

Hogeschool Rotterdam

Onderzoeksevaluatie van Kenniscentrum Business Innovation

Inleiding

Dit rapport bevat de beoordeling van de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie van Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam in de periode 2011 - september 2017. De visitatiecommissie die de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door het kenniscentrum, in opdracht van Hogeschool Rotterdam en in overleg met NQA. NQA heeft de leden van de commissie gecontroleerd op hun onafhankelijkheid en deskundigheid. De visitatiecommissie bestond uit:

Mevrouw J.J.M. Berntsen-Wiltink MSc (voorzitter en commissielid, expertise vanuit managementfunctie in het hoger onderwijs)

De heer drs. E.M. Meiberg CMC (commissielid, expertise vanuit werkveld)

De heer dr. J.W.J. Weltevreden (commissielid, expertise vanuit lectoraat)

Mevrouw ir. M. Dekker-Joziase, senior auditor van NQA, trad op als secretaris van de commissie. Zie bijlage 3 voor informatie over functies en expertise van elk van de commissieleden.

De onderzoeksevaluatie van Kenniscentrum Business Innovation is uitgevoerd conform het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 van de Vereniging Hogescholen. Daarnaast heeft Hogeschool Rotterdam de commissie verzocht om te beoordelen of het onderzoek daadwerkelijk praktijkgericht is, of de activiteiten van het kenniscentrum aansluiten bij het beleid van Hogeschool Rotterdam en om aanbevelingen voor verbeteringen te doen. In bijlage 5 is de complete opdracht voor de commissie opgenomen.

Uitvoering van de evaluatie

De commissie heeft ter voorbereiding op het visitatiebezoek een aantal documenten ontvangen, waaronder een kritische reflectie en een selectie van (onderzoeks)producten en publicaties (zie bijlage 1). De selectie is genomen vanuit de verschillende onderzoekslijnen van het kenniscentrum en vertegenwoordigt de breedte van de output. De commissie heeft zich op basis van de verschillende documenten een eerste beeld gevormd van het kenniscentrum.

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. Mevrouw Berntsen heeft kort voor de visitatie zitting genomen in de commissie, na uitval van de eerder beoogde voorzitter. Ook haar bevindingen vanuit de documenten zijn meegenomen in de voorbereiding op het visitatiebezoek. Op 28 september 2017 heeft de commissie een bezoek aan het kenniscentrum gebracht. Tijdens het bezoek zijn aanvullende documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met verschillende stakeholders die bij het kenniscentrum betrokken zijn (zie bijlage 2).

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 Hogeschool Rotterdam en Kenniscentrum Business Innovation. 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.

De visitatiecommissie verklaart dat de beoordeling van Kenniscentrum Business Innovation in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, oktober 2017

Voorzitter



J.J.M. Berntsen-Wiltink MSc

Secretaris



ir. M. Dekker-Joziase

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	39
Bijlage 3 Deskundigheid leden visitatiecommissie en lead-auditor	40
Bijlage 4 Onafhankelijkheidsverklaringen leden visitatiecommissie	41
Bijlage 5 Opdracht College van Bestuur	45

1. Karakteristiek

De strategische onderzoeksagenda van Hogeschool Rotterdam richt zich op vijf maatschappelijke thema's waarop de hogeschool wil excelleren: Design en Media, Zorginnovatie, Innovatief ondernemerschap, Talentontwikkeling en Transitie naar duurzame Haven en Stad. Elk thema is gekoppeld aan een kenniscentrum, dat direct onder het College van Bestuur (CvB) valt. Kenniscentrum Business Innovation is één van de vijf kenniscentra van Hogeschool Rotterdam¹.

Kenniscentrum Business Innovation is gestart in 2011 en heeft in de periode tot 2017 gewerkt aan een effectieve organisatie, zowel binnen als buiten het kenniscentrum als in relatie tot de onderwijsinstellingen van de hogeschool. In 2016 is een nieuwe fase ingegaan met een nieuwe programmadirecteur, waarna verbeteringen in de interne organisatie zijn doorgevoerd en de samenwerking met het onderwijs opnieuw is vormgegeven. Per januari is de naamgeving van het kenniscentrum gewijzigd van Innovatief Ondernemerschap naar Business Innovation. Het kenniscentrum heeft de scope op onderzoek verbreed met de aansluiting op de kennisagenda's van de vier economische onderwijsinstellingen van Hogeschool Rotterdam en met de aansluiting op de Roadmap Next Economy.

Het kenniscentrum kent drie onderzoekslijnen:

- Circular economy
- Digital economy
- Start-up economy

Binnen elk van deze onderzoekslijnen zijn lectoren en docent-onderzoekers actief. In totaal zijn er 27 medewerkers (15,7 fte), waarvan 6 lectoren (5,4 fte) aan het kenniscentrum verbonden (mei 2017).

Hogeschool Rotterdam heeft in juni 2015 het onderzoeksbeleid geformuleerd ('Praktijkgericht Onderzoek bij Hogeschool Rotterdam. Visie en beleid'). Daarin staat dat praktijkgericht onderzoek van belang is voor het verhogen van de kwaliteit van de opleidingen, het professionaliseren van de staf en het genereren van innovatieve oplossingen voor regionale vraagstukken. Onderwijs en onderzoek dienen hun programmering in samenhang met elkaar te ontwikkelen. Er dient sprake te zijn van co-creatie op basis van een wederzijdse gezagsvolle (advies)relatie, waarbij er consensus bestaat tussen onderwijsinstituut en kenniscentrum over de thema's van onderzoek. Het streven is dat de kennis- en onderzoeksagenda's onderling afhankelijk zijn². De kenniscentra dienen docent-onderzoekers in te lenen uit de onderwijsinstellingen. Om de verplechting van onderzoek en onderwijs te stimuleren is tevens een nieuw financieringssysteem ingevoerd (zie Standaard 2). Aangezien vóór 2015 onderwijs en onderzoek binnen de hogeschool veel meer gescheiden circuits waren, betekent dit nieuwe beleid een forse cultuuromslag voor kenniscentra en opleidingen. Kenniscentrum Business Innovation bevindt zich ten tijde van de visitatie middenin dit transitieproces, waarbij de concrete positionering van de kenniscentra en de aansturing binnen de hogeschool nog moeten worden vastgesteld.

¹ Bron: Praktijkgericht Onderzoek bij Hogeschool Rotterdam. Visie en beleid, juni 2015, p. 3

² Bron: Praktijkgericht Onderzoek bij Hogeschool Rotterdam. Visie en beleid, juni 2015, p. 5-7.

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

Kenniscentrum Business Innovation beschrijft de missie en ambities in het 'Meerjarenplan 2017-2020' (december 2016). De missie luidt als volgt:

Kenniscentrum Business Innovation wil het onderwijs en het bedrijfsleven inspireren met kennis over vernieuwing in het mkb.

Vanuit deze missie wil het kenniscentrum bijdragen aan toekomstgericht hoger economisch onderwijs en versterking van de regionale economie. Dit doet het kenniscentrum in samenwerking met de opleidingen van de nieuwe HR Business School (RBS, voorheen vier instituten). Het kenniscentrum werkt met het meerjarenplan aan versterking van haar positie, de afstemming met de RBS-opleidingen, vergroting van de relevantie voor de regio en het voldoen aan de wetenschappelijke maatstaven. Het kenniscentrum wil onderscheidend en van waarde zijn door:

- onderzoek dat een verrijking biedt aan het onderwijs, onder andere via 21st century skills;
- praktijkgericht onderzoek met participatie vanuit de beroepspraktijk (co-creatie);
- onderzoek dat is georiënteerd op de metropoolregio via het netwerk van de lectoren.

Vanuit haar missie wil het kenniscentrum met praktijkgericht onderzoek ook een bijdrage leveren aan de opgaven in de regionale economie. Het kenniscentrum sluit aan op drie van de vijf transitiegebieden uit de economische agenda van de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag (Roadmap Next Economy', november 2016): circular economy, smart digital economy en start-up economy. Daarbij legt het kenniscentrum de focus bij de veranderopgaven in het midden- en kleinbedrijf (mkb).

Bovenstaande missie sluit, volgens de commissie, aan bij de visie van Hogeschool Rotterdam op praktijkgericht onderzoek. Kenniscentra hebben de taken: onderzoek doen, delen van onderzoeksresultaten met onderwijs en beroepspraktijk en verworven kennis en resultaten publiceren in wetenschappelijke publicaties. Lectoren hebben daarbij de opdracht om verbinding tussen onderwijs en onderzoek te leggen en zo het onderwijs te verrijken en te verdiepen (Praktijkgericht onderzoek bij Hogeschool Rotterdam, Visie en Beleid, juni 2015).

Vanuit bovenstaande ambieert het kenniscentrum in 2020:

- onderzoek in te bedden in onderwijs en de werkwijze aan te scherpen;
- nieuwe focus aan te brengen in het onderzoeksprogramma;
- de interne organisatie te verbeteren;
- commitment te creëren binnen de hogeschool;
- meer impact te genereren;
- het aantal lectoren uit te breiden;
- meer externe middelen te verwerven.

In de huidige ontwikkelingsfase van het kenniscentrum ligt de prioriteit bij de inbedding van onderzoek in het onderwijs en bij het versterken van de samenwerking met de onderwijsinstututen. Zelfstandig onderzoek door lectoren en docentonderzoekers is vooralsnog onderschikt aan projecten die samen met het onderwijs kunnen worden uitgevoerd (Meerjarenplan 2016-2020, pagina 9). Het kenniscentrum wil toewerken naar een stevige inbedding in het onderwijs met name in de minors, waar capaciteit, kwaliteit en vernieuwingskracht aanwezig is om goed onderzoek op te zetten. Impact wordt vooral gezocht in onderwijs en het werkveld, waarna wetenschappelijke output volgt.

De commissie vindt het positief dat de missie van het kenniscentrum en het recent gekozen onderzoeksprofiel aansluiten op de regionale agenda (Roadmap Next Economy). De missie is echter nog te breed geformuleerd en behoeft een verdere aanscherping om duidelijker sturing te geven aan het onderzoeksprofiel en de doelstellingen van het kenniscentrum. De profilering kan verder worden geladen vanuit de eigen expertise. De ambities kunnen dan ook verder worden geëxpliciteerd. De huidige drie thema's hebben een majeure omvang. Daar moet meer focus in worden aangebracht om onderscheidend te kunnen zijn en om voldoende massa te kunnen creëren om een impactvolle bijdrage te leveren op deze thema's.

De commissie heeft zowel bij interne als bij externe stakeholders geconstateerd dat er draagvlak is voor het onderzoeksprofiel. Het beter expliciteren van de ambities is met name vanuit externe stakeholders een aanbeveling. De drie transitiegebieden/themalijnen worden herkend en gewaardeerd qua actualiteit, relevantie, ambities en uitdagingheid. De commissie constateert dat intern de profilering in dialoog met het onderwijs tot stand is gekomen en daarmee de onderlinge verbinding versterkt.

De commissie constateert dat de ambities van het kenniscentrum een meer nadrukkelijke focus laten zien op het bijdragen van het onderzoek aan het onderwijs, dan op het bijdragen aan de beroepspraktijk en maatschappij en aan de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein. Hiermee sluit het kenniscentrum overtuigend aan bij het hogeschoolbrede beleid. Hoewel praktijkgericht onderzoek aan Hogeschool Rotterdam zeer zeker ook dient bij te dragen aan de kennisontwikkeling en –deling binnen het onderzoeksdomein en aan de innovatie van de beroepspraktijk en/of maatschappij, staat onderzoek binnen de hogeschool primair in dienst van het onderwijs ('Praktijkgericht Onderzoek bij Hogeschool Rotterdam. Visie en beleid', 2015). Het dient de kwaliteit van de opleidingen te verhogen. Ook de focus van het kenniscentrum op de Rotterdamse regio is volledig in lijn met het hogeschoolbrede beleid. De commissie is van mening dat de onderzoeksvisie van de hogeschool vooral is ingegeven door het belang van goed onderwijs en dat de onderzoeksvisie gericht op de beroepspraktijk en/of maatschappij kan

worden aangescherpt. De commissie adviseert meer evenwicht te realiseren tussen eigenstandig onderzoek en de inbedding daarvan in het onderwijs om daarmee tot een hoger kwaliteitsniveau te komen.

