



EVALUATIERAPPORT

**Kenniscentrum
Economisch Sterke en Creatieve Stad**

HOGESCHOOL UTRECHT

**De kracht van
kennis.**

EVALUATIERAPPORT

**Kenniscentrum
Economisch Sterke en Creatieve Stad**

HOGESCHOOL UTRECHT

Hobéon Management Consult

Datum

22-2-2019

Auditpanel

Prof.dr. H.A.P. Pols, voorzitter

Prof.dr. A. Lievens

Drs.J.M.M. Taks

Dr.ir. J.P. Joore

Prof.dr. S. Waslander

Drs. E. ten Holte MSM

Drs. P. Stamsnijder

Dr. P. Timmers

Ir. A. de Geus

Secretaris

V. Bartelds mba

INHOUDSOPGAVE

1.	SAMENVATTING	1
2.	INLEIDING	5
3.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	7
4.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	17
5.	AANBEVELINGEN	19
BIJLAGE I	Scoretabel	21
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	23
BIJLAGE III	Overzicht auditpanel	27

1. SAMENVATTING

Het Kenniscentrum Economisch Sterke & Creatieve Stad (verder KC ES&CS) van de Hogeschool Utrecht bestaat in deze vorm nog maar kort, hoewel veel van de lectoraten hierbinnen al een veel rijkere geschiedenis hebben. Met de herindeling in februari 2017 waarbij drie facultaire kenniscentra zijn samengevoegd is een nieuw kenniscentrum ontstaan met 9 lectoraten, 114 onderzoekers en ruim 2000 betrokken studenten. De missie is *mensen, organisaties en samenleving toerusten om succesvol te worden in een digitale economie*.

Standaard 1. Onderzoeksprofiel en -programma:

Sinds de herinrichting van de kenniscentra van de HU in februari 2017 heeft het Kenniscentrum Economisch Sterke & Creatieve Stad het onderzoeksdomein bepaald en verkend in verbinding met het centrale thema van de Hogeschool Utrecht: *de kwaliteit van samenleven in de stedelijke omgeving*. De missie van KC ES&CS luidt: *mensen, organisaties en samenleving toerusten om succesvol te worden in een digitale economie*.

Het panel waardeert de 'can-do' insteek van het kenniscentrum en tevens om niet vanaf de tekentafel met een missie en visie te starten en daarop programmalijnen op te stellen, maar te zoeken naar synergie tussen de verschillende lectoraten en die te stimuleren.

Op eenzelfde manier kan er ook eenvoudig een vertaalslag worden gemaakt van de missie van het KC met de missie van de hogeschool.

De inhoudelijke ambities van het KC ES&CS dragen volgens het panel zeker bij aan de missie en profilering van de hogeschool, waarbij het panel aangeeft dat de bedrijfskundig economische expertise binnen het KC nog versterking verdient.

De mate van sturing vanuit een gezamenlijk onderzoeksprofiel of een gezamenlijk onderzoeksprogramma richting de uitvoering van het onderzoek van de lectoren is in de ogen van het panel zeer beperkt. Er is met name sprake van een 'bottom-up' sturing waarbij het aanbod van de bestaande lectoraten bepalend lijkt, zonder dat dit voldoende samengaat met een duidelijke gezamenlijke richting.

Gezien de ontwikkelingsfase begrijpt het panel dat er nog onvoldoende sprake is van een coherent onderzoeksprofiel en dat zodoende de sturing inzake de uitvoering van het onderzoek nog te vaak "ad hoc" gebeurt. Door de ambities en achterliggende doelstellingen, de *purpose*, beter naar voren te brengen, kan meer coherentie worden aangebracht in het programma. Het panel adviseert dit ook gepaard te laten gaan met impact indicatoren.

Vanuit deze constatering komt het evaluatiepanel tot het oordeel '**onvoldoende**' op deze standaard. Het evaluatiepanel heeft er vertrouwen in dat, met het sterk sturen op focus, het KC ES&CS wel op afzienbare termijn tot een sterke profilering kan komen.

Standaard 2. Organisatie, middelen en samenwerking

De aansturing en organisatie van het kenniscentrum Economisch Sterke en Creatieve Stad is in de ogen van het evaluatiepanel goed toegesneden op de aard van de lectoraten. De energie en creativiteit die het panel ook in de gesprekken heeft gezien, reflecteert zich in een bruisend en ambitieus werkklimaat.

De veelheid aan uitingsvormen van deze energie, men laat geen kans onbenut, brengt risico met zich mee in versplintering en verwatering. Met de beperkte middelen die men beschikbaar heeft is het niet realistisch om te verwachten dat alle ambities gehaald kunnen worden. Zeker omdat men de feitelijk acquisitie van zowel onderzoeksubsidies als contractonderzoek als relatief beperkt karakteriseert. De breedte van het kenniscentrum gecombineerd met de beperkte middelen en de afhankelijkheid van de rijksbijdrage maakt dat het strategisch selecteren van specifieke speerpunten uit de vele mogelijkheden onontkoombaar is om voldoende impact, zichtbaarheid en identiteit te genereren. In de ogen van het evaluatiepanel is de inzet van mensen en middelen kwalitatief en kwantitatief matig toegesneden op de gestelde doelen. Medewerkers worden in voldoende mate aangestuurd en het KC is efficiënt en effectief georganiseerd.

Het kenniscentrum is goed verbonden met de interne en externe stakeholders. Het portfolio representeert in voldoende mate het ontwikkelende onderzoeksprofiel van het kenniscentrum, zij het dat meer focus en gezamenlijkheid in de ogen van het evaluatiepanel noodzakelijk is. Dit kenniscentrum heeft een sterk internationaal potentieel. Dit potentieel volledige benutten vereist aandacht voor acquisitie en vooral ook voor tijdig te mobiliseren uitvoeringscapaciteit. Gewogen deze beoordelingen beoordeelt het evaluatiepanel deze standaard als **'voldoende'**.

Standaard 3. Kwaliteit van Onderzoek

De bestudeerde producten van het kenniscentrum ES&CS zijn, ook op hogeschoolniveau, geëxpliciteerd als theoretisch verankerd, praktisch relevant, methodisch grondig en ethisch verantwoord. Zij voldoen volgens de auditoren goed aan de kwaliteitseisen die gebruikelijk zijn in de verschillende expertisegebieden. KC ES&CS kent twee verschijningsvormen van praktijkgericht onderzoek. Naast het toepassen van kennis naar de praktijk, wordt ook de praktijkkennis verzameld en geanalyseerd. Op deze manier draagt de praktische kennis weer bij aan de theorievorming. De kwaliteit van onderzoek in de ogen van de stakeholders is ronduit goed te noemen. Transparantie, toepasbaarheid en de inhoudelijke waarde van de onderzoeksresultaten worden geroemd door externe betrokkenen, ook in de gesprekken met het panel. De positieve energie was goed voelbaar. De link met de beroepspraktijk is in dit oplossingsgerichte kenniscentrum onmiskenbaar in elk onderzoek aanwezig. Het panel beoordeelt deze standaard als **'goed'**.

