulatory Environments: How Inter- and Intra-organisational Institutional Forces Influence European Incumbent Energy Firms*, ERIM.
- October 9, 2008 Dr. ing. J.H. Burgers, *Managing Corporate Venturing; Multilevel Studies on Project Autonomy, Integration, Knowledge Relatedness, and Phases in the New Business Development Process*, ERIM.
- June 1, 2007 Dr. E.P. van Leeuwen, *Recovered-Resource Dependent Industries and the Strategic Renewal of Incumbent Firms: A Multi-level Study of Recovered-Resource Dependence Management and Strategic Renewal in the European Paper and Board Industry*, ERIM.
- August 30, 2006 Dr. T.J.M. Mom, *Managers' Exploration and Exploitation Activities*, ERIM .
- February 16, 2006 Dr. P.W.L. Vlaar (Cum Laude), *Making Sense of Formalization in Interorganizational Relationships: Beyond Coordination and Control*, ERIM.
- April 29, 2005 Dr. J.J.P. Jansen (Cum Laude), *Ambidextrous Organizations: A Multiple level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance*, ERIM.
- June 3, 2004 Dr. L.M. van der Mandele, *Leadership and the Inflection Point: A*

- Dec. 11, 2003 *Longitudinal Perspective*, ERIM.
 Dr. B. Flier, *Strategic Renewal of European Financial Incumbents: Coevolution of environmental selection, institutional effects, and managerial intentionality*, ERIM.
- October 30, 2003 Dr. M. Wielemaker, *Managing Initiatives: A Synthesis of the Conditioning and Knowledge-Creating View*, ERIM.
- Sept. 18, 2003 Dr. M.S. Dijksterhuis, *Intelligent Adaptation: Organizational dynamics of cognition and action in the changing Dutch and US banking industries*, ERIM.
- May 25, 2000 Dr. Michiel de Boer, *Management of Mediamorphosis: Organisational Innovation in Dutch publishing firms*. ERIM.
- June 17, 1999 Dr. Marc Huygens, *Coevolution of Capabilities and Competition: A Study of the Music Industry*, ERIM.

SCIENTIFIC CONFERENCES ORGANIZED

2015

EURAM Strategy SIG, Warsaw, June 17-19.

The EURAM Strategic Management Strategic Interest Group (SIG) is devoted to promoting state of the art strategic thinking by encouraging dialogue along several interrelated lines of inquiry crucial for increasing scholarly and managerial understanding regarding strategic choice, competitive advantage, adaptation, and long-term performance and survival. The success of the SIG is premised on our commitment towards bringing together scholars from around the world to engage in the development and exposure of high-quality research ideas with the potential to drive the future direction of scholarly and practitioner strategic thinking. The striking success and enduring popularity of this particular SIG are premised on our commitment towards bringing together scholars from all around the world to engage in the development and exchange of high-quality research ideas with the potential to fertilize and drive the future directions of scholarly and practitioner strategic thinking alike.

LRP Panel “Rethinking Strategy-Making in the Multidivisional Firm: A Retrospective at SMS Special Conference “Rethinking Corporate Headquarters”, St. Gallen, Switzerland, May 28-30.

Panelist together with Jim Robbins, Andrew Campbell, Ulrich Pidun and Henrik Dellestrand

Leaving the Ivory Tower: How to Transfer Research into Practice, Featured Panel at SMS Special Conference “Rethinking Corporate Headquarters”, St. Gallen, Switzerland, May 28-30.

Panelist together with Alex Zimmermann, Laura Cardinal, Yves Doz, Sotiros Paroutis, and Patrick Sherer

Getting Smart Conference, Rotterdam Science Tower, November 18, 2015 (<http://www.gettingsmart.nl/>)

This conference was co-organized with INSCOPE. In the morning program the results of the Erasmus Competition and Innovation Monitor were released in a key-note together with the nominees of the Erasmus Innovation Award. The session was chaired by former president Jan-Peter Balenende. Other presenters were Frank van Oort, Jeremy Rifkin, Nelie Kroes en Henk Kamp.

2014

EURAM Strategy SIG, Valencia, Spain, June 4-6.

The EURAM Strategic Management Strategic Interest Group (SIG) is devoted to promoting state of the art strategic thinking by encouraging dialogue along several interrelated lines of inquiry crucial for increasing scholarly and managerial understanding regarding strategic choice, competitive advantage, adaptation, and long-term performance and survival. The success of the SIG is premised on our commitment towards bringing together scholars from around the world to engage in the development and exposure of high-quality research ideas with the potential to drive the future direction of scholarly and practitioner strategic thinking. The striking success and enduring popularity of this particular SIG are premised on our commitment towards bringing together scholars from all around the world to engage in the development and exchange of high-quality research ideas with the potential to fertilize and drive the future directions of scholarly and practitioner strategic thinking alike.

SMS Mini-Conference Copenhagen “Microfoundations for strategic management research: embracing individuals”, Show-Case Panel, Denmark, June 13-15.

Session Chair of Show-Case Panel: The Role of Organization Design in the Microfoundations of Strategy, with *Thorbjørn Knudsen* (University of Southern Denmark), *Tobias Kretschmer* (University of Munich) and *Todd Zenger* (University of Utah). Individuals are embedded in organizational designs that influence their actions and their interaction. The panelists explored various ways in which organizational design matters to the micro-foundations of strategy, including how organizational designs make firms different.

INSCOPE 2014 Annual Conference: Open Innovation & Entrepreneurship. November 19, 2014

This INSCOPE conference on 19 November 2014 was hosted by the Ministry of Economic Affairs in The Hague and had as central theme “Open Innovation & Entrepreneurship”. Next to paper presentations a key-note was given by Professor Andrew van de Ven (University of Minnesota).

INSCOPE 2014 Innovation Monitor & Award: The Social Innovation Day

On 18 November 2014 in cooperation with the Ministry of Economic Affairs and MVO Nederland, the findings of the Erasmus Competition and Innovation Monitor 2014 were presented. Furthermore, the winner of the Erasmus Innovation Award 2014

– Triple IT – was announced. Marten Camps, the SG of the Ministry of Economic Affairs gave a key-note lecture on the relevance of social innovation.