Onderzoeksprogramma

De missie, ambities en doelen van Kenniscentrum Business Innovation zijn geoperationaliseerd in een onderzoeksagenda die is opgebouwd vanuit fundamentele vraagstukken uit de regionale economie, de kennisagenda's van de onderwijsinstututen en de leeropdrachten van de lectoren. Centraal staat het vraagstuk uit de Roadmap Next Economy hoe mkb-bedrijven de transitie naar de nieuwe economie kunnen maken.

De drie thema-onderzoekslijnen zijn:

- **Circular economy:** focust op de vraag hoe ondernemingen het verbruik van materialen en energie kunnen terugdringen en een kringlooeconomie kunnen ontwikkelen.
- **Digital economy:** richt zich op de vraag hoe ondernemingen hun productieketen en productieproces digitaliseren en de kansen benutten van nieuwe technologie.
- **Start-up economy:** is gericht op de vraag hoe starters succesvol kunnen groeien en hoe maatschappelijk ondernemerschap kan worden ontwikkeld.

Het kenniscentrum heeft de lopende projecten beoordeeld qua aansluiting op de nieuwe onderzoeksagenda en op de ambitie om projecten goed in te bedden in het onderwijs. Projecten die daar niet op aansluiten, worden zo snel mogelijk afgerond. Elke lector heeft een zwaartepunt in een van de themalijnen, maar is ook inzetbaar in de andere themalijnen. Iedere themalijn heeft één lector als coördinator.

De commissie stelt vast dat de onderzoekslijnen herkenbaar zijn afgeleid van de ontwikkelingen in de regionale economie en de kennisgebieden van de onderwijsinstututen, zoals ook verwoord in de missie, ambities en doelen. Het nieuwe onderzoeksprogramma is, conform het onderzoeksprofiel, breed geformuleerd en moet nog verdere invulling en focus krijgen. De onderzoeksagenda kan daarmee nog verder aan scherpte winnen. Het onderzoeksprofiel is relevant en uitdagend voor het onderwijs en is ook in dialoog met het onderwijs tot stand gekomen. De breedte van het onderzoeksprofiel maakt dat ieder instituut/opleiding kan aanhaken en de verbinding met de eigen ambities kan maken. Uit gesprekken constateert de commissie dat het werkveld de onderzoeksthema's herkent, maar meer focus vraagt in de onderzoeksthema's. Hoewel de onderzoeksthema's passen bij de regio, zijn ze, mede door de brede formulering, niet uniek: ook veel andere hogescholen houden zicht met deze thema's bezig. Verdere aanscherping van de thema's is noodzakelijk voor de ontwikkeling van een eigen signatuur, waardoor het onderzoeksprofiel de sturing en focus gaan bieden aan de uitvoering van het onderzoek.

De commissie is van mening dat het vrij breed definiëren van de onderzoekslijnen mede een gevolg is van de transitie die het kenniscentrum doormaakt en de ontwikkelingsfasen die het kenniscentrum heeft doorlopen. Met de brede thema's is er speelruimte om aan te sluiten bij de kennisthema's waar het onderwijs behoefte aan heeft. Dit past bij het hogeschoolbrede onderzoeksbeleid. De keerzijde is dat de focus in het onderzoek hierdoor minder scherp is en de herkenbaarheid naar het werkveld nog moet groeien. De commissie is blij dat er recent is gekozen voor de huidige profilering, die ambitie, relevantie en uitdaging combineert. De

commissie adviseert op korte termijn meer focus aan te brengen in de profilering en onderzoeksagenda, mede gezien de randvoorwaardelijke aspecten (zie Standaard 2). Dit wordt bevestigd in het 'Meerjarenplan 2017-2020' van het kenniscentrum. Vanuit het getoonde zelfbewustzijn en de geconstateerde energie en motivatie, verwacht de commissie dat de ontwikkellijn ferm zal worden doorgetrokken.

Doelen en indicatoren

Op de hoofddoelen (verbinding met onderwijs, bijdragen aan de innovatie van de beroepspraktijk en bijdragen aan kennisontwikkeling) sluit het kenniscentrum aan bij het hogeschoolbeleid. Het zwaartepunt ligt vooralsnog bij de verbinding met het onderwijs.

Het onderzoeksprogramma kent concrete doelen voor de korte (2017) en lange termijn (tot 2020), die zijn opgenomen in het 'Meerjarenplan 2017-2020'. In de jaarplannen wordt dit vertaald naar indicatoren voor input, output en impact. De doelen worden geëxpliciteerd, maar zijn nog niet allemaal passend bij de nieuwe onderzoeksagenda, doordat ze voor een deel nog doorlopen vanuit de oude onderzoeksprogrammering. Door de sterke focus op onderzoek ten nutte van het onderwijs rijst de vraag of alle ambities op het gebied van de bijdrage aan het werkveld en de wetenschap zullen worden gehaald. Tevens kan het kenniscentrum nog beter expliciteren hoe de doelen in relatie staan tot de onderzoeksagenda en hoe dit bijdraagt aan de hoofddoelen, met name kennisontwikkeling. De commissie heeft, naast de harde cijfers in het meerjarenplan en de jaarplannen, de rijkere informatie gemist die het verhaal en de ontwikkeling van het kenniscentrum en de onderzoeksprogrammering nader onderbouwen.

Op hogeschoolniveau wordt gebruik gemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve stuurindicatoren. Deze sluiten aan op een indicatorenlijst die is ontwikkeld door vijf hogescholen. Met deze indicatoren meet men de input, activiteiten, output, gebruik en impact³. Hogeschool Rotterdam kiest ervoor te sturen op indicatoren voor impact. In de jaarplannen worden aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve input- en outputindicatoren de doelen voor elk jaar beschreven (zie ook Standaard 5). De commissie vindt dat de doelen en indicatoren een basis vormen voor het monitoren van de onderzoeksresultaten en dat de hogeschoolbrede impactindicatoren op alle drie hoofddoelen duidelijker kunnen worden weergegeven.

Relevantie, uitdagendheid en ambitie

De commissie is van mening dat het onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma relevant zijn en voor het onderwijs en de beroepspraktijk ook voldoende ambitieus en uitdagend zijn. Voor ontwikkeling van het kennisdomein zijn de ambities en de uitdaging minder helder.

De commissie miste bij de missie en ambities de (inter)nationale benchmark binnen het kennisdomein. De commissie adviseert meer focus aan te brengen en daarmee de onderscheidbaarheid en het eigen karakter van het kenniscentrum scherper te definiëren. Wat is de specifieke kracht/expertise van het kenniscentrum, waarmee het zich onderscheidt van andere kenniscentra? In welk(e) onderzoeksdomein(en) wil het kenniscentrum toonaangevend zijn? Op het onderzoeksdomein kan het kenniscentrum, naar mening van de commissie, de ambities

³ Bron: Praktijkgericht Onderzoek bij Hogeschool Rotterdam. Visie en beleid (juni 2015), p. 5

hoger leggen. Dat kan ook binnen de gekozen regionale context. De commissie adviseert ook te streven naar meer relevantie en impact van het onderzoek in het nationale en internationale onderzoeksdomein. Indirect zal de beroepspraktijk profiteren van de impact van de ontwikkelde kennis in het onderwijs.

In de kritische reflectie geeft het kenniscentrum aan de connectie met de beroepspraktijk te willen versterken door met de vraagarticulatie van het onderzoek dicht bij de praktijk aan te sluiten. Dit geeft volgens de commissie het risico op (te) weinig ambitie op het vlak van kennisontwikkeling. De commissie is van mening dat de beroepspraktijk mogelijk niet direct behoefte heeft aan wetenschappelijke artikelen, maar wel gebaat is bij de toegevoegde waarde vanuit het (toegepast) onderzoek en ook de doorwerking in het onderwijs en het aanleveren van goede hbo-opgeleiden. De commissie adviseert hier de eigen lat hoog te houden, met in achtneming de ter beschikking gestelde randvoorwaarden (zie ook Standaard 2). Het kenniscentrum kan de meerwaarde die ze te bieden heeft richting beroepspraktijk beter benutten door enerzijds aanscherping en draagvlak voor de onderzoekagenda en anderzijds de binding aan het werkveld door middel van interessante en wederzijds interessante onderzoeksopdrachten. Daarmee kan het kenniscentrum na de interne gerichtheid in de voorgaande transitiefasen, zich ook weer meer gaan richten op de externe gerichtheid en een stevigere positie in de regio en het onderzoeksdomein.

Conclusie

Kenniscentrum Business Innovation bevindt zich duidelijk in een transitie en heeft na een lange aanloopfase in 2017 haar missie, visie en onderzoeksprofiel herijkt. De duidelijke keuze om aan te sluiten op de regionale economische agenda heeft een positief effect op de samenwerking met onderwijs en het werkveld en is duidelijk zichtbaar in de drie onderzoekslijnen. Ook is er duidelijke aansluiting op het hogeschoolbeleid omtrent praktijkgericht onderzoek. De missie, ambities en hoofddoelen sluiten aan op het hogeschoolbrede beleid: bijdragen van het onderzoek aan het onderwijs en de focus op de Rotterdamse regio.

De missie, visie en het onderzoeksprofiel zijn breed geformuleerd, sluiten aan op de regionale kennisbehoefte en worden herkend en erkend door de beroepspraktijk en door de betrokken opleidingsinstellingen. Een volgende logische stap is dat het kenniscentrum meer vanuit de eigen expertise focus in de gekozen onderzoeksthema's aanbrengt en beter expliciteert welke onderzoekslijnen en activiteiten wel of niet binnen het profiel passen. Met meer focus kan het kenniscentrum komen tot uitdagender onderzoekslijnen met meer massa en meer impact, passend bij de eigen ambities. Daarmee kan het kenniscentrum haar gezag in de regionale maatschappij op de onderzoeksthema's beter neerzetten en vermarkten. De potentie is aanwezig. Intern is een goede dialoog gevoerd en is de energie aanwezig om de onderzoeksagenda verder vorm te geven. De verbinding tussen onderzoek en onderwijs is duidelijk aanwezig, conform het hogeschoolbeleid.

De commissie is van oordeel dat het onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma relevant zijn voor het onderwijs en de beroepspraktijk en voldoende ambitie en uitdaging bieden. Met externe stakeholders kan het kenniscentrum de vraagarticulaties aanscherpen en scherper meten aan het onderzoeksprofiel om zo meer focus en diepgang in de onderzoekslijnen te verkrijgen en de toegevoegde waarde voor de beroepspraktijk aan te sturen vanuit de gekozen onderzoeksthema's.

De commissie adviseert de lat hoger te leggen als het gaat om de ambities ten aanzien van kennisontwikkeling binnen het nationale en internationale onderzoeksdomein. Met meer focus, kan meer massa per onderzoeksthema worden gecreëerd en de lijnen naar kennisontwikkeling worden verstevigd. Zo zal de relevantie voor en de impact op de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein toenemen, en kan indirect de toegevoegde waarde van het onderzoek voor ook het onderwijs en de regionale beroepspraktijk/maatschappij op de langere termijn beter worden geborgd.

Het kenniscentrum heeft een goede ontwikkellijn ingezet, die ook, met verdere uitwerking op de korte termijn, meer sturing vanuit de missie en een positief effect kan hebben op de verbinding met de beroepspraktijk en met het kennisdomein. De commissie moedigt deze ontwikkeling aan. Gerelateerd aan de historie mag worden verwacht dat met de geconstateerde energie en motivatie de lijn ferm zal worden doorgetrokken.

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

Kenniscentrum Business Innovation valt binnen Hogeschool Rotterdam direct onder het College van Bestuur (CvB). Aan het hoofd van het kenniscentrum staat de programmadirecteur, die samen met de lectoren het Management Team (MT) vormt. Het MT is verantwoordelijk voor het bestuur van het kenniscentrum en beslist over zaken als de begroting, positionering ten opzichte van interne en externe stakeholders, koerswijzigingen, etc. Voor lectoren is het kenniscentrum de thuisbasis en de programmadirecteur de direct leidinggevende met wie zij ook functioneringsgesprekken houden. Voor de docent-onderzoekers en promovendi is een onderwijsinstituut de thuisbasis en is de onderwijsmanager de directe leidinggevende. Docenten worden op projectbasis vrijgemaakt uit het onderwijs voor inzet binnen de onderzoekslijnen (zie ook 'Mensen en middelen'). De programmadirecteur voert het functioneringsgesprek met het CvB, daartoe levert een commissie van medewerkers input aan het CvB.

Elk half jaar doet de programmadirecteur verslag aan het CvB. Het kenniscentrum wordt vanuit de afdeling Ondersteuning Kenniscentra en Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (OKC) ondersteund in zaken als financieel beheer, personeelsbeleid en kwaliteitszorg. Het kenniscentrum heeft de beschikking over een eigen communicatiemedewerker en kwaliteitsmedewerker.

