

**Visitatierapport Kenniscentrum Strategisch
Ondernemerschap**
Hogeschool Windesheim

Visitatiepanel Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap

9 mei 2018

Inhoudsopgave

Pagina

1.	<i>Inleiding</i>	2
2.	<i>Waardering Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap</i>	5
3.	<i>Aanbevelingen</i>	6
4.	<i>Beoordeling per standaard en overall beoordeling</i>	7

**Bijlage 1 – Programma visitatiedag Kenniscentrum
Strategisch Ondernemerschap**

**Bijlage 2 – Verklaringen van onafhankelijkheid van de leden
van het visitatiepanel**

1. Inleiding

Windesheim heeft vijf kenniscentra waarin praktijkgericht onderzoek wordt verricht. Alle vijf de kenniscentra worden in 2018 gevisiteerd volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022. Het praktijkgericht onderzoek van Windesheim wordt per kenniscentrum in een tijdsperiode van zes jaar twee keer geëvalueerd door een commissie die bestaat uit externe deskundigen, tijdens de visitatie en tijdens een midterm-evaluatie. De laatste midterm-evaluatie voor het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap dateert van maart 2015.

Het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap kent 3 lectoraten: Familiebedrijven, Strategische Samenwerking en Human Capital. Elk lectoraat kent 2 leerstoelen. Aan het hoofd van deze leerstoelen staan lectoren. In totaal bestaat het kenniscentrum uit 49 medewerkers (24,6 fte). De lectoraten hebben de volgende leerstoelen:

- Lectoraat Familiebedrijven: Strategisch Ondernemerschap in Familiebedrijven en Goed bestuur & Bedrijfsopvolging in Familiebedrijven;
- Lectoraat Strategische Samenwerking: Supply Chain Finance en Netwerken in een Circulaire Economie;
- Lectoraat Human Capital: Sociale Innovatie en Nieuwe Arbeidsverhoudingen.

Voortraject Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek

Het branche-kader is op Hogeschool Windesheim door een hogeschoolbrede werkgroep BKO opgepakt. In deze werkgroep hebben zowel lectoren als management van de verschillende kenniscentra zitting genomen. Bij de invulling van de standaarden 4 (impact van onderzoek) en standaard 1 (onderzoeksprofiel) heeft Windesheim gebruik gemaakt van een externe commissie van deskundigen onder leiding van Prof. Dr. M. (Marc) Vermeulen van TIAS. Deze commissie heeft alle kenniscentra van Windesheim ondersteund in de rol van 'critical friend' bij het concreet invulling geven aan deze twee standaarden.

Opdracht visitatiepanel:

Aan het visitatiepanel is gevraagd om, gebaseerd op het zelfreflectiedocument en de bevindingen tijdens de visitatiedag van 21 maart 2018, het Kenniscentrum op de standaarden van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek te beoordelen. Voor de eerste vier standaarden is de beoordelingsrange onvoldoende – voldoende – goed – excellent, voor standaard 5 wordt een tweepuntsschaal gehanteerd: voldaan/niet voldaan.

De beoordeling bevat summatieve en formatieve elementen en is ontwikkelingsgericht. Het eindoordeel (wederom in de beoordelingsrange onvoldoende-voldoende-goed-excellent) is een gemotiveerd en gewogen oordeel op

basis van de oordelen van de afzonderlijke standaarden. Voorwaarde om te komen tot een positief eindoordeel is een minimaal voldoende score op standaard drie.

Samenstelling en werkwijze visitatiepanel:

Het panel voor de visitatie van het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap is als volgt samengesteld:

- Voorzitter: mevrouw dr. M.F. (Margreet) Boersma, lector Duurzaam Financieel Management aan de Hanzehogeschool Groningen;
- Lid: de heer drs. J.J. (John) Fahrenfort, Opleidingsmanager HRM, Fontys Hogeschool HRM en Psychologie;
- Lid: de heer drs. E.W.J. (Edwin) Netjes, Partner KplusV en adviseur Kennispoort Regio Zwolle.