2013

EURAM Doctoral Consortium, Galatasaray University, Istanbul, Turkey, June 26-29.

The European Academy of Management (EURAM) pursues to be an international and multicultural forum for research and networking. Multidisciplinary theoretical perspectives and methodological pluralism are important for EURAM. INSCOPE chaired and organized the Strategy Track at EURAM 2013 in Istanbul. The EURAM Strategic Management Strategic Interest Group (SIG) is devoted to promoting state of the art strategic thinking by encouraging dialogue along several interrelated lines of inquiry crucial for increasing scholarly and managerial understanding regarding strategic choice, competitive advantage, adaptation, and long-term performance and survival. The SIG which was launched at the EURAM 2010 conference in Rome close to a hundred submissions including the best conference paper of 2010 and over a hundred submissions were received for the Tallinn conference of 2011. The success of the SIG is premised on our commitment towards bringing together scholars from around the world to engage in the development and exposure of high-quality research ideas with the potential to drive the future direction of scholarly and practitioner strategic thinking. The striking success and enduring popularity of this particular SIG are premised on our commitment towards bringing together scholars from all around the world to engage in the development and exchange of high-quality research ideas with the potential to fertilize and drive the future directions of scholarly and practitioner strategic thinking alike.

INSCOPE 2013 Annual Conference,

This INSCOPE conference on 27 November 2013 was hosted by TNO in Hoofddorp, and had as central theme “The Relationship between Practice and Research into Innovation”. Next to paper presentations a key-note was given by Mr. Benny Corvers with the title: “Are the Dutch still leading? Workplace Innovation and Modern Sociotechnical thinking”. At this conference, the findings of the Erasmus Competition and Innovation Monitor 2012 – 2013 were presented. Furthermore, the winner of the Erasmus Innovation Award 2013 – Royal DSM – was announced.

2012

EURAM's 12th Annula Conference in Rotterdam, 5-8 June 2012.

EURAM 12th Conference Theme: Social Innovation for Competitiveness, Organizational Performance and Human Excellence

EURAM Strategy Track, European Academy of Management Annual Conference 2012,
“Social Innovation for Competitiveness, Organizational Performance and Human
Excellence, Rotterdam School of Management, Erasmus University, June 5-8,
Rotterdam

*EURAM Doctoral Consortium, Rotterdam School of Management, Erasmus University, June
3-4, Rotterdam*

*INSCOPE 2012 Annual Conference, November 23, 2012, Rotterdam School of Management,
Erasmus University*

*Symposium and Farewell Event of Prof. dr. F.A.J van den Bosch, Rotterdam School of
Management, Erasmus University, May 11, 2012*

2011

EURAM / INSCOPE Mini-Conference on Management Innovation, November 24-25, 2011,
Rotterdam School of Management, Erasmus University, The Netherlands. With key-
notes of Julian Birkinshaw, London Business School and Fariborz Damanpour,
Rutgers Business School

Annual INSCOPE Conference, October 12 2011

On October 12, 2011, INSCOPE organized her annual conference at the University of Twente in Enschede. Around 65 persons attended this conference with a very exciting program. Shaker Zahra (University of Minnesota) gave a keynote on social innovation. Moreover, two panel discussions took place to establish a research agenda on social innovation. Next to the central sessions, theme coordinators of INSCOPE chaired the parallel sessions. Seventeen papers were presented during the parallel sessions, organized around the themes of INSCOPE.

EURAM Strategy Track, European Academy of Management Annual Conference 2011,
“Management Culture in the 21st Century, Estonian Business School, June 1-4 2011,
Tallinn

*INSCOPE Conference “Sociale Innovatie: Nu nog beter!”, March 9, 2011, Rotterdam School
of Management, Erasmus University*

2010

Showcase Panel, Strategic Management Society Annual Conference 2010, Ambidexterity, Capabilities and Strategic Change, SMS Meeting, Rome, September 14, 2010 (together with Connie Helfat, Tuck School of Business, Dartmouth College; Julian Birkinshaw, London School of Business; and Rajshree Agarwal, University of Illinois).

Strategy Workshop, Strategic Management Society Annual Conference 2010, Critical Aspects of the Research and Publication Process, Doctoral Consortium, SMS Meeting, Competitive Strategy IG, Rome, September 11 2010 (together with Will Mitchell).

Opening Plenary Panel, Organization Science Winter Conference, Advancing Co-evolution Research, Steamboat Springs, USA, February 4, 2010 (Chair on Plenary on Co-evolution Research in honour of Arie Lewin with Arnold Windeler; Peter Murmann; John Child; and Suzanna Rodrigues).

EURAM Strategy Track, European Academy of Management Annual Conference 2010, Torvergata University, Rome, May 19-22, 2010

2009

Track C: Internal Organization in an Uncertain World, Strategic Management Society Annual Conference 2009, Washington DC, October 2009, Track Chair: Henk Volberda, Erasmus University (see the attachment II for the positive endorsements of Marjorie Lyles as well as from Jeff Reuer)

Panel Strategic Renewal: What Do We Know? What Should We Know?, Strategic Management Society Annual Conference 2009, Journeys of Strategic Renewal: How firms deal with tensions over time, Washington DC, October 2009 (Panelists: Steven Floyd, University of St. Gallen; Constance Helfat, Dartmouth College; Christoph Lechner, University of St. Gallen; Margaret Peteraf; Dartmouth College; Henk W. Volberda, Erasmus University Rotterdam).

Panel The State of Strategic Process Research: Critical Observations and Suggestions for the Future, Strategic Management Society Annual Conference 2009, Washington DC, October 2009 (together with James Fredrickson, University of Texas-Austin).

Session Chair, Managing Collective Emotions under Strategic Uncertainty, Strategic Management Society Annual Conference 2009, Washington DC, October 2009

Interactive Strategy Process Workshop, Strategic Management Society Annual Conference 2009, Developing a Research Program: Reflections from Senior Faculty, Washington DC, October 10 2009.

Second Annual INSCOPE Research Workshop, Hoofddorp, TNO, October 30, 2009.