Vanaf september 2017 verandert de organisatie van de onderwijsinstututen met de vorming van de nieuwe HR Business School (RBS, realisatie per november 2017) waarin de vier economische onderwijsinstututen worden verenigd. In september 2018 moet deze organisatie staan en zal het kenniscentrum onderdeel uitmaken van de HR Business School. Met de nieuwe HR Business School krijgt het kenniscentrum naar verwachting een eenduidiger toegang tot het onderwijs en hoopt het kenniscentrum haar toegevoegde waarde beter te kunnen tentoonspreiden aangezien praktijkonderzoek en cross-disciplinair onderwijs meer centraal komen te staan. Ook binnen het kenniscentrum verandert de organisatie doordat iedere onderzoekslijn zal worden aangestuurd en bewaakt door een coördinerend lector. De lectoren sturen binnen hun onderzoekslijn de docentonderzoekers aan bij het doen van onderzoek. Lectoren rapporteren de status van projecten in kwartaalrapportages. Deze worden besproken in het MT. Maandelijks vinden er bilaterale overleggen plaats tussen lectoren en programmadirecteur.

De jaren 2016 en 2017 worden beschouwd als overgangsjaren naar de nieuwe organisatie en de nieuwe samenwerking met de onderwijsinstututen. Dat zal vanaf 2018 ook resulteren in nieuwe samenwerkingsovereenkomsten tussen het kenniscentrum en de HR Business School, gericht op gezamenlijke kennisontwikkeling, meer effectieve inzet van docentonderzoekers, vastlegging van de professionaliseringsbehoeften en vastlegging van de bijdrage van het kenniscentrum aan onderzoekslinjen in het onderwijs. Om daar sturing aan te geven en de afspraken te monitoren worden tweemaandelijks bilaterale overleggen gehouden tussen de programmadirecteur en de onderwijsdirecteuren.

Het kenniscentrum zit duidelijk in een transitie qua organisatie. In 2016 is de huidige programmadirecteur aangesteld die de interne organisatie van het kenniscentrum neer zet door taken en verantwoordelijkheden opnieuw te beleggen en de overlegstructuur opnieuw in te richten. De commissie constateert dat dit nieuw elan brengt. Er wordt duidelijk progressie geboekt ten aanzien van organisatieontwerp en –inrichting, herinrichting van overlegstructuren en de borging van interne en externe afstemming. De aansturing door de programmadirecteur wordt intern als prettig ervaren. De herstructurering is nog gaande. Ten tijde van het visitatiebezoek was de organisatie van de HR Business School nog niet rond en daarmee de afstemmings- en aansturinglijnen niet helder. Het Kennis Centrum Business Innovation moet continu onderhandelen voor voldoende en kwalitatief hoogwaardige inzet van docenten en blijft daarmee te intern gericht. De commissie is van mening dat initieel en sturend leiderschap door het College van Bestuur kan bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie. Het college laat ook in de nieuwe organisatie het onderwijs en het onderzoek separaat rapporteren en lijkt niet aan te sturen op actieve verbinding tussen beide gremia (bijvoorbeeld door beide activiteiten onder één eindverantwoordelijke te laten vallen). Nu wordt volgend leiderschap ervaren dat onvoldoende dwingend is voor de interne organisatie.

De commissie hoopt dat de positionering van de HR Business School op korte termijn krachtig wordt doorgezet met daarbij krachtiger sturing op de afstemming tussen onderzoek en onderwijs. Op die wijze zijn strakkere afspraken mogelijk over de inzet van onderzoekers in het onderwijs en van docenten in het onderzoek. Momenteel is daar veel overleg voor nodig met de verschillende onderwijsmanagers. Dit kan naar mening van de commissie meer efficiënt worden georganiseerd door zowel onderzoek als onderwijs onder één HR Business School-portefeuillehouder te plaatsen.

Portfolio

De commissie heeft het portfolio van Kenniscentrum Business Innovation bekeken en constateert dat de onderzoeksprojecten nog een brede scope vertonen vanuit de oude organisatieopzet. Het nieuwe onderzoeksprogramma is recent opgesteld, kent nog weinig output en moet nog nadere invulling krijgen. Op het gebied van circular economy en in mindere mate digital economy, moeten de onderzoeklijnen nog duidelijk groeien om de aansluiting op het onderzoeksprofiel te versterken. De commissie adviseert nog meer focus aan te brengen in het portfolio conform de achtergrond en de expertise van de lectoren van het kenniscentrum (zie Standaard 1).

Het kenniscentrum heeft het voornemen twee of drie nieuwe lectoren aan te stellen om het portfolio verder te verbreden en daarmee de aansluiting op de kennisdomeinen te versterken. De commissie adviseert eerst meer focus aan te brengen in de onderzoeklijnen en de thema's daar goed op aan te laten sluiten.

De commissie hoopt dat het kenniscentrum meer middelen kan verwerven en inzetten voor het aanstellen van meer onderzoekers om de onderzoeklijnen de nodige output te laten leveren. Het kenniscentrum kan met meer massa per onderzoeksthema ook meer betekenis krijgen voor de beroepspraktijk en het kennisdomein.

Middelen en mensen

De commissie heeft de inkomsten en uitgaven van Kenniscentrum Business Innovation bekeken en stelt vast dat de inkomsten en de uitgaven in de jaren binnen de evaluatieperiode niet in balans waren. De inkomsten dekten de uitgaven niet. De commissie constateert dat het totale budget van het kenniscentrum het afgelopen jaar is afgenomen. In 2014 bedroeg het totale budget € 1.447.462. In 2016 daalde het totale budget naar € 1.049.136, een afname van 27,5%. Kijkt men op het niveau van de verschillende geldstromen, dan blijkt dat de inkomsten uit met name de derde geldstroom flink is gedaald (afname 64%). Ook het budget eerste geldstroom is gedaald (afname 20%) In 2017 bedragen de inkomsten uit de 1^e geldstroom ongeveer 83%, de inkomsten uit de 2^e geldstroom ongeveer 12,5% en de inkomsten uit de 3^e geldstroom ongeveer 4% van het totale budget. De externe inkomsten uit 2^e en 3^e geldstroom zijn relatief laag voor een KC dat al 7 jaar bestaat. Daar komt bij dat over de periode 2013-2015 het gros van de externe inkomsten voor onderwijsdoeleinden werd aangewend. De sterke gerichtheid van het kenniscentrum op het leveren van een bijdrage aan het onderwijs, verkleint de kans dat het kenniscentrum een belangrijk/bekend onderzoeksinstituut kan worden en de eigen onderzoekscapaciteit kan vergroten.

De middelen waarover het kenniscentrum beschikt zijn met name afkomstig uit de basisfinanciering van de hogeschool. Het kenniscentrum heeft geen promotie vouchers kunnen binnenhalen door te weinig belangstelling onder docenten of kwalitatief niet toereikende onderzoeksvorstellen. In voorgaande evaluatieperiode heeft het kenniscentrum weinig voorstellen ingediend voor subsidieprogramma's. Daar was weinig sturing op en onvoldoende expertise om voorstellen te schrijven. In 2016 is een SIA-RAAK aanvraag gehonoreerd. De derde geldstroom was zeer beperkt. Een jaarlijks budget (250.000 per jaar) van het Valorisatie Programma Rotterdam is besteed aan activiteiten in het onderwijs binnen de hogeschool, waaronder de organisatie van een Global Entrepreneurship Week.

In het Meerjarenplan 2017-2020 wordt ingezet op een groei van middelen met ongeveer 30% over de planperiode. Extra middelen worden met name gezocht in de tweede en derde geldstroom door meer actieve acquisitie van extern gefinancierde projecten bij SIA-RAAK, NWO en Erasmus⁺ en van promotie vouchers ('Verbeterplan 2016-2017'). In een bijlage van de kritische reflectie is een overzicht gepresenteerd van lopende aanvragen en aanvragen in voorbereiding bij SIA-RAAK, OECD, Horizon 2020, Intereg2Seas, Erasmus+ en SIA-KIEM. Door het College van Bestuur is in 2017 bovenop het vaste budget 20% extra middelen beschikbaar gesteld. Daarmee wil het kenniscentrum twee of drie nieuwe lectoren aantrekken.

De commissie concludeert dat inzet van middelen niet voldoende lijkt om de gestelde ambities en opgaven te realiseren. Het kenniscentrum is (nog) niet in staat gebleken, ondanks dat zij al enige tijd actief is, substantiële financiering uit de tweede en derde geldstroom te halen om de eigen onderzoekscapaciteit te vergroten. Onvoldoende sturing op subsidieaanvragen en onvoldoende expertise om onderzoeksvorstellen te schrijven, lijken daar debet aan. Binnen het kenniscentrum lijken de beschikbare middelen recent wel doelmatiger en efficiënter te worden ingezet, mede door aanscherping van de interne organisatie en processen.

Aan het kenniscentrum zijn zes lectoren verbonden (4,3 fte in 2016, met een gemiddelde aanstellingsomvang van 0,6 - 0,7 fte). Het 'Meerjarenplan 2017-2020 voorziet in een groei naar

6,2 fte in 2020). De commissie vindt dit kwantitatief niet toereikend om een robuust kenniscentrum te organiseren dat de kennisbehoefte van de grote HR Business School en de kennisvragen vanuit de beroepspraktijk kan dekken. Ook de omvang aan promovendi is zeer bescheiden (1,5 fte in 2017).

In 2016 was een aantal (hoofd)docenten gedetacheerd naar het kenniscentrum, volgens de '10% regeling'. Dat houdt in dat de inzet van docent-onderzoekers wordt gefinancierd vanuit de middelen die aan de opleidingen worden toegewezen. 10% van de totale loonsom van de docenten dienen de opleidingen te besteden aan een brede invulling van 'onderzoeksactiviteiten'. Docenten zouden volgens deze constructie 'om niet' gedetacheerd worden naar de kenniscentra. Deze financieringsstructuur is binnen de hogeschool ingezet als prikkel om de nagestreefde vervlechting van onderzoek en onderwijs te stimuleren. Helaas heeft het kenniscentrum geconstateerd dat deze detachering niet altijd werd ingevuld met concrete onderzoekswerkzaamheden voor het kenniscentrum en is vervolgens vastgesteld dat 3% exclusief gereserveerd moet worden voor samenwerking met het kenniscentrum. In 2016 is de formatie hierop gecorrigeerd en bleek dat dit circa 10 fte docent-inzet betrof. De werkelijke inzet van docentonderzoekers, junior onderzoekers en promovendi is daarmee zeer bescheiden te noemen, circa 4,5 fte in 2017. In de nieuwe samenwerking met HR Business School hoopt men de participatie van docentonderzoekers, promovendi en student-onderzoeken weer te vergroten. Naar mening van de commissie is deze participatie nog te beperkt gegeven de ambities van het kenniscentrum om de verbinding naar de opleidingen aan te halen. In het Meerjarenplan is de doelstelling opgenomen om samen met het onderwijs ten minste één nieuwe promovendus per jaar aan te stellen.

Vanuit een 'Teamprofiel' met curricula vitae gegevens en vanuit de publicatielijsten van het kenniscentrum heeft de commissie een indruk gekregen van de kwaliteiten van de onderzoekers. De lectoren beschikken over ruime onderzoekservaring. Een afgerond PhD-traject is een voorwaarde voor een lectoraanstelling, waar twee van de zes lectoren (nog) niet aan voldoen. De achtergronden van de staf zijn breed en passen bij de kennisdomeinen van het kenniscentrum. Om de onderzoekscapaciteiten te versterken, na de correctie op de docentonderzoekers, zijn enkele eigen (junior)onderzoekers aangesteld (2 – 3 fte). De commissie is van oordeel dat de medewerkers voldoende tot goed gekwalificeerd zijn.

De commissie vindt dat kwantitatief de inzet van personeel te kort schiet. Door de zorgelijke daling van budgetten, onvoldoende samenwerking met de onderwijsinstututen en de terughoudendheid om docenten in te zetten in onderzoek vanuit de 10% regeling is er naar mening van de commissie niet voldoende capaciteit om de ambities die men wil vervullen voor het onderwijs, de beroepspraktijk en het kennisdomein te realiseren. Niet alleen het aantal (docent)onderzoekers (naast lectoren) is beperkt, ook de kwaliteit is beperkt (geen PhD's en weinig masters). Meer dwingende sturing ten aanzien van een meer structurele inzet van (kwalitatief hoogwaardige) docentonderzoekers vanuit de HR Business School-opleidingen is nodig. Dit vereist centraal leiderschap en directe aansturing van onderwijs en onderzoek.