Deze commissie wordt ondersteund door een secretaris: de heer mr. E. (Erik) Doves, Sr. Beleidsadviseur Onderzoek van Hogeschool Windesheim.

Ter voorbereiding op de review heeft de commissie ondermeer de volgende documenten ontvangen:

- Het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022;
- De vorige (midterm) evaluatie van het Kenniscentrum;
- Het zelfreflectiedocument van het Kenniscentrum;
- De te ondertekenen 'verklaring van onafhankelijkheid'.

Vragen vanuit het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap aan het panel:

Vanuit het Kenniscentrum worden aan het visitatiepanel de volgende twee additionele vragen gesteld:

- Momenteel wordt, in opdracht van het College van Bestuur van Windesheim, de mogelijkheid onderzocht om te komen tot een zelfstandig kenniscentrum Windesheim Flevoland (met als werktitel 'Smart Communities for an Inclusive Society'). De verwachting is dat deze organisatorische wijziging geen grote invloed heeft op de inhoudelijke samenwerking tussen (vooral) de leerstoelen Nieuwe Arbeidsverhoudingen en Sociale Innovatie (Human Capital) van het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap. Vanwege het multidisciplinaire karakter van het kenniscentrum in Flevoland, zal de leerstoel Nieuwe Arbeidsverhoudingen (gevestigd in de vestiging Flevoland, tevens een verbindende functie hebben tussen Flevoland en het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap in Zwolle, waardoor ook de andere disciplines voor Flevoland worden ontsloten. Het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap is benieuwd naar de aanbeveling van het visitatie-panel hoe deze verbinding concreet vormgegeven zou kunnen worden;
- Met de kennis van de huidige resultaten op de (nieuwe) indicatoren van standaard 4, wil het Kenniscentrum graag de indicatoren zelf evalueren (zowel

qua aantal als qua betekenis). Hier wil het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap graag een advies over van het panel.

Het panel heeft tijdens de visitatiedag diverse vertegenwoordigers (afkomstig uit: de lectoraten, het management van het Kenniscentrum, docenten en studenten en het werkveld) gesproken en met hen van gedachten gewisseld over het Kenniscentrum. De gesprekken verliepen plezierig en kenmerkten zich door een open dialoog in een informele setting. Aan het eind van deze dag zijn tijdens een plenaire bijeenkomst de voorlopige eerste bevindingen teruggekoppeld door het panel aan een afvaardiging vanuit het Kenniscentrum.

In dit rapport geeft het panel in hoofdstuk 2 haar waardering ten aanzien van een aantal onderwerpen en wordt door het panel een aantal aanbevelingen gedaan ter verbetering in hoofdstuk 3. Verder wordt hierbij ingegaan op de twee door het Kenniscentrum gestelde vragen. Tenslotte wordt door het visitatiepaneel haar beoordeling op de vijf standaarden en een overall beoordeling gegeven over het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap in hoofdstuk 4. Voor de volledigheid is het programma van de visitatiedag bijgevoegd (bijlage 1).

2. Waardering Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap

1. Het panel heeft zich in openhartige gesprekken op de essentiële onderdelen van het Kenniscentrum een goed beeld kunnen vormen over het Kenniscentrum. Hierbij heeft het panel in lectoren en (docent-)onderzoekers zeer sterk intrinsiek gemotiveerde Kenniscentrum-medewerkers gezien, waarbij de lectoren echte ambassadeurs zijn van hun eigen leerstoel. De lectoren en de andere medewerkers van het Kenniscentrum verspreiden vanuit het collectief van het Kenniscentrum hun kennis binnen Windesheim en daarbuiten, zowel op regionale, landelijke als internationale schaal. De mate waarin dit op lectoraatsniveau gebeurt, verschilt per lectoraat.
2. Het Kenniscentrum verbindt haar onderzoek aan de driehoek: onderwijs, werkveld, onderzoek. Het panel heeft verschillende goede voorbeelden gezien bij de lectoraten hoe hier concreet invulling aan wordt gegeven. Op het niveau van het Kenniscentrum is deze driehoek goed in balans, er zijn echter wel verschillen tussen de lectoraten. De kennisproducten van het Kenniscentrum bieden duidelijke meerwaarde voor het onderwijs, werkveld en onderzoek.
3. Alle drie de lectoraten hebben, vanuit het eigen vakgebied, een sterke inhoudelijke impact op werkveld, onderwijs en onderzoek. Deze impact wordt in co-creatie met het werkveld gerealiseerd. Een belangrijke succesfactor hierbij is de senioriteit van de meeste lectoren.

