

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Onderzoeksevaluatie van Lectoraat Logistiek & Allianties KennisDC Logistiek Gelderland

Inleiding

Dit rapport bevat de beoordeling van de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie van het lectoraat Logistiek en Allianties van Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) in de periode 2012 - 2018. De visitatiecommissie die de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door het kenniscentrum, in opdracht van de HAN en in overleg met NQA. NQA heeft de leden van de commissie gecontroleerd op hun onafhankelijkheid en deskundigheid. De visitatiecommissie bestond uit:

Het lectoraat heeft sinds 2006 een samenwerking met zes andere lectoraten logistiek binnen het landelijke Centre of Expertise Logistiek. Het lectoraat vormt daarbinnen het regionale Kennisdistributiecentrum Logistiek Gelderland (KennisDC Logistiek Gelderland, in dit rapport verder aangeduid als KDCLG).

De heer prof. em. drs. C.J. Ruijgrok (voorzitter en commissielid, expertise vanuit TIAS (Business School van de Universiteit van Tilburg en de Technische Universiteit Eindhoven) en TNO te Delft op het gebied van Transport en Logistiek Management);

De heer drs. C.J.J. van Veldhuizen (commissielid, expertise vanuit TMO Fashion Business School op het gebied van management van een Center of Expertise en TMO DevelopmentLab en manager van bachelor en master programma's);

De heer ir. B. Schoonderwoerd MBA (commissielid, expertise vanuit zijn functie directeur Logistiek bij de Technische Unie).

De 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 KDCLG is uitgevoerd conform het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 van de Vereniging Hogescholen. Het College van Bestuur van de HAN heeft de commissie verzocht te reflecteren op twee specifieke aandachtspunten: a. de span of control in relatie tot het geheel aan werkzaamheden en medewerkers van het lectoraat, b. hoe kan het lectoraat een productieve rol spelen qua oriëntatie op de buitenwereld vanuit de Centre of Expertise-ervaring, rekening houdend met de nieuwe academiestructuur van de HAN en de drie HAN-zwaartepunten.

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. Op 2 oktober 2018 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 het KDCLG en de HAN. 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 het kenniscentrum in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 3 december 2018

Voorzitter



prof. em. drs. C.J. Ruijgrok

Secretaris



ir. M. Dekker-Joziase

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Karakteristiek	7
2. Standaarden	9
3. Eindoordeel	33
4. Aanbevelingen	35
5. Specifieke aandachtspunten van College van Bestuur HAN	37
Bijlagen	39
Bijlage 1 Bestudeerde documenten	40
Bijlage 2 Bezoekprogramma	41
Bijlage 3 Deskundigheid leden visitatiecommissie en lead-auditor	43
Bijlage 4 Onafhankelijkheidsverklaringen leden visitatiecommissie	44

1. Karakteristiek

Het lectoraat heeft sinds 2006 een samenwerking met vijf andere lectoraten logistiek binnen het landelijke Centre of Expertise Logistiek. Het lectoraat vormt daarbinnen het regionale Kennisdistributiecentrum Logistiek Gelderland (KennisDC Logistiek Gelderland, in dit rapport verder aangeduid als KDCLG). Het KDCLG valt binnen de HAN geheel samen met het lectoraat Logistiek en Allianties.

Het lectoraat Logistiek en Allianties (L&A) is in 2002 ingesteld en wordt sindsdien geleid door de lector Stef Weijers. Het lectoraat was een van de eerste lectoraten binnen de HAN en heeft veel pionierswerk verricht. Inmiddels is het team medewerkers uitgegroeid naar circa twintig mensen (circa 7,6 fte).

In 2006 is het lectoraat Logistiek en Allianties samen met vijf andere lectoraten logistiek gaan samenwerken in het Kennisakkoord Logistiek. Dit Kennisakkoord won in 2008 de HBO-innovatieprijs en is in 2013 uitgebreid tot het landelijk Centre of Expertise Logistiek (CoE Logistiek), met zes regionale Kennisdistributiecentra (KennisDC's). Ieder regionaal KennisDC wordt gecoördineerd door een hogeschool met een lectoraat logistiek en heeft een eigen expertisegebied binnen de logistiek. Voor de HAN is dat het KennisDC Logistiek & Allianties dat in landelijk verband de naam KennisDC Logistiek Gelderland draagt. De lector fungeert als programmadirecteur van het KDCLG.

Met de vorming van het CoE Logistiek heeft de lector invulling gegeven aan de uitdaging van de vorige visitatiecommissie (2011) om een landelijk centrum voor kennismanagement logistiek te vormen, aansluitend op het topsectorenbeleid van de overheid. Het College van Bestuur van de HAN is lid van de overkoepelende Stuurgroep voor het Centre of Expertise Logistiek (Doddendaeloverleg).

Het KDCLG is tot 2018 onderdeel van de HAN Faculteit Economie en Management. De lector legde verantwoording af aan de faculteitsdirecteur. Sinds 2018 is het KennisDC L&A onderdeel van het Instituut Bedrijfskunde en Rechten (IBR) en legt de lector verantwoording af aan de directie van IBR. Opvallend is dat KDCLG al vanaf 2014 een eigen begroting heeft, mede vanwege de toen nieuwe status van logistiek als een van de speerpunten van de HAN en de status als CoE Logistiek.

Vanaf de start van het lectoraat heeft de inbedding binnen de HAN centraal gestaan en zag het lectoraat de aansluiting op onderwijs als grootste uitdaging. Dit is ook weer bevestigd in het *Businessplan HAN 2016-2020*. Het onderzoek van KDCLG sluit aan op twee van de drie zwaartepunten van de HAN: Health en Smart Region.

Het KDCLG/Lectoraat Logistiek & Allianties werkt met drie onderzoeksprogrammaliijnen:

- Healthcare Logistics (HL): logistiek in de zorgsector, zowel 'care' als 'cure';
- Smart Regional Logistics (SRL), accent bij Fast Moving Consumer Goods (FMCG) met thema's Fashion Logistics, Food Logistics en stadslogistiek (last mile logistics);
- Human Capital (HC), kennisontwikkeling en kennisdeling op het gebied van zorglogistiek.

De onderzoeksvisitatie heeft plaatsgevonden aan de vooravond van de pensionering van de huidige lector. De HAN wil de uitkomsten betrekken bij de aanloop naar de procedures rond de aanstelling van een nieuwe lector. In de tussenperiode zal een van de programmaleiders de lectoraatsrol waarnemen in afstemming met de andere programmaleider en de coördinator.

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, visie en doelen

Het KDCLG heeft zijn missie en visie aangescherpt aansluitend op het advies uit de vorige visitatie om te werken aan een compactere en toetsbare missie en visie met jaarlijkse streefdoelen.

De missie¹ luidt: door praktijkgericht onderzoek studenten, docenten en logistieke professionals stelselmatig aanzetten tot excellente resultaten in hun dagelijkse logistieke werkzaamheden, door het creëren, bij elkaar brengen en toegankelijk maken van logistieke kennis voor het logistiek onderwijs en het werkveld, zowel landelijk als in de Gelderse regio.

KDCLG heeft daarbij de visie¹ dat ze in 2020 binnen een internationale context een door het regionale en landelijke werkveld erkende excellente kennispartner is op het gebied van logistiek, met speerpunten Healthcare Logistics en Smart Regional Logistics. KDCLG is dan de plaats waar benodigde en toepasbare logistieke kennis geproduceerd, verspreid, benut en opgeslagen wordt. In aansluiting op de HAN zwaartepunten Health en Smart Region wil het KDCLG een wezenlijke bijdrage leveren aan het realiseren van logistieke ambities van bedrijven, organisaties en overheden door middel van excellent logistiek onderwijs en onderzoek.

Hoofdoelen bij bovenstaande missie en visie zijn:

- Bereiken van excellentie in logistieke strategieën en de vertaling daarvan in operationele activiteiten door het regionale bedrijfsleven en (zorg)instellingen
- Het bereiken van een allround logistieke topopleiding binnen de HAN, die maximaal toegesneden is op actuele praktijkvraagstukken, een onderzoekende houding bevordert en aandacht heeft voor de internationale context.

De commissie waardeert dat het KDCLG haar missie en visie heeft aangescherpt en met de missie, visie en doelen aansluit op de HAN-visie op toegepast onderzoek en de aansluiting op het

¹ Businessplan 2016-2020 KennisDC Logistiek

onderwijs en de beroepspraktijk. Het lectoraat heeft van oudsher een band met verwante opleidingen en sluit via twee centrale zwaartepunten aan op de regionale speerpunten.

De commissie vindt het positief dat het KDCLG de missie en visie heeft aangepast sinds de vorige visitatiebeoordeling. Wel is de commissie van mening dat het KDCLG daar nog een stap verder in kan focussen. Uit achtergronddocumentatie en uit gesprekken met lector, onderzoekers en stakeholders blijkt dat het KDCLG zich, in aansluiting op maatschappelijke ontwikkelingen, ook specifiek wil richten op de meerwaarde voor de mkb-logistieke bedrijven. De sector bestaat immers voor het merendeel uit mkb-logistiek bedrijven en een paar grotere spelers. Dit komt nog niet duidelijk naar voren in de visie en missie, terwijl het wel duidelijker de verbinding met de regio en ontwikkelingen in het beroepenveld kan duiden. De commissie adviseert de missie nog specifiek te formuleren richting de toegevoegde waarde van het KDCLG in het kader van de economische en maatschappelijke context. De visie mist nog de noodzakelijke externe oriëntatie en daarmee ook de kans op concretisering van rol en doelstellingen gericht op het leveren van aantoonbare toegevoegde waarde. Met deze precisering ziet de commissie helderder kaders voor het kaderen van vragen vanuit het werkveld en het onderwijs en het kiezen van geschikte projecten, onderzoeken en partnerschappen intern binnen de HAN en extern met het bedrijfsleven en in CoE-verband.

De commissie constateert dat het KDCLG zeker draagvlak heeft en vanuit de onderzoeksrol van betekenis is voor het onderwijs, het werkveld en CoE-partners. Het KDCLG is goed verankerd in regionale en landelijke netwerken en geniet erkenning, zo bleek uit gesprekken met regionale en nationale stakeholders. Bedrijven zijn geholpen met kennis en vaardigheid bij het oppakken van nieuwe kansen en studenten en docenten vergroten hun kennis door met onderzoek bij te dragen aan het oplossen van logistieke praktijkvraagstukken. Met specifiekere definitie van gezamenlijke focuspunten met het regionale werkveld en het onderwijs kan het KDCLG een nog duidelijker koers uitzetten en de vraagstukken uit het werkveld en het onderwijs in kaart brengen en haar expertisegebied verder versterken en uitdragen in het CoE.

Onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma

Het KDCLG sluit aan bij de HAN-visie op onderzoek en de versterking van de driehoek onderzoek-onderwijs-werkveld. Vanuit de visie en missie is helder dat het KDCLG huidige en toekomstige logistiek professionals wil opleiden om een bijdrage te leveren aan het innovatief vermogen in de sector, de concurrentiekracht en in het onderwijs. Dit profiel heeft zeker draagvlak vanuit interne (onderwijs) en externe stakeholdersgroepen (werkveld). Tijdens gesprekken met stakeholders werd veel waardering geuit voor het KDCLG.

De commissie is van mening dat naast de aanscherping van focus in missie en visie, ook de onderzoeksvisie beter kan worden afgestemd. Uit de beschrijvingen lijkt de prioriteit te liggen bij praktijkgestuurd en actie-ondersteunend onderzoek en minder bij kennisgericht onderzoek. Daarentegen wordt in het HAN Jaarverslag aangestuurd op meer robuust onderzoek en meer koppeling aan langer termijn ontwikkelingen.