De commissie adviseert concreet vast te leggen wat wordt verstaan onder 'onderzoeksactiviteiten'. Uit documenten en gesprekken blijkt dat een brede definitie werd toegekend aan dit begrip, ook de begeleiding bij onderzoeks/afstudeerprojecten van studenten en onderwijsontwikkeling hieronder werd gerekend. Op die manier was de 10% norm snel ingevuld. Tijdens gesprekken met vertegenwoordigers uit het onderwijs werd vermeld dat deze norm naar beneden (3%) is bijgesteld en wordt gealloceerd voor samenwerking met het

kenniscentrum. De commissie vindt dit niet getuigen van een gedeelde visie op het belang van onderzoek. Iets wat het kenniscentrum zelf ook constateert en aan de orde stelt in de kritische reflectie en wordt bevestigd in de 'Analyse invulling 10% norm per domein, september 2016', Regieorgaan Onderzoek en Onderwijs Hogeschool Rotterdam. Onderwijsmanagers zien niet altijd de meerwaarde in van docentonderzoek onder leiding van een lector. Onder financiële druk investeren de onderwijsmanagers eerder in de uitvoering en ontwikkeling van het primaire onderwijsproces en minder in de professionalisering van docenten door middel van docentonderzoek. Het kenniscentrum is met de huidige regeling erg afhankelijk van de investeringen vanuit de onderwijsafdelingen. Door de 3% docentinzet vast te oormerken aan docentinzet binnen het onderzoek van het kenniscentrum kan het kenniscentrum meer zelfstandig opereren en de hoognodige massa creëren om haar ambities te verwezenlijken. Indirect biedt het kenniscentrum dan ook meer toegevoegde waarde door kennisdeling met het onderwijs en de beroepspraktijk. Het vergroten van inkomsten uit de markt vraagt ook om een toename van de cofinanciering die de hogeschool beschikbaar stelt.

Ook ziet de commissie de mogelijkheid om de inkomsten uit tweede en derde geldstroom te vergroten, door bedrijven meer te zien als mede-financierder voor onderzoeksprojecten. Dat betekent dat de impact vanuit de onderzoeksprojecten voor de bedrijven zodanig moet zijn dat zij bereid zijn daarvoor te betalen. De commissie heeft geconstateerd dat deze bereidheid er nu niet is. Met meer focus en massa in het onderzoeksprofiel kan het kenniscentrum bouwen aan grotere en meer specifieke projecten die hun meerwaarde hebben voor het regionale mkb. Het kenniscentrum kan de kennisontwikkeling en de toegevoegde waarde vanuit het kenniscentrum voor het regionale mkb beter inzetten in haar PR. Vertegenwoordigers uit de beroepspraktijk gaven in gesprek met de commissie aan dat het kenniscentrum voor een gemiddeld mkb-bedrijf niet bekend en niet zichtbaar is. Het kenniscentrum zal aansluiting moeten zoeken bij mkb-platforms om haar naamsbekendheid te vergroten. Dit vergt gerichte inzet van meer getalenteerde en gekwalificeerde docentonderzoekers, met mogelijke grotere aanstellingen. Huidige onderzoekers spraken van aanstellingen van twee-drie dagen per week.

In de huidige situatie krijgen lectoren op projectbasis capaciteit vanuit de beschikbare middelen van het kenniscentrum. Lectoren zouden gebaat zijn bij meer ruimte in de vorm van vaste capaciteit waarmee ze hun eigen expertiseterrein binnen de onderzoeksagenda verder kunnen uitbouwen.

Samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties

Kenniscentrum Business Innovation heeft intern met name samenwerkingsverbanden met de verschillende onderwijsinstituten binnen de HR Business School, de opleidingen en andere kenniscentra van de hogeschool. Conform het hogeschoolbeleid dat is gericht op een nauwe samenwerking van onderzoek en onderwijs, heeft het kenniscentrum vanaf 2016 stevig ingezet op het aanhalen van de banden met de onderwijsinstituten. De programmadirecteur is 'de spin in het web' bij de interne contacten. De HR Business School dekt met de opleidingen een groot kennisdomein en telt in totaal één derde deel van de totale studentenpopulatie van de hogeschool en heeft daarmee een breed palet aan onderzoeksculturen en –vraagstukken in huis. Om de afstemming te bevorderen neemt de programmadirecteur deel aan het Regieorgaan Economisch Domein dat sturing geeft aan de HR Business School-vorming. Daarnaast heeft de

programmadirecteur ook bilaterale overleggen met de onderwijsdirecteuren van vier oorspronkelijke onderwijsinstututen en neemt hij deel aan het kwartaaloverleg van alle onderwijsmanagers waar ook de inbedding van onderzoek in het onderwijs op de agenda staat.

De programmadiirecteur participeert in het programmadiirecteurenoverleg van de kenniscentra en de afdeling OKC (het bedrijfsbureau voor alle kenniscentra). Elk kwartaal is er een overleg met het lid van het College van Bestuur met onderzoek in de portefeuille.

Lectoren nemen deel aan interne bijeenkomsten van onderwijsinstututen en kenniscentra, zoals lezingen, lectorendagen, workshops en seminars. Zij hebben ook contact met de opleidingen via de hoofddocenten en onderwijsmanagers, waarbij de onderlinge samenwerking onderwerp van gesprek is.

In 2016 is het kenniscentrum een overleg gestart tussen de lectoren en de voorzitters van curriculumcommissies. Een derde bijeenkomst is gepland in het najaar 2017. Uit gesprekken tijdens het visitatiebezoek constateert de commissie dat leden van het kenniscentrum een adviseursrol hebben bij vijf curriculumcommissies en daar actief meedenken over de plaats van onderzoek in het onderwijs.

De commissie stelt vast dat de transitie naar co-creatie met het onderwijs nog volop gaande is en de komende jaren nog meer vorm zal moeten krijgen. De contacten intern zijn aanwezig. In het meerjarenplan vraagt het kenniscentrum meer commitment, effectuering en monitoring van afspraken met het onderwijs. In gesprek bevestigde een lid van het College van Bestuur dat dit belangrijke ontwikkelpunten zijn voor de korte termijn.

In de kritische reflectie beschrijft het kenniscentrum dat het externe netwerk – in de regio bij bedrijfsleven, kennisinstellingen en de overheid - nog beperkt is. Het vergroten hiervan staat hoog op de meerjarenagenda. Daartoe zijn samen met opleidingen en het bedrijfsleven drie fieldlabs (een per onderzoeksthema) opgericht, waar grotere multidisciplinaire projecten kunnen worden opgezet en uitgevoerd. De commissie vindt dit een positieve ontwikkeling en juicht de doorontwikkeling van de fieldlabs toe. Een te bouwen online platform voor publicaties en interactie met het beroepenveld kan dit proces ondersteunen.

Verder heeft het kenniscentrum relaties met andere hogescholen en universiteiten, de Vereniging Hogescholen, onderzoeksinstellingen (NRO en SIA), lokale en regionale overheden, diverse brancheorganisaties, lokale en regionale bedrijven en de Kamer van Koophandel. Om de verbinding met de praktijk te verstevigen is medio juni een nieuwe adviesraad ingesteld met een afspiegeling van het werkveld.

Het kenniscentrum constateert zelf in de kritische reflectie dat in voorgaand jaar is gebouwd aan een steviger organisatie en structuren ('hard controls') en aan het versterken van het vertrouwen, het verantwoordelijkheidsgevoel, de discipline en de samenwerking ('soft controls'). Op beide vlakken is progressie geboekt en is meer voortgang nodig om de doelen uit het meerjarenplan te halen.

De commissie is van mening dat het kenniscentrum nog een grote slag heeft te slaan, met name in de externe samenwerkingsverbanden, zeker op bestuursniveau van toonaangevende bedrijven en instellingen. Op de thema's uit de onderzoeksagenda wordt het kenniscentrum nog niet als

partner gezien in de externe omgeving. Langetermijn relaties kunnen uitgebreid en versterkt worden, onder andere door meer toonaangevende bedrijven en instellingen op te nemen in de adviesraad. Mogelijk kunnen kenniskringleden ook meer participeren in brancheorganisaties. De commissie adviseert de externe relaties te verduurzamen en externe stakeholders meer proactief te betrekken bij de activiteiten van het kenniscentrum.

Conclusie

De commissie constateert dat het kenniscentrum in voorgaande jaren heeft gezocht naar en gebouwd aan een passende organisatie, efficiënte inzet van mensen en middelen en goede relaties. Dit heeft veel energie en inspanning geëist en dit levert sinds 2016, onder andere door de aanstelling van de nieuwe programmadirecteur, meer vruchten af. De organisatie en inbedding van het kenniscentrum krijgen gaandeweg meer vorm en er is groeiend besef dat de samenwerking met het onderwijs belangrijk is, maar niet alles bepalend. De aandacht voor versterking van verdere interne en externe relaties behoeft nog verdere uitbouw, wil het kenniscentrum als volwaardig partner optreden voor kennisdeling met het onderwijs en de beroepspraktijk. De commissie vindt het positief dat dit besef nu groeit en dat het kenniscentrum haar blik verruimt buiten de relatie met het onderwijs die conform hogeschoolbeleid jarenlang het eerste uitgangspunt vormde. De commissie is van mening dat het netwerk van het kenniscentrum kan worden uitgebreid met krachtiger verbindingen met externe partners in de externe omgeving, die toonaangevend zijn in de betreffende domeinen.

De commissie vindt de huidige inzet van mensen en middelen ontoereikend om de doelen en ambities te vervullen. Er is versterking nodig van tweede en derde geldstroom door meer focus en massa per onderzoeklijn en door betere samenwerking met de beroepspraktijk. De verduurzaming van externe relaties op bestuurlijk niveau verdient aandacht. Het kenniscentrum verdient in de ogen van de commissie meer formaliserend en stuwend support vanuit het College van Bestuur. In gesprekken wordt dit bevestigd en is er de komende jaren extra financiële ondersteuning, maar de commissie ziet dit nog niet concreet bestendigd in structurele maatregelen. Een deel van de reparatieslag ligt buiten de autonomie van het kenniscentrum. De sturing vanuit het College van Bestuur moet effectiever en behoeft meer kadering, meer initiërend leiderschap, meer dwingend aan de interne organisatie.

De commissie vindt de situatie waarin het kenniscentrum op het gebied van mensen en middelen verkeert, zorgelijk en zwaarwegend in haar oordeel. Zij is van mening dat de huidige financieringsstructuur (de huidige vorm van de 10%-regeling) en de gevolgen daarvan voor de personele bezetting (met name waar het gaat om de (structurele) inzet van docent-onderzoekers) onvoldoende randvoorwaarden bieden voor het realiseren van het onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma. Het transitieproces kan in de ogen van de commissie geholpen worden door meer balans te brengen in de onderlinge afhankelijkheid van onderzoek en onderwijs en het onderzoeksdomein ook meer af te stemmen op externe relaties. Er is meer massa nodig op de onderzoeksthema's voor het verkrijgen van omvangrijker projectaanvragen en voor het vergroten van de toegevoegde waarde voor de beroepspraktijk. Daar komt bij dat de gemiddelde aanstellingsomvang van de lectoren klein is (gemiddeld 0,5 fte) en lectoren niet over een eigen vast onderzoeksteam beschikken om hun eigen expertiseterrein uit te bouwen. Voor praktijkonderzoek met impact is meer cofinanciering en samenwerking met externe partners

nodig. Als het onderzoek van het kenniscentrum relevant is, is er ook meer erkenning en financiering mogelijk vanuit de beroepspraktijk.

De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor Standaard 2 tot het oordeel **onvoldoende**.

Standaard 3

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

Geëxpliciteerde standaarden

In het 'Kwaliteitshandboek Kenniscentrum Business Innovation' is uitgewerkt welke geëxpliciteerde standaarden men hanteert bij het doen van onderzoek:

- Gedragscode Praktijkgericht Onderzoek in het HBO (Vereniging Hogescholen 2010). Deze gedragscode bestaat uit vijf regels voor verantwoord gedrag tijdens het doen van praktijkgericht onderzoek in het Hoger Beroepsonderwijs in Nederland. De gedragscode wordt jaarlijks besproken en wordt ondertekend door medewerkers en afstudeerstudenten.
- De 'Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening' van de VSNU, 2014.