3. Aanbevelingen

Het panel heeft, naar aanleiding van het zelfreflectiedocument en de visitatiedag de volgende aanbevelingen voor het Kenniscentrum:

1. Windesheim heeft sinds de zomer van 2017 een nieuwe strategische koers. Deze koers heeft voor het onderzoek de ambitie geformuleerd dat het zich richt op een duurzame en inclusieve samenleving. Het uitwerken van deze Windesheimbrede visie naar het Kenniscentrumniveau vraagt aandacht. Bij deze uitwerking is het verstandig om dit samen met de medewerkers van het Kenniscentrum vroegtijdig te ontwikkelen. Dit leidt tot commitment en motivatie bij deze medewerkers en tot verbinding tussen de strategische koers en de afgeleide visie daarvan van het Kenniscentrum.
2. Het panel onderschrijft het experiment van het kenniscentrum Windesheim Flevoland i.o.. Dit kenniscentrum wordt een oefenplaats van Windesheimbrede onderzoeksthema's. Hierbij lijkt het goed de blik van het kenniscentrum WF i.o. te richten op de Metropool Regio Amsterdam, hierbij is dan wel een actieve (bestuurlijke) betrokkenheid vanuit Windesheim vereist.
3. Uit een onlangs gehouden Windesheimbreed medewerkerstevredenheids-onderzoek is gebleken dat medewerkers bij het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap de werkdruk als hoog ervaren. De hoge werkdruk is daarmee een belangrijk aandachtspunt voor het management van het Kenniscentrum. Hierbij verdient het aanbeveling om als management samen met de medewerkers gedeelde keuzes te maken in werk. Niet iedere lector hoeft te voldoen aan iedere KPI of even goed te scoren op alle onderdelen van de driehoek (onderwijs, werkveld, onderzoek). Maak vooral gebruik van de talenten van iedere lector in de keuzes die worden gemaakt. Vooral ten aanzien van de taakverhouding onderzoek : onderwijs (voor docent-onderzoekers).
4. Per lectoraat en daarbinnen per leerstoel kunnen er accentverschillen optreden binnen de driehoek onderwijs, werkveld, onderzoek. Deze accentverschillen komen voort uit de grootte van het lectoraat/de leerstoel, de duur ervan of met de initiele raison d'être van het lectoraat/de leerstoel. Maak de accentverschillen zichtbaar voor de buitenwereld en richt daar de marketing- en andere -middelen van het kenniscentrum op in. Durf te kiezen. Hierbij zou de normeringsmatrix van standaard 4 gebruikt kunnen worden als keuzemenu voor een richtinggevend gesprek.
4. De manier waarop het Kenniscentrum en de lectoraten zich profileren naar internationale, nationale en regionale stakeholders kan verbeterd worden. Marketing en communicatiemiddelen kunnen beter/meer ingezet worden om de impact van het onderzoek goed over de buhne te krijgen, lectoren te positioneren en wellicht voor een breder publiek toegankelijk te maken.

4. Beoordeling per standaard en overall beoordeling

Standaard 1

Het kenniscentrum heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijbehorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.

Overwegende dat:

Het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap met de drie lectoraten en de zes leerstoelen daarbinnen een duidelijk profiel heeft gerealiseerd. Binnen de lectoraten en de leerstoelen zijn onderzoekslijnen die vertaald worden naar onderzoeksprojecten. Met deze realisatie is een flinke stap de goede richting op gezet naar meer focus van het Kenniscentrum (één van de belangrijkste aanbevelingen uit de midterm –review uit 2015).

Sinds de zomer van 2017 heeft Hogeschool Windesheim een nieuw instellingsplan. In dit plan wordt voor het onderzoek aangegeven dat het zich richt op een duurzame en inclusieve samenleving. Het uitwerken van deze Windesheimbrede visie naar het Kenniscentrumniveau vraagt aandacht.