Van oudsher is het KDCLG sterk verankerd in de zorgsector. Dit levert een stevige en duidelijke onderzoeksprogrammalijs Healthcare Logistics met als doel het beheersen van behandel-, zorg-

en ondersteuningsprocessen en de inzet van mensen, informatie- en goederenstromen tegen optimale kosten, passend bij de behoeften en wensen van patiënten en cliënten. Binnen het thema Cure werkt het KDCLG met zorginstellingen en ziekenhuizen aan benchmarktools, onderzoeksrapporten, artikelen, onderwijsmodules, een handboek, living lab-werkvormen en een community of practice. Binnen het thema Care is de cure-lijn doorgezet naar de patiënt- en cliëntlogistiek in de langdurige zorg bij enkele zorginstellingen in de regio. De komende jaren zal deze lijn verder uitgroeien met onderzoek naar capaciteitsvraagstukken in de langdurige zorg, samen met HAN Zorgalliantie en de OBP onderzoeksgroep van de Vrije Universiteit.

De programmaliijn Smart Regional Logistics is van recenter datum en richt zich op Fast Moving Consumer Goods in Fashion en Food. De focus lag op het slim plannen en organiseren van vervoer en heeft in de laatste jaren meer accent gelegd bij de stadslogistiek/last mile logistics; in onder andere het unieke project Zutphens model voor last mile transport. Onderzocht wordt onder welke voorwaarden FMCG-stromen gebundeld de stad in én uit kunnen gaan. Deze programmaliijn is succesvol gezien de vervolgoopdrachten die er uit voortkomen.

De derde programmaliijn Human Capital in de logistiek is gericht op de competentieontwikkeling bij logistieke professionals en studenten en onder andere het behoud van hbo-talenten voor het mkb-bedrijfsleven. Dit krijgt vorm in de Talent Innovatie Pool (TIP) waarbij jonge talentvolle professionals uit het werkveld en studenten die deelnemen aan onderzoek (stage, minor of afstuderen) in learning communities bij elkaar komen en daarbij ervaringen uitwisselen over en werken aan praktijkvraagstukken. Deze programmaliijn is nog jong, maar zeker groeiend.

De commissie ziet in de Healthcare programmaliijn een stevig onderzoekslijn met een goede balans tussen care en cure, patiënt en cliënt en betrokkenheid vanuit intra- en transmurale zorginstellingen. De commissie is van mening dat de jongere lijn FMCG een goede ontwikkeling doormaakt en draagvlak en ervaring heeft opgebouwd. FMCG kan volgens de commissie nu de volgende stap zetten van empirisch naar meer actieondersteunend onderzoek en meer toolontwikkeling ter ondersteuning van logistieke organisaties en overheden. De FMCG-lijn herbergt volgens de commissie wisselende richtingen en kan deze met meer focus plaatsen onder de noemer 'duurzame logistiek'. Daarmee kan meerwaarde worden geboden aan meer sectoren dan fashion, FMCG en food.

De derde programmaliijn ziet de commissie als inpasbaar bij zowel de eerste als de tweede programmaliijn en mogelijk ook bredere sectoren dan de logistiek. Met deze programmaliijn kan de opleiding breder binnen het onderwijs van de HAN aansluiting zoeken. Finance en Human Capital zijn feitelijk aandachtspunten voor zowel Zorg als Duurzame Logistiek.

De commissie adviseert een duidelijker koppeling aan te brengen tussen het onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma. Het programma sluit nu aan bij het gelijke belang dat de HAN hecht aan onderwijs en onderzoek en de praktische waarde van het onderzoek voor bedrijven en studenten. Vanuit de missie en visie kan meer sturing worden gegeven aan de formulering van explicietere meerjaren-onderzoeksdoelen. Het KDCLG kan daarmee ook de vraagarticulatie vanuit het werkveld en vanuit het onderwijs toetsen aan de centrale onderzoeksvisie en de programmaliijnen en daarmee gerichte keuzes maken en de focus op de programmaliijnen verduidelijken.

Doelen en indicatoren

Vanuit de vorige visitatie kreeg het KDCLG het advies om te werken met jaarlijkse streefdoelen. Dit heeft zijn weerslag gekregen in de jaarplannen en jaarverslagen. Het Businessplan 2016-2020 geeft een overzicht van realisatie en voortgang van activiteiten, voor een groot deel geordend per programmalijn en per project. In het zelfevaluatie-rapport is een bijlage opgenomen met streefwaarden en resultaten voor de periode 2012-2017.

De commissie adviseert de doelen en indicatoren te versterken en meer gestructureerd kwalitatief-inhoudelijk inzichtelijk te maken hoe de onderzoeksresultaten en valorisaties toegepast, ervaren en gewaardeerd worden. De doelen kunnen vanuit een meerjaren-onderzoeksprogramma meer worden geconcretiseerd en smart geformuleerd, bijvoorbeeld wat zijn de streefgetallen voor: de participatie van studenten in het onderzoekprogramma, de participatie van studenten in onderwijsactiviteiten van het KDCLG, het aantal symposia dat men wil organiseren, het aantal netwerken waar KDCLG in participeert, het aantal praktijkverbeterprojecten, het aantal vervolgoopdrachten, het aantal keynotes en presentaties op wetenschappelijke congressen en seminars. In de gesprekken en pitches van het KDCLG zaten daarvoor goede aanzetten, die verder uitgewerkt kunnen worden naar smart geformuleerde streefgetallen met inzicht in de te verwachten trends en ontwikkelingen. De commissie is van mening dat met duidelijker ambities en streefwaarden bij de kritische prestatie-indicatoren, het KDCLG ook beter in staat is om de impact en de tevredenheid te meten vanuit de feedback van stakeholders (zie ook standaard 5).

De commissie adviseert om, in het kader van de gewenste continuïteit binnen het KDCLG, snel te starten met het werven van een nieuwe lector en het uitzetten van de meerjaren-visie en -plan met concrete doelstellingen en ambities. Met specifiekere doelen en indicatoren kan de sturingskracht en ook de effectmeting worden versterkt. De commissie adviseert bij de indicatoren die al enige jaren ruim worden behaald het ambitieniveau aan te scherpen.

Relevantie, uitdagendheid en ambitie

De commissie waardeert de inspanningen die het KDCLG heeft getoond bij de vorming van het CoE. Daarmee is het KDCLG duidelijk de uitdaging uit de vorige visitatie aangegaan. Dit biedt de kans om een eigen specialisatie te hebben en tegelijkertijd gebruik te maken van bredere expertise van andere lectoraten. Het KDCLG is daarmee goed verankerd in allerlei regionale en landelijke netwerken. En het biedt mogelijkheden om de brede wensen vanuit opleidingen te combineren. Het onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma worden door betrokkenen zeker als relevant en uitdagend bestempeld. Dat het KDCLG binnen en ook buiten CoE-verband veel samenwerkt met andere KennisDC's, bedrijven en onderwijsinstellingen in binnen en buitenland, bevestigt het belang en de relevantie. KDCLG onderscheidt zich in het CoE op de beide programmalijnen.

De ontwikkeling van bijvoorbeeld Living labs, het TIP-programma en afstudeertafels, de participatie van studenten en docenten in het onderzoek en de inbreng van de lector en kenniskringleden in de onderwijsprogramma's (onderzoekleerlijn, minor, praktijkprojecten en bij

het afstuderen) van de bachelor- en masteropleidingen bevestigen de relevantie van KDCLG. Resultaten uit onderzoeksprojecten worden verwerkt in het onderwijs.

De feedback van stakeholders en de uitgebreide contacten regionaal en landelijk tonen aan dat de onderzoeken van het KDCLG van wezenlijke toegevoegde waarde zijn voor de beroepspraktijk. Er wordt veel aangesloten op de vraagarticulatie uit het regionale werkveld en het onderzoek fungeert als vliegwiel voor het aanpakken en oplossen van logistieke praktijkvraagstukken. Dit is met name zichtbaar voor de programmalijn Healthcare Logistics, waar het KDCLG er het beste in slaagt om tot daadwerkelijke doorvertaling te komen van resultaten naar concrete producten, zoals de benchmarktoolkits en handboeken. Bij de programmalijn Smart Regions ziet de commissie mogelijkheden om naar een volgende fase te gaan en de ontwikkelde kennis te vertalen in een aantal concrete kennisproducten die gebruikt kunnen gaan worden in de beroepspraktijk. Ook via het TIP-project wordt bijgedragen aan de professionalisering van young en toekomstige professionals met meerwaarde voor het werkveld.

Het KDCLG speelt een vooraanstaande rol in de netwerkorganisatie van het CoE en heeft daar landelijke en regionale bekendheid. Het KDCLG heeft een bescheiden rol qua ontwikkeling van het kennisdomein. Het onderzoek is meer praktisch van aard dan theoretisch en draagt bij aan de praktische kennisverrijking in het domein. Met name vanuit de programmalijn Healthcare Logistics dragen publicaties bij aan wetenschappelijk fundamentele kennisverrijking. Op de andere programmalijnen is dat zeer beperkt aanwezig. De vraag of dat erg is, hangt af van de onderzoeksvisie en –profilering. De commissie adviseert met de aanscherping van missie, visie en profilering duidelijker te benoemen wat de ambities van het KDCLG zijn ten aanzien van de kennisontwikkeling voor het onderzoeksdomein. Daarmee kan het streven van het KDCLG, om bedrijven vanuit een doe-mentaliteit meer kennisgebaseerde keuzes te laten maken in hun strategie, krachtiger worden aangestuurd.

Conclusie

Het KDCLG beschikt over een uitgewerkt onderzoeksprofiel, -programma, -doelen en indicatoren. Deze vertonen voldoende samenhang maar verdienen nadere uitwerking. Er is afstemming op de doelen van de HAN en het landelijke CoE. Het KDCLG is gericht op relevante thema's en praktijkvraagstukken vanuit het onderwijs en vanuit de beroepspraktijk. Dit komt duidelijk tot uiting in de programmalijnen Healthcare en Smart Regional Logistics. Er is duidelijk besef van wat het KDCLG voor bedrijven en het onderwijs kan betekenen. Het KDCLG kan daar meer richting en focus inbouwen door in een meerjaren-visie en -onderzoeksplanning de 'stip op de horizon' te bepalen en hoe men daar wil komen. Daar ligt ook een belangrijke taak voor een nieuwe lector om te bepalen welke omgevingsfactoren en ontwikkelingen bepalend zijn en welke praktijkvraagstukken passend zijn voor een goede vraagarticulatie en projectinbedding. Een nieuwe lector moet een eigen lijn uit kunnen zetten. De commissie acht het van belang voor de continuïteit dat daar niet te lang mee wordt gewacht en dat overgangen in de organisatie soepel kunnen verlopen.

Vanuit een scherpere missie, visie en profilering kan het KDCLG ook duidelijker maken waar het KDCLG onderscheidend is ten opzichte van andere kenniscentra en wat de eigen expertise en kracht is. Voor de programmalijn Smart Regional Logistics kan in de benaming meer de aandacht voor duurzame logistiek, als overkoepelend thema, worden opgenomen voor de activiteiten gericht op stadslogistiek, e-logistics en last mile logistiek.

Het Centre of Expertise heeft een duidelijk positief effect op nationaal niveau. Het heeft mede de speerpunten en keuzes bepaald en een goede synergie met collega-KennisDC's opgeleverd. Met de netwerkorganisatie is het een redelijk vrijblijvend samenwerkingsverband langs vaak persoonlijke beroepsmatige connecties, met beperkte sturingsmogelijkheden. Ook daar acht de commissie een zekere focus en richting nodig, door bijvoorbeeld het vastleggen van prestatieafspraken waarop de KennisDC's elkaar kunnen vinden en afmeten.