Vanuit interne audits is in 2014 een eerste aanzet gegeven aan de ontwikkeling van kwaliteitsbeleid en zijn in 2015 de eerste indicatoren voor kwaliteit van onderzoek bepaald. In de periode daarvoor werd de kwaliteit geborgd door individuele lectoren op basis van hun inzicht en ervaring en onderlinge kalibratie. Met de aanstelling van de programmadirecteur en een kwaliteitsmedewerker is de lijn in 2016 doorgetrokken en zijn beide gedragscodes uitgewerkt in het kwaliteitshandboek (mei 2017). Het handboek sluit ook aan op het 'Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2020' en het onderzoeksbeleid van Hogeschool Rotterdam. Alle lectoren en onderzoekers is gevraagd zich aan de standaarden te conformeren en de gedragscode te ondertekenen.

De commissie is van mening dat het kenniscentrum duidelijk geëxpliciteerde standaarden hanteert voor het voorbereiden en uitvoeren van onderzoek. De standaarden vormen een nuttige basis om de kwaliteit van het onderzoek te borgen. Ze gaan onder andere in op de voorfase van onderzoeksprojecten, gegevensverzameling, verwerking van onderzoeksgegevens, het rapporteren over onderzoeksresultaten, de opslag van onderzoeksdata, privacy en de omgang met stakeholders. Het kwaliteitshandboek is met lectoren en onderzoekers tot stand gekomen en heeft daarmee draagvlak. In projectevaluaties en in beoordelingsgesprekken wordt er aan gerefereerd. De commissie vindt dat de geëxpliciteerde standaarden en de wijze waarop het kenniscentrum zichzelf daarop toetst, vertrouwen geeft voor het voldoende voorbereiden, uitvoeren en evalueren van praktijkgericht onderzoek.

Tot tevredenheid van de commissie is onderzoekskwaliteit een planmatige activiteit en een teamverantwoordelijkheid geworden. Het kenniscentrum heeft hier in het voorgaande jaar veel vooruitgang geboekt. Het kenniscentrum ontwikkelt in toenemende mate een professionele en transparante onderzoekscultuur. De standaarden zijn verspreid onder alle lectoren en docenten-onderzoekers en ook de uitkomsten van projectreviews worden gedeeld om eenduidigheid te creëren. Uit de reviews is gebleken dat niet alle projecten volledig voldeden aan alle kwaliteitsstandaarden. Daarop zijn gericht verbeteracties ingezet, gericht op aanscherping van vraagarticulatie, projectplannen, vastlegging op het online platform, aanscherping van methodologie en de vastlegging van validiteit en betrouwbaarheid. De verbeteringen zijn recent ingezet waardoor toetsing op de nieuwe kwaliteitscriteria nog nauwelijks heeft plaatsgevonden.

De commissie heeft er vertrouwen in dat het kenniscentrum de lijn van kwaliteitsborging doorzet en daarmee haar kansen vergroot bij project-subsidieaanvragen.

De commissie adviseert het kenniscentrum om bij een volgende review van het kwaliteitshandboek de gehanteerde criteria in de kwaliteitschecklist ook te spiegelen aan de kwaliteitscriteria voor praktijkgericht onderzoek in het advies van werkgroep 'Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat' (januari 2017) en zo aan te sluiten bij de laatste ontwikkelingen.

Kwaliteit onderzoek

De commissie heeft een overzicht bekeken van de producten en de brede portfolio (waaronder publicaties, presentaties, boeken, cases, congresbijdragen, blogs, onderzoeksrapporten en – posters, inzet in minors, gastcolleges etc.) die Kenniscentrum Business Innovation heeft geproduceerd in de evaluatieperiode. De commissie heeft een selectie van onderzoeksproducten en publicaties nader bestudeerd. De selectie representeerde de volle breedte van het portfolio van het kenniscentrum en had naar mening van de commissie meer specifiek gericht kunnen zijn op de onderzoeksproducten. In de selectie waren de verschillende onderzoekslijnen vertegenwoordigd.

De commissie is gematigd positief over de kwaliteit van het onderzoek. De onderzoeksartikelen voldoen in het algemeen aan de geëxpliciteerde standaarden en overige producten, bijvoorbeeld de casebeschrijvingen die voor het onderwijs worden ontwikkeld, refereren aan wetenschappelijke inzichten en degelijke academische literatuur. De commissie vindt het positief dat het kenniscentrum zelf aan de hand van het kwaliteitshandboek een nulmeting heeft verricht en daar verbeteracties aan verbindt. De project- en peer reviews werpen vruchten af. Dit is veelal nog intern gericht en de commissie beveelt aan om bij de aanvraag van grotere projecten/promovendi-aanvragen meer externe gerichte peerreview in te brengen.

Het onderzoek is duidelijk praktijkgericht en is multidisciplinair van aard, valide en betrouwbaar. Kijkt men meer specifiek naar de negentien kwaliteitscriteria van de Werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat van de Vereniging Hogescholen, dan scoort het onderzoek naar het oordeel van de commissie relatief goed op de doorwerking naar en de betrokkenheid van het onderwijs. De bijdrage vanuit de praktijk en de bijdrage aan wetenschap is matig. Het kenniscentrum zet recentelijk stappen ter verbetering van het ontwerp en de uitvoering van het onderzoek, door middel van betere verantwoording, zoals het kenniscentrum zelf vanuit haar kwaliteitsscan ook heeft geconstateerd. De commissie stelt vast dat het kenniscentrum momenteel nog relatief weinig eigenstandig onderzoek doet los van de vragen uit het onderwijs en veel werkt met onderzoek uitgevoerd door studenten. De commissie ziet daarin een risico van representativiteit en betrouwbaarheid (en mogelijkheden tot opschalingen/generaliseerbaarheid) van het onderzoek. De commissie ziet mogelijkheden de onderzoekskwaliteit te verbeteren door meer massa aan docentonderzoekers en promovendi in te zetten. De commissie hoopt dat de aangetrokken relaties met het onderwijs en de beschikbaarheid van meer middelen en mensen daar een positieve bijdrage aan kunnen leveren in de toekomst.

De commissie stelt vast dat het kenniscentrum weinig publiceert in internationale *peer reviewed* tijdschriften. In het licht van de ontwikkelingen in de afgelopen jaren en het feit dat veel onderzoek vanuit onderwijsvragen wordt geïnitieerd, heeft de commissie hier begrip voor. Ook respecteert zij de keuze van het kenniscentrum om hieraan geen prioriteit te geven. Niettemin wil de commissie het belang van het publiceren in dergelijke tijdschriften onderstrepen, omdat dit een waardevolle vorm van externe validatie van de kwaliteit van het onderzoek en daarmee van de aangestelde lectoren vormt.

Conclusie

De commissie concludeert dat Kenniscentrum Business Innovation duidelijk geëxpliciteerde standaarden hanteert voor het voorbereiden en uitvoeren van onderzoek die recent zijn opgesteld in het kwaliteitshandboek en onder de medewerkers worden gedeeld. De standaarden vormen een nuttige basis om de kwaliteit van het onderzoek te borgen. De commissie beveelt aan om de standaarden ook te toetsen aan de criteria van de Advieswerkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek (januari 2017). Daarnaast adviseert de commissie om meer eigenstandig onderzoek op te starten, waarbij de relatie met de praktijk meer wordt aangetrokken en meer massa aan docentonderzoekers wordt ingezet.

De commissie heeft een breed portfolio met producten van het kenniscentrum gezien, met een kwantitatief lage output. De beoordeelde onderzoeksproducten waren kwalitatief van voldoende kwaliteit. De onderzoeken voldoen over het algemeen aan de vereisten van de standaarden en zijn overtuigend praktijkgericht en multidisciplinair van aard, valide en betrouwbaar. Bepaalde aspecten van de onderzoekskwaliteit kunnen nog verder worden verbeterd. De recent gestarte werkwijze met planmatiger project- en peer reviews werpt positieve vruchten af en leidt al tot verbetering van projectbeschrijvingen, -aanvragen en –uitvoering en bevordert de teamverantwoordelijkheid. Er is sprake van zelfcorrectie binnen het kenniscentrum en meer kennisdeling.

De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor Standaard 3 tot het oordeel **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 Kenniscentrum Business Innovation en de impact daarvan op de kennisontwikkeling, beroepspraktijk en maatschappij en onderwijs en professionalisering. Gezien het beleid van Hogeschool Rotterdam dat een nauwe samenwerking tussen onderzoek en onderwijs voorstaat, heeft het kenniscentrum in voorgaande jaren voorrang gegeven aan de verbinding met de onderwijsinstututen en opleidingen. Als gevolg daarvan hebben de prestatiegebieden beroepspraktijk en maatschappij en kennisontwikkeling minder aandacht gekregen. Daarnaast heeft de organisatietransitie de nodige energie en middelen gekost, wat ook heeft geleid tot een daling in de output. Het kenniscentrum stelt in haar kritische reflectie dat tot en met 2013 de jaarverslagen vooral kwalitatief van aard waren en per 2014 ook meer kwantitatief zijn weergegeven. De commissie beziet de gerealiseerde output en impact in bovenstaande context.

Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

Output

Het portfolio uit de voorgaande jaren past niet bij de recent ingestelde focus in onderzoekslijnen. De ambities waren groter dan de beschikbare middelen. De aandacht voor de interne organisatie heeft nadelig gewerkt voor de realisatie van de output. Het kenniscentrum geeft aan dat het lastig was om de continuïteit van de personele bezetting en de onderzoekslijnen te borgen. Docentenonderzoekers leggen in spannender tijden toch meer het primaat bij het onderwijs. Het aantal wetenschappelijke publicaties, in peer reviewed tijdschriften, is zeer beperkt. Het aantal vakpublicaties toont een grote stijging in 2015. Het aantal presentaties tijdens congressen, lezingen en seminars fluctueert tussen de 20 tot 35 per jaar. Verder is kennis overgebracht doordat resultaten van onderzoek in curricula zijn opgenomen, er boeken, onderzoeksrapporten en paperpresentaties voor congressen zijn uitgebracht. Een SIA RAAK subsidie is binnengehaald voor het project Soft Controls en er is een aanvraag voor het project Smart Industry ingediend. In de media is er aandacht besteed aan onderzoeksuitkomsten van het kenniscentrum. Al met al is de output op het gebied van kennisontwikkeling in het onderzoeksdomein (zeer) bescheiden te noemen. Er is nog weinig zichtbaarheid op digitale platforms. De eigen doelen zijn niet altijd gehaald, zo blijkt uit het jaarverslag 2016.

Impact

De impact van het kenniscentrum op het kennisdomein is nog onvoldoende en ook moeilijk te bepalen omdat het onderzoeksprofiel zeer recent is aangescherpt. Op de drie gekozen onderzoeksthema's zijn het kenniscentrum en de lectoren niet bijzonder zichtbaar. De commissie

adviseert het kenniscentrum meer nadruk te leggen op haar inbreng in en betekenis voor het kennisdomein. Van daaruit kan de output ook de inbreng in onderwijs en de beroepspraktijk verstevigen door daar nieuwe en up-to-date kennis in te brengen. De zichtbaarheid en het gezag van het kenniscentrum verdienen dan wel nadere focus en concretisering van het onderzoeksprofiel (zie Standaard 1).

Beroepspraktijk en maatschappij

Output

Het werkveld maakt kennis met het onderzoek van het kenniscentrum via publicaties in vaktijdschriften, blogs, media-aandacht en optredens van lectoren in workshops en seminars. Jaarlijks worden studenten ingezet om bedrijven te helpen bij de implementatie van het Innovatiekompas dat het kenniscentrum heeft ontwikkeld. In het project de Rotterdamse Zaak ondersteunen studenten 'marginale ondernemers' en dit leidt tot een landelijk monitoronderzoek voor de stichting De Nederlandse Zaak. Volgens het jaarverslag blijft de output van het kenniscentrum achter bij de gestelde doelen met name op het gebied van het uitbrengen van een jaarboek en rapporten, het organiseren van seminars en het publiceren van e-books. Positief is de commissie over de jaarlijkse Hoogtepuntenmagazines waarin de uitkomsten van het kenniscentrum op een populaire en begrijpelijke wijze worden gepresenteerd.