Beoordeelt het visitatiepanel deze standaard als volgt:

Deze standaard wordt door het visitatiepanel als **'goed'** beoordeeld.

Standaard 2

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.

Overwegende dat:

Het Kenniscentrum is met haar omvang van 49 medewerkers één van de grotere Kenniscentra van Hogeschool Windesheim. De onderzoeksgroepen die binnen het Kenniscentrum actief zijn, hebben gemiddeld voldoende grootte om binnen de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld impact te realiseren. Het Kenniscentrum heeft een duidelijke meerwaarde voor de drie lectoraten. Deze meerwaarde wordt onder andere zichtbaar door:

peer review, kennisdelen over projectaanvragen, gebruikte methodologie, coördinatie van onderzoek ten opzichte van onderwijs), belangenbehartiging in- en extern en gezamenlijke (intern-)nationale profilering.

De netwerken van de leerstoelen zijn hecht en kennen gezamenlijk een goede verhouding tussen regionale, landelijke en internationale netwerken, maar de verschillen tussen de lectoraten is groot. De netwerken zijn zowel gericht op het werkveld als op onderzoek en op onderwijs. Uiteraard speelt hierbij de fase waarin de leerstoel zich bevindt (onlangs gestart of al een aantal jaren geleden gestart) een belangrijke rol.

Bij verschillende medewerkers van het Kenniscentrum bestaat de wens naar een Praktijkcentrum, waarbinnen docent-onderzoekers, lectoren en (afstudeer-)studenten samen werken aan projecten afkomstig uit de praktijk.

De ondersteunende processen veelal gericht zijn op de rythmiek van de semesterplanning van het onderwijs, terwijl het onderzoek op de hogeschool projectmatig wordt uitgevoerd.

Marketing en communicatiemiddelen kunnen beter/meer ingezet worden om de impact van het onderzoek goed over de buhne te krijgen en wellicht voor een breder

publiek toegankelijk te maken.

Uit een onlangs gehouden Windesheimbreed medewerkerstevredenheids-onderzoek is gebleken dat medewerkers bij het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap de werkdruk als hoog ervaren. De hoge werkdruk is een belangrijk aandachtspunt voor het management van het Kenniscentrum.

Beoordeelt het visitatiepanel deze standaard als volgt:

Deze standaard wordt door het visitatiepanel als '**voldoende**' beoordeeld.

Standaard 3

Het onderzoek van het kenniscentrum voldoet aan de inhoudelijke en wetenschappelijke standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.

Overwegende dat:

Het Kenniscentrum de Windesheimbrede definitie van 'Praktijkgericht Onderzoek (2016)', de Gedragscode Praktijkgericht Onderzoek (2010) en de Windesheimbrede Publicatierichtlijn (2014) hanteert.

Het Kenniscentrum bij het onderzoek de onderzoeksvorm 'engaged scholarship' gebruikt. Binnen het Kenniscentrum ligt de nadruk hierbij op actie-onderzoek of evaluatief onderzoek voor het werkveld. De kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek wordt geborgd door 'peer review' binnen verschillende fases van het onderzoek (lectorale research seminars, brown bag seminars, conference/journal review en evaluaties en rapporten van subsidietrajecten).

De leerstoelen worden regionaal, landelijk en in sommige gevallen internationaal herkend en erkend voor het onderzoek dat wordt uitgevoerd.

Indien een leerstoel een kleine omvang kent, kan het aanbrengen van accenten binnen de driehoek werkveld, onderwijs en onderzoek per leerstoel de kwaliteit en kwantiteit van de output en de impact verhogen. Het management van het Kenniscentrum en de medewerkers moeten hierin gezamenlijk keuzes in maken.

Beoordeelt het visitatiepanel deze standaard als volgt:

Deze standaard wordt door het visitatiepanel als '**goed**' beoordeeld.

Standaard 4

Het kenniscentrum realiseert voldoende relevantie op het gebied van: kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein, de beroepspraktijk en maatschappij, en onderwijs en professionalisering. Het onderzoek heeft in voldoende mate impact op de hiervoor omschreven gebieden.