Chair of Plenary “Social Innovation in Europe: How Management Scholars Can Solve the European Innovation Paradox, EGOS Colloquium, Barcelona, July 2-4, 2009 (

Presenters were Arie Lewin, Duke University; Fariborz Damanpour, Rutgers University; Charles Baden-Fuller, Cass Business School; Max Boisot, Birmingham Business School; and Alfons Sauquet, ESADE Business School).

Track Chair of EURAM Track Strategic Renewal, European Academy of Management Annual Conference 2009, Liverpool, May 11 – 14 (with Henk Volberda, Julian Birkinshaw and Fariborz Damanpour: Strategic Renewal: Organizational and Managerial Innovation)

2008

Track Chair of *EURAM Track 30* with Julian Birkinshaw, Henk Volberda and Fariborz Damanpour: Strategic Renewal: Organizational and Managerial Innovation, 8th European Academy of Management Meeting, Ljubljana & Bled, May 14-17.

With Andries de De Grip *INSCOPE Research Workshop*
Plenaries by Professors Henk Volberda. Coen de Backere (University of Leuven) and Andries de Grip (University of Maastricht), December 12, 2008.

With Ilan Oshri & Tom Mom *Technology Transfer: The Practice and the Profession*
Introductions by Henk Volberda, Ilan Oshri, Jeff Skinner, Mike Wright, Simon Collinson, David Woolf, Jan van den Biessen, Georg Gasteiger, Paola Valandro and Jeffrey Matakupan, December 3-4, 2008.

With Frans van den Bosch *ERIM Seminar on Strategic Renewal in Regulatory Environments*
Introductions by Professors Frans van den Bosch, Henk Volberda, Charlene Zietsma, Richard Burton and Dr. Marten Stienstra, Rotterdam School of Management, Erasmus University, PhD Defence Marten Stienstra, November 20, 2008.

With Frans van den Bosch *ERIM Seminar on Managing Corporate Ventures*
Introductions by Professors Frans van den Bosch, Henk Volberda, Per Davidsson, Mike Wright and Dr. Henri Burgers, PhD Defence Henri Burgers, October 9, 2008.

With Paul Vlaar, Dries Faems & Maura Soekijad *Convenor of EGOS Track 18: Shocked by Alliances; How Interorganizational Collaboration Causes Disturbance at the Individual, Organization, Industry and Institutional Level, 24th EGOS Colloquium, Amsterdam, July 9-12, 2008.*

With Justin Jansen *Launch Event Research for Innovation*

Start of Top Institute INSCOPE: Research Consortium of Erasmus University Rotterdam, TNO, University of Amsterdam and Maastricht University. Introductions by Prof. Alexander Rinnooy Kan, Chair of Social-Economic Council, Prof. Jelle Visser (University of Maastricht), Prof. Lex Borghans (University of Maastricht), Dr. Fietje Vaas (TNO), Prof. Henk Volberda and Dr. Justin Jansen, Erasmus University, June 3, 2008.

With Julian
Birkinshaw, Frans
van den Bosch &
Fariborz Damanpour

Track chair of *EURAM Track 30: Strategic Renewal: Organizational and Managerial Innovation*, 8th European Academy of Management Meeting, Ljubljana & Bled, May 14-17, 2008.

2007

With Arie Lewin

Convenor of *EGOS Subtheme 39: Co-evolutionary approaches to understanding the emergence of offshoring white-collar work: Implications for globalization, corporate strategie, and organizational designs*, 23th Colloquium, Vienna, July 5-7, 2007.

Launch Event of the Netherlands Center for Social Innovation

Start of NCSI, a foundation of AWWN, FME, CNV, FNV, Erasmus University, University of Amsterdam and TNO initiated by the Dutch Innovation Platform. Introductions by Mr. Piet-Hein Donner, Minister of Social Affairs, Prof. Alexander Rinnooy Kan, Chair of Social-Economic Council, Prof. Henk Volberda and Prof. Frank Pot (TNO); Erasmus University, June 6, 2007.

Focus Conference "Sharing & Sourcing", Nijenrode University, Breukelen (Chairman of the Conference), December 18, 2007.

With Mike Wright,

Track Chair of *EURAM Track 27: Revitalizing Entrepreneurship*, Frans van den Bosch & Henri Burgers 7th European Academy of Management Meeting, Paris, May 16-19, 2007.

2006

With Arie Lewin

Convenor of *EURAM Track 35: Second Order Strategic Renewal: Co-evolution of Firm, Industry and its Environment*, 6th European Academy of Management Meeting, Munchen, May 4-7, 2006.

With Frans van
den Bosch

ERIM Seminar on Interorganizational Relationships

Introductions by Professors Frans van den Bosch, Henk Volberda, Africa Arino, Peter Ring Smith, Anna Grandori and Dr. Paul Vlaar, RSM

Erasmus University Rotterdam, PhD defence Paul Vlaar, February 16, 2006

2005

With Torben Pedersen *3rd Annual JIBS/AIB/CIBER/ERIM Invitational Conference on Emerging Research Frontiers in International Business – Bridging IB Theories, Constructs, and Methods Across Cultures and Social Sciences*, Introductions by Professors Julian Birkinshaw, Freek Vermeulen, Africa Arino, Arie Lewin, Alan Rugman, George Yip and Henk Volberda, RSM Erasmus University Rotterdam, September 28-30, 2005.

With Frans van den Bosch *Convenor of 2nd ERIM Invitational Seminar Track 5: Organizational Ambidexterity*
Introductions by Professors Frans van den Bosch, Henk Volberda, Gerry George, Erwin Danneels and Dr. Justin Jansen, Dr. Susan Hill and Drs. Tom Mom, RSM Erasmus University, Rotterdam, November 7-9, 2005.

With Frans van den Bosch *ERIM Seminar on Exploration, Exploitation and Ambidexterity*
Introductions by Professors Frans van de Bosch, Henk Volberda, Marjorie Lyles, Gerry George and Dr. Justin Jansen, PhD defense Justin Jansen, April 29, 2005.

With Arie Lewin *Convenor and Chair of EGOS Subtheme 14: From Evolution to Co-evolution: Co-evolutionary Dynamics within Firms, between Firms and within Institutional Configurations*, 21st Colloquium, Berlin, June 30 – July 2, 2005.