Impact

De commissie concludeert dat lectoren de vraagarticulatie uit het werkveld halen en dat het onderzoek wordt ingegeven door praktijkvraagstukken. Contacten in de professionele buitenwereld leveren behoeften op om ontwikkelingen in de bedrijfstakken te duiden en antwoorden voor ondernemers, managers en beleidsmakers te formuleren. Lectoren en medewerkers leveren bijdragen aan congressen, bijvoorbeeld gericht op Positive Management. Onderzoeksresultaten zijn op de website van het kenniscentrum in te zien. In de kritische reflectie is aangegeven dat in de loop van 2016 het aantal keren dat deze website is geraadpleegd groeide. In totaal hebben bijna 7.900 bezoekers de website bezocht en ruim 4700 documenten gedownload. Daarmee vinden de resultaten van onderzoek hun weg naar de beroepspraktijk.

De commissie is van mening dat de relaties met het werkveld echter beperkt zijn en strategische partners ontbreken. De commissie beveelt aan om meer lange termijn relaties aan te gaan dan wel met strategische partners samen te werken gericht op het vernieuwde ambitieniveau. Van daaruit kan het kenniscentrum uitstijgen boven het behandelen van casussen en bedrijfsspecifieke vragen en zich meer richten op grotere onderzoeksvragen en output genereren die waardevol is en transferwaarde heeft voor de mkb-sector. Daarmee kan het kenniscentrum haar rol als kennispartner voor de regio verder uitbouwen, mede door onderzoeken meer te stapelen en te bundelen in vervolgoopdrachten. Dit vergroot ook de kansen dat de praktijk de meerwaarde gaat inzien en meer wil investeren in het onderzoek, bijvoorbeeld via de brancheorganisaties.

Onderwijs en professionalisering

De commissie stelt vast dat bij onderwijs en professionalisering de meeste focus ligt onder andere door bijdragen in de minors, fieldlabs, afstudeerateliërs en scriptiekringen, curriculumontwikkeling, leerwerkbedrijf/Incubator Academy, gastlessen, het ontwikkelen van case studies en de professionalisering van docenten onder andere door promotietrajecten. Binnen de HR Business School krijgt praktijkgericht onderzoek in de leerjaren drie en vier een belangrijke plaats. Het kenniscentrum bouwt drie onderzoekslijnen uit naar drie nieuwe minoren/fieldlabs waar onderwijs en onderzoek samenkomen (per september 2017).

Output

De commissie stelt vast dat de output op het gebied van onderwijs en professionalisering groot is. Het kenniscentrum is betrokken bij vrijwel alle (financieel) economische opleidingen. Lectoren zijn formeel als adviseur aangesteld bij het curriculum van drie opleidingen en hebben zitting in de curriculumcommissies van vijf opleidingen. Lectoren geven advies over curriculumvernieuwing, de vernieuwing van deeltijdopleidingen (Career Academy) en de mogelijkheid om onderzoek op te nemen in het onderwijsprogramma. Lectoren verzorgen colleges en bieden begeleiding in minoronderzoeken als onderdeel van een onderzoeksproject bij het kenniscentrum, bijvoorbeeld het onderzoek naar alternatieve financiering voor crowdfunding platform Symbid in het kader van de minor Finance&Accounting. Jaarlijks worden circa twintig afstudeeropdrachten door het kenniscentrum uitgegeven binnen het lopende onderzoek. In 2015 werd dit aantal ruim overschreden. Per 2016 wordt gewerkt met scriptiekringen, waar meerdere studenten op eenzelfde onderwerp afstuderen onder begeleiding van een lector en een docent. Lectoren en docentonderzoekers hebben in voorgaande jaren op verzoek veel gastcolleges over actuele thema's verzorgd aan bachelor- en masterstudenten. In 2014 en 2015 heeft het kenniscentrum flink geïnvesteerd in het schrijven van cases studies voor het onderwijs en zijn bijna dertig docenten getraind in het schrijven van cases. Dit is een tijdsintensieve activiteit. Professionalisering van docenten krijgt verder vorm via begeleiding van promovendi en training van docenten in onderzoeksvaardigheden. Drie promovendi zijn bezig en drie docenten bereiden een aanvraag voor een promotievoucher voor. Maandelijks organiseert het kenniscentrum een inspiratiesessie over een onderzoeksproject voor docenten. Dit biedt docenten laagdrempelige toegang tot onderzoek en stimuleert de inbreng van onderzoeksresultaten in het onderwijs. Deze sessies worden goed bezocht en goed gewaardeerd door docenten. Hetzelfde geldt voor een presentatie over softcontrols bij het landelijk overleg van opleidingen bedrijfseconomie. In de afstudeerfasen van de instituten IFM en de HR Business School biedt het kenniscentrum ondersteuning bij scriptie-audits en daarmee indirect verbetering van de scriptiekwaliteit. Meer dan tweehonderd studenten hebben onderzoeksmethodologische begeleiding ontvangen.

Uit het jaarverslag 2016 concludeert de commissie dat het kenniscentrum de eigen doelen op het gebied van onderwijsontwikkeling en uitvoering nog niet op alle items heeft gerealiseerd. De begeleiding van afstudeerders en de professionalisering van docenten in caseteaching stijgen duidelijk boven de doelen uit. De relevantie van het onderzoek voor het onderwijs is volgens de commissie goed geborgd, onder meer doordat veel onderzoeksvragen vanuit de samenwerking met het onderwijs voortkomen. Overigens stelt de commissie de gewetensvraag of de ontwikkeling van cases voor onderwijs niet meer een taak is die door docenten binnen hun onderwijstaken moeten worden uitgevoerd.

Impact

Zoals uit de paragraaf over de output al duidelijk wordt, heeft het kenniscentrum een duidelijke impact op het onderwijs. De onderwijsinstellingen en opleidingen voelen zich betrokken bij het nieuwe onderzoeksprofiel en zien goede mogelijkheden voor de verbinding van onderzoek en onderwijs. Bij de onderwijsinstellingen en bij het kenniscentrum zit veel energie om daar een succes van te maken. In 2016 is daar forse vooruitgang geboekt.

De relevantie voor het onderwijs blijkt uit de kwaliteit van de cases die door lectoren worden geschreven, door het enthousiasme over de minoren fieldlabs en de scriptiekringen. Voor studenten gaat het onderzoek meer leven en zij zijn erg tevreden over de kwaliteit van de begeleiding vanuit het kenniscentrum. Het niveau van het onderzoek dat studenten doen binnen het kenniscentrum is hoog en daarmee krijgen studenten betere kansen voor een succesvolle doorstroom naar een (universitaire) masteropleiding. Het kenniscentrum geeft met bovengenoemde activiteiten een uitstekende invulling aan het speerpunt van de hogeschool: de verbinding met het onderwijs.

Conclusie

De commissie is positief over de output en impact van het kenniscentrum ten behoeve van het onderwijs. Via de aangehaalde contacten is er enthousiasme over samenwerking en vindt gerichte afstemming plaats over de concrete invulling daarvan. Het kenniscentrum behaalt nog niet op alle aandachtsgebieden de eigen doelstellingen. Met de nieuwe samenwerkingsafspraken en hopelijk meer en gerichte inzet van docenten in het kenniscentrum ziet de commissie goede mogelijkheden om de output en impact naar het onderwijs verder te vergroten.

De output ten behoeve van de beroepspraktijk en ten behoeve van de kennisontwikkeling blijft volgens de commissie achter. De balans in de driehoek onderwijs-onderzoek-praktijk behoeft naar mening van de commissie aandacht zowel qua kwaliteit als qua kwantiteit. Het nieuwe onderzoeksprofiel en de contacten met het netwerk in de beroepspraktijk bieden mogelijkheden, mits hierin een verdere focus wordt aangebracht, om het kenniscentrum sterker te positioneren als kennispartner voor het mkb in de regio.

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

Standaard 5

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

Systeem van kwaliteitszorg

In de periode 2011-2015 heeft het bij het kenniscentrum ontbroken aan toetsbaar en georganiseerd kwaliteitsbeleid. Kwaliteitscontrole was belegd bij de individuele lectoren. Naar aanleiding van interne audits in 2013 en het Monitoronderzoek 2014 heeft Kenniscentrum Business Innovation kwaliteitsbeleid opgesteld en het kwaliteitszorgsysteem verbeterd. In 2016 is het Kwaliteitshandboek Kenniscentrum Business Innovation ingevoerd en in het voorjaar van 2017 bijgesteld. Dit biedt een helder kader voor een sluitende kwaliteitscyclus op het niveau van de onderzoekslijnen en het niveau van de onderzoeksprojecten. De onderzoekslijnen worden geborgd door coördinerende lectoren per lijn en door recent ingestelde systematische evaluaties door middel van project reviews en kwartaalrapportages. Deze aanpak moet volgens de commissie de benodigde managementinformatie kunnen genereren voor een sluitende kwaliteitscyclus. De nieuwe situatie is echter pas zeer recent geïmplementeerd waardoor resultaten nog niet of nauwelijks waarneembaar zijn. Het is zichtbaar dat het kenniscentrum aan de hand van de criteria in het handboek reflecteert op het eigen werk, de processen en de procedures en deze ook aanscherpt. Peer review en project review hebben een positief effect. Dat geeft vertrouwen dat de ingezette progressie zal worden doorgezet, mede doordat dit ook op het niveau van het kenniscentrum in de strategische meerjarenplannen en de jaarplannen doorwerking krijgt.

Ook langs de reguliere formele gesprekscyclus, de vaste rapportagekanalen, de maandelijkse project reviews, de bilaterale overleggen op directieniveau, kwartaalbesprekingen van jaarplannen en jaarlijkse stakeholders interview houdt het kenniscentrum zicht op de kwaliteit van de geleverde producten en diensten. Het kwaliteitshandboek heeft een sterk fundament gelegd onder de interne beleids- en verbetercycli, zowel op het gebied van onderzoeksprojecten, als de professionalisering van medewerkers, de borging van de samenwerking met het onderwijs en de wijze waarop wordt geëvalueerd onder stakeholders. De aanstelling van de programmadirecteur en een medewerker kwaliteit hebben hier positief aan bijgedragen.

Conclusie

De commissie is van oordeel dat Kenniscentrum Business Innovation recent een adequaat systeem van kwaliteitszorg heeft ingevoerd. De evaluatieresultaten zijn positief en leiden tot gerichte verbeteringen. Het kenniscentrum heeft grote progressie geboekt en er is positieve energie om dit voort te zetten.

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>	Onvoldoende
<i>Standaard 3 (Methodische) kwaliteit van onderzoek</i>	Voldoende
<i>Standaard 4 Resultaten en impact</i>	Voldoende
<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.

Het kenniscentrum heeft een relevant onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma en sluit aan op vraagstukken uit het onderwijs en uit de beroepspraktijk. Het kenniscentrum kan haar onderzoeksprofiel en de onderzoeksthema's vanuit de huidige transitie aanscherpen en daarmee de toegevoegde waarde voor de beroepspraktijk en het onderzoeksdomein gericht invullen. Het kenniscentrum richt zich conform hogeschoolbeleid op het onderwijs en zoekt aansluiting op de regionale economische agenda. In voorgaande jaren is veel geïnvesteerd in de bouw van een passende organisatie, goede relaties en efficiënte inzet van mensen en middelen. Dit behoeft nog verdere aandacht aangezien de huidige inzet van mensen en middelen ontoereikend is om de doelen en ambities te vervullen. De tweede en derde geldstroom en de financiering vanuit de hogeschool moeten worden versterkt om meer structureel docent-onderzoekers in te kunnen zetten en het onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma te kunnen realiseren. Dit vergt afspraken binnen de hogeschool en met externe partijen over financiering van onderzoek. Het onderzoek dat het kenniscentrum publiceert voldoet aan de gangbare standaarden voor het uitvoeren van onderzoek.

Het kenniscentrum hanteert daarbij heldere en goed vastgelegde kaders en criteria voor de onderzoekskwaliteit. Ten behoeve van het onderwijs is er voldoende output en impact. Met aanscherping van het onderzoeksprofiel en de onderzoeksagenda heeft het kenniscentrum de mogelijkheden om meer balans te brengen in de driehoek onderwijs-praktijk-onderzoek en kan het kenniscentrum haar positie als kennispartner voor de beroepspraktijk in de regio verder versterken.

Het kenniscentrum heeft een gezond kwaliteitszorgsysteem en hanteert uitkomsten van evaluaties om te komen tot gerichte verbeteringen. Het kenniscentrum heeft grote progressie geboekt in voorgaande jaren en er is positieve energie om dit voort te zetten.