Overwegende dat:

Aan de normeringmatrix door de leden van het Kenniscentrum vorm en inhoud is gegeven. Er heeft op de indicatoren zelf en op de normering afstemming plaatsgevonden binnen het Kenniscentrum en met de andere kenniscentra van Windesheim. De matrix biedt zelf-inzicht in wat er gebeurt. Dit inzicht was er eerder niet in deze mate. De matrix wordt gebruikt als een reflectiemiddel en als leermiddel. Niet als afrekenmethode. De matrix maakt zowel output als outcome inzichtelijk en biedt de ruimte om ook de 'pareltjes van het uitgevoerde onderzoek' te laten zien. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om per lectoraat en per leerstoel, in gezamenlijkheid tussen management en medewerkers, accentverschillen te verkennen binnen de driehoek onderwijs, werkveld, onderzoek. Deze accentverschillen kunnen voortkomen uit de grootte van het lectoraat/de leerstoel, de duur ervan of met de

initiele raison d'être van het lectoraat/de leerstoel. Hierbij kan de normeringsmatrix gebruikt kunnen worden als keuzemenu voor een richtinggevend gesprek. Tussen de lectoraten kan nog een betere afstemming plaatsvinden over de samenwerking met het werkveld: wie werkt met welk bedrijf samen en wie benadert welk bedrijf?

Beoordeelt het visitatiepanel deze standaard als volgt:

Deze standaard wordt door het visitatiepanel als **'goed'** beoordeeld.

Standaard 5

Het kenniscentrum voert regelmatig en systematisch evaluatie uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt het kenniscentrum waar nodig verbeteringen.

Overwegende dat:

Het praktijkgericht onderzoek van Windesheim wordt per kenniscentrum in een tijdsperiode van zes jaar twee keer geëvalueerd door een commissie die bestaat uit externe deskundigen, tijdens de visitatie en tijdens een midterm-evaluatie. De laatste midterm-evaluatie voor het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap dateert van maart 2015. Daarnaast kent elke leerstoel een eigen adviesraad waarin vertegenwoordigers vanuit het vakgebied (onderzoek, onderwijs en werkveld) zitting hebben. Tevens wordt de kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek geborgd door 'peer review' binnen verschillende fases van het onderzoek (lectorale research seminars, brown bag seminars, conference/journal review en evaluaties en rapporten van subsidietrajecten).


Beoordeelt het visitatiepanel deze standaard als volgt:

Deze standaard wordt door het visitatiepanel, binnen de tweepuntschaal (voldaan, niet voldaan) als **'voldaan'** beoordeeld.

Overall beoordeling

Gelet op de afzonderlijke beoordelingen op de vijf standaarden en de overwegingen daarbij komt het het visitatiepanel tot de overall beoordeling **'goed'**.

Namens het visitatiepanel van het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap van Hogeschool Windesheim,

haar voorzitter,

b.a.

Mevrouw M. F. Boersma

haar secretaris,


De heer E. Doves

Bijlage 1 – Programma visitatiedag Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap van Hogeschool Windesheim

9.00 – 9.30 uur	Vooroverleg BKO-panel
9.30-10.00 uur	Kennismaking en introductie Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap
10.00-11.30 uur	Human Capital <i>Presentatie OZ programma per leerstoel</i> <i>Project 1: alle stakeholders</i> <i>Project 2: alle stakeholders</i> <i>(brede discussie)</i>
11.30-11.45 uur	Pauze / tussenberaad
11.45-12.30 uur	Strategische Samenwerking
12.30-13.00 uur	Lunch
13.00-13.45 uur	Vervolg Strategische Samenwerking
13.45-14.00 uur	Pauze / tussenberaad
14.00-15.30 uur	Familiebedrijven
15.30-15.45 uur	Pauze / tussenberaad
15.45-16.30 uur	Management Team en lectoren
16.30-17.00 uur	Beraad
17.00-17.15 uur	Eerste terugkoppeling visitatie-panel
17.15-18:00 uur	Afsluiting