With Arie Lewin *Convenor of EURAM Track 35: Second Order Strategic Renewal: Co-evolution of Firm, Industry and its Environment*, Munchen, May 4-7, 2006.

With Frans van den Bosch: *NOFIA II: Second-order Renewal - Fundamentals of Long-lived Firms*, Sheraton Schiphol, Erasmus, IESE, Duke, January 10, 2003.

With Frans van den Bosch & Raymond van Wijk: *ERIM Seminar on Strategic Renewal, Knowledge and Networks*.
Introductions by professors Frans van den Bosch, Henk Volberda, Majorie Lyles (Kelly School of Business, Indiana University) and Dr. George Bernard from Rabobank. Rotterdam, May 22, 2003.

With Frans van den Bosch & Marjolijn Dijksterhuis: *ERIM Seminar on 'Strategic Renewal and Cognition'*. Introductions by professors Frans van den Bosch, Henk Volberda, Arie Lewin (Fuqua School of Business, Duke) and ir. Frits Hermans from Shell. Rotterdam, September 18, 2003.

- With Frans van den Bosch: *ERIM Seminar ‘Managing Initiative’s*. Introductions by professors Henk Volberda, Frans van den Bosch, Steven Floyd (University of Connecticut), Charles Baden-Fuller (City University London) and Arie Lewin (Fuqua School of Business, Duke). Rotterdam, October 30, 2003.
- Focus Seminar ‘De Flexibele Onderneming’*. Introduction of the new book “De flexibele onderneming” and lectures by prof. Volberda (theory), managers BAM (practice), advisor GITP International and CDA member of parliament (policy implications). The Hague, December 12, 2003.
- With Arie Lewin: *Convenor and Chair of EGOS Subtheme 11: Adaptation, Selection and Long Lived Organizations*, 18th Colloquium, Barcelona, July 4-6, 2002.
- With Frans van den Bosch, Arie Lewin, Tom Mom & Justin Jansen: *NOFIA PhD Workshop on Coevolution*. The workshop hosted 25 den selected PhD students from the NOFIA network (Japan, UK, France, Germany, Spain, Norway, Denmark, The Netherlands, Belgium). Introductions on selected topics were provided by professors Arie Lewin (Duke), Henk Volberda (Erasmus), Frans van den Bosch (Erasmus), Candace Jones (Boston University), Howard Aldrich (University of North Carolina), Charles Galunic (Insead) and Jatendra Singh (Wharton School). Erasmus University Rotterdam, October 9-11, 2002.
- With Mitch Koza & Arie Lewin: *EGOS Workshop on Mastering Strategic Renewal*, University of Lyon, France, 2001.
- With Frans van den Bosch & Roy Thurik: *ERIM Conference, Track 4: New Organizational Forms in the Knowledge Economy: Strategies for Renewal and Intrapreneurship*. The Track also provided the plenary speakers of the ERIM Conference, namely Max Biosot (ESADE) and Andy van de Ven. Erasmus University Rotterdam, November 16-17, 2001.
- With Arie Lewin & Silvia Massini: *Conversations on Knowledge Management*, Academy of Management, Pre-conference Workshop, Washington DC, USA, Aug. 4-5, 2001.
- With Frans van den Bosch, Arie Lewin & Marjolijn Dijsterhuis: *NOFIA PhD Workshop on Coevolution*. The workshop hosted 20 selected PhD students from the NOFIA network (Japan, UK, France, Germany, Spain, Norway, Denmark, The Netherlands, Belgium). Introductions on selected topics were provided by Arie Lewin (Duke), Henk Volberda (Erasmus), Bill McKelvey (UCLA), Heinric Greve (Stockholm School of Economics) and Will Mitchell (Duke). Erasmus University Rotterdam, October 3-5, 2001.

- With Tom Elfring: *Rethinking Strategy Symposium*. International Conference on Strategy and release of book *Rethinking Strategy* published by Sage. Sponsors: Sage, VSB, SVIB and Rotterdam School of Management/Faculteit Bedrijfskunde. Chairman: Floris Maljers, Presenters: Charles Baden-Fuller (City University), Ron Sanchez (IMD), Martijn van der Mandele (Arthur D. Little), Frans van den Bosch, Henk Volberda and Tom Elfring. Erasmus University Rotterdam, April 26, 2001.
- With Frans van den Bosch: *INNFORMS Conference*. Workshop on progress of the European project on Innovative Forms of Organizing, Schiphol Airport, February 15, 2001.
- With Frans van den Bosch: *The International NOFIA Workshop*, Q-Building, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, July 6-8, 1998.
- With Frans van den Bosch: *Strategic Renewal in Large European Corporations*, Workshop with participants from Bocconi, City University, HEC, Norwegian School of Management, Jonkoping University, Q-Building, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, February 12-13, 1998.
- Strategic Renewal Patterns in large Dutch Corporations*, Management Presentation of Multi-Client Study on Strategic Renewal: Ericsson, GWK, KLM, Van Ommeren, Q-Building, Erasmus University, June 10, 1998
- With Mark Krieger: *Strategic Renewal in Large European Corporations*, Workshop with participants from Bocconi, City University, HEC, Norwegian School of Management, Jonkoping University, Oslo, Norway, June 17, 1998.
- With Arie Lewin: *New Organization Forms*, Convenor of Subtheme 3, EGOS, 14th Colloquium, Stretching the boundaries of organization studies into the next millennium, University of Maastricht, July 9-11, The Netherlands.
- With Tom Elfring: Intensive advanced course and workshop on '*Schools of Thought in Strategic Management: Beyond Fragmentation?*', December 12-15, 1994 in collaboration with ERASM, EIASM, EDAMBA and NOBO. The workshop has received a grant from the Koninklijke Nederlandse Academie voor Wetenschappen (KNAW).
- With VSB staff: VSB jaarcongres *24 uur over flexibiliteit*, Leeuwenhorst Congres Centrum, Noorwijkerhout, 30 november, 1994.