Voor de verdere ontwikkeling en voor een mogelijk hoger oordeel adviseert de commissie om:

- een visie te formuleren met maatschappelijke context;
- meer balans aan te brengen in de speerpunten van KDCLG en samenhang met de drie HAN zwaartepunten;
- de gehanteerde prestatie-indicatoren te verduidelijken en meer smart te formuleren;
- doelen meer te formuleren gericht op de toegevoegde waarden en de gewenste balans aan te geven tussen kennisontwikkeling voor het onderzoeks domein en de gerichtheid op onderzoek ten behoeve van de beroepspraktijk en het onderwijs;
- meer ambitie te tonen in de doelstellingen;
- niet lang te wachten met de aanstelling van een nieuwe lector;
- ook in CoE verband de doelstellingen aan te scherpen met prestatie-indicatoren, opdat ook daar meer sturing mogelijk wordt.

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

Het KDCLG viel tot 2018 onder de Faculteit Economie en Maatschappij en was eerder onderdeel van het Kenniscentrum Business Development & Co-creatie. Sinds 2018 is KDCLG onderdeel van het Instituut Bedrijfskunde en Rechten (IBR), dat ook de bacheloropleidingen Facility Management, Logistics Management, Bedrijfskunde, Human Resource Management en HBO-Rechten huisvest. Het KDCLG participeert ook in het HAN-lectorennetwerk en de Learning Community van CoE's aan de HAN.

Vanaf 2014 heeft KDCLG een eigen begroting gekregen, mede door de nieuwe status van logistiek als één van de speerpunten van de HAN. Het KDCLG maakt ook deel uit van de het landelijke Centre of Expertise Logistiek (netwerkorganisatie). Vanuit de HAN heeft het CvB zitting in de stuurgroep van het CoE (zitting vanuit CvB HAN).

De lector is de programmadirecteur voor het KDCLG en is verantwoordelijk voor de resultaten, de voortgang, de kwaliteit, het beleid en de strategie. Het dagelijks bestuur is in handen van de lector, de KennisDC-manager en de twee senior-onderzoekers. Zij voeren ook een maandelijks overleg over het lange-termijn beleid en de strategie en de contacten naar het CoE en het onderwijs. Er is maandelijks overleg met de instituutsdirectie IBR over de samenwerking met het onderwijs en er is structureel overleg met de coördinatoren van meerdere opleidingen. De lector bespreekt ook de halfjaarlijkse managementrapportages met de IBR directie.

De meeste KennisDC-onderzoekers zijn ook docenten in de IBR-opleidingen. De lector voert R&O-gesprekken met docent-onderzoekers. De senioronderzoekers begeleiden de docentonderzoekers in een coachende wijze. Iedere 2-3 maanden voert de lector samen met de KennisDC-manager met alle medewerkers een P&C-gesprek (planning en control). Met de instituutsdirectie is er overleg over de individuele ontwikkeling van docenten, het onderwijsprogramma, het scholingsprogramma en het ontwikkelen van onderwijs.

De commissie constateert dat de onderzoeksteams breed zijn samengesteld, conform het brede, diverse onderzoeksprogramma. De teams werken op een heldere en gestructureerde wijze, ondanks de wijzigingen in de organisatiestructuur van de HAN. De onderzoekseenheid is zodanig georganiseerd dat zij het onderzoek (in al haar diversiteit) voldoende ondersteunt. De commissie adviseert snel helderheid te geven binnen de HAN over de academievorming en de invloed op de positionering van het KDCLG.

Portfolio

De commissie heeft inzicht gekregen in het portfolio aan projecten en uitkomsten van het KDCLG vanuit een totaalijst van producten (publicaties en tools) 2012-2018 en vanuit de jaarverslagen uit dezelfde periode. Tijdens de bezoeckdag is in een drietal gesprekken met alle

stakeholdergroepen nader ingegaan op de programmalijnen Healthcare, FMCG en Human Capital.

De commissie constateert dat het KDCLG aansluit op de aandachtsgebieden die ook door de HAN centrale focus krijgen: Health en Smart Region. Daarbij zijn de activiteiten en output van de programmalijn Healthcare Logistics het meest representatief voor het onderzoeksprogramma, met een goede balans tussen care en cure in de zorgsector. De programmalijn Smart Regional Logistics is nog sterk in ontwikkeling van meer empirisch naar meer waarde-creërende activiteiten en toolontwikkeling. De lijn Human Capital is nog onduidelijk qua richting en aansluiting op de HAN zwaartepunten en heeft volgens de commissie nog weinig structuur en diepgang. Het TIP-programma is ludiek en waarde-creërend. De commissie ziet deze programmalijn met de focus op professionalisering als 'een dwarsbalk' op de twee inhoudelijke programmalijnen. Het wordt minder gestuurd vanuit profielen en visie, maar meer door de praktische wensen van bedrijven en studenten. Het draagt bij aan de professionalisering van young professionals en studenten, maar is qua onderzoek nog een onduidelijk onderdeel van het KDCLG.

Mensen en middelen

Bij KDCLG werkten in 2017 een lector (0,9 fte), 20 docentonderzoekers (4,64 fte, waaronder 3 promovendi), 2 promovendi (0,5 fte) en twee ondersteunende medewerkers (1,6 fte). Bij het onderzoek participeerden in 2017 86 studenten. De totale capaciteit is sinds 2012 bijna verdubbeld: van circa 10 personen met 3,7 fte naar circa twintig personen met in totaal 7,6 fte. In 2018 zet de groei zich door naar circa 9 fte. De onderzoekskwaliteit en -expertise wordt geborgd door de lector en de twee senioronderzoekers, die de flexibele schil aan docentonderzoekers en studenten coachen. De commissie adviseert om meer concreet te zijn over capaciteit van bemensing aangezien er verschillende waarden zijn gepresenteerd omtrent de aanstellingsomvang.

De commissie constateert uit aangeleverde cv-gegevens dat de lector en vaste onderzoekers beschikken over ruime onderzoekservaring. Zij zijn trekker bij de meeste onderzoeksprojecten en de spil voor de werkveldcontacten. De kennis en ervaring van de lector en de senioronderzoekers passen goed bij de Kennisdomeinen van de beide programmalijnen Healthcare en Smart Regional Logistics en bij de CoE-activiteiten. De commissie heeft de indruk dat KDCLG gemotiveerde onderzoeksteams heeft met een goede teamspirit.

Uit gesprekken blijkt dat KDCLG goed in staat is tot het aantrekken van docentonderzoekers. De directe contacten met de opleidingen (verzorging van onderwijs, participatie in curriculumcommissies, professionalisering van docenten qua onderzoeksvaardigheden, begeleiden van minoren, afstudeer- en promotietrajecten), werken in deze zin positief. De bekendheid van het KDCLG onder studenten is, vanuit eerder Beta-techniek visitatie en een midterm review, een aandachtspunt, ook al is de participatie van studenten in onderzoek sterk gegroeid in voorgaande jaren van 22 studenten in 2012 naar 125 studenten in 2017.

Naast bovenstaande positieve punten signaleert het KDCLG ook zorgpunten, zowel in uitvoering en flexibiliteit (de mogelijkheid tot inzet van zzp-ers bij piekbelasting, de tijdelijke uitval van

seniorbegeleiders) als qua aansturing (opvolging lector en de behoefte aan een associate lector). De commissie is van mening dat meer focus in de onderzoeksvisie en –programming positief kan bijdragen aan gerichtere inzet van de onderzoekscapaciteit. De commissie adviseert oog te houden voor voldoende onderzoekscapaciteit. Dat is ook in de midterm review als aandachtspunt genoemd. Uit gesprekken blijkt dat er behoefte is aan onderzoekers met expertise op het gebied van datascience. De commissie adviseert nog eens naar de mogelijkheid van de inzet van zzp-ers te kijken om voldoende flexibiliteit te waarborgen en tevens praktijkervaring binnen te halen als docent of onderzoeker. En daarbij wel te waken voor een goede balans met vaste medewerkers om te kunnen zorgen voor continuïteit en behoud van samenhang.

Voor een heldere aansturing van het onderzoekprogramma, voor handhaving van de positie in het CoE en voor de vorming van een lange termijn visie adviseert de commissie om zo spoedig mogelijk een nieuwe generieke lector aan te stellen, die de programmaliijn duurzame logistiek/last mile als aandachtspunt kan pakken. Daarnaast steunt de commissie de aanstelling van een associate lector, logischer wijs voor de programmaliijn Healthcare Logistics, gezien de omvang en volwassenheid van deze programmaliijn. Dat maakt de span of control, zeker voor een nieuwe lector, beter werkbaar. De huidige omvang van de activiteiten rechtvaardigt volgens de commissie nog niet de aanstelling van twee associates naast een generieke lector. Wellicht zou, na gebleken succes, een eventuele uitbreiding met een tweede associate lector voor SRL mogelijk zijn op den duur. De commissie adviseert vanuit de onderzoekvisie en projectenportefeuille beleidslijnen uit te zetten gericht op continuïteit qua onderzoekscapaciteit en professionalisering van docentonderzoekers.

Het KDCLG ontvangt middelen uit eerste, tweede en derde geldstroom, zie onderstaande tabel Omzet KennisDC Logistiek Gelderland 2014-2017 in duizenden euro's:

Omzet € x 1.000	2014	2015	2016	2017
1e geldstroom	173k	530k	393k	630k
2e geldstroom	167k	90k	425k	356k
3e geldstroom	31k	23k	102k	86k
Totaal	371k	643k	920k	1.072k

Het totale budget is sterk gegroeid sinds 2014. Het KDCLG heeft de aanbeveling uit de vorige visitatie, om de inkomsten uit tweede en derde geldstroom te vergroten, gerealiseerd met name voor de tweede geldstroom. Dit komt mede door het landelijke ontwikkelkrediet van het CoE en het verkrijgen van trekkingsrechten uit TKI-gelden, samen met andere KDC's Logistiek. Daarnaast is het KDCLG succesvoller in de werving van rechtstreekse opdrachten uit het werkveld. De HAN-doelstelling om per fte lector minimaal 150.000 euro uit subsidies en opdrachten te verkrijgen is in voorgaande jaren vaak ruim behaald.

De indruk bestaat dat de middelen toereikend zijn om de gestelde doelen te bereiken. Wel constateert de commissie dat de meeste inkomsten nog afkomstig zijn uit de eerste geldstroom. In 2017 was er een behoorlijke extra eenmalige financiering van de HAN/Faculteit van 630.000 voor de uitvoering van landelijke projecten euro. Daarmee is er geen sterke behoefte om

aanvullende externe middelen te verwerven. De commissie adviseert de afhankelijkheid van de eerste geldstroom te verkleinen, gezien teruglopende budgetten vanuit de HAN, en meer te investeren in de aanvraag van externe subsidiestromen zoals RAAK en Europese fondsen, naast de inzet op TKI-gelden. Ook het aandeel van contractopdrachten verdient aandacht, zeker nu KDCLG succesvoller is met het binnenkrijgen van vervolgoopdrachten. Dit is in lijn met het advies van een Review Commissie aan het CoE, waar gepleit wordt verder te verduurzamen, de landelijke O&O fondsen beter te benutten en de mogelijkheden tot betaalde dienstverlening te vergroten. De commissie adviseert daarbij om in navolging van missie, visie en doelen ook voor de langere termijn een visie op de exploitatie van het KDCLG op te stellen, rekening houdend met de wijzigingen ten opzichte van het Businessplan 2016-2020.

KDCLG geeft in gesprekken aan dat men investeert op meerjarenprojecten met de Provincie Gelderland voor meer continuïteit qua financiën en onderzoekscapaciteit. De commissie vindt dit een positieve insteek en adviseert ook richting onderwijs de onderlinge verwachtingen en investeringen duidelijker vast te leggen voor de langere termijn om balans te houden tussen ambities en middelen.

Samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties

Doordat het lectoraat is gehuisvest direct naast de opleiding Logistics Management zijn er dagelijkse en nauwe contacten met de opleidingscoördinator, praktijkcoördinator, curriculumcommissie en docenten. Ook met andere logistieke opleidingen (de Associate Degree opleiding Logistiek en de Engelstalige logistieke opleiding) zijn er nauwe banden, ook al vallen deze opleidingen onder andere instituten. Daarnaast wordt samengewerkt met een brede variatie aan opleidingen vanuit andere instituten en faculteiten, bijvoorbeeld de bacheloropleidingen verpleegkunde en Logistiek en Economie en de master Management in de Zorg. Binnen de HAN is KDCLG actief in de gezamenlijke Learning Community van CoE's aan de HAN en het lectorenplatform. Dit levert steeds meer gecombineerde projecten, input in diverse opleidingen en de mogelijkheid om de HAN zwaartepunten Health en Smart Region verder uit te bouwen binnen de hogeschool.

Het zwaartepunt in lectoraatssamenwerking ligt landelijk bij het CoE en bij de gezamenlijke projecten met vakgenoot-lectoren en -onderzoekers. Van daaruit is er uitgebreid contact met diverse beroepsorganisaties en platforms en heeft KDCLG een uitgebreid netwerk met logistieke bedrijven en instellingen met logistieke vraagstukken, zowel nationaal als regionaal. Op landelijk en regionaal niveau zijn er connecties met bedrijfsorganisaties Evofenedex², TLN³, Connekt, Topsector Logistiek en Topinstituut Dinalog. Er zijn tweemaandelijks bijeenkomsten met de Logistieke Expertise Centra in Gelderland, met Logistics Valley, met ziekenhuis- en zorginstellingen, met overheden, andere hogescholen en universiteiten. De connecties met het regionale bedrijfsleven verloopt via een actieve KennisDC Community die maandelijks bijeenkomt. Bedrijven participeren in de Community of Practice Zorglogistiek en in de Cure Circle, waarin 32 zorginstellingen participeren.

Een van de leden van KDCLG is gedetacheerd bij het Practoraat Logistiek van drie ROC's in de regio. Het practoraat is opgezet om toegepast onderzoek uit te voeren met bedrijven in de regio.

² Werkgeversorganisatie in vervoer en export

³ TLN: Transport en Logistiek Nederland

Dit is een primeur in Nederland. Op die wijze wordt ook het mbo betrokken bij het landelijke logistiek netwerk.

Internationale connecties komen ook voort uit het VLW-voorzitterschap (7 jaar), de organisatie van het jaarlijkse Nederlands/Vlaams VLW⁴-congres, de voering van het secretariaat van het European Forum of Logistics Education (EFLE) en de samenwerking met diverse Europese universiteiten en hogescholen op het gebied van logistiek.

De commissie constateert uit gesprekken en documentatie dat KDCLG voldoende en relevante samenwerkingsverbanden onderhoudt. Het KDCLG besteedt veel aandacht en tijd aan samenwerking zowel intern als extern. De landelijke samenwerking in het landelijke CoE is bijzonder en waardevol en KDCLG lijkt daarin ook een belangrijke trekkende rol te hebben. De aansturing van het CoE is redelijk vrijblijvend en indirect, zoals vaker bij netwerkorganisaties. Er zijn onvoldoende sturingsmiddelen om matige prestaties van KennisDC's in positieve richting bij te sturen. De commissie adviseert binnen het CoE draagvlak te creëren voor het formuleren van indicatoren voor kwaliteitsstandaarden, om zo de deelnemers te stimuleren tot betere prestaties. Daarmee kan KDCLG meer profijt (en kwaliteit) halen uit de CoE-samenwerking. Intern binnen de HAN, regionaal en nationaal onderhoudt het KDCLG veel relevante connecties met bedrijfsleven, overheid en zorg- en onderwijsinstellingen. Het TIP-project is een voorbeeld van de interdisciplinaire insteek, waarmee KDCLG veel opleidingen binnen de HAN kan verbinden onderling en met het bedrijfsleven. Het netwerk in de Health sector is stevig genesteld.

Conclusie

Het KDCLG levert met huidige organisatie, mensen en middelen goede resultaten, maar heeft een divergerend karakter in de programmalijnen. De lijn Healthcare Logistics is verder qua ontwikkeling en organisatie en omvangrijker qua projecten en output. De lijn Smart Regional Logistics staat op het punt om het empirische karakter verder door te zetten naar meer ontwikkelgericht onderzoek en valorisatie van de verkregen kennis. De lijn Human Capital is nog pril en lijkt vooral gericht op de professionalisering van jong professionals en minder op kennisontwikkeling.

De inzet van mensen en middelen is kwantitatief en vooral kwalitatief voldoende om de gestelde doelen en ambities te realiseren. In navolging van de aanscherping in visie en missie, adviseert de commissie om ook de organisatie te verzakelijken naar een meer stabiel en minder persoonsgebonden organisatiemodel, met aandacht voor risicospreiding en borgingsmechanismen voor opvang van de consequenties van verloop in personeel. Voor de middellange termijn kan meer duidelijkheid worden gegeven over financiële middelen en beschikbare capaciteit voor onderzoek versus onderwijs en disseminatie. Het KDCLG kan nog meer investeren in werving van extern gefinancierde projecten.

Positief is dat medewerkers de werkomgeving als inspirerend en verrijkend ervaren. De commissie heeft een goede werksfeer ervaren en gezamenlijke bereidheid om de doelstellingen en ambities te behalen.

Het KDCLG is nauw verbonden met relevante organisaties en personen in de interne en externe omgeving. KDCLG is een aantrekkelijke partij die duidelijk meerwaarde biedt.

⁴ VLW: Vervoerslogistieke Werkdagen

Voor de verdere ontwikkeling en voor een mogelijk hoger oordeel in de toekomst adviseert de commissie om:

- snel helderheid te bieden omtrent de inbedding en aansturing van het KDCLG binnen de academiëvorming;
- vaart te zetten met de aanstelling van een nieuwe lector en associate lector, opdat zij snel de organisatorische en inhoudelijke lijnen kunnen uitzetten voor de komende jaren en verzakelijking kunnen doorvoeren;
- meer helderheid te creëren over het beleid, de cohesie, de waarde en de positionering van het CoE en de kosten/baten impact op het KDCLG. Maak in het CoE een keuze voor of een centrale programmering of een afgebakende autonomie van ieder KDC;
- een meer stabiel en minder persoonsgebonden organisatie-model te ontwikkelen, met aandacht voor risicospreiding en borgingsmechanismen voor de opvang van verloop in personeel''
- de flexibele schil aan medewerkers te vergroten om te kunnen anticiperen op plotselinge vraagvermeerdering of –vermindering.

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

Standaard 3

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

Geëxpliciteerde standaarden

KDCLG werkt volgens de *HANdleiding Kwaliteitszorg Onderzoek* (2016), waarin de standaarden van het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022* zijn uitgewerkt. Het HAN-kwaliteitszorgplan biedt een beleidsmatig kader, richtlijnen voor de implementatie van het BKO-beoordelingskader en richtlijnen voor de organisatie van onderzoeksvisitaties. Daarnaast werkt KDCLG met de *Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo* (2010). Nieuwe onderzoeksvragen en projectvoorstellen worden in het teamoverleg besproken en gemeten aan het Gedragsprotocol, met aandacht voor gegevensopslag, de uitvoerbaarheid van het onderzoek en de borging van de kwaliteit van het onderzoek. In het HAN-beleid staan richtlijnen voor de opslag van data volgens de archiefwet-eisen en met oog voor rechten, belangen en privacy van betrokkenen. Het KDCLG is bezig om onderzoeksdata op een beter beveiligde site te plaatsen om hier aan te voldoen.

In het businessplan en in de jaarplannen wordt verantwoording afgelegd over de verplichte kwaliteitsindicatoren (omzet, fte-capaciteit en de output van producten) en keuze-indicatoren gericht op het gebruik van en de waardering voor de onderzoeksresultaten in het kennisdomein, de beroepspraktijk en het onderwijs.

Uit gesprekken met de lector en onderzoekers blijkt dat zij een centrale rol spelen in de kwaliteitsborging van het onderzoek en de verantwoording ten aanzien van de gedragscodes voor praktijkgericht onderzoek. Projecten worden in het team besproken en beoordeeld qua match tussen de vraagstelling, het onderzoekdesign en de onderzoeksmethoden.

Docentonderzoekers worden op deze aspecten gecoacht door de senioronderzoekers tijdens individuele coaching-gesprekken en in planning & control-gesprekken, zeker als het een nieuwe onderzoeksopzet of nieuwe onderzoeksresultaten betreft. Docentonderzoekers coachen op hun beurt de studenten die deelnemen in de projecten. Ook de samenwerking met ervaren onderzoekers van andere kenniscentra en universiteiten en gezamenlijke nationale en internationale projectaanvragen zijn een borging voor de hantering van gangbare kaders voor praktijkgericht onderzoek. In het teamoverleg wordt de focus ook gelegd bij de robuuste kennisontwikkeling: de praktische waarde en de mogelijkheid tot kennisontwikkeling. De verantwoording van het werken volgens de gangbare onderzoeksstandaarden vindt met name achteraf plaats bij het publiceren van uitkomsten. KDCLG kan de vigerende onderzoeksrichtlijnen meer expliciet benoemen en beschrijven, bijvoorbeeld door meer concreet de methodologie van dataverzameling en data-analyse te vermelden.

De commissie constateert dat het KDCLG de geaccepteerde standaarden en richtlijnen voor praktijkgericht onderzoek vermeldt en dat onderzoekers en studenten daarop worden gecoacht. Deze aspecten worden nu meer indirect in de processtappen geadresseerd. Studenten die deelonderzoeken uitvoeren zijn niet goed op de hoogte van de standaarden, maar zijn geïnstrueerd via een A-3 poster met de essenties en worden op onderdelen onderwezen tijdens lessen onderzoeksmethodologie.

De commissie adviseert de standaarden meer expliciet te benoemen en beschrijven, opdat docentonderzoekers en studenten zich voorafgaand aan de onderzoeksprojecten meer bewust worden van de formele kaders rond de omgang met data, onafhankelijkheid, veiligheid en vertrouwelijkheid. Dit is ook van eminent belang voor andere elementen: een gezonde Business Research Methodologie, een correcte afbakening van het onderzoeksgebied, het opstellen van de goede onderzoekshypothesen, het opstellen van een goed oorzaak-gevolg model en het kunnen trekken van de juiste conclusies uit de onderzoeken. KDCLG kan meer bewustwording creëren en studenten meer bewust bekwamen in onderzoeksstandaarden. Dit zal de onderzoekscultuur kunnen verstevigen.

De commissie is er van overtuigd dat de aanwezige expertise en onderlinge contacten en samenwerking indirect waarborgen dat de kwaliteit van de onderzoeksprojecten voldoet. Het feit dat projecten erkenning vinden bij goedkeuring van externe subsidies en peerreviews, bevestigt dit. Echter, of alle genoemde systemen ook daadwerkelijk geïnternaliseerd zijn bij alle uitvoerenden in het onderzoek, is voor de commissie niet duidelijk. Of alle activiteiten c.q. projecten werkelijk voldoen aan de kwaliteitsstandaarden, wordt niet duidelijk vastgelegd, mede doordat doelen en indicatoren niet altijd helder zijn. Juist als het gaat om de kwaliteit van onderzoek is het belangrijk om het (onderling) vanzelfsprekende te expliciteren en de resultaten te monitoren en te spiegelen aan ambities en normen. De commissie adviseert hier meer aandacht aan te geven om het bewustzijn te versterken.