Standaard 4. Impact

De auditoren spreken hun waardering uit voor de doorwerking die de lectoraten en opgeteld ook het Kenniscentrum KC ES&CS weten te bewerkstelligen. Zowel op onderwijsgebied als in kennisontwikkeling is de output relevant, zowel in kwantiteit als in kwaliteit. De bijdragen die het panel bestudeerde zijn methodisch goed en praktijkgericht relevant, zo bleek ook tijdens de gesprekken met interne en externe stakeholders. De ontwikkelde kennisproducten zijn niet alleen bekend bij de organisaties waar de kennisproducten voor bedoeld waren maar zijn eveneens bekend bij het bredere beroepenveld. Zij worden goed gewaardeerd hetgeen blijkt uit een voldoende gebruik van de kennisproducten in de beroepspraktijk. Niettemin is er een uitdaging om voldoende focus te bereiken (het aanbevolen speerpuntenbeleid) om het aanwezige impactpotentieel volledige waar te maken. Daarnaast raadt het panel aan de doorwerking in de 'economisch sterke en creatieve stad' meer meetbaar te maken. De doorwerking naar met name het masteronderwijs is substantieel en het aantal studenten dat betrokken is bij onderzoeken stijgt behoorlijk. De bijdrage van het kenniscentrum aan de kennisontwikkeling vindt met name plaats op het snijvlak van praktijk en theorie, exact waar het hbo-onderzoek de meeste doorwerking kan hebben. Op grond van deze overwegingen beoordeelt het evaluatiepanel deze standaard als **'goed'**.

Standaard 5. Kwaliteitszorg

Het panel beoordeelt de kwaliteitszorg van het Kenniscentrum Economisch Sterke en Creatieve Stad als ruimschoots **'voldaan'** op basis van de gestructureerde en hoogfrequente interne en externe evaluatie en het beschikbare instrumentarium, met inachtnaam van de aanbeveling om een model te ontwikkelen waarmee de doorwerking meer meetbaar gemaakt kan worden.

Algemene conclusie:

Het visitatiepanel heeft het Kenniscentrum Economisch Sterke en Creatieve Stad geëvalueerd. Het kenniscentrum toont energie en creativiteit, die leidt tot mooie voorbeelden van relevante doorwerking. De concentrische beweging van de lectoraten binnen het kenniscentrum gebaseerd op een dynamisch en samenhangend team heeft de volle steun van het evaluatiepanel. Op grond van een onvoldoende op standaard 1, voldoende op standaarden 2 en 5 en goed op standaarden 3 en 4, beoordeelt het panel het KC ES&CS als **'voldoende'**.

Aanbevelingen

Het panel beveelt het KC ES&CS dringend aan om enkele gezamenlijke projecten te starten waaraan alle lectoraten bijdragen. In een dergelijke opzet wordt het gezamenlijk profiel geïnternaliseerd waarmee het aanwezige enthousiasme tot sterkere synergie zal leiden. Een deel van de toegevoegde waarde van het kenniscentrum schuilt in de energie die vrijkomt in een veelheid aan projecten. Tegelijkertijd is de samenhang van activiteiten daardoor niet altijd goed te voorzien – en soms wellicht matig aanwezig. Meer aandacht voor het hogere doel van het kenniscentrum kan tot meer samenhang en daarmee tot meer toegevoegde waarde leiden. Het panel denkt dat juist in het economische domein de expertise aanwezig is om een impactmodel te ontwikkelen dat recht doet aan de verschillende manieren van doorwerking en verschillende onderzoekstradities en -methodieken.

Het kenniscentrum verkent het onderzoeksdomein met externe stakeholders. Het panel adviseert om hierbij de vorming een Raad van Advies in mee te nemen om een langjarig commitment te creëren dat KC ES&CS zal helpen het onderzoeksprofiel te verscherpen en te bewaken.

Tot slot adviseert het panel om de driejaarlijkse interne midterm-review te versterken met enkele externe actoren. Evaluatie door vreemde ogen kan ook tussentijds een meerwaarde vormen voor de lectoraten, het kenniscentrum en de Hogeschool Utrecht als geheel.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter te Den Haag op 22 februari 2019.

2. INLEIDING

De Hogeschool Utrecht heeft ervoor gekozen om alle vier kenniscentra tegelijkertijd extern te laten beoordelen, om de kwaliteitszorgcyclus gelijk te trekken, vergelijking te kunnen maken en eventuele gezamenlijke verbeterpunten ook gezamenlijk aan te kunnen pakken. Hiertoe is een breed panel van auditoren betrokken bij de visitaties op 26, 27 en 28 november 2018.

Het kenniscentrum is in februari 2017 ontstaan vanuit een herindeling van drie facultaire kenniscentra, Crossmediale Communicatie, Technologie en Innovatie en Innovatie en Business. Het Kenniscentrum Economisch Sterke en Creatieve Stad (hierna: KC ES&CS) omvat op dit moment negen lectoraten, elf lectorposities en ongeveer honderd onderzoekers. Enerzijds gaat het om lectoraten die zich richten op technologie, ondernemerschap en de creatieve industrie.

Eerdere visitaties keken natuurlijk niet naar de huidige eenheid, maar naar de facultaire kenniscentra (Crossmediale Communicatie, Techniek en Innovatie, Innovatie en Business). De drie visitatiecommissies adviseerden om de samenwerking en de samenhang tussen de lectoraten te bevorderen. De beperkte middelen in verhouding tot de ambities was een zorgpunt van twee visitatiecommissies. De opvolging van deze adviezen is weergegeven onder respectievelijk standaard 1 en 2.

Het evaluatiepanel interpreteert de term *impact* op de manier waarop de Hogeschool Utrecht deze heeft gedefinieerd als *doorwerking*. Bij praktijkgericht onderzoek in het hoger beroepsonderwijs gaat het om het creëren van waarde op het gebied van beroepspraktijk en samenleving, onderwijs en professionalisering, en de wetenschap.