EDITORSHIPS

- Editor-in-chief of *RSM Insights*
- Member Editorial Board of *Long Range Planning*
- Member Editorial Review Board of *Organization Science*
- Member of the Advisory Board of *Management & Organization Review*

- Member Editorial Review Board of *Journal of Management Studies*
- Member Editorial Review Board of *Organization Studies*
- Member Editorial Review Board of *Journal of Strategic Management Education*
- Member of the Editorial Board of *International Journal of Business Environment*
- Member of the Editorial Board of *Journal of Strategy and Management*
- Member Editorial Board of [giftjour@i](#), *Global Journal of Flexible Systems Management*
- Senior Editor of *Management Executive*
- Senior Editor of *MAB, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*
- Guest Referee *Academy of Management Review*
- Guest Referee *Academy of Management Journal*
- Guest Referee *Strategic Management Journal*
- Guest Referee *European Management Review*

TEACHING RECORD

2009 to date	SM4 Research Clinic, Rotterdam School of Management, Erasmus University
2009 to date	Core Course SM1 Managing the Strategic Process, PMB, RSM Erasmus University
2011 to date	Management Foundations, ERIM MPhil in Business Research
2012 to date	MPhil Elective Advanced Topics in Strategic Management
2009 to date	Executive Programme Strategic Management, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
2014 to date	Executive Programme New Business development, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
2015 to date	Masterclass Corporate Communication, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
2013 to date	Executive Course Rendement van Geluk, Happy Workers, Happy Partnerships, ESAA.
2009 to date	SM4 Research Clinic, Rotterdam School of Management, Erasmus University

2009 to date	Core Course SM1 Managing the Strategic Process, PMB, RSM Erasmus University
2012 to date	ERIM Mphil Research Clinic “Strategic Renewal and Innovation: Does management research matter?”
2012	Leergang Sociale Innovatie, Netherlands Centre for Social Innovation
2012 to date	MPhil Elective Strategy
2012	Lexence, Module 1, Fundamentals of Strategic Management, Kasteel Woerden
2011 to date	Honours Course, Master Strategic Management
2009 to date	SM4 Research Clinic, Rotterdam School of Management, Erasmus University
2009 to date	Core Course SM1 Managing the Strategic Process, PTO, RSM Erasmus University
2011 to date	Management Foundations, ERIM MPhil in Business Research
2009 to date	Executive Programme Strategic Management, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
1996 to date	PTO basisvak Strategisch Mangement
2006 to date	SM4 Research Clinic, Rotterdam School of Management, Erasmus University
2006 to date	Executive Programme Strategic Management, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
2005 to date	Core Course SM1 Managing the Strategic Process, PTO, RSM Erasmus University
2005 to 2007	Strategy and Coevolution, Honours Course, RSM Erasmus University
2005 to 2007	Strategy Implementation, COFACE Change Program, Louvain
2005 to date	Strategy Innovation, Syntens Innovatiestimulering
2004 to 2007	ERIM Honours Course on Strategic Renewal and Entrepreneurship
2003 to 2007	Strategic management, Schlumberger Executive MBA
2003-2005	Strategy Process, Master PTO, RSM Erasmus University
2002 to 2007	Introduction Business Administration, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam.
2001 to date	Core Course Strategy, ERIM
2001 to 2003	General Masters of E-commerce Program, Core course E-strategy, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
2001-2003	Coordinator Strategy Course, KPN Executive Program, Erasmus Plus, Erasmus University
2000-2007	BKB0026 Strategy formation & implementation
1999-2001	Cap Gemini Course on E-Leadership, Core Course Strategic Management, EED, Erasmus University Rotterdam
1999	ENECO Masterclass on Strategic Renewal, Rotterdam School of management, Erasmus University
1998 to date	Change and Revitalization Strategies, Change Management, Academy of Management Groningen, University of Groningen.
1998 to date	Core course Strategy Development, M.Sc. program, Rotterdam School of Management, Erasmus University.

1996-2000	RSM Rabo Executive Program, Core themes Environmental Scanning, Core Competences, Strategy Implementation, Strategic Flexibility.
1995-1997	Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam, Elective 'Entrepreneurship' for 3rd and 4th year M.Sc. students.
1994-2001	Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam, Basic course 'Strategic Management' for 3rd year students of the Strategic Management Program (coordinator since 1995).
1993-1996	Executive Programs, Rotterdam School of Management Incompany course 'Strategy Implementation,' Management Development Program of seven large Energy Distribution Companies in The Netherlands.
1993 – 1994	Executive Programs, Rotterdam School of Management In-company course 'Strategic Management and Core Competences' Rabobank Nederland.
1993 - 2007	Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam Elective 'Strategy Implementation' for 3rd year M.Sc. students of the Strategic Management Program
Fall, '92, '93, '94	Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam Elective 'Strategic Flexibility' for 4th year M.Sc. students of the Strategic Management Program.
1992 – to date	Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam Basic course 'Strategic Business Planning' for 1st year M.Sc. students.
Fall, 1992	MBI Executive Program, Rotterdam School of Management 'An introduction to Strategic Management & Business Environment.'
Fall, 1992	Executive Programs, Rotterdam School of Management Incompany course 'Strategic Analysis,' Province North-Holland.
Fall, 1992	Executive Programs, Rotterdam School of Management Incompany course 'Introduction to Strategic Management,' Province North-Holland.
1990 – 1991	School of Management and Organization, Groningen Tutor within the Tutor/Mentor Program for 1st year M.Sc. students.
1988 – 1990	School of Management and Organization, Groningen Coaching 1st year M.Sc. students in writing a practically-oriented report.
1988 – 1989	School of Management and Organization, Groningen Core Course 'Organization-Design': Supervising groups of 3rd year M.Sc. students in writing a report about redesigning organizational processes and structures of a client-organization.