Kwaliteit onderzoek

De commissie heeft kennisgenomen van de producten uit het brede portfolio van het KDCLG van de evaluatieperiode 2012-2018 (*Productenlijst 2012-2018*). De commissie heeft voor iedere programmalijn voorafgaand aan het visitatiebezoek inzage gevraagd in een aantal representatieve sleutelpublicaties/producten. Voor de programmalijn Healthcare Logistics betrof dit een zestal publicaties (3 cure en 3 care). Voor de programmalijn Smart Regional Logistics waren het drie publicaties en voor de lijn Human Capital waren dit twee publicaties. Tijdens de bezokedag zijn showcases uit de drie programmalijnen in drie gespreksessies verder uitgediept en besproken met alle stakeholdergroepen.

KDCLG maakt gebruik van diverse onderzoeksmethoden en instrumenten en onderscheidt daarbij de volgende typen onderzoek:

- kennisgericht onderzoek, het verkrijgen van (nieuwe) kennis over de praktijk. Enkele voorbeelden zijn: onderzoek naar datagedreven capaciteitsplanning bij Health, promotieonderzoek in de langdurige zorg of het mkb-RAAK-project Supply Chain Finance.
- praktijkgestuurd onderzoek, kennis aandragen voor het oplossen van handelingsproblemen of handelingsverlegenheid. Voorbeelden zijn: ontwikkeling van de benchmarktool voor het verbeteren van goederenlogistiek in ziekenhuizen, met bespreking in een Community of Practice de Cure Circle, de afgeleide zorggame voor de beroepspraktijk en het onderwijs, en het instellen van afstudeertafels bij stage- en afstudeeropdrachten bij logistieke opleidingen.
- actie-ondersteunend onderzoek, gericht op de implementatie van een innovatie of verandering, bijvoorbeeld het onderzoek dat studenten uitvoeren in de minor SPOZ (Slim Plannen en Organiseren in de Zorg).

Met bedrijven, instellingen en opleidingen worden de problemen en vraagstellingen uitgewerkt en gekoppeld aan ketenvraagstukken om te komen tot vernieuwing en kennisontwikkeling. Een voorbeeld is het Zutphens model, uit de programmalijn Smart Regional Logistics. Voor de gemeente Zutphen is een model voor stedelijke distributie ontwikkeld, waarmee Zutphen nu de enige stad is waar stadsdistributie zonder subsidie weet te draaien. Dit heeft geleid tot nieuwe onderzoeken, vervolgp opdrachten in andere gemeenten, de ontwikkeling van onderwijsmodules e-commerce en supply chain finance.

De commissie constateert dat de onderzoeken in het algemeen volgens de regels en normen worden uitgevoerd. Wel zijn er verschillen tussen de drie programmalijnen. Programmalijn Healthcare Logistics lijkt het verst gevorderd met meer kwantitatieve, robuuste onderzoeken en doorvertaling van kennis naar bijvoorbeeld toolkits. Bij het NWO-project Living Lab voor duurzame logistiek in de regio is voor de fase 1 zelfs het predicaat excellent behaald. De lijn Human Capital is meer uitvoerend, exploratief, oriënterend en beschouwend. De lijn Smart Regional Logistics heeft naar mening van de commissie een tussenliggende positie waarbij een overgang zichtbaar wordt van meer exploratief naar meer robuust onderzoek.

Ook is er een verschil in de focus op de drie typen onderzoek. In Healthcare Logistics is sprake van een redelijke balans tussen kennisgericht, praktijkgestuurd en actieonderzoek. Uit de programmalijnen Smart Regional Logistics en Human Capital komen minder wetenschappelijke publicaties voort en daarmee lijkt er minder focus op kennisgericht onderzoek te zijn. Of dit een punt van aandacht is, hangt af van de visie en missie. KDCLG kan daar een duidelijker keuze in maken, mede afhankelijk van het ontwikkelstadium van de onderzoeklijnen.

De commissie is positief over het uitgeven van het peer reviewed tijdschrift Logistiek+, waar zeker methodologisch verantwoorde onderzoeken worden gepubliceerd; zij het dat het tijdschrift zelf niet als wetenschappelijk tijdschrift kan worden gekenmerkt. Het KDCLG is initiatiefnemer en trekker van dit logistiek tijdschrift.

De commissie adviseert duidelijke keuze te maken die passen bij de visie en missie en meer nadrukkelijk te benoemen welke balans gewenst is tussen de drie typen onderzoek en welk belang er aan wordt gehangen. De commissie vindt de onderzoeken gericht op de toolkit voor ziekenhuizen en het Zutphens model positief opvallen. In gesprekken geeft KDCLG aan dicht bij de praktijk te willen staan met bijvoorbeeld de ontwikkeling van toolkits en met de onderzoeken in de living labs.

Conclusie

Het onderzoek van het KDCLG voldoet in het algemeen aan de geëxpliciteerde onderzoeksstandaarden voor de uitvoering van onderzoek. Daarbij zijn er wel verschillen tussen de programmalijnen waarbij Healthcare Logistics het verst is ontwikkeld en naast praktijkgestuurd en actie-ondersteunend al verder is gevorderd richting kennisgericht onderzoek. De commissie adviseert de bestaande gedragscode, en recente vernieuwing daarvan (*Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit*, 2018) meer bekendheid te geven onder medewerkers en studenten die participeren in het onderzoek. Senioronderzoekers sturen op een coachende wijze en kunnen meer expliciet de gedragscode adresseren, bijvoorbeeld in een eigen kwaliteitshandboek. De commissie heeft de indruk dat onderzoekers wel de principes volgen van een verantwoorde presentatie van de onderzoeksresultaten, maar duidelijker kunnen verantwoorden dat er gebruik wordt gemaakt van geëxpliciteerde business research

methodologie, met name waar het de afbakening van de scope van het onderzoek betreft en het hanteren van expliciete veronderstellingen over oorzaak-gevolg relaties.

Voor de verdere ontwikkeling en voor een mogelijk hoger oordeel in de toekomst adviseert de commissie om:

- meer expliciet aandacht te geven aan de verantwoording volgens de Gedragscode;
- een duidelijker visie te formuleren op onderzoek en de balans tussen en focus qua de onderscheiden typen onderzoek;
- meer aandacht te geven aan de verantwoording van de onderzoeksmethodologie;
- systematisch evaluaties te organiseren over gehanteerde methodologieën.

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 een beeld gekregen van de output en impact van producten en onderzoeksresultaten door kennis te nemen van jaarverslagen, productenlijsten, de geselecteerde producten en de gespreksrondes per programmalijn. Ook de zelfevaluatie geeft een toelichting op de output en de impact op de kennisontwikkeling, op de beroepspraktijk en maatschappij en op het onderwijs en de professionalisering. De commissie heeft veel aansprekende voorbeelden gezien.

Vanaf de start is aandacht gericht op een goede inbedding in de hogeschool en is de aansluiting op het onderwijs de belangrijkste uitdaging, zeker met de organisatieveranderingen die momenteel worden doorgevoerd. Dit blijkt ook uit de midterm review (2017) waar de gerichtheid op het werkveld en de impact op het werkveld wordt benadrukt. Het KDCLG geeft aan dat de zichtbaarheid naar het onderwijs sterker kan, onder andere door de valorisatie van het onderzoek voor onderwijs. Ook wil KDCLG de impact vergroten door ontwikkeling van toolboxes bij alle drie onderzoeklijnen, naar voorbeeld van de living labs bij Healthcare Logistics en het 'last mile'-project bij Fast Moving Consumer Goods. Dit kan weer bijdragen aan de groei van in- en externe expertise.

KDCLG werkt aan grotere bekendheid bij de beroepspraktijk door actualisatie van de eigen HAN-website en van de landelijke CoE-portal. Met folders en filmpjes zullen projecten meer onder de aandacht worden gebracht en alle publicaties worden in Sharekit ingevoerd; centraal toegankelijk voor KDCLG medewerkers.

Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

Output

De doelen op het gebied van kennisontwikkeling binnen het kennisdomein worden ruim behaald, zo blijkt uit de jaarverslagen en een overzichtslijn in de zelfevaluatie. Per vier jaar wordt er minimaal één promotie bereikt door een (docent)onderzoeker. KDCLG is trekker en initiatiefnemer voor het gerenommeerde tijdschrift Logistiek+ en voor de halfjaarlijkse HAN Business Publications, waar ook jaarlijks zelf in wordt gepubliceerd. KDCLG heeft bijgedragen aan een handboek voor de beroepspraktijk en het onderwijs: Inkoop, werken vanuit een ketenbenadering, waarvan de derde druk is verschenen. KDCLG streeft er naar om minimaal een keer per jaar te publiceren in een peer-reviewed tijdschrift of wetenschappelijke literatuur. Daar slaagt men deels in. Jaarlijks zijn er 3 tot 13 publicaties, maar niet altijd peer-reviewed. Vrijwel ieder jaar dragen onderzoekers bij aan een of enkele presentaties of key note speeches op wetenschappelijke congressen of seminars. Onderzoekers van KDCLG zijn, vaak in CoE-verband, succesvol in het binnenhalen van subsidiegelden voor onderzoeksprojecten. Een

doorbraak was recentelijk ook de goedkeuring van een onderzoeksvoorstel door NWO. Samenwerking met onderzoekers van de Vrije Universiteit resulteert in gezamenlijke begeleiding van een promovendus. In 2016 en 2017 wordt de doelstelling tot het binnen halen van tweede en derde geldstroom (SIA-RAAK, TKI-gelden Dinalog) ruim behaald.

De commissie is van mening dat KDCLG voldoende bijdraagt aan fundamentele wetenschap middels publicaties, presentaties, bronnenreferenties/ citaten. Wel zijn daarbij de publicaties vanuit de programmalijn Healthcare Logistics oververtegenwoordigd ten opzichte van de andere twee programmalijnen. De commissie adviseert om de doelstellingen en het gewicht dat men hangt aan de benoemde drie typen onderzoek duidelijker te benoemen, zodat duidelijker kan worden bepaald of men aan de eigen ambities voldoet.

Impact

De commissie ziet in alle drie programmalijnen doorwerking van onderzoeksresultaten en producten binnen het kennisdomein. Daarbij wordt een variatie aan kanalen ingezet: de interacties en deling van expertise via het CoE, de tijdschriften Logistiek+ en HAN Business Publications. KDCLG voert het (vice-)voorzitterschap en de organisatie van het Vervoerslogistieke Werkdagen (VLW)-congres, waar onderzoeksresultaten van universiteiten en onderzoeksinstituten in Nederland en Vlaanderen worden gepresenteerd en uitgegeven in twee congresboeken. Door samenwerking met andere lectoraten binnen de HAN vindt ook kennisontwikkeling plaats op het gebied van circulariteit en human capital.

De commissie is van mening dat het KDCLG via dit brede scala aan media en kanalen ruim voldoende samenwerkingsverbanden heeft met andere onderzoekers en kennisinstellingen en daarmee zeker voldoende zichtbaar is binnen het kennisdomein. De commissie adviseert het KDCLG de publicaties meer te rubriceren naar publicatiemedium en publicatie- en citatiescores bij te houden, zodat de output en impact op de diverse publicatieniveaus meer zichtbaar en beter meetbaar worden.

Beroepspraktijk en maatschappij

Output

Ook op het gebied van het werkveld en de maatschappij ziet de commissie dat de doelstellingen ruim worden behaald wat betreft de output. Uit de overzichtlijst blijkt dat jaarlijks 2 tot 7 kennisproducten worden gepubliceerd, onder andere voor gebruik in bijscholingsprogramma's. Jaarlijks zijn er meer dan 10-18 projecten die bijdragen aan verbeteringen in de beroepspraktijk. Jaarlijks organiseert men 1-7 symposia, naast het brede VLW-congres ook steeds meer gericht op specifieke onderwerpen, bijvoorbeeld op de stadlogistiek, sociale innovatie, slimme bouwlogistiek of Waardevolle Zorg. Jaarlijks zijn er 20-50 presentaties voor logistieke professionals en 9-15 publicaties in professionele bladen en populaire media. Samen met de Fachhochschule Niederrhein en diverse bedrijven is KDCLG gestart met het Interreg project Stralus gericht op game-ontwikkeling op het gebied van duurzame logistiek.