DOORWERKING naar	Beroepspraktijk	Onderwijs en professionalisering	Wetenschap
KENNISONTWIKKELING	Bijdrage aan body of knowledge van genoemde sectoren	Bijdrage aan body of knowledge onderwijs HU	Bijdrage aan body of knowledge in het wetenschapsdomein
PERSOONSONTWIKKELING	Het leren van personen in genoemde sectoren door onderzoek	Het leren van personen in HU door onderzoek	Het leren van personen in wetenschappelijke wereld door onderzoek
SYSTEEMONTWIKKELING	Veranderingen door onderzoek gerealiseerd (bij organisaties) in genoemde sectoren	Veranderingen door onderzoek gerealiseerd in HU	Veranderingen door onderzoek gerealiseerd in wetenschappelijke wereld

3. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

3.1. Onderzoeksprofiel en -programma:

Standaard 1: Onderzoeksprofiel en -programma:

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

Bevindingen

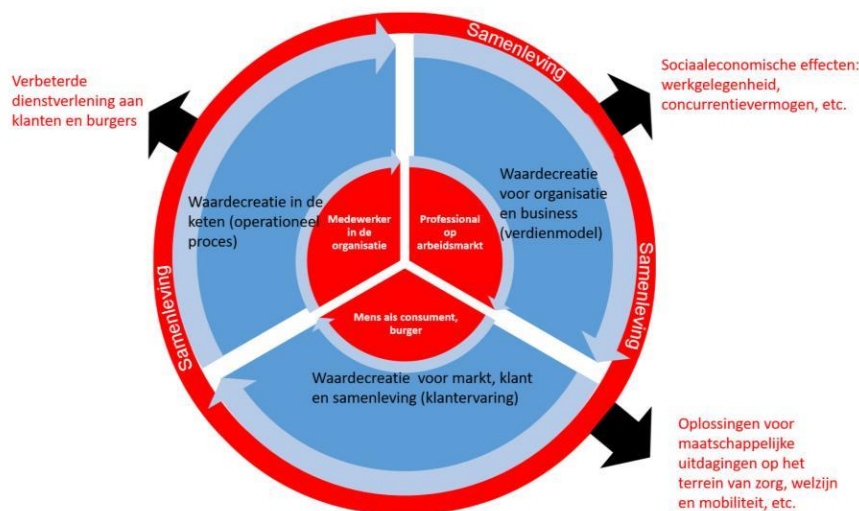
Bij het beoordelen van standaard 1 heeft het panel mede gekeken naar de volgende deelaspecten:

- a. Mate van **uitwerking** van onderzoeksprofiel, -programma, -doelen en -indicatoren.
- b. Mate van aansluiting bij de **algemene missie** van de hogeschool en mate van relatering aan de (regionale) beroepspraktijk.
- c. **Ambitieniveau** van het onderzoeksprofiel, -programma, -doelen en -indicatoren.
- d. Mate waarin onderzoeksprofiel, -programma, -doelen en -indicatoren **sturing** geven aan de uitvoering van het onderzoek.
- e. Mate waarin onderzoeksprofiel, -programma, -doelen en -indicatoren bekend zijn bij de directe stakeholders en **medewerkers** van het kenniscentrum.
- f. Mate waarin onderzoeksprofiel, -programma, -doelen en -indicatoren als **voorbeeld** kunnen dienen voor andere hogescholen.

Sinds de herinrichting van de hogeschool in februari 2017 heeft het Kenniscentrum Economisch Sterke en Creatieve Stad de digitale economie als domein bepaald. Het profiel van het kenniscentrum is nog in ontwikkeling en wordt geleidelijk zichtbaar vanuit de concentrische beweging in de drie werkprogramma's: exploratie, exploitatie en opschaling. Niet toevallig kunnen deze thema's ook gezien worden als drie fasen in innovatieprocessen. KC ES&CS kiest ervoor om de veelal gevestigde lectoraten vanuit hun expertise bij te laten dragen aan aspecten van de gezamenlijke missie, in plaats van het starten met een missie en visie en daar vanuit programmalijnen te definiëren en onderzoeken op te enten.

De missie van KC ES&CS luidt: *mensen, organisaties en samenleving toerusten om succesvol te worden in een digitale economie.*

Deze missie sluit aan bij het centrale thema van de Hogeschool Utrecht: *de kwaliteit van samenleven in de stedelijke omgeving*, met name in de fundamentele die het KC beschrijft voor het gezamenlijk profiel. Deze fundamentele betreffen het verdienmodel voor de organisatie zelf, het proces van waardecreatie en de maatschappelijke valorisatie in klant- (of gebruikers-) ervaring, schematisch weergegeven in figuur 1.1.



Figuur 1.1

Het kenniscentrum heeft geen gezamenlijke programmalijnen vastgesteld. De korte bestaansperiode van het KC, gecombineerd met verschillen in onderzoekstradities maakt dat het gezamenlijk onderzoeksprofiel nog volop in ontwikkeling is.

Zes van de negen lectoraten hebben al wel een lange geschiedenis (vanaf 2002) en in die tijd expertise ontwikkeld, een flink onderzoeksportfolio opgebouwd en zowel intern als extern impact gegenereerd. Drie lectoraten worden nog ingevuld vanuit een inhoudelijke bijsturing om nauwer aansluiting te vinden bij maatschappelijke trends. Zo is het lectoraat Coöperatief Ondernemerschap beëindigd en is het onderzoeksprogramma naar Sociale Innovatie overgeplaatst. Dit lectoraat wordt nu herijkt naar Ondernemerschap in Innovatieve mkb-bedrijven.

Het KC ES&CS hanteert een 80-20 regel in de profilering van lectoraten ten opzichte van de gezamenlijke profilering als kenniscentrum: 80 procent van wat ieder lectoraat doet, dient een verbinding te hebben met het gezamenlijk onderzoeksprofiel.

Weging en Oordeel

Het profiel van het KC ES&CS is ten tijde van de visitatie in de ogen van het evaluatiepanel nog onvoldoende uitgewerkt. Het kenniscentrum heeft het domein bepaald, verkend en is dat op dit moment aan het uitwerken naar onderzoeksproposities. De inhoudelijke focus op digitale transformatie is logisch en terecht in de ogen van de beoordelaars en geeft het kenniscentrum en daarmee de hogeschool goede mogelijkheden zich te profileren in de regio. Bovenregionaal zijn er meer kenniscentra op dit terrein actief en is het aan te raden om de focus in de ontwikkeling van het onderzoeksprogramma nog te vernauwen om een onderscheidende profilering te creëren.

Het panel waardeert de pragmatische insteek van het kenniscentrum om niet vanaf de tekentafel met een missie en visie te starten en daarop programmalijnen op te stellen, maar te zoeken naar synergie tussen de verschillende lectoraten en die te stimuleren. Een dergelijke oplossingsgerichte insteek past ook in het economisch domein.

Op eenzelfde manier kan er ook eenvoudig een vertaalslag worden gemaakt van de missie van het KC met de missie van de hogeschool.

De inhoudelijke ambities van het KC ES&CS dragen volgens het panel zeker bij aan de missie en profilering van de hogeschool, waarbij het panel aangeeft dat de bedrijfskundig economische expertise binnen het KC nog versterking verdient.