Drie standaarden worden gewaardeerd met het oordeel 'voldoende' en één standaard met het oordeel 'voldaan'. Standaard 2 wordt gewaardeerd met het oordeel 'onvoldoende'. Op basis hiervan beoordeelt de visitatiecommissie de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie van Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam als **voldoende**. De commissie heeft het vertrouwen dat het kenniscentrum een goede koers heeft ingezet en progressie boekt. De commissie is positief over de energie in het team van het kenniscentrum.

Aanbevelingen

De commissie doet de volgende aanbevelingen:

Standaard 1

- De commissie geeft het kenniscentrum ter overweging mee om, in het licht van de minder gunstige randvoorwaarden (mensen en middelen), duidelijker focus aan te brengen in de onderzoekslijnen.
- De commissie adviseert de ambities op het gebied van kennisontwikkeling binnen het nationale en internationale onderzoeksdomein hoger te leggen.
- De commissie raadt aan erop te letten dat de externe stakeholders voldoende structureel betrokken worden bij het vaststellen van de onderzoeksprogrammering. Zij adviseert tegemoet te komen aan de wensen van de externe stakeholders en een meer vraaggestuurde benadering te hanteren en daartoe meer structurele connecties aan te gaan om meer strategisch niveau.

Standaard 2

- De commissie adviseert om vanuit een gemeenschappelijke visie meer balans te brengen in de onderlinge afhankelijkheid van onderzoek en onderwijs door de 3% docentinzet duidelijker te oormerken. De commissie adviseert van de opleidingen te vragen 3% van de loonsom van *in onderzoek gekwalificeerde* docenten in te zetten voor *het doen van onderzoek binnen* het kenniscentrum. De begeleiding van studenten bij onderzoeks-/afstudeerprojecten en het schrijven van onderwijscases zouden daar dan nadrukkelijk buiten vallen.
- De commissie adviseert om te overwegen om (docent)onderzoekers die uitblinken in academisch onderzoeksvaardigheden, in te zetten als boegbeeld om zo meer inkomsten uit 2^e en 3^e geldstroom te creëren. Zij zouden dan ook grotere aanstellingen kunnen krijgen om meer massa te geven aan het eigenstandig onderzoek.
- De commissie adviseert de lectoren meer ruimte te bieden in de vorm van grotere aanstellingen en vaste onderzoekscapaciteit, waarmee de expertiseterreinen binnen de onderzoeksagenda verder kunnen worden uitgebouwd.
- De commissie adviseert om meer proactief in te zetten op het verwerven van investeringen van externe stakeholders. Daarbij is het van belang om een goede propositie te ontwikkelen en strategische samenwerkingspartners voor de langere termijn te binden. De bereidheid om financieel bij te dragen is een goede indicator voor de erkenning van het kenniscentrum als sterke kennispartner bij de externe stakeholders.
- De commissie adviseert met initieel en sturend leiderschap vanuit het College van Bestuur de aansturing van het kenniscentrum en de positie in de Rotterdam Business School te versterken. De commissie adviseert een actieve verbinding te maken tussen het onderwijs en het kenniscentrum door beide gremia onder één eindverantwoordelijke te laten vallen.

Standaard 3

- De commissie raadt aan om de geëxpliciteerde standaarden voor onderzoek te spiegelen aan de recent erkende indicatoren van de Advieswerkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek.
- Met het oog op de verdere borging van de kwaliteit van het onderzoek adviseert de commissie meer aandacht te geven aan publicaties in (inter)nationale *peer reviewed* tijdschriften.
- Met het oog op de borging van de kwaliteit van het onderzoek adviseert de commissie om meer te investeren in eigenstandig onderzoek. De grote inzet van studentonderzoek geeft risico's om het gebied van validiteit en betrouwbaarheid, generaliseerbaarheid en mogelijkheden tot opschaling.

Standaard 4

- In lijn met de aanbeveling onder standaard 1 ten aanzien van de ambities, raadt de commissie aan om de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein te versterken om zo de waarde van het onderzoek voor de beroepspraktijk en maatschappij en voor het vernieuwen en up-to-date houden van de curricula ook op de langere termijn zo goed mogelijk te blijven borgen.

Bijlagen

Bijlage 1 Bestudeerde documenten

De commissie heeft de volgende documenten ingezien en bestudeerd:

- Kritische Reflectie Kenniscentrum Business Innovation 2011-2017, juni 2017.
- Leeswijzer documenten Kenniscentrum Business Innovation – Hogeschool Rotterdam
- Strategisch Plan 2013-2015, Jaarplan 2013, Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap, februari 2013
- Jaarplannen 2014 tot en met 2017, Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap
- Jaarverslagen 2013 tot en met 2016, Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap
- Verslag adviesraad Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap, juni 2017
- Organogram Hogeschool Rotterdam
- Roadmap Next Economy, november 2016
- MKB en hogescholen, partners in innovatie, Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI), april 2015
- Voorbeeld detacheringsovereenkomst docent naar Kenniscentrum Business Innovation
- Meerjarenplan 2017-2020, Kenniscentrum Business Innovation, december 2016
- Praktijkgericht onderzoek bij Hogeschool Rotterdam, juni 2015
- Analyse invulling 10% norm per domein, Regieorgaan Onderzoek en Onderwijs Hogeschool Rotterdam, september 2016
- Jaarkalender 2017, Kenniscentra Basis
- Teamprofiel Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap, mei 2017
- Rapport Audit Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap, afdeling Auditing, Monitoring & Control, Hogeschool Rotterdam, juni 2013
- Rapport Monitor Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap, september 2014.
- Verbeterplannen Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap 2016 en 2017
- Hoogtepunten jaarmagazines 2014 tot en met 2016
- Schema indicatoren onderzoek, mei 2015
- Kwaliteitshandboek Kenniscentrum Business Innovation, mei 2017
- Rapport Van Onderzoek tot onderwijs, Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap, april 2015
- Selectie van producten en publicaties van het kenniscentrum:
 - G.A. Bauwen, samenvatting van de publicaties: (2013), Innovatiekompas: Praktische leidraad voor innovatief ondernemen. Brussel: Academic & Scientific Publishers en (2013) Growth through Innovation: Eight practical steps for entrepreneurs. Brussel: Academic & Scientific Publishers.
 - A. de Wild, 2013. Unraveling Risk Appetite. Applications of decision theory in the evaluation of organizational risk appetite, dissertation Erasmus University Rotterdam.
 - V. Versluis, A.F. de Wild en W. Nebel, 2015. Going off the Rails. Case description.
 - Knol, Pesalj and Peric, Characteristics of successful crowdfunding campaigns. Report minor International Finance and Accounting, Corporate finance project Lycklama.
 - A. de Wild en R. Duits, 2015. Risk appetite: beperken of versterken? Kostprijs van risico. Executive Finance.
 - G. van der Star, A. Maas en G. van Bruggen, 2016. Casus en teaching notes, Ocron: Agribusiness marketing. Case Centre van de Rotterdam School of Management – Erasmus Universiteit Rotterdam.

- B.C. van Es, O.J.A.J.H. Houben en M.P. Lycklama à Nijeholt, 2016. Social impact bonds: an innovative way to combat youth unemployment. Journal of positive management, vol. 7, no. 1, pp 45-56.
- Advies werkgroep Onze Agenda Internationalisering, 2017. Hogeschool Rotterdam.
- J. van der Graaf, C.M.A. Lammers, B. Scheurwater, O.V. Tobé, 2017. Sustainable innovations in agriculture, a project regarding an agricultural knowledge and innovation centrum. Report minor Curricular Economy in the Cloud.
- Vragenlijst soft controls, webpagina:
<https://limesurvey.hr.nl/index.php/admin/printablesurvey/sa/index/surveyid/839992>

Bijlage 2 Bezoekprogramma Visitatie KC Business Innovation 28-9-2017

Tijdstip	Programmaonderdeel	Panel (maximaal 8 deelnemers)	Doel
9.00-10.00	Ontvangst door Angelien Sanderman en Arjen van Klink // documentanalyse		
10.00-10.20	Presentatie	Arjen van Klink Angelien Sanderman	Presentatie: over de transitie van het kenniscentrum, korte terugblik, periode onder nieuwe directeur en blik op de toekomst: inhoud en organisatie, ontwikkelrichting Gesprek: over de strategische keuzes en de uitvoer daarvan in de praktijk: de missie; de focus; keuzes mensen/middelen; organisatie; beleid, meten, sturing.
10.20-11.00	Gesprek met de programmadirecteur en portefeuillehouder onderzoek College van Bestuur		
11.00-11.15	Pauze voor commissie		
11.15-12.00	Gesprek met lectoren en hoofddocenten	Lectoren: Ron Ainsbury, Guy Bauwen, Peter Ester, Leo Klienbannink, Maaïke Lycklama, Arie de Wild; Hoofddocenten: Dea Knol (RBS), Ernst Phaff (COM)	Centraal staat het onderzoek (keuzes; uitvoer en output; de samenwerking met onderwijs, praktijk en wetenschap). Twee hoofddocenten maken onderdeel uit van het panel omdat de relevantie voor het onderwijs een HR-aandachtspunt is.
12.00-12.45	Pauze/lunch voor commissie		
12.45-13.30	Gesprek met onderwijsmanagement en (hoofd)docenten	<i>Onderwijsdirecteur:</i> Peter Karstel (IBK); <i>Onderwijsmanagers:</i> Martin Ford (RBS), Sijbren Louwsma (IFM); <i>Hoofddocenten:</i> Rogier Cazemier, John Dispa (IBK (COM), Gerard van der Star (IFM); <i>Onderzoeker/docent:</i> Martijn Priem (KC); <i>onderzoekscoördinator/docent:</i> Johan Reijenga (KC)	Centraal staat de samenwerking met het onderwijs: beleid en de uitvoering daarvan; de invulling die aan de samenwerking wordt gegeven, de resultaten die behaald worden.
13.30-14.15	Gesprek met extern betrokkenen	Aurelien Baillon (EUR), Edwin Beumer (Riskid), Marco Bik (Gemeente Rotterdam), Paul d'Hond (Kamer van Koophandel Rotterdam), Jan Pieters (bestuur MKB Rotterdam Rijnmond), Korstiaan Zandvliet (Symbid)	Centraal staat: de samenwerking/betrokkenheid bij het kenniscentrum, de relevantie en impact van de resultaten; is helder waar je voor bij het kenniscentrum terecht kunt (profiel, ingangen); de duurzaamheid van de samenwerkingsrelatie.
14.15-14.30	Pauze voor commissie		
14.30-15.15	Gesprek met studenten, docent-onderzoekers, promovendus	<i>Studenten:</i> Thomas Breugem (IBK), Steven Baauw (IFM), Sümeyye Kocak (IFM), Sandy Man (IFM), Joan Streijl (IBK); <i>Onderzoeker / Docent:</i> Desiree Meurs (COM); <i>Docent:</i> Sybe Stuij (IBK); <i>Promovendus:</i> Jacqueline Jumelet (IBK)	Centraal staat: de dagelijkse praktijk van de samenwerking met het onderwijs, door direct contact met studenten en docenten.
15.15-16.30	Commissievergadering		Voorbereiden terugkoppeling en voorbereiden vrij gesprek.
16.30-16.45	Terugkoppeling resultaten en afsluiting formele deel	Medewerkers kenniscentrum	
16.45-17.30	Vrij gesprek	Jolanda Berntsen, Erik Meijberg, Jesse Weltevreeden, Arjen van Klink, lectoren	Gesprek van professionals tot professionals.

Bijlage 3 Deskundigheid leden visitatiecommissie en lead-auditor

1	Mevrouw J.J.M. Berntsen-Wiltink MSc, is Directeur van het Instituut Financieel Management van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
2	De heer drs. E.M. Meiberg CMC is partner en senior adviseur bij KplusV en directeur van Dutch Dream Group. Hij is tevens programmamanager bij Cirkelstad, projectmanager bij Generation E-NL en secretaris van het Arnhems Ondernemers Centrum
3	De heer dr. J.W.J. Weltevreden is lector Digital Commerce aan de Hogeschool van Amsterdam en tevens actief als Director Research bij de E-commerce Foundation en heeft een eigen onderzoeks- en adviesbureau.
4	Mevrouw ir. M. Dekker-Joziase werkt als senior auditor/adviseur bij NQA en fungeerde als secretaris van de commissie.