Op meerdere punten overtreft het KDCLG hier de eigen streefdoelen en is te adviseren dat de doelen worden bijgesteld naar de huidige omvang van de output. De commissie is van mening

dat het KDCLG zeer actief is in het verspreiden van de ontwikkelde publicaties en producten, ook via het landelijke CoE.

Impact

Opvallend is dat KDCLG veel produceert op het gebied van concrete oplossingen, toolkits, handleidingen en andere producten voor de beroepspraktijk. Het KDCLG participeert in veel professionele platforms. Vanuit het regionale MKB worden actuele onderzoeksvragen en probleemstellingen gedestilleerd en bijdragen geleverd aan de professionalisering van het werkveld. Het is de commissie echter niet altijd helder geworden hoe de vraagarticulatie vanuit het werkveld plaats vindt en hoe dit wordt afgemeten aan de eigen doelstellingen en kaders van het KDCLG. Het merendeel van de onderzoeken is empirisch van aard. De commissie is van mening dat het aandeel ontwerp- en oplossingsgericht kan toenemen en daarmee ook de relevantie voor de beroepspraktijk.

KDCLG heeft een brede impact op de beroepspraktijk met een grote variatie aan producten. Men heeft trainingen en scholing verzorgd op het gebied van Value Added Logistics en Supply Chain Finance voor transportbedrijven, zorginstellingen, ziekenhuizen etc. Op landelijk niveau zijn pilotprojecten voor de tien topsectoren onderzocht, wat heeft bijgedragen aan publicaties over learning communities. De Zorgscan voor het in kaart brengen van de logistieke ketens in ziekenhuizen en zorginstellingen is een concreet en succesvol voorbeeld van de impact in de beroepspraktijk. Ook op het gebied van personeelsplanning in de zorg is er een succesvolle samenwerking met de Zorggroep Zuid Gelderland, met de ontwikkeling van digitale tools. Deze wordt in 2018 verder uitgerold in een Community of Practice (care circle). In de programmalijn Healthcare Logistics wordt bijvoorbeeld ook samen met onderzoekers van de NHTV het project Meten van toegangstijden in de zorg gedraaid. Samen met Siza Academy Het Dorp wordt onderzocht hoe met technologie een positieve bijdrage kan worden geleverd voor mensen met een handicap. In living labs wordt in de steden, dicht bij de praktijk en met bedrijven gericht onderzoek gedaan en gewerkt aan bruikbare oplossingen voor praktijkvraagstukken. De projecten stadslogistiek worden samen met gemeenten en lokale bedrijven uitgevoerd en dragen bij aan betere aanpak en oplossingen voor transportbedrijven. Het Zutphens model krijgt navolging in andere steden (Nijmegen, Arnhem en Amsterdam). Daartoe wordt er gewerkt aan een tool om de opgedane kennis beter te ontsluiten en in te zetten. Via het TIP (Talent Innovatie Pool) -project werkt men aan de professionalisering van studenten en de 'young professionals' in mkb-bedrijven door deelname aan groepsbijeenkomsten waar ervaringen en expertise worden gedeeld.

Het is de commissie duidelijk geworden dat het KDCLG in veel platforms connecties heeft op hogeschool, regionaal en landelijke niveau. Ook internationaal zijn er samenwerkingsverbanden en wordt bijvoorbeeld de samenwerking aangegaan met de FachHochschule Niederrhein bij het bedrijvenproject Strabus, dat is gericht op gameontwikkeling voor duurzame logistiek. Er zijn veel contacten met de beroepspraktijk op uitvoerend en op bestuurlijk niveau, bijvoorbeeld via Logistics Valley waar veel bedrievennetwerken participeren en via het Doddendaeloverleg (bestuur CoE).

De resultaten die nu uit het onderzoek worden verkregen zijn overtuigend voor het werkveld. De commissie adviseert de bepaling van de impact te versterken en de PDCA-cyclus af te ronden door meer de klanttevredenheid te meten.

Onderwijs en professionalisering

Output

Het KDCLG levert al jarenlang op meerdere gebieden een bijdrage aan het onderwijs binnen de HAN en aan professionalisering van studenten, docenten en onderzoekers, bijvoorbeeld trainingsprogramma onderzoek voor docenten, bijdragen aan curriculumcommissies en beroepenveldcommissies, ontwikkeling van zorggames voor het onderwijs, ontwikkeling van de onderzoekslijn in curricula, bijdragen aan minoronderwijsprogramma's, ontwikkelen van complete onderwijsmodulen Supply Chain Finance, e-commerce en e-fulfilment, mogelijkheden voor student deelname aan het onderzoek in het kader van minor, keuzevakmodulen, stages of afstudeerprojecten, bijdragen aan de competentieontwikkeling voor de Ad-opleiding logistiek planner, verzorgen van gastcolleges, masterclasses en colleges, begeleiding bij master-, afstudeer- en promotietrajecten, ontwikkeling van de minor SPOZ et cetera. Er is samenwerking met veel opleidingen van de eigen faculteit en daarbuiten, bijvoorbeeld Logistiek en Economie, de Master Bedrijfskunde in de Zorg en Dienstverlening, Logistics Management, de AD-opleiding Logistiek Planner, Bedrijfseconomie. Ook zijn er contacten met het mbo via het practoraat, waar docenten worden getraind in onderzoeksvaardigheden via praktijkprojecten met bedrijven en direct de aansluiting naar het hbo wordt bevorderd voor deelnemende studenten. Ook internationaal zijn er bijdragen aan gastcolleges bij bijvoorbeeld het Westminster College en andere kennispartners.

De participatie van studenten in het onderzoek is sterk gestegen van 60-70 studenten in 2014 naar 125 studenten in 2017. Dit komt mede doordat meer studenten vrije-keuzemodulen (5 EC) inzetten om mee te draaien in onderzoeksprojecten van het kenniscentrum. Via onderwijsactiviteiten vanuit KDCLG worden meer dan 500 studenten bereikt. Het aantal docentonderzoekers is gestegen van 13 in 2014 naar 21 docentonderzoekers in 2017. Jaarlijks worden twee à drie prijzen verkregen voor producten/publicaties voor studenten of docentonderzoekers.

Impact

De commissie constateert uit de productielijsten en uit de gesprekken die zijn gevoerd dat het KDCLG veel connecties heeft met het onderwijs en dat dit ook bijdraagt aan de ontwikkeling en de vernieuwing van het onderwijs in diverse opleidingsprogramma's op bachelor-, Ad- en masterniveau. Doordat medewerkers van KDCLG ook taken hebben in het onderwijs werken de onderzoeken duidelijk door in het onderwijs. Kennis, tools en games worden in de onderwijsprogramma's gebruikt en docentonderzoekers delen hun expertise tijdens (gast)colleges en bij de begeleiding van studenten. Dit is met name zichtbaar in de minor Slim Plannen en Organiseren in de Zorg (SPOZ) en bij de opleiding Logistics Management. Om alle activiteiten met het onderwijs te coördineren is specifiek een medewerker aangesteld. Met de structurele binding van docentonderzoekers aan het KDCLG, draagt men duidelijk bij aan de onderwijskwaliteit en de professionalisering van docenten.

Of het KDCLG voldoet aan de eigen ambities is niet geheel duidelijk doordat er niet altijd duidelijke smart-geformuleerde streefdoelen zijn, bijvoorbeeld het aantal opleidingen waar men wil participeren in het onderwijs of het aantal studenten of docenten dat participeert in het

onderzoek. De commissie adviseert hier duidelijker ambitie en doelen te stellen, passend bij de visie.

De commissie is positief over het practoraat, dat samen met de regionale ROC's is gestart, gefinancierd vanuit het RIF-project Beroepsonderwijs vanuit Logistics Valley. Het doel is docenten in het mbo te professionaliseren en zo de aansluiting op het hbo en op het werkveld te verbeteren.

Conclusie

De commissie constateert dat KDCLG duidelijk opereert vanuit de driehoek onderzoek-onderwijs-werkveld. Daarbij ligt een zwaarder accent bij onderwijs en werkveld dan bij kennisontwikkeling voor het onderzoeksdomein. Het KDCLG heeft een behoorlijke output aan publicaties, producten en bijdragen in het onderwijs. De benodigde netwerken en samenwerkingsverbanden zijn aanwezig binnen de faculteit, de hogeschool, met andere onderwijsinstellingen, bedrijven, platforms en overheden op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau. KDCLG heeft een goede naam en wordt erkend op de eigen expertise.

De impact van ontwikkelde kennisproducten draagt in ruim voldoende mate bij aan de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein en krijgt interne en externe waardering, met name voor de programmalijn Healthcare Logistics. De impact in het onderwijs is duidelijk en veelzijdig van onderwijsontwikkeling, student- en docentprofessionalisering en bijdragen aan het onderwijsbeleid en de samenwerking met andere sectoren en het werkveld.

De impact op de beroepspraktijk en maatschappij is overduidelijk. In een breed beroepenveld is er veel waardering voor de ontwikkelde kennisproducten, wat ook resulteert in vervolgoopdrachten en –onderzoek en goed gebruik in 'communities of practice', 'learning communities' en binnen bedrijven en instellingen (bijvoorbeeld de benchmark tool in de zorglogistiek). Er zijn nauwe banden met het regionaal bedrijfsleven. Een groot deel van de kennisproducten wordt ook via de eigen tijdschriften en de website van het Centre of Expertise gedeeld en verspreid.

De commissie is van mening dat KDCLG duidelijke impact heeft in het logistieke domein en onderwijs. De output is zondermeer bovengemiddeld/verwachting te noemen richting beroepspraktijk en onderwijs. Ook op nationaal niveau heeft KDCLG een centrale rol in het Centre of Expertise. De commissie waardeert dit met een oordeel goed. Wel adviseert de commissie daarbij om meer consequent op alle terreinen duidelijke streefdoelen te formuleren en daarbij ook meer ambitie te tonen. Tevens adviseert de commissie om de output en impact in de toekomst, met de wisseling van lector, meer structureel te monitoren (zie standaard 5) en te spiegelen aan de eigen visie, doelen en beschikbare middelen (zie eerdere standaarden). Dat kan bijdragen aan de balans in de vraagarticulatie, de balans tussen de onderzoekstypen en de balans tussen focus en massa.

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

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 2016 is het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2016-2022* uitgewerkt in de *HANleiding Kwaliteitszorg Onderzoek*. Dit biedt een helder kader voor een sluitende kwaliteitscyclus op het niveau van de onderzoekslijnen en –projecten met beschrijving van doelstellingen, normen, instrumenten, actoren en evaluatiecycli.

De lector is primair verantwoordelijk voor de output en kwaliteit van het onderzoeksprogramma en de onderzoeksprojecten. De PDCA-cyclus is voornamelijk vastgelegd in de businessplannen, jaarplannen en –verslagen en halfjaarlijkse managementrapportages. Ook op nationaal niveau rapporteert KDCLG met een jaarverslag aan het Centre of Expertise.

Belangrijk startpunt in de borging van de onderzoekskwaliteit ligt bij de aanstelling van de juiste (docent)onderzoekers en de onderlinge peer reviews. Met de opleidingsmanagers wordt halfjaarlijks besproken welke docent geschikt zou zijn voor het doen van onderzoek. De onderzoekskwaliteit wordt verder geborgd in de reguliere R&O-gesprekken die de lector houdt met iedere medewerker, waar nodig samen met de desbetreffende opleidingscoördinatoren.