De mate van sturing vanuit een gezamenlijk onderzoeksprofiel of een gezamenlijk onderzoeksprogramma richting de uitvoering van het onderzoek van de lectoren is in de ogen van het panel zeer beperkt. Er is met name sprake van een 'bottom-up' sturing waarbij het aanbod van de bestaande lectoraten bepalend lijkt, zonder dat dit voldoende samengaat met een duidelijk gezamenlijk geformuleerde richting.

Het panel beveelt het KC ES&CS dringend aan om enkele gezamenlijke projecten te starten waaraan alle lectoraten bijdragen en deze als speerpunten te bezien, ook voor de externe profilering. In een dergelijke opzet wordt het gezamenlijk profiel geïnternaliseerd waarmee het aanwezige enthousiasme tot sterkere synergie zal leiden. Met de beschikbare middelen in het praktijkgericht onderzoek is het nodig om rigoureus te focussen, met het oog op de geambieerde doorwerking.

Gezien de ontwikkelingsfase begrijpt het panel dat er nog onvoldoende sprake is van een uitgewerkt gezamenlijk onderzoeksprofiel en dat daarmee het onderzoeksprofiel onvoldoende sturing geeft aan de uitvoering van het onderzoek. Door de ambities en achterliggende doelstellingen, de purpose, beter naar voren te brengen, kan meer coherentie worden aangebracht in het programma. Dit kan bijvoorbeeld worden geconcretiseerd door de veranderingen in de samenleving – zoals de digitalisering van de economie – beter te thematiseren.

Vanuit deze constatering komt het evaluatiepanel tot het oordeel 'onvoldoende' op deze standaard. Het evaluatiepanel heeft er vertrouwen in dat, met het sterk sturen op focus, het KC ES&CS wel op afzienbare termijn tot een sterke profilering kan komen.

3.2. Organisatie, middelen en samenwerking

Standaard 2: Organisatie, middelen en samenwerking.

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.

Bevindingen

Bij het beoordelen van standaard 2 heeft het panel mede gekeken naar de volgende deelaspecten:

- a. De mate waarin het portfolio van de onderzoekseenheid het onderzoeksprofiel, het onderzoeksprogramma en de onderzoeksdoelen representeert.
- b. De manier waarop de onderzoekseenheid is georganiseerd, en de manier waarop de medewerkers worden aangestuurd.
- c. De mate waarin de onderzoekseenheid zich ontwikkelt in lijn met de gestelde doelen en ambities, en de mate waarin ontwikkeling heeft plaatsgevonden ten opzichte van de vorige visitatie.
- d. De mate waarin de inzet van mensen en middelen kwantitatief en kwalitatief voldoende is om de gestelde doelen en ambities te realiseren.
- e. De mate waarin de onderzoekseenheid is verbonden met de interne en externe omgeving.

Organisatie

Het Kenniscentrum KC ES&CS heeft een eenvoudige basisstructuur met negen lectoraten gelijkelijk verdeeld over drie inhoudsdomeinen (technologie, creatieve industrie en ondernemerschap), twaalf lectoren en een lector/directeur die de uiteindelijke verantwoording naar het College van Bestuur aflegt. De lectoraten zijn in de organisatiestructuur zelfstandige organisatie-eenheden met eigen budgetverantwoordelijkheid. De lectoren voeren hun RGW-gesprekken (Resultaat Gericht Werken) met de lector/directeur van het KC en zij leveren op hun beurt input voor de RGW-gesprekken van de docent-onderzoekers die de RGW-gesprekken met hun onderwijsleidinggevende voeren.

Met een zich nog ontwikkelend onderzoeksprofiel is het niet verwonderlijk dat het portfolio rijk maar erg breed is. Het KC ES&CS verbindt de onderzoeklijnen in de *Centres of Expertise* en *Techlabs* waarbij verschillende lectoraten en actoren uit onderwijs en praktijk elkaar vinden. Naast alle overleggen waarin KC ES&CS participeert, besteedt het expliciet veel aandacht aan communicatie met stakeholders en geïnteresseerden en heeft daarvoor een communicatiemedewerker beschikbaar.

Middelen

KC ES&CS heeft een flink aantal mensen aan zich verbonden (in 2017: 12 lectoren, 83 docent/onderzoekers, 19 promovendi en 15 ondersteuners). Er is sprake van kleine aanstellingen in KC-verband, lectoren 0,6fte gemiddeld, docentonderzoekers 0,27, promovendi 0,45 en ondersteuners 0,12fte.

De komende jaren wil het kenniscentrum nog drie extra lectoraten om meer studenten (nu: 2069) aan het kenniscentrum te verbinden.

Het is opvallend dat KC ES&CS de uitdagingen op het gebied van HR met passie adresseert. Men zoekt naar mogelijkheden, zowel in het herinrichten van het functiehuis door associate lectoren, kleine participatiemogelijkheden voor docenten die geen ruimte hebben maar wel bij willen dragen en het aannemen van personen onder de vlag van het lectoraat, iets dat andere kenniscentra onmogelijk lijken te achten (m.a.w. een kans om van elkaar te leren).

De ambities van het kenniscentrum strekken verder dan wat er met de beschikbare middelen mogelijk is. Het kenniscentrum acht de HU-ambitie om de tweede en derde geldstroom gelijk te trekken met de eerste op dit moment niet realistisch.

Men richt zich op het vergroten van de tweede geldstroom (onderzoeksubsidies) maar onderkent de uitdaging in toenemende concurrentie en de voorwaarde van *matching* bij veel subsidieprojecten.

Op dit moment heeft men begroot dat de externe baten ongeveer 20% vormen van de totaal beschikbare inkomsten.

Het KC ES&CS maakt gebruik van een extern programmamanager en het HU Grant Office om opdrachten en subsidies te verwerven.

Dit kenniscentrum heeft een sterk internationaal potentieel. Dit potentieel volledige benutten vereist aandacht voor acquisitie en vooral ook voor de te mobiliseren uitvoeringscapaciteit om consistent te kunnen rapporteren dat toegekende projecten – in deze snel veranderende omgeving – ook daadwerkelijk tijdig uitgevoerd worden.

Samenwerking

Binnen de hogeschool heeft het kenniscentrum Economisch Sterke en Creatieve Stad een breed scala aan contacten en samenwerkingsverbanden, zowel binnen de hogeschool als daarbuiten met kennisinstellingen, commerciële en niet-commerciële organisaties. In eerdere visitaties is er gewezen op de kwetsbaarheid van het netwerk als dit vooral op persoonlijk lectoraatsniveau gestalte krijgt. Deze aanbeveling heeft het kenniscentrum ter harte genomen, onder andere door het aantrekken van een communicatiemedewerker en het nadrukkelijker profileren van het KC ES&CS in plaats van de onderliggende lectoraten.

Weging en Oordeel

De aansturing en organisatie van het kenniscentrum Economisch Sterke en Creatieve Stad is in de ogen van het evaluatiepanel goed toegesneden op de aard van de lectoraten. De energie en creativiteit die het panel ook in de gesprekken heeft gezien, reflecteert zich in een bruisend en ambitieus werkklimaat.