Bijlage 4 Onafhankelijkheidsverklaringen leden visitatiecommissie

Netherlands Quality Agency

NQA



College van Bestuur

Verklaring van Onafhankelijkheid van leden van de externe visitatiecommissie voor onderzoek beoordeling bij Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap van Hogeschool Rotterdam op 28 september 2017

Criteria onafhankelijkheid leden visitatiecommissie

De leden van de externe visitatiecommissie die de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek binnen Hogeschool Rotterdam evalueren, zijn *onafhankelijke* deskundigen¹. De visitatiecommissie is, op voordracht van het Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap, door het College van Bestuur van Hogeschool Rotterdam vastgesteld en geïnstalleerd.

De leden van de visitatiecommissie die de kwaliteit van het onderzoek van het Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap van Hogeschool Rotterdam gaan beoordelen, verklaren de afgelopen vijf jaar niet zodanig privé of zakelijke relaties te hebben onderhouden met het kenniscentrum of afzonderlijke lectoraten daarbinnen en de afgelopen twee jaar niet met Hogeschool Rotterdam, dat dit hun onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van het werk van (leden van) het kenniscentrum in positieve dan wel negatieve zin kan beïnvloeden.

De leden van genoemde externe visitatiecommissie verklaren niet voornemens te zijn om met het kenniscentrum of afzonderlijke lectoraten, privé of zakelijk, zodanig relaties op korte termijn aan te gaan dat die van invloed zijn op een onafhankelijke oordeelsvorming.

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

Ondergetekende, de heer, mevrouw (S.v.p. doorhalen wat NIET van toepassing is)

Voornaam: Jolanda

Achternaam: Bernsten

Functie: Directeur instituut financieel management **Organisatie:** Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

verklaart door ondertekening van dit document aan de hierboven geformuleerde criteria van onafhankelijkheid voor het lidmaatschap van de visitatiecommissie Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap te voldoen en als onafhankelijk lid in de visitatiecommissie te kunnen functioneren.

Plaats: Arnhem

Datum: 15-09-2017

Handtekening:

¹ Deskundig kan zowel betekenen dat het gaat om 'peers' (w.o. lectoren en onderzoekers werkzaam binnen hetzelfde/overeenkomstige kennisdomein) als om 'stakeholders' (d.w.z. representanten van organisaties/installaties die als betrokkenen bij dan wel afnemer van het betreffende kennisdomein kunnen worden beschouwd, maar niet rechtstreeks betrokken zijn bij het onderzoek van het kenniscentrum).



College van Bestuur

Verklaring van Onafhankelijkheid van leden van de externe visitatiecommissie voor onderzoek beoordeling bij Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap van Hogeschool Rotterdam op 28 september 2017

Criteria onafhankelijkheid leden visitatiecommissie

De leden van de externe visitatiecommissie die de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek binnen Hogeschool Rotterdam evalueren, zijn *onafhankelijke* deskundigen¹. De visitatiecommissie is, op voordracht van het Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap, door het College van Bestuur van Hogeschool Rotterdam vastgesteld en geïnstalleerd.

De leden van de visitatiecommissie die de kwaliteit van het onderzoek van het Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap van Hogeschool Rotterdam gaan beoordelen, verklaren de afgelopen vijf jaar niet zodanig privé of zakelijke relaties te hebben onderhouden met het kenniscentrum of afzonderlijke lectoraten daarbinnen en de afgelopen twee jaar niet met Hogeschool Rotterdam, dat dit hun onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van het werk van (leden van) het kenniscentrum in positieve dan wel negatieve zin kan beïnvloeden.

De leden van genoemde externe visitatiecommissie verklaren niet voornemens te zijn om met het kenniscentrum of afzonderlijke lectoraten, privé of zakelijk, zodanig relaties op korte termijn aan te gaan dat die van invloed zijn op een onafhankelijke oordeelsvorming.

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:

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

Ondergetekende, de heer, mevrouw (S.v.p. doorhalen wat NIET van toepassing is)

Voor naam:
Jesse

Achter naam:
Weltevreden

Functie:
Professor of E-business

Organisatie:
Hogeschool van Amsterdam

verklaart door ondertekening van dit document aan de hierboven geformuleerde criteria van onafhankelijkheid voor het lidmaatschap van de visitatiecommissie Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap te voldoen en als onafhankelijk lid in de visitatiecommissie te kunnen functioneren.

Plaats: Amsterdam

Datum: 5-12-2016

Handtekening:

¹ Deskundig kan zowel betekenen dat het gaat om 'peers' (w.o. lectoren en onderzoekers werkzaam binnen hetzelfde/overeenkomstige kennisdomein) als om 'stakeholders' (d.w.z. representanten van organisaties/instellingen die als betrokkenen bij dan wel afnemer van het betreffende kennisdomein kunnen worden beschouwd, maar niet rechtstreeks betrokken zijn bij het onderzoek van het kenniscentrum).



College van Bestuur

Verklaring van Onafhankelijkheid van leden van de externe visitatiecommissie voor onderzoek beoordeling bij Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap van Hogeschool Rotterdam op 28 september 2017

Criteria onafhankelijkheid leden visitatiecommissie

De leden van de externe visitatiecommissie die de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek binnen Hogeschool Rotterdam evalueren, zijn *onafhankelijke* deskundigen¹. De visitatiecommissie is, op voordracht van het Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap, door het College van Bestuur van Hogeschool Rotterdam vastgesteld en geïnstalleerd.

De leden van de visitatiecommissie die de kwaliteit van het onderzoek van het Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap van Hogeschool Rotterdam gaan beoordelen, verklaren de afgelopen vijf jaar niet zodanig privé of zakelijke relaties te hebben onderhouden met het kenniscentrum of afzonderlijke lectoraten daarbinnen en de afgelopen twee jaar niet met Hogeschool Rotterdam, dat dit hun onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van het werk van (leden van) het kenniscentrum in positieve dan wel negatieve zin kan beïnvloeden.

De leden van genoemde externe visitatiecommissie verklaren niet voornemens te zijn om met het kenniscentrum of afzonderlijke lectoraten, privé of zakelijk, zodanig relaties op korte termijn aan te gaan dat die van invloed zijn op een onafhankelijke oordeelsvorming.

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

Ondergetekende, de heer, ~~mevrouw~~ (S.v.p. doorhalen wat NIET van toepassing is)

Voornaam:

ERIK

Achternaam:

Meiberg

Functie:

partner

Organisatie:

Kplus V

verklaart door ondertekening van dit document aan de hierboven geformuleerde criteria van onafhankelijkheid voor het lidmaatschap van de visitatiecommissie Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap te voldoen en als onafhankelijk lid in de visitatiecommissie te kunnen functioneren.

Plaats:

Aankem

Datum:

03/08/2016

Handtekening:



¹ Deskundig kan zowel betekenen dat het gaat om 'peers' (w.o. lectoren en onderzoekers werkzaam binnen hetzelfde/overeenkomstige kennisdomein) als om 'stakeholders' (d.w.z. representanten van organisaties/instellingen die als betrokkenen bij dan wel afnemer van het betreffende kennisdomein kunnen worden beschouwd, maar niet rechtstreeks betrokken zijn bij het onderzoek van het kenniscentrum).



College van Bestuur

Verklaring van Onafhankelijkheid van leden van de externe visitatiecommissie voor onderzoek beoordeling bij Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap van Hogeschool Rotterdam op 28 september 2017

Criteria onafhankelijkheid leden visitatiecommissie

De leden van de externe visitatiecommissie die de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek binnen Hogeschool Rotterdam evalueren, zijn *onafhankelijke* deskundigen¹. De visitatiecommissie is, op voordracht van het Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap, door het College van Bestuur van Hogeschool Rotterdam vastgesteld en geïnstalleerd.

De leden van de visitatiecommissie die de kwaliteit van het onderzoek van het Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap van Hogeschool Rotterdam gaan beoordelen, verklaren de afgelopen vijf jaar niet zodanig privé of zakelijke relaties te hebben onderhouden met het kenniscentrum of afzonderlijke lectoraten daarbinnen en de afgelopen twee jaar niet met Hogeschool Rotterdam, dat dit hun onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van het werk van (leden van) het kenniscentrum in positieve dan wel negatieve zin kan beïnvloeden.

De leden van genoemde externe visitatiecommissie verklaren niet voornemens te zijn om met het kenniscentrum of afzonderlijke lectoraten, privé of zakelijk, zodanig relaties op korte termijn aan te gaan dat die van invloed zijn op een onafhankelijke oordeelsvorming.

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

Ondergetekende, de heer, mevrouw (S.v.p. doorhalen wat NIET van toepassing is)

Voornaam:

Marga

Achternaam:

Dekker - Joziasse

Functie:

Senior auditor

Organisatie:

NQA

verklaart door ondertekening van dit document aan de hierboven geformuleerde criteria van onafhankelijkheid voor het lidmaatschap van de visitatiecommissie Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap te voldoen en als onafhankelijk lid in de visitatiecommissie te kunnen functioneren.

Plaats:

Utrecht

Datum:

1 september 2017

Handtekening:



¹ Deskundig kan zowel betekenen dat het gaat om 'peers' (w.o. lectoren en onderzoekers werkzaam binnen hetzelfde/overeenkomstige kennisdomein) als om 'stakeholders' (d.w.z. representanten van organisaties/instellingen die als betrokkenen bij dan wel afnemer van het betreffende kennisdomein kunnen worden beschouwd, maar niet rechtstreeks betrokken zijn bij het onderzoek van het kenniscentrum).

Bijlage 5 Opdracht College van Bestuur

Opdracht commissie externe visitatie Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap

Op 28 september 2017

Het College van Bestuur van Hogeschool Rotterdam verzoekt de leden van de externe visitatiecommissie een oordeel uit te spreken over het onderzoek verricht binnen het **Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap**. Uitgangspunten voor uw oordeel zijn de door het kenniscentrum opgestelde doelen zoals beschreven in de Kritische Reflectie en de onderstaande kaders.

- 1) De commissie dient een beoordeling te geven van de kwaliteit van de gerealiseerde standaarden zoals omschreven in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 te weten:
 - a. Het kenniscentrum⁴ heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijhorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.
 - b. De wijze waarop het kenniscentrum is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk.
 - c. Het onderzoek van het kenniscentrum voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.
 - d. Het kenniscentrum realiseert voldoende relevantie op het gebied van:
 - de beroepspraktijk en samenleving
 - onderwijs en professionalisering
 - kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomeinHet onderzoek heeft in voldoende mate impact op de hiervoor omschreven gebieden.
 - e. Het kenniscentrum voert regelmatig en systematisch evaluatie uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt het kenniscentrum waar nodig verbeteringen.
- 2) Het oordeel van de commissie dient antwoord te geven op de vraag of het onderzoek daadwerkelijk praktijkgericht is en daarom voldoet aan de onderstaande kenmerken:
 - a. is geworteld in (bedrijfs)sectoren, vraagstellingen worden ingegeven door de professionele praktijk;
 - b. is praktijkgestuurd en maatschappelijk relevant; richt zich daarbij ook op strategische vragen en de langere termijn, met een multidisciplinaire aanpak;
 - c. is methodologisch verantwoord en tevens sterk gebonden aan de toepassingscontext;
 - d. leidt tot concrete resultaten in (bedrijfs)sectoren;
 - e. leidt tot directe en effectieve kennisvernieuwing binnen het onderwijs.
- 3) Het oordeel van de commissie dient antwoord te geven op de vraag of de activiteiten aansluiten bij het beleid van Hogeschool Rotterdam, zoals beschreven in de Kritische Reflectie.
- 4) Het oordeel van de commissie dient uit te monden in aanbevelingen voor verbeteringen inzake de activiteiten en de impact daarvan op het onderwijs en de professionalisering, de bedrijfssectoren en op de randvoorwaarden waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd.

Randvoorwaarden voor de opdracht

De leden van de commissie hebben de volgende taken:

- Het kritisch lezen van de Kritische Reflectie
- Het bijwonen van een voorbereidingsbijeenkomst waarin de Kritische Reflectie wordt besproken en het feitelijke visitatiebezoek wordt voorbereid
- Deelname aan het visitatiebezoek
- De conceptrapportage van de visitatiecommissie (zoals opgesteld door de secretaris van de visitatiecommissie) voorzien van commentaar en het uiteindelijk vaststellen van de rapportage, nadat het kenniscentrum heeft gereageerd op het concept.

De leden van de visitatiecommissie ondertekenen een "onafhankelijkheidsverklaring" waarin zij aangeven geen relatie te hebben met het kenniscentrum, dan wel dat de relatie van dusdanige aard is dat die een onafhankelijk oordeel niet in de weg staat.

Rotterdam, 14 juni 2016

⁴ Waar het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 schrijft over een onderzoekseenheid, bedoelen we hier het kenniscentrum.