Uitkomsten worden vastgelegd in het HAN e-HRM systeem. Daarnaast zijn er nog 2-3 maandelijkse planning & control-gesprekken tussen lector en onderzoeker, waar concrete afspraken en doelen worden vastgelegd in verslagen en worden voortgang en uitkomsten geëvalueerd. Vooraf worden alle onderzoeksvoorstellen op hoofdlijnen besproken met onderzoekers en opdrachtgevers. In maandelijkse teamoverleggen worden resultaten gedeeld en de werkwijzen en voortgang besproken en worden jaarplannen besproken en het stoplichtmodel bijgehouden. De Stuurgroep KennisDCLG bespreekt halfjaarlijks de vraag of KDCLG de dingen goed doet en of ze de goede dingen doet. Op basis daarvan worden plannen bijgesteld.

Eens per zes jaar is er een externe BKO-beoordeling en tussentijds zijn er HAN midterm reviews. De commissie signaleert dat KDCLG duidelijk de adviezen van de vorige externe beoordeling heeft aangepakt ter versterking en verbetering. De vorming van het landelijke Center of Expertise is daar het meest duidelijke voorbeeld van. Ook externe reviews door het platform Beta Techniek en de landelijke review van Centers of Expertise gaven positieve resultaten.

Met een stoplichtenmodel monitort KDCLG of doelen worden behaald. Aandachtspunten zijn: de doorontwikkeling en bedrijfscontinuïteit van de programmalijnen. Navraag tijdens gesprekken levert op dat de output, impact en tevredenheid wordt gemeten door stakeholders tijdens reguliere contacten via de directe contacten te bevragen. De commissie adviseert dit toch gestructureerder te organiseren om te borgen dat de PDCA-cyclus bij de projecten wordt afgerond. KDCLG kan meer de nadruk leggen bij het tweede deel van de loop: van check naar act. Dit past bij de observatie van het KDCLG in de zelfevaluatie dat de kwaliteitsborging 'nog niet in alle gevallen' navolgbaar is.

Conclusie

De commissie signaleert dat er veel informatie voor handen is op uitvoerend en bestuurlijk niveau, maar dat er weinig gerichte effectmetingen zijn, bijvoorbeeld van de bijdragen aan het onderwijs. Er wordt in zekere mate actie ondernomen op gesignaleerde knelpunten en verbeterpunten. Dit kan wel meer gestructureerd en meer in control, vanuit missie, visie en doelstellingen, worden uitgevoerd, waarmee ook een effectievere PDCA-cyclus kan worden bereikt. De kwaliteitsborging kan meer gestandaardiseerd worden. De commissie adviseert KDCLG om de *HANdleiding Kwaliteitszorg Onderzoek* uit te werken naar een eigen kwaliteitszorgplan passend voor de eigen context.

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

Voor de verdere ontwikkeling en voor een beter oordeel in de toekomst adviseert de commissie om:

- de kwaliteitszorg meer te formaliseren, mogelijk door vastlegging van standaardprocedures, meetinstrumenten, benoemen van verantwoordelijken en de afronding van de PDCA-cyclus, bijvoorbeeld in een eigen kwaliteitszorgplan;
- meer in control te komen vanuit de centrale missie en doelen en meer gestructureerde impact en waarderingsmetingen en registratie van verbetermaatregelen;
- duidelijker verslaglegging van overleggen met stakeholders.

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>	Voldoende
<i>Standaard 3 (Methodische) kwaliteit van onderzoek</i>	Voldoende
<i>Standaard 4 Resultaten en impact</i>	Goed
<i>Standaard 5 Kwaliteitsborging</i>	Voldaan

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

De commissie heeft bij KDCLG een enthousiaste onderzoeksgroep aangetroffen die met veel enthousiasme werkt aan logistieke vraagstukken. KDCLG heeft een goede naam en wordt (h)erkend op de eigen expertise, zowel lokaal, regionaal als nationaal in het Center of Expertise. Het KDCLG opereert duidelijk vanuit de driehoek onderzoek-onderwijs-werkveld en heeft duidelijk impact in het logistieke domein en het logistiekonderwijs met een bovengemiddelde output richting beroepspraktijk en onderwijs. Het accent ligt minder bij kennisontwikkeling voor het onderzoeksdomein. De benodigde netwerken en samenwerkingsverbanden zijn aanwezig op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau.

Aandachtspunten liggen bij de verdere aanscherping van missie, visie en streefdoelen, opdat een duidelijker kader ontstaat voor de vraagarticulatie en onderzoeksaanpak. Hier ligt een belangrijke taak voor de nieuwe lector om de programmalijnen weer meer te convergeren en balans in te bouwen qua financiële middelen en personele capaciteit voor onderzoek versus onderwijs. Het KDCLG kan nog meer investeren in werving van extern gefinancierde projecten. De kwaliteit van het onderzoek kan winst boeken bij een betere bekendheid van de gedragscode en betere monitoring van werkwijzen, uitkomsten en het afsluiten van de pdca-cyclus. Kwaliteitszorg kan een meer formeel karakter krijgen vanuit een eigen kwaliteitsplan. In het algemeen is de commissie van mening dat er meer balans kan worden gezocht in de vraagarticulatie, in de onderzoeksmethoden en tussen focus en massa.

Met gerichte keuzes vanuit de visie en missie is de commissie van mening dat de oordelen 'voldoende' in de komende jaren naar oordelen 'goed' zijn om te buigen. De expertise om dit voor elkaar te krijgen is aanwezig. Vlotte aanstelling van de nieuwe lector en mogelijk ook de associate lector is wenselijk om hier snel stappen in te zetten.

Drie standaarden worden gewaardeerd met het oordeel 'voldoende' en standaard vier wordt beoordeeld met het oordeel 'goed'. Standaard vijf ontvangt het oordeel 'voldaan'. Op basis hiervan beoordeelt de visitatiecommissie de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie van Kenniscentrum Logistiek Gelderland van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen in totaliteit als **voldoende**.

4. Aanbevelingen

De commissie doet de volgende aanbevelingen:

Standaard 1

- Streef naar een verdere aanscherping van missie, visie en streefdoelen, opdat een duidelijker kader ontstaat voor de vraagarticulatie en onderzoeksaanpak.

Standaard 2

- De onderscheiden programmalijnen dienen meer te convergeren en de balans qua financiële middelen en personele capaciteit voor onderzoek versus onderwijs dient te worden bewaakt. De commissie is van mening dat met een verzakelijking van de organisatie naar een meer stabiel en minder persoonsgebonden organisatiemodel, de onderscheiden programmalijnen meer op eenzelfde ontwikkelingsniveau kunnen worden gebracht. Voor de middellange termijn kan meer duidelijkheid worden gegeven over financiële middelen en beschikbare capaciteit voor onderzoek versus onderwijs en disseminatie.

Standaard 3

- Het KDCLG dient nog meer te investeren in werving van extern gefinancierde projecten.

Standaard 4

- Voor de bewaking van de kwaliteit van het onderzoek dient men te streven naar een betere bekendheid van de gedragscode en betere monitoring van werkwijzen, uitkomsten en het afsluiten van de pdca-cyclus.

Standaard 5

- Kwaliteitszorg dient meer te worden geformaliseerd vanuit een eigen kwaliteitsplan.

5. Specifieke aandachtspunten van het College van Bestuur van de HAN

Het College van Bestuur van de HAN heeft de commissie verzocht te reflecteren op twee specifieke aandachtspunten:

1. Span of control:

In het evaluatierapport van 2011 was de span of control een open vraag voor de toekomst. Inmiddels is het team aanzienlijk uitgebreid. De zittende lector pensioneert op korte termijn. De werving van een opvolger is in voorbereiding. De benoeming van een associate lector is aangehouden. De continuïteit van het lectoraat is ten dele geborgd doordat het lectoraat één van de zes KennisDC's Logistiek vormt binnen het landelijke Centre of Expertise Logistiek. Wat vindt de commissie van de span of control in relatie tot het geheel aan werkzaamheden en medewerkers van het lectoraat?

De span of control is een eigenschap van een leidinggevende, geen eigenschap van een organisatie. De span of control van de huidige lector is groot en hij heeft een losse managementstijl, waardoor deze span of control ook groot kan zijn. Met het relatief kleine team gaat momenteel veel capaciteit en energie uit naar operationele zaken en minder naar strategische beleidsvorming. Voor de aanstaande opvolger zal het een uitdaging zijn om daar richting aan te geven en focus en verzakelijking aan te brengen. Met divergerende aandacht dreigt er een span-of-control-issue. Daarbij is het zeker gewenst om potentiële kandidaten op hun span of control te toetsen.

Het is van belang dat de opvolger een generalist is, en van voldoende breedte en diepgang, om het brede vakgebied te overzien, intern en extern gezag te hebben. Daarom lijkt de aanstelling van een associate lector op een meer specialistisch deelgebied een logische oplossing. Daarmee kan het takenpakket van de nieuwe lector worden verlicht en is het ook weer makkelijker om een goede opvolger aan te trekken.

De commissie adviseert om zo spoedig mogelijk een nieuwe lector aan te stellen en deze lector een eigen associate lector te laten werven/kiezen. De associate moet qua achtergrond complementair zijn aan de lector. Dit om het gevaar van discontinuïteit te voorkomen, alsmede overbelasting te vermijden van degenen die tijdelijk taken moeten gaan waarnemen. Met verdeling van taken over lector en associate wordt voorkomen dat de leiding eenduidig bij een persoon is belegd en kan het risicomangement worden verbeterd.

2. Hoe kan het lectoraat een productieve rol spelen qua oriëntatie op de buitenwereld vanuit de CoE-ervaring, daarbij rekening houdend met haar positie in de nieuwe academiestructuur van de HAN en de drie HAN-zwaartepunten?

Zowel de positie in het CoE als de plaats/rol binnen de nieuwe HAN-academiestructuur zijn onzekerheden waar het lectoraat zich mee geconfronteerd ziet en die zij niet op eigen kracht kan beantwoorden. Beiden vragen veel aandacht opdat zij het startpunt zijn voor de oriëntatie en uitwerking daarvan in een nieuwe strategie en organisatiestructuur.

De commissie adviseert de samenwerking binnen het Centre of Expertise te koesteren in de vorm van een netwerkorganisatie. Dat blijkt voor KDCLG prima uit te pakken. Wel is het belangrijk om strakker te managen op gelijkwaardiger bijdragen van alle deelnemende kenniscentra en heldere prestatie-indicatoren te formuleren met de mogelijkheid om deelnemers bij te sturen of uit het verband te zetten als ze niet voldoen aan de norm. De aansturing van het Centre of Expertise kan daar strakker in opereren en voorkomen dat het een te vrijblijvende samenwerkingsvorm is.

De nieuwe academiestructuur is nog onduidelijk. De commissie adviseert om KDCLG een voldoende autonome positie in de academiestructuur te geven, die niet te veel versplinterd wordt over te veel opleidingen. Er moet voldoende mogelijkheid zijn tot focus. De nu gekozen specialisaties Healthcare Logistics en Duurzame Logistiek (smart region, last mile en reversed logistics) lijken logische specialisaties, die goede aansluiting bieden op de HAN zwaartepunten.