De veelheid aan uitingsvormen van deze energie, men laat geen kans onbenut, brengt risico op versplintering met zich mee. Met de beperkte middelen die men beschikbaar heeft is het niet realistisch om te verwachten dat alle ambities gehaald kunnen worden. Zeker omdat men de acquisitiekraft van zowel onderzoeksubsidies als contractonderzoek als relatief beperkt karakteriseert. De breedte van het kenniscentrum gecombineerd met de beperkte middelen en de afhankelijkheid van de rijksbijdrage maakt dat het formuleren van specifieke speerpunten onontkoombaar is om voldoende impact te genereren. Hierover meer onder de standaard 4, doorwerking.

De dynamiek, creativiteit en oplossingsgerichtheid die het panel heeft gezien binnen dit kenniscentrum maakt dat het veel fiducia heeft in het potentieel van het KC ES&CS. Het panel denkt dat dit wel eens de passende, wendbare, manier van aansturing voor meer kenniscentra zou kunnen zijn mits gecombineerd met een richtinggevend plan.

In de ogen van het evaluatiepanel is de inzet van mensen en middelen kwalitatief en kwantitatief matig toegesneden op de gestelde doelen. Medewerkers worden in voldoende mate aangestuurd en het KC is goed efficiënt en effectief georganiseerd. Het kenniscentrum is goed verbonden met de interne en externe stakeholders. Het portfolio representeert in voldoende mate het ontwikkelende onderzoeksprofiel van het kenniscentrum, zij het dat meer focus en consistentie in de ogen van het evaluatiepanel noodzakelijk is. Gewogen deze beoordelingen beoordeelt het evaluatiepanel deze standaard als 'voldoende'.

3.3. Standaarden voor onderzoek

Standaard 3: Standaarden voor onderzoek.

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

Bevindingen

Bij het beoordelen van standaard 3 heeft het panel mede gekeken naar de volgende deelaspecten:

- a. De mate waarin de onderzoekseenheid beschikt over relevante geëxpliciteerde onderzoeksstandaarden voor de uitvoering van onderzoek.
- b. De mate waarin het uitgevoerde onderzoek voldoet aan de geëxpliciteerde standaarden.
- c. De mate waarin de onderzoekers kennis hebben van de geëxpliciteerde standaarden en de mate waarin de onderzoekers hiermee rekening houden bij de uitvoering van het onderzoek.
- d. De mate waarin de standaarden zijn geïnternaliseerd door de onderzoekers en de mate van zelfsprekendheid en zelfstandigheid waarmee ze worden toegepast. De mate waarin de standaarden regelmatig worden geëvalueerd en bijgesteld, en de mate waarin het methodische aspect van het onderzoek een voorbeeld is voor andere onderzoekseenheden.

De bestudeerde producten van het kenniscentrum ES&CS zijn, ook op hogeschoolniveau, geëxpliciteerd als theoretisch verankerd, praktisch relevant, methodisch grondig en ethisch verantwoord. Zij voldoen volgens de auditoren goed aan de kwaliteitseisen die gebruikelijk zijn in de verschillende expertisegebieden. KC ES&CS kent twee verschijningsvormen van praktijkgericht onderzoek. Naast het toepassen van kennis naar de praktijk, wordt ook de praktijkkennis verzameld en geanalyseerd. Op deze manier draagt de praktische kennis weer bij aan de theorievorming.

De kwaliteit van onderzoek in de ogen van de stakeholders is ronduit goed te noemen. Transparantie, toepasbaarheid en de inhoudelijke waarde van de onderzoeksresultaten worden genoemd door externe betrokkenen, ook in de gesprekken met het panel. De link met de beroepspraktijk is in dit pragmatisch ingestelde kenniscentrum onmiskenbaar in elk onderzoek aanwezig.

De geëxpliciteerde normen van onderzoek staan bij alle onderzoekers van het kenniscentrum centraal.

Het Kenniscentrum heeft gezamenlijk met de andere kenniscentra kwaliteitscriteria geformuleerd en indicatoren benoemd die de impact van het onderzoek enigszins 'meetbaar' maken. Hierbij gebruikt men de BKO-set met de domeinen kennisontwikkeling, beroepspraktijk en samenleving en doorwerking in het onderwijs en professionalisering.

Weging en Oordeel

De auditoren beoordelen de kwaliteit van onderzoek van het Kenniscentrum ES&CS als 'goed', gebaseerd op eigen waarneming, ondersteund in de gesprekken en de beschikbare documentatie rondom de borging, zowel HU-breed als binnen het Kenniscentrum. Binnen het kenniscentrum is er sprake van een praktijkgerichte kwaliteitscultuur. De onderzoekers hebben ruim voldoende kennis van de geëxpliciteerde standaarden en houden daar in de opzet, uitvoering en rapportage van het onderzoek overtuigend rekening mee.

3.4 Resultaten

Standaard 4: Resultaten.

De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:

- de beroepspraktijk en de samenleving;
- onderwijs en professionalisering;
- kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein.

Het onderzoek heeft in voldoende mate impact op de hiervoor omschreven gebieden

Bevindingen

Bij het beoordelen van standaard 4 heeft het panel mede gekeken naar de volgende deelaspecten:

- a. De mate waarin de productiviteit van de onderzoeksgroep voldoet aan de gestelde doelen en indicatoren.
- b. De mate waarin de impact van de ontwikkelde kennisproducten bijdraagt aan de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein.
- c. De mate waarin de impact van de ontwikkelde kennisproducten voor wat betreft de beroepspraktijk aanwezig is.
- d. De mate waarin de impact van de ontwikkelde kennisproducten voor wat betreft het onderwijs aanwezig is.
- e. De mate waarin de ontwikkelde kennisproducten bekend zijn bij de organisaties waarvoor ze bedoeld waren en bij het bredere beroepenveld.

De beroepspraktijk en de samenleving

De primaire beroepspraktijk van het kenniscentrum ES&CS is dienend aan andere domeinen zoals zorg, welzijn en educatie en het onderzoek kenmerkt zich door multidisciplinariteit en samenwerkingsverbanden met consortia van bedrijven en/of publieke instellingen. De doorwerking van het kenniscentrum op de beroepspraktijk is met name op meta-niveau zichtbaar in de ontwikkeling van professionals uit diverse bedrijfstakken, bijvoorbeeld op het gebied van innovatie. Als illustratie hiervan kan de *Toolkit Behavioral Lenses* dienen, ontwikkeld door twee lectoraten uit het kenniscentrum in samenwerking met de creatieve industrie en gedragswetenschappers uit andere kennisinstellingen. Een breed scala aan professionals, van ontwerpers tot beleidsmakers kunnen dit gereedschap inzetten om innovaties op het gebied van gedragsverandering een grotere kans van slagen te geven.