ADMINISTRATIVE AND RESEARCH FUNCTIONS

2015	Member of Committee Balkenende on "Industry Structure and Employment of the Province Zeeland".
2015 to date	Member Advisory Board Holland ConTech
2015 to date	Member Advisory Board NRC Live
2014 to data	Member Advisory Board In Person BV

2014 to date	Chairman of Jury Best Dutch Industrial Supplier Award (DISA), LINK Magazine.
2015	Member Policy Audit Committee Innovation and Entrepreneurship, Ministry of Economic Affairs
2014	Member of the Jury of MVO Nederland Award (Chairman Jan-Peter Balkenende)
2014	Member Regiegroep Investment Climate and Acquisition Policy Corporate Headquarters, Ministry of Economic Affairs.
2014	Member Jury Accenture Innovation Awards 2014, Innovator of the Year (Chairman Rob van Leen, DSM)
2013 to date	Member of Scientific Advisory Board for quality control in education and research of the Faculty of Military Sciences of the Dutch Defense Academy (NLDA).
2011 to date	Member Supervisory Board NXP Netherlands BV
2009 to 2015	Member of Validation Commission for Quality Control in Research, HBO Raad.
2008 to 2012	Expert-member Committee Social Innovation of the Innovation Platform (Members: Alexander Rinnooy Kan (Chairman SER), Melek Usta (Director/Owner Colourful People), Hans Dijkman (Senior Vice President HR Nederland, Philips Electronics Nederland BV) and Anja Jongbloed (Bondssecretaris FNV Bondgenoten)
2008	Member Selection Committee Policy Director
2008	Jury Member of the Selection Committee of CEO of the Year for FEM Business
2008 to date	Scientific Director, INSCOPE: Research for Innovation
2008 to date	Coordinator of Program 7 “Competitive position & productivity” of INSCOPE
2008	Recommendation Committee Innovation Lecture, Ministry of Economic Affairs
2008 to date	Partnership of the Foundation of Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie.
2008	Chairman Selection Committee of Chair in Corporate Entrepreneurship
2007	Member Selection Committee Dean
2007	Expert-member of Committee Globalization of the Dutch Social-Economic Council (SER)
2007	Recommendation Committee Innovation Lecture of the Ministry of Economic Affairs
2007 to date	Chairman Selection Committee of Chair in International Business
2007 to date	Board Member, Netherlands Centre for Social Innovation
2007 to date	President Hay Group Vision Society
2007 to 2008	Chair of Faculty Promotion and Tenure Committee
2006 to 2008	Chair MAGW NWO Committee on Innovation

2005 to 2008	Vice-Dean, RSM Erasmus University
2005 to date	Expert-member of Committee Social Innovation (WSI) of the Dutch Social-Economic Council (<i>SER</i>)
2004 to 2005	Member of Government Committee “Evaluation of the Dutch
2002 to date	Chair of the Department of Strategic Management & Business
Environment	
2003 to date	Member Presidium, Rotterdam School of Management, Erasmus
University	
2003 to date	Member of College van Hoogleraren, Erasmus University Rotterdam
2003 to date	Member of MAGW Referents College
	Police Force” (Evaluatie Politie Organisatie) for Minister of Internal Affairs
	and Minister of Justice
2003	Member of selection committee for appointment of a professor in
Innovation	
	Management (BAC HL), Rotterdam School of Management, Erasmus
	University
2002	Member Committee Vision, Rotterdam School of Management,
Erasmus	
	University
2000 to date	Member Program Committee ERIM
2000-2003	Advisor Stroeve Securities Bank
1999-2002	Member of the Board of the Dutch Society of Strategic management
1999 to date	Co-Program Coordinator (with Prof.dr. F.A.J. van den Bosch) of the
ERIM	
	Research Program “Strategic Renewal”
1998 to date	Director of the Erasmus Strategic Renewal Center
1998 to date	ERIM Fellow and Program Director of Research Program Strategy
1998 - 2005	Member of the Board of the Rotterdam School of Management
1998 - 2004	Member of the Program Board of the Erasmus Research Institute of
	Management (ERIM)
1998	Member of <i>selection committee</i> for an appointment of a professor in
	Organizational Behavior (BAC HL), Rotterdam School of Management.
1997 to date	Member of the Executive Board of the Department of Strategic Management &
	Business Environment, Rotterdam School of Management, Erasmus University
1997-2003	Secretary of the Dutch-Flemish Academy of Management
1996 -1998	Programme Director with prof. Van den Bosch of Competing for Tomorrow
	research programme of the Rotterdam School of Management
1994 - 1998	ERASM Fellow
1993-1996	Coordinator and Secretary <i>VSB Board</i> , Region Rotterdam (Vereniging
	Strategisch Beleid).

- 1993-1996 Member of *Steeringcommittee Research & Development VSB*.
- 1993-1996 Member of *Academic Committee VSB*.
- 1993-1997 Chairman of *Graduate Program Board*, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- 1993-1996 Coordinator *Hoofdvak Bedrijfskunde*.
- 1993-1996 Member of *Curriculum Committee*, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- 1993 Member of *selection committee* for an appointment of a professor in Strategy Implementation (BAC HL), Rotterdam School of Management.
- 1992-1995 Member of *VSB Working Group* 'Flexibiliteit als strategische succesfactor.'
- 1992-1996 Representative *Faculty Board*, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- 1990 - 1991 Representative *Faculty Board*, School of Management and Organization, University of Groningen.
- 1987 - 1989 Representative *Temporary Staff* 'Management and Organization' Department, School of Management and Organization, University of Groningen.
- 1987 - 1989 Representative *Permanent Committee Scientific Research*, School of Management and Organization, University of Groningen.
- 1987 - 1989 Representative *National PhD Network Business Administration*: a collaboration between the School of Management in Twente, Eindhoven, Rotterdam and Groningen.

BOOKS

2013

Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J & Heij, C.V. (2013), *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*, Assen: Van Gorcum in samenwerking met Stichting Management Studies.

2011

Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2011), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Concepts & Cases, London: Cengage Learning EMEA, ISBN 978-1-4080-1922-1 (*Nominated for CMI Management Book of the Year in the Category Management & Leadership Textbook as well as best E-book 2011*).

Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2011), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Concepts only, London: Cengage Learning EMEA, ISBN 978-1-4080-1922-2.

Volberda, H.W & Bosma, M. (2011), *Innovatie 3.0: Slimmer managen, organiseren en werken*, Amsterdam: Mediawerf, ISBN 978-94-90463-17-5.

2008

Volberda, H.W. (2008), 'Naar flexibele ondernemingsvormen', *De Verandermanagement Box*, deel 10, Main Press BV.

2007

Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J., Jansen, J.J.P., Szczygielska, A. & Roza, M.W. (2007), *Inspelen op globalisering: Offshoring, innovatie en versterking van de concurrentiekracht van Nederland*, Den Haag: SMO.

2006

Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. & Jansen, J.J.P. (2006), *Slim Managen & Innovatief Organiseren*, Eiffel ism Het Financieele Dagblad, AWWN, De Unie & RSM Erasmus University.

Leijnse, F., Van der Steen, H., Jongbloed, A., Jongejan, J., Van Roon, P., Volberda, H.W., Vaas, F., Visser, J., Van der Toren, P., Akkerman, S. & De Korte, T. (2006), *Centrum voor Sociale Innovatie: Flexibel organiseren, Dynamisch managen, Slimmer werken*, 44 pp.

2005

Volberda, H.W. (2005), *Building the Flexible Firm*, The Peoples Republic of China: Post & Telecom Press.

2004

Volberda, H.W. (2004) *De Flexibele Onderneming: Strategieën voor Succesvol Concurreren*, Deventer: Kluwer

2001

Volberda, H.W. & Elfring, T. (2001), *Rethinking Strategy*, London: Sage Publications

1999

Volberda, H.W. (1999), *Building the Flexible Firm : How to Remain Competitive*. Oxford: Oxford University Press, 349 pp (paperback).

1998

Volberda, H.W. (1998), *Building The Flexible Firm: How To Remain Competitive*, Oxford: Oxford University Press, 349 pp. (hardcover).

Volberda, H.W. (1998), *Blijvend Strategisch Vernieuwen: Concurreren in de 21e eeuw*, Deventer: Kluwer, 96 pp.

1992

Volberda, H.W. (1992), *Organizational Flexibility: Change and preservation: a Flexibility Audit & Redesign Method (Dissertation)*. Rijksuniversiteit Groningen, 353 pp. ((co-) Promot.: Prof.dr.ir. A.C.J. de Leeuw). Groningen: Wolters-Noordhoff.

Bijlage 4 Onafhankelijkheidsverklaringen leden visitatiecommissie

Verklaring van onafhankelijkheid (visitatie)

Ondergetekende: DR. C.M. HOOYMANS

Lid van het visitatiepanel van de onderzoekseenheid Team Praktijkgericht Onderzoek (TPO) – Almere en Dronten

Visitatiedatum: 28 juni 2017

Verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde onderzoekseenheid noch met de hogeschool en zulke relaties (die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van het lectoraat ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden) de afgelopen vijf jaar met de te beoordelen onderzoekseenheid en de afgelopen twee jaar met de hogeschool niet te hebben gehad. Deze beperking sluit evenwel niet uit dat er sprake kan zijn van algemene afstandelijke vrijblijvende collegiale contacten zoals die in de beroepspraktijk en het maatschappelijk verkeer gebruikelijk zijn. Meer concreet betekent dit in ieder geval dat:

- Het panellid niet heeft deelgenomen aan de onderzoeks- en adviesactiviteiten van de betreffende onderzoekseenheid;
- Het panellid geen gezamenlijke publicaties heeft verzorgd met de lector en/of de medewerker(s) van de onderzoekseenheid;
- Het panellid geen zitting heeft gehad in adviesraden of evaluatiecommissies van de betreffende onderzoekseenheid;
- Het panellid geen (onderzoeks)opdracht(en) heeft gegeven aan de onderzoekseenheid of activiteiten van de onderzoekseenheid heeft gesubsidieerd;
- Het panellid geen promotor mag zijn van leden van de onderzoekseenheid;
- Het panellid geen persoonlijke relatie (familie, vriendschappelijk of persoonlijk conflict) heeft met de leden van de onderzoekseenheid;
- Er ten tijde van de visitatie geen (beoogde) hiërarchische relatie mag bestaan tussen het panellid en:
 - De lector;
 - De medewerkers van de kenniskring;
 - De overige gespreksgenoten van het visitatiepanel tijdens de visitatiedag;
 - De overige visitatiepanelleden.

Naam: C.M. HOOYMANS

Geboortedatum: 28-08-1951

Datum: 21-08-2017

Handtekening: 

Verklaring van onafhankelijkheid (visitatie)

Ondergetekende: P. Rullmann.....

Lid van het visitatiepanel van de onderzoekseenheid Team Praktijkgericht Onderzoek (TPO) – Almere en Dronten

Visitatiedatum: 28 juni 2017


Verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde onderzoekseenheid noch met de hogeschool en zulke relaties (die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van het lectoraat ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden) de afgelopen vijf jaar met de te beoordelen onderzoekseenheid en de afgelopen twee jaar met de hogeschool niet te hebben gehad. Deze beperking sluit evenwel niet uit dat er sprake kan zijn van algemene afstandelijke vrijblijvende collegiale contacten zoals die in de beroepspraktijk en het maatschappelijk verkeer gebruikelijk zijn. Meer concreet betekent dit in ieder geval dat:

- Het panellid niet heeft deelgenomen aan de onderzoeks- en adviesactiviteiten van de betreffende onderzoekseenheid;
- Het panellid geen gezamenlijke publicaties heeft verzorgd met de lector en/of de medewerker(s) van de onderzoekseenheid;
- Het panellid geen zitting heeft gehad in adviesraden of evaluatiecommissies van de betreffende onderzoekseenheid;
- Het panellid geen (onderzoeks)opdracht(en) heeft gegeven aan de onderzoekseenheid of activiteiten van de onderzoekseenheid heeft gesubsidieerd;
- Het panellid geen promotor mag zijn van leden van de onderzoekseenheid;
- Het panellid geen persoonlijke relatie (familie, vriendschappelijk of persoonlijk conflict) heeft met de leden van de onderzoekseenheid;
- Er ten tijde van de visitatie geen (beoogde) hiërarchische relatie mag bestaan tussen het panellid en:
 - De lector;
 - De medewerkers van de kenniskring;
 - De overige gespreksgenoten van het visitatiepanel tijdens de visitatiedag;
 - De overige visitatiepanelleden.

Naam: P. M. M. Rullmann.....

Geboortedatum: 17-04-1948.....

Datum: 22-06-2017.....

Handtekening: .....