Bijlagen

Bijlage 1 Bestudeerde documenten

De commissie heeft de volgende documenten ingezien en bestudeerd:

- Zelfevaluatie-rapport Lectoraat L&A, sept. 2018, met toelichting op bijlagen
- HAN Instellingsplan 2016-2020
- Onderzoeksvisie HAN 2016-2020
- HAN Gezamenlijk vertrekpunt fase-2. Organisatieontwikkeling HAN 2020
- Organogram HAN
- HAN Jaarverslag 2017
- HANleiding Kwaliteitszorg Onderzoek, uitwerking Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022, maart 2016
- Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo, HBO raad, augustus 2010
- Business Plannen KennisDC Logistiek Gelderland, 2014 en 2016-2020
- Missie Visie KennisDC Logistiek Gelderland 2016-2020
- Jaarplannen en jaarverslagen KDCLG 2014-2018
- Notulen stuurgroep KennisDC Logistiek Gelderland 2014-2018
- Overzicht medewerkers 2012-2018, CV's medewerkers en Onderwijs herkomst teamleden
- Overzichten interne en externe contacten
- Overzicht baten
- Meesterlijk onderzoek III, contouren van actie-ondersteunend onderzoek, HAN
- Productenlijst Lectoraat L&A-KennisDC Logistiek Gelderland
- Representatieve selectie van publicaties en producten uit de onderzoekslijnen Health Care, Health Cure, Smart Regional Logistics FMCG en Smart Regional Logistics Human Capital
- Stoplichten 2016-2018
- Toekenning NWO Living Labs 2018
- Minor evaluatie SPOZ 2017
- Presentaties bevindingen evaluatie TIP twee cohorten
- Overzicht vervolgopdrachten
- Sterkte-zwakte analyse CoE Logistiek, 2015
- 2016 HvA def eindadvies CoEs Review Commissie

Bijlage 2 Bezoekprogramma, 2 oktober 2018

08:30-09:00 uur	Aankomst Commissie
09:00-09:30 uur	Gesprek met directie HAN/lector: Tijs Breukink (CvB), Inge Wessels (directeur IBR), Kees de Jong (directeur IBR), Gisela Albers (directeur FEM), Stef Weijers (lector)
09:30-09:45 uur	Overleg commissie
09:45-10:30 uur	Gesprek/korte pitch met team lectoraat, opleiding en KennisDC Logistiek:
10:30-10:45 uur	Overleg commissie
10:45-11:30 uur	Presentatie Healthcare Logistics: hele lijn laten zien (onderzoek+onderwijs+impact werkveld). Pitch en gespreksruimte met commissie en vertegenwoordigers vanuit alle stakeholdersgroepen.
11:30-12:15 uur	Overleg commissie en bestudering materiaal en lunch
12:15-13:00 uur	Presentatie FMCG: Stadslogistiek nadruk op opvolging van onderzoeksopdrachten. Pitch en gespreksruimte met commissie en vertegenwoordigers vanuit alle stakeholdersgroepen.
13:00-13:15 uur	Overleg commissie
13:15-14.00 uur	Presentatie HC: nadruk op leereffecten deelnemers TIP, zowel van young professionals bedrijven als studenten. Pitch en gespreksruimte met commissie en vertegenwoordigers vanuit alle stakeholdersgroepen.
14:00-14:45 uur	Overleg commissie
14:45-15:00 uur	Terugkoppeling

Deelnemers

09:45-10:30 uur	Team Lectoraat, opleiding LM, KennisDC Logistiek
Stef Weijers	lector
Marcel Michon	Managing Partner Buck Consultants International/lid Stuurgroep KennisDC Logistiek Gelderland
Dennis Moeke	senior onderzoeker & trekker Healthcare Logistics/docent LME
Enide Bogers	senior onderzoeker & trekker Smart Regional Logistics/docent LM
Ronald Beckers	practor mbo/docent FM
Miranda Vodegel	manager KennisDC Logistiek Gelderland
Theo Witjes	opleidingsmanager opleiding LM
Brigitte Faber	docent-onderzoeker Human Capital/onderwijs AD/DT
10:45-11:30 uur	Healthcare Logistics presentatie en gesprek
Dennis Moeke	senior onderzoeker & trekker Healthcare Logistics / docent LME
Richard Westerman	docent-onderzoeker Cure/onderwijs LE/Cure Circle/Minor/Zorggame/Kennispropositie/Afstudeertafels
Henny van Gaalen	docent-onderzoeker Care/onderwijs LE/coördinator Minor en trainingen Driestroom en Zorggame
Hans-Heinrich Glöckner	onderzoeker Cure en Care/projectleider landelijk project Afstudeertafels
Pieter Vlot	Hoofd Logistieke Services Rivas: werkveld
Alex van der Putten	Head of Procurement & Supply Chain Radboudumc: werkveld ovb
Jorrit Ebben	Chief Strategy & Innovation Officer zorggroep Siza: werkveld
Yoram van Loenen	oud-student LM, (juli 2018 afgestudeerd), student-onderzoeker lectoraat
Twan Marcus	oud-student LM (juli 2018 afgestudeerd) student-onderzoeker lectoraat
Diana van Dijk	docent-onderzoeker KennisDC Logistiek Brabant/Zeeland afstudeertafel en Cure Circle
Stef Weijers	lector

12:15-13:00 uur

Enide Bogers
Henny Jordaan
Jan Jansen
Joost Roeterdink
Jacco vd Kamp
Jos Addink
Wouter Bonouvrié
Simon de Rijke

Stef Weijers

Smart Region: FMCG, presentatie en gesprek

senior onderzoeker & trekker Smart Regional Logistics/docent LM
onderzoeker e-commerce/fashion/stadslogistiek
docent-onderzoeker Supply Chain Finance/docent LME/secretaris EFLE
beleidsmedewerker, provincie Gelderland: werkveld
proces en implementatie manager CB: werkveld
directeur Addink Distributie & Stadslogistiek Zutphen: werkveld
student LM/student-onderzoeker in het Larenstein Food project (AOD)
docent-onderzoeker logistiek HvA, lectoraat Citylogistiek/KennisDC Logistiek
Amsterdam
lector

13:15-14.00 uur

Sjoerd Wensink
Marieke van der Lelie
Miranda Vodegel
Susan Keijsers
Mark Huisman
Franka de Vries
Marit Pleune
Stef Weijers

Smart Region: Human Capital, presentatie en gesprek

projectleider Talent Innovatie Pool (TIP)
procesbegeleider TIP/docent HRM
manager KennisDC Logistiek Gelderland/evaluatieonderzoek TIP
kwaliteitscoördinator Eijgenhuijsen Precisievervoer & alumnus: werkveld
directeur Mark Huisman Logistics: werkveld
student LM en deelnemer ronde 1 en 4 van TIP
oud-student LM (juli 2017) en deelnemer ronde 2 van TIP
Lector

Bijlage 3 Deskundigheid leden visitatiecommissie en lead-auditor

De heer prof.em.drs.C.J. Ruijgrok, voorzitter

De heer Ruijgrok is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van logistiek. Professor Ruijgrok studeerde econometrie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is emeritus hoogleraar Transport and Logistics Management aan TIAS (een Business School van Tilburg University) en de Technische Universiteit Eindhoven, waar hij academisch directeur is geweest van de masteropleiding Executive Master of Transport & Logistics Management (MTL), die is overgegaan in de Executive Master of Operations and Supply Chain Excellence (MOS). Hij is lid van de examencommissie van de master MOS opleiding van TIAS.

De heer Ruijgrok is na zijn pensionering bij TNO als senior consultant verbonden gebleven aan TNO Mobility and Logistics in Delft. Hij heeft al vele jaren ervaring met transportonderzoek, zowel op het gebied van vrachtovervoer als het gebied van personenvervoer, en was betrokken bij een groot aantal internationale onderzoeksactiviteiten en onderzoeksorganisaties en is lid geweest van diverse visitatiecommissies.

De heer drs. C.J.J. van Veldhuizen

De heer Van Veldhuizen is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van logistiek. De heer Van Veldhuizen is werkzaam bij TMO Fashion Business School als manager bachelor course en als manager van Center of Expertise + TMO DevelopmentLAB (onderzoekslab). Als manager bachelor course heeft hij ervaring in leidinggeven aan hbo-onderwijsprogramma's en het ontwerpen van curricula (Fashion management en BBA), het ontwikkelen van onderwijs (Supply chain management, category management, marketing, branding, research methods). Hij heeft onderzoek uitgevoerd vanuit het Center of Expertise en TMO DevelopmentLAB als onderzoekspartner in consortiumprojecten Levertijden Harmonisatie (2013-15) en Bundelen bij de Bron (2011-12) via TKI Dinalog; Passende Mode (2017-18) via RAAK SIA; Klanttechnologie in retail (2017-18) via KIEM VANG; Future Proof Human Capital (2018-2019) via SDF.

De heer ir. B. Schoonderwoerd MBA

De heer Schoonderwoerd is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van logistiek. De heer Schoonderwoerd is directeur Logistiek bij Technische Unie. Daarnaast is hij vice-voorzitter en voorzitter van de Raad voor Logistieke Kennis van de ondernemersvereniging Evofenedex, het netwerk van Nederlandse handels- en productiebedrijven met een logistieke of internationale operatie. Ook is hij bestuurslid en sinds afgelopen jaar vice-voorzitter van TKI Logistiek/Dinalog, waar hij betrokken is bij de toewijzing van gelden aan innovatieconsortia op basis van hun innovatievoorstellen. Jaarlijks verzorgt hij het gastcollege Supply Chain Management aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.

Mevrouw ir. M. Dekker-Joziase

Mevrouw Dekker is ingezet als NQA-auditor en secretaris van de commissie. Zij heeft ruime ervaring met visitaties in alle sectoren van het hoger onderwijs en met onderzoeksvisitaties en proef instellingstoetsen kwaliteitszorg en daarmee een brede ervaring opgebouwd op het gebied van de beoordeling van onderwijs- en onderzoekskwaliteit. Mevrouw Dekker is door de NVAO gecertificeerd tot secretaris sinds 2010. In 2015 heeft zij deelgenomen aan de ECA training *Quality in internationalisation*.

Bijlage 4 Onafhankelijkheidsverklaringen leden visitatiecommissie

Netherlands Quality Agency



Hogeschool



van Arnhem en Nijmegen

Verklaring van onafhankelijkheid (visitatie)

Ondergetekende: de heer B. Schoonderwoerd

Lid van het visitatiepanel van de onderzoekseenheid Lectoraat Logistiek

Visitatiedatum: 2 oktober 2018

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

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

Naam: Bart Schoonderwoerd

Geboortedatum: 20 september 1961

Datum: 3 juli 2018.....

Handtekening:



Verklaring van onafhankelijkheid (visitatie)

Ondergetekende: de heer C. van Veldhuizen

Lid van het visitatiepanel van de onderzoekseenheid Lectoraat Logistiek

Visitatiedatum: 2 oktober 2018

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

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

Naam: Chris van Veldhuizen

Geboortedatum: 7 mei 1962

Datum: 3 juli 2018

Handtekening:

Verklaring van onafhankelijkheid (visitatie)

Ondergetekende: C. J. Ruijgrok.....

Lid van het visitatiepanel van de onderzoekseenheid Kenniscentrum Logistiek HAN..

Visitatie datum: 2 oktober 2018.....

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

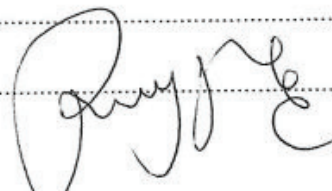
- Het panellid niet heeft deelgenomen aan de onderzoeks- en adviesactiviteiten van de betreffende onderzoekseenheid;
- Het panellid geen gezamenlijke publicaties heeft verzorgd met de lector en/of de medewerker(s) van de onderzoekseenheid;
- Het panellid geen zitting heeft gehad in adviesraden of evaluatiecommissies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

Naam: Cornelis Jacobus (Kees) Ruijgrok.....

Geboortedatum: 3 augustus 1949.....

Datum: 20 juni 2018.....

Handtekening:





Verklaring van onafhankelijkheid (visitatie)

Ondergetekende: mevrouw ir. M. Dekker-Joziasse

Lid van het visitatiepanel van de onderzoekseenheid Kenniscentrum Logistiek HAN

Visitatie datum: 2 oktober 2018

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

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

Naam: Marga Dekker-Joziasse

Geboortedatum: 22-03-1965

Datum: 6 juli 2018

Handtekening: 