De Centres of Expertise zijn voor dit kenniscentrum een uitgelezen plek om doorwerking te genereren.

Onderwijs en professionalisering

Het KC ES&CS staat dicht op de onderwijspraktijk. Zowel in curriculumontwikkeling, docentprofessionalisering als de participatie van studenten zijn de lectoraten erg actief en wordt ook het kenniscentrum als koepel zichtbaarder. Het aantal participerende studenten, bijvoorbeeld in minoren, afstudeeronderzoek en masteropleidingen, groeide van 2016 tot 2017 met een kwart en voor 2018 is een soortgelijke ontwikkeling te verwachten.

Juist op het gebied van (onbekostigde) masteropleidingen drukt het KC ES&CS zijn stempel op het grote aanbod van de Hogeschool Utrecht. Met drie professionele masters, waaronder een internationale, maakt het kenniscentrum de verbinding tussen praktijk, onderwijs en onderzoek.

In leerwerkplaatsen haalt men de complexiteit en actualiteit uit de praktijk binnen en waarbij het onderwijs een mediërende en verbindende rol speelt en het onderzoek een innoverende en experimenterende rol.

Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

De kennisgeneratie van het KC ES&CS is, zoals gezegd, tweezijdig: zowel van praktijk naar theorie als van theorie naar praktijk. Het kenniscentrum publiceert met enige regelmaat in wetenschappelijke tijdschriften, maar vooral op fora van academici samen met praktijkprofessionals. Ook proefschriften en postdoc-publicaties leveren een bijdrage aan de kennisontwikkeling.

Weging en Oordeel

De auditoren spreken hun waardering uit voor de doorwerking die de lectoraten en opgeteld ook het Kenniscentrum KC ES&CS weten te bewerkstelligen. Zowel op onderwijsgebied als in kennisontwikkeling is de output relevant, zowel in kwantiteit als in kwaliteit. De bijdragen die het panel bestudeerde zijn methodisch goed en praktijkgericht relevant, zo bleek ook tijdens de gesprekken met interne en externe stakeholders.

Wel is het panel van mening dat meer focus op KC-niveau de doorwerking kan versterken. Met KC-brede projecten zou men het kenniscentrum Economisch Sterke & Creatieve Stad scherper kunnen profileren. Dit naast de samenwerkingen die het KC ES&CS nu al heeft met andere kenniscentra. De mate van doorwerking is op dit moment substantieel afhankelijk van de bestaande onderzoeksprojecten. Voor het kenniscentrum ligt er een uitdaging de continuïteit naar de toekomst meer planbaar te maken.

De ontwikkelde kennisproducten zijn niet alleen bekend bij de organisaties waar de kennisproducten voor bedoeld waren maar zijn eveneens bekend bij het bredere beroepenveld. Zij worden goed gewaardeerd hetgeen blijkt uit een voldoende gebruik van de kennisproducten in de beroepspraktijk.

De doorwerking naar met name het masteronderwijs is substantieel en het aantal studenten dat betrokken is bij onderzoeken stijgt behoorlijk.

De bijdrage van het kenniscentrum aan de kennisontwikkeling vindt met name plaats op het snijvlak van praktijk en theorie, exact waar het hbo-onderzoek de meeste doorwerking kan hebben.

Op grond van deze overwegingen beoordeelt het evaluatiepanel deze standaard als **'goed'**.

Het is het evaluatiepanel opgevallen dat (ook) dit kenniscentrum huiverig staat ten opzichte van het meetbaar maken van doorwerking. Het panel denkt dat juist in het economische domein de expertise aanwezig is om een model te ontwikkelen dat recht doet aan de verschillende manieren van doorwerking en verschillende onderzoekstradities en -methodieken. Wellicht in samenwerking met het KC Leren en Innoveren kan het evaluatiepanel zich een project voorstellen (bijvoorbeeld in opdracht van de Vereniging van Hogescholen?) waarbij de doorwerking transparanter en vergelijkbaarder wordt gemaakt. De onderzoekscultuur op de Hogeschool Utrecht, de breedte van de vier kenniscentra en de nabijheid van de Universiteit Utrecht maakt het Utrecht Science Park een proeftuin bij uitstek voor een dergelijk project. Het hbo-onderzoek in Nederland zou hierbij zeker baat hebben.

3.5. Kwaliteitszorg

Standaard 5: Kwaliteitszorg.

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

Bevindingen

Voor standaard 5 hanteert BKO een tweepuntsschaal: Voldaan / Niet Voldaan. Er wordt voldaan aan deze standaard als voldaan is aan 4 criteria:

- a. De onderzoeksprocessen en resultaten worden regelmatig en systematisch **geëvalueerd**.
- b. De onderzoekseenheid maakt hierbij gebruik van een samenhangend geheel aan **meet- en evaluatie-instrumenten**.
- c. De meet- en evaluatieresultaten leiden tot reflectie waaruit **verbeteracties** voortvloeien voor het onderzoeksprofiel, het onderzoeksprogramma en de organisatie en uitvoering van het onderzoek.
- d. De meet- en evaluatieresultaten worden gerelateerd aan de **interne beleids- en verbetercyclus** van de onderzoekseenheid en/of de hogeschool.

De bedrijfskundige kwaliteitszorg van het Kenniscentrum valt binnen het raamwerk van de Hogeschool Utrecht als geheel en maakt gebruik van het centraal gefaciliteerde instrumentarium op het gebied van financiële rapportage, urenregistratie en dergelijke. Zowel bedrijfskundig als inhoudelijk heeft de directeur van het KC halfjaarlijks een bilateraal managementoverleg met het College van Bestuur waarbij de voortgang van het kenniscentrum wordt besproken.

De prestatie-indicatoren van dit overleg vloeien voort uit het managementjaarplan waarin afspraken zijn opgenomen over resultaten op het gebied van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk. Deze zijn in lijn met het strategisch plan van het kenniscentrum als geheel en worden beoordeeld volgens de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act).

Zowel in de totstandkoming van het strategisch meerjarenplan op Kenniscentrumniveau als in de destillatie op jaarlijkse en halfjaarlijkse termijn worden zowel de externe en semi-externe stakeholders als de interne spelers betrokken.

Het kenniscentrum laat zich conform de BKO-systematiek zesjaarlijks extern beoordelen en de instelling draagt zorg voor een interne beoordeling na drie jaar.

Het evalueren en herijken van missie en programmalijnen structureert het kenniscentrum systematisch door interne en externe stakeholders te consulteren en het domein van het kenniscentrum samen te verkennen.

Inhoudelijk gaat het kenniscentrum na of de ingezette koers van de drie kennisprogramma's nog voldoet of aanpassing behoeft in frequente interactie met de stakeholders.