Verklaring van onafhankelijkheid (visitatie)

Ondergetekende: J.W.G.M. Swinkels

Lid van het visitatiepanel van de onderzoekseenheid Team Praktijkgericht Onderzoek (TPO) – Almere en Dronten

Visitatiedatum: 28 juni 2017

Verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde onderzoekseenheid noch met de hogeschool en zulke relaties (die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van het lectoraat ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden) de afgelopen vijf jaar met de te beoordelen onderzoekseenheid en de afgelopen twee jaar met de hogeschool niet te hebben gehad. Deze beperking sluit evenwel niet uit dat er sprake kan zijn van algemene afstandelijke vrijblijvende collegiale contacten zoals die in de beroepspraktijk en het maatschappelijk verkeer gebruikelijk zijn. Meer concreet betekent dit in ieder geval dat:

- Het panellid niet heeft deelgenomen aan de onderzoeks- en adviesactiviteiten van de betreffende onderzoekseenheid;
- Het panellid geen gezamenlijke publicaties heeft verzorgd met de lector en/of de medewerker(s) van de onderzoekseenheid;
- Het panellid geen zitting heeft gehad in adviesraden of evaluatiecommissies van de betreffende onderzoekseenheid;
- Het panellid geen (onderzoeks)opdracht(en) heeft gegeven aan de onderzoekseenheid of activiteiten van de onderzoekseenheid heeft gesubsidieerd;
- Het panellid geen promotor mag zijn van leden van de onderzoekseenheid;
- Het panellid geen persoonlijke relatie (familie, vriendschappelijk of persoonlijk conflict) heeft met de leden van de onderzoekseenheid;
- Er ten tijde van de visitatie geen (beoogde) hiërarchische relatie mag bestaan tussen het panellid en:
 - De lector;
 - De medewerkers van de kenniskring;
 - De overige gespreksgenoten van het visitatiepanel tijdens de visitatiedag;
 - De overige visitatiepanelliden.

Naam: J.W.G.M. Swinkels

Geboortedatum: 28-05-1962

Datum: 28-08-2017

Handtekening: 

Verklaring van onafhankelijkheid (visitatie)

Ondergetekende: Prof. dr. H.W. Volberda

Lid van het visitatiepanel van de onderzoekseenheid Team Praktijkgericht Onderzoek (TPO) – Almere en Dronten

Visitatiedatum: 28 juni 2017

Verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde onderzoekseenheid noch met de hogeschool en zulke relaties (die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van het lectoraat ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden) de afgelopen vijf jaar met de te beoordelen onderzoekseenheid en de afgelopen twee jaar met de hogeschool niet te hebben gehad. Deze beperking sluit evenwel niet uit dat er sprake kan zijn van algemene afstandelijke vrijblijvende collegiale contacten zoals die in de beroepspraktijk en het maatschappelijk verkeer gebruikelijk zijn. Meer concreet betekent dit in ieder geval dat:

- Het panellid niet heeft deelgenomen aan de onderzoeks- en adviesactiviteiten van de betreffende onderzoekseenheid;
- Het panellid geen gezamenlijke publicaties heeft verzorgd met de lector en/of de medewerker(s) van de onderzoekseenheid;
- Het panellid geen zitting heeft gehad in adviesraden of evaluatiecommissies van de betreffende onderzoekseenheid;
- Het panellid geen (onderzoeks)opdracht(en) heeft gegeven aan de onderzoekseenheid of activiteiten van de onderzoekseenheid heeft gesubsidieerd;
- Het panellid geen promotor mag zijn van leden van de onderzoekseenheid;
- Het panellid geen persoonlijke relatie (familie, vriendschappelijk of persoonlijk conflict) heeft met de leden van de onderzoekseenheid;
- Er ten tijde van de visitatie geen (beoogde) hiërarchische relatie mag bestaan tussen het panellid en:
 - De lector;
 - De medewerkers van de kenniskring;
 - De overige gespreksgenoten van het visitatiepanel tijdens de visitatiedag;
 - De overige visitatiepanelleden.

Naam: Prof. dr. H.W. Volberda

Geboortedatum: 28-02-1964

Datum: 21-06-2017

Handtekening: 



Verklaring van onafhankelijkheid (visitatie)

Ondergetekende: mevrouw drs. G.M. Klerks

Secretaris van het visitatiepanel van de onderzoekseenheid Team Praktijkgericht Onderzoek (TPO) – Almere en Dronten

Visitatiedatum: 28 juni 2017

Verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde onderzoekseenheid noch met de hogeschool en zulke relaties (die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van het lectoraat ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden) de afgelopen vijf jaar met de te beoordelen onderzoekseenheid en de afgelopen twee jaar met de hogeschool niet te hebben gehad. Deze beperking sluit evenwel niet uit dat er sprake kan zijn van algemene afstandelijke vrijblijvende collegiale contacten zoals die in de beroepspraktijk en het maatschappelijk verkeer gebruikelijk zijn. Meer concreet betekent dit in ieder geval dat:

- Het panellid niet heeft deelgenomen aan de onderzoeks- en adviesactiviteiten van de betreffende onderzoekseenheid;
- Het panellid geen gezamenlijke publicaties heeft verzorgd met de lector en/of de medewerker(s) van de onderzoekseenheid;
- Het panellid geen zitting heeft gehad in adviesraden of evaluatiecommissies van de betreffende onderzoekseenheid;
- Het panellid geen (onderzoeks)opdracht(en) heeft gegeven aan de onderzoekseenheid of activiteiten van de onderzoekseenheid heeft gesubsidieerd;
- Het panellid geen promotor mag zijn van leden van de onderzoekseenheid;
- Het panellid geen persoonlijke relatie (familie, vriendschappelijk of persoonlijk conflict) heeft met de leden van de onderzoekseenheid;
- Er ten tijde van de visitatie geen (beoogde) hiërarchische relatie mag bestaan tussen het panellid en:
 - o de lector;
 - o de medewerkers van de kenniskring;
 - o de overige gespreksgenoten van het visitatiepanel tijdens de visitatiedag;
 - o de overige visitatiepanelliden.

Naam: G.M. Klerks

Geboortedatum: 28-7-1992

Datum: 29 juni 2017

Handtekening: G.M. Klerks