Weging en Oordeel

De kwaliteitscyclus van het Kenniscentrum volgt het beproefde HU-model. Zowel de inhoudelijke als de bedrijfskundige aspecten van het kenniscentrum en de onderliggende lectoraten worden door betrokken actoren geobserveerd en bijgestuurd.

Twee zaken vragen nog enige aandacht. Het kenniscentrum verkent het onderzoeksdomein met externe stakeholders.

Het panel adviseert om hierbij de vorming een Raad van Advies in mee te nemen om een langjarig commitment te creëren dat KC ES&CS zal helpen het onderzoeksprofiel te verscherpen en te bewaken.

Tot slot adviseert het panel om de driejaarlijkse interne midterm-review te versterken met enkele externe actoren. Evaluatie door vreemde ogen kan ook tussentijds een meerwaarde vormen voor de lectoraten, het kenniscentrum en de Hogeschool Utrecht als geheel.

Het panel beoordeelt de kwaliteitszorg van het Kenniscentrum Economisch Sterke en Creatieve Stad als ruimschoots **voldaan** op basis van de gestructureerde en hoogfrequente interne en externe evaluatie en het beschikbare instrumentarium.

4. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het visitatiepanel heeft het Kenniscentrum Economisch Sterke en Creatieve Stad geëvalueerd. Het kenniscentrum toont energie en creativiteit, die leidt tot mooie voorbeelden van relevante doorwerking. De concentrische beweging van de lectoraten binnen het kenniscentrum heeft de volle steun van het evaluatiepanel.

Met een onvoldoende op standaard 1, een voldoende op standaarden 2, 'goed' voor standaarden 3 en 4 en 'voldaan' op standaard 5 komt het evaluatiepanel tot het eindoordeel 'voldoende' voor het Kenniscentrum Economisch Sterke en Creatieve Stad.

5. AANBEVELINGEN

Het panel beveelt het KC ES&CS dringend aan om enkele gezamenlijke projecten te starten waaraan alle lectoraten bijdragen. In een dergelijke opzet wordt het gezamenlijk profiel geïnternaliseerd waarmee het aanwezige enthousiasme tot sterkere synergie zal leiden. Met de beschikbare middelen in het praktijkgericht onderzoek is het nodig om rigoureuus te focussen, met het oog op de geambieerde doorwerking.

Het panel denkt dat juist in het economische domein de expertise aanwezig is om een impactmodel te ontwikkelen dat recht doet aan de verschillende manieren van doorwerking en verschillende onderzoekstradities en -methodieken.

Het kenniscentrum verkent het onderzoeksdomein met externe stakeholders. Het panel adviseert om hierbij de vorming een Raad van Advies in mee te nemen om een langjarig commitment te creëren dat KC ES&CS zal helpen het onderzoeksprofiel te verscherpen en te bewaken.

Tot slot adviseert het panel om de driejaarlijkse interne midterm-review te versterken met enkele externe actoren. Evaluatie door vreemde ogen kan ook tussentijds een meerwaarde vormen voor de lectoraten, het kenniscentrum en de Hogeschool Utrecht als geheel.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool Utrecht, Kenniscentrum Economisch Sterke en Creatieve Stad	
Standaard 1. Onderzoeksprofiel en -programma	O
Standaard 2. Organisatie, middelen	V
Standaard 3. Kwaliteit van Onderzoek	G
Standaard 4. Resultaat	G
Standaard 5. Kwaliteitszorg	Voldaan
Algemeen eindoordeel	V

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Onderzoeksevaluaties Hogeschool Utrecht (Kenniscentrum Economisch Sterke en Creatieve Stad)

DAG 1: maandag 26 november 2018

Tijd	Gesprekspartners	Onderwerpen van gesprek
08.30 – 08.45 uur	J. Bogerd, MBA (vz. College van Bestuur) Dr. Ir. A. Franken MBA (College van Bestuur) T. Zweed, (College van Bestuur)	Ontvangst en installatie door College van Bestuur in aanwezigheid van directeuren Kenniscentra
08.45 – 09.00 uur	<i>Vooroverleg commissie (besloten)</i>	
09.00 – 09.30 uur	College van Bestuur J. Bogerd, MBA (vz. College van Bestuur) Dr. Ir. A. Franken MBA (College van Bestuur) T. Zweed, (College van Bestuur)	Strategie t.a.v. onderzoek Inhoudelijke profilering en bestuurlijke verankering ervan Opdracht kenniscentrum/lectoraten
09.30 – 10.30 uur	Directeuren Kenniscentra Prof. Dr. E. de Bruijn (KC LENI) Dr. L. van Doorn (KC SI) Dr. C. Krul, (KC G&DL) Dr. G. van der Veen (KC ES&CS)	Strategie t.a.v. onderzoek Inhoudelijke profilering en bestuurlijke verankering ervan Opdracht kenniscentrum/lectoraten
13.15 – 14.00 uur	<i>Lunch/overleg commissie (besloten)</i>	
14.00 – 15.15 uur	Prof. Dr. E. de Bruijn (KC LENI) Dr. L. van Doorn (KC SI) Dr. G. van Dijk, hogeschoolhoofddocent Dr. L. Munneke, hogeschoolhoofddocent Dr. E. van der Stappen, hogeschoolhoofddocent Dr. J. Nuysink, hogeschoolhoofddocent Dr. W. Planje, hoofddocent, onderzoeker Drs. N. Verdeyen, dir. CoE Smart Sustainable Cities Dr. M.J. Geenen, hogeschoolhoofddocent Drs. P. van Heijst, hogeschoolhoofddocent Dr. E. Overkamp, hogeschoolhoofddocent Dr. Y. de Haan, lector Dr. A. Smits, lector Dr. Ing. P. Ravesteijn, lector	Samenwerking met instituten
15.15 – 16.00 uur	<i>"Tussen"beraad Commissie (besloten)</i>	
16.00 – 17.30 uur	Bezoek aan projectenmarkt	

DAG 2: dinsdag 27 november 2018

Tijd	Gesprekspartners	Onderwerpen van gesprek
09.00 – 09.30 uur	Dr. Ir. A. Franken MBA (College van Bestuur) Prof. Dr. E. de Bruijn (KC LENI) Dr. L. van Doorn (KC SI) Dr. C. Krul, (KC G&DL) Dr. G. van der Veen (KC ES&CS)	Ontvangst door lid College van Bestuur en directeuren Kenniscentra
11.00 – 12.15 uur	Dr. Yael de Haan, lector Dr. Annette Klarenbeek, lector Dr. Lex van Teeffelen, lector Dr. ir. Marlies Steenbergen, lector Dr. Hans Duits, lector Dr. ing. Pascal Ravesteijn, lector / voorzitter Medezeggenschap Dr. Reint Jan Renes, lector Afsoon Qutbyar MSc, (docent-)onderzoeker Roelant Ossewaarde MA, (docent-)onderzoeker Erik Hekman MSc, (docent-)onderzoeker Dr. Aletta Smits, (docent-)onderzoeker Dr. ir. Amber Ronteltap, (docent-)onderzoeker Dr. Gerrita van der Veen, lector / directeur	Lectoren en onderzoekers ES&CS
12.15– 12.45 uur	<i>Lunch/overleg commissie (besloten)</i>	
12.45 – 14.00 uur	Dr. C. Krul, (directeur KC G&DL) Dr. G. van der Veen (directeur KC ES&CS) Drs. T. Dohmen, extern programmamanager LENI Dr. Ir. R. van der Lugt, lector LENI Prof. Dr. J. Versendaal, lector LENI Drs. E. Eweg, programmamanager G&DL Dr. B. Steunenbergh, onderzoeker G&DL Dr. N. Bleijenbergh, lector G&DL Dr. M. Soentken, ext. Programmamanager SI Dr. R. Kloppenburg, hogeschoolhoofddocent SI Dr. Ir. A. van Gorp, hogeschoolhoofddocent SI Dr. G. Ongema, hogeschoolhoofddocent ES&CS Dr. L. van Teeffelen, lector ES&CS R. Voorn MSc RM, hogeschooldocent ES&CS	Inspelen op externe trends
14.00 – 15.30 uur	Bezoek aan Labs	Studenten begeleiden en presenteren mee.
15.30 – 16.30 uur	<i>"Tussen"beraad Commissie (besloten)</i>	

DAG 3: woensdag 28 november 2018

Tijd	Gesprekspartners	Onderwerpen van gesprek
08.30 – 08.45 uur	Dr. Ir. A. Franken MBA (College van Bestuur) Prof. Dr. E. de Bruijn (KC LENI) Dr. L. van Doorn (KC SI) Dr. C. Krul, (KC G&DL) Dr. G. van der Veen (KC ES&CS)	Ontvangst door lid College van Bestuur en directeuren Kenniscentra
08.45 – 09.30 uur	<i>Vooroverleg commissie (besloten)</i>	
09.30 – 10.30 uur	MMI A. Bosman, instituutsdirecteur Drs. H. de Clerq, instituutsdirecteur Dr. E. Verboon, instituutsdirecteur Drs. E. Nauta, instituutsdirecteur Drs. E. Reuling, instituutsdirecteur Dr. C. Sino, instituutsdirecteur Dr. H. Kiers, instituutsdirecteur Drs.ir. D. Blankestijn, instituutsdirecteur Drs. M. Dingarten, instituutsdirecteur Drs. R. Karman, manager en lid MT	Gesprek met interne stakeholders Strategie t.a.v. integratie onderzoek & onderwijs, vertaling naar het niveau van kenniscentra Professionalisering docenten en relatie met kenniscentrum Participatie onderwijs in onderzoek en bijdrage aan doelstellingen voor onderzoek en onderwijs Rol lectoraat en hhd als brug tussen opleiding, kenniscentrum en werkveld Gezamenlijke opdrachten: samenwerking, communicatie en verantwoordelijkheidsverdeling Impact KC op kwaliteit onderwijs, geconcretiseerd op lectoraatsniveau
12.15 – 13.00 uur	<i>Lunch/overleg commissie (besloten)</i>	
13.45 – 14.30 uur	Liesbeth van der Kar, manager NTR Digitaal André Dolsma, commercieel manager Qredits Dr. Ton Baetens, partner Emma Communicatie Frits Bussemaker, voorzitter iPoort	Gesprek met externe stakeholders KC Eigen ervaringen in projecten met lectoraten en kenniscentra Samenwerkingsrelaties Opdrachtgeverschap tav lectoraten Co-makership in onderzoek en ontwikkeling Waardering bijdrage lectoraat aan kennisontwikkeling en praktijkvraagstukken
14.30 – 16.00 uur	<i>Beraad Commissie (besloten)</i>	
16.00– 17.00 uur	Terugkoppeling commissie(openbaar)	

Werkwijze

Bij de beoordeling van het kenniscentrum is uitgegaan van het Branche Protocol Onderzoek. Daarin staan de standaarden vermeld waarop het panel zich bij onderzoeksevaluatie moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de onderzoekseenheid moet bepalen.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditteam zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van het kenniscentrum.

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van het management, onderzoekers en interne en externe stakeholders, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

De verificatie door het auditteam geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geledingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Na overleg met het Kenniscentrum heeft het auditteam op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

Het oordeel van het auditpanel vastgelegd in een conceptrapport werd aan het kenniscentrum voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

Beslisregels

Volgens het BKO hebben standaarden 1 tot en met 4 een oordeel "onvoldoende", "voldoende", "goed" of "excellent". Standaard 5 (Kwaliteitszorg) heeft het oordeel "niet voldaan" of "voldaan". Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn verwoord in het BKO.

BIJLAGE III Overzicht auditpanel

Samenstelling en expertise van de panelleden die zijn ingezet.

Naam	Rol	Domein						Expertise			
		Economie	Gezondheidszorg	Natuur & Techniek	Sociale innovatie	ICT	Communicatie	Auditervaring	Internationaal	lectoraatservaring	Hoger onderwijsbeleid
Prof.dr. H.A.P. Pols	Voorzitter		x					x	x		x
Prof.dr. A. Lievens	Lid	x						x			x
Drs. J.M.M. Taks			x					x	x		
Dr.ir. J.P. Joore					x					x	
Prof.dr. S. Waslander					x			x	x		x
Drs. E. ten Holte MSM			x		x						
Drs. P. Stamsnijder							x				
Dr. P. Timmers						x			x		
Ir. A. de Geus				x				x	x		
V. Bartelds mba	Secretaris					x		x	x		

Korte functiebeschrijvingen (cv's) van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam	Korte functiebeschrijvingen
Prof.dr. H.A.P. Pols	Oud-rector magnificus en hoogleraar inwendige geneeskunde Erasmus Universiteit Rotterdam.
Prof.dr. A. Lievens	hoogleraar binnen het departement marketing aan de Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de Universiteit Antwerpen.
Drs. J.M.M. Taks	voorzitter Raad van Bestuur Diakonessenhuis Utrecht.
Dr.ir. J.P. Joore	lector Open Innovatie aan NHL Hogeschool.
Prof.dr. S. Waslander	Hoogleraar Sociologie TIAS, Lid onderwijsraad.
Drs. E. ten Holte MSM	Raad van Bestuur van de RIBW Nijmegen en Rivierenland.
Drs. P. Stamsnijder	Directeur Reputatiegroep..
Dr. P. Timmers	Visiting research fellow cybersecurity at University of Oxford
Ir. A. de Geus	Directeur Artenergy.
V. Bartelds mba	NVAO-gecertificeerd secretaris.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende ten minste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling - anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het evaluatiebureau -, die een onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl