



EVALUATIERAPPORT

**Kenniscentrum
Gezond & Duurzaam Leven**

HOGESCHOOL UTRECHT

**De kracht van
kennis.**

EVALUATIERAPPORT

**Kenniscentrum
Gezond & Duurzaam Leven**

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.C. de Geus

Secretaris

V. Bartelds mba

INHOUDSOPGAVE

1.	SAMENVATTING	1
2.	INLEIDING	3
3.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	5
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 Gezond en Duurzaam Leven 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 de facultaire kenniscentra Innovatie van Zorgverlening en Technologie en Innovatie zijn samengevoegd is een nieuw kenniscentrum ontstaan met 11 lectoraten, 146 onderzoekers en bijna 1300 betrokken studenten. De missie is Alle mensen in staat stellen gezond en duurzaam te leven in de stedelijke omgeving. Omdat de Hogeschool Utrecht ervoor kiest alle kenniscentra gelijktijdig te evalueren is het KC G&DL zeer vroegtijdig geëvalueerd, waarbij een behoorlijke dosis planvorming, met name op het gezamenlijk profiel, onvermijdelijk is.

Standaard 1. Onderzoeksprofiel en -programma:

Het evaluatiepanel is onder de indruk wat het Kenniscentrum in korte tijd heeft neergezet als onderzoeksprofiel en hoe het dat heeft ingevuld met drie verschillende programmaliijnen. De meerwaarde van de combinatie van de domeinen gezondheid en natuur/techniek is helder verwoord en inzichtelijk. Het interdisciplinaire karakter van dit Kenniscentrum biedt zowel voor de samenleving als voor de kennisontwikkeling en de doorwerking in het onderwijs aantrekkelijke perspectieven.

Aandachtspunt is het aanbrengen van speerpunten in dit brede domein, waarbij het van belang is juist op de raakvlakken van gezondheid, duurzaamheid en technologie te blijven focussen. Op dit moment in de ontwikkeling beoordeelt het panel deze standaard als **'voldoende'** en ziet zeker mogelijkheden om door te groeien naar 'goed' in volgende evaluaties.

Standaard 2. Organisatie, middelen en samenwerking

Organisatorisch heeft het Kenniscentrum een logische structuur gebouwd waarbij het goed is dat de dagelijkse leiding van het KC in handen ligt van een inhoudelijke directeur/lector.

De relatief lange geschiedenis van de afzonderlijke en samenwerkende lectoraten heeft ervoor gezorgd dat de samenwerking in kenniskringen en lectoraten al goed vorm heeft gekregen, hierin is de onderlinge concurrentie duidelijk ondergeschikt gemaakt aan de meerwaarde van intensieve samenwerking.

Wat betreft de middelen is dit grote kenniscentrum nog te veel afhankelijk van het percentage dat het College van Bestuur van de HU vrijmaakt vanuit de Rijksbijdrage. De ambitie om het verwerven van externe onderzoeksubsidies te intensiveren acht het panel een stevige uitdaging, gezien de formidabele en groeiende concurrentie. Juist in het contractonderzoek cq het financieren van onderzoek in samenwerking met externe partners liggen groeiende mogelijkheden voor het Kenniscentrum. Op deze domeinen is er veel behoefte aan onderzoek, enerzijds vanuit publieke kostenbesparing (gezondheidszorg) en vanuit een energietransitie die nog decennialang aandacht en kennis zal vragen.

Het Kenniscentrum heeft vanuit de lectoraten al een groot netwerk opgebouwd, het managen van deze stakeholders is essentieel om daadwerkelijke doorwerking te blijven garanderen. Het panel spreekt zijn bewondering uit voor de wijze waarop het kenniscentrum de ambities organisatorisch koppelt aan middelen en partners en beoordeelt deze standaard als **'goed'**.

Standaard 3. Kwaliteit van Onderzoek

De auditoren beoordelen de kwaliteit van onderzoek van het Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven als **'goed'**, gebaseerd op eigen waarneming, ondersteund in de gesprekken en de beschikbare documentatie rondom de borging die zowel HU-breed als binnen het Kenniscentrum. Binnen het kenniscentrum is er sprake van een kwaliteitscultuur, de uitdaging ligt erin om te zorgen dat verschillende onderzoeksgebieden met een eigen onderzoekstraditie ook een gemeenschappelijke kwaliteitscultuur ontwikkelen, waarbij er gestreefd wordt naar maximale kwaliteit en niet naar het minimaal toelaatbare.

Standaard 4. Impact

De auditoren spreken hun waardering uit voor de mate waarin het kenniscentrum G&DL impact genereert. Het domein gezondheidszorg weet uitstekend haar stempel te drukken op de beroepspraktijk, betreft het onderwijs zoveel mogelijk bij de onderzoeken en levert een substantiële bijdrage in de kennisontwikkeling binnen Nederland en ook in gevallen internationaal. Het domein Engineering weet op momenten zichzelf sterk te presenteren en met de maatschappelijke wind in de rug ziet het panel grote mogelijkheden voor de betrokken lectoraten. Dat de twee domeinen elkaar op een organische wijze nog aan het vinden zijn op zoek naar synergie is gezien de korte geschiedenis van het kenniscentrum niet verwonderlijk. Op grond van de bestudeerde publicaties en andere vormen van doorwerking, gecombineerd met de gesprekken tijdens de visitatie en de nadrukkelijke waardering die externe stakeholders uitspreken voor het kenniscentrum ziet het panel de doorwerking van het kenniscentrum als 'goed' tot uitstekend. Op het gebied van gezondheidszorg waardeert het panel de bijdragen als zeer goed, op het gebied van engineering en energie als rondt goed.

Standaard 5. Kwaliteitszorg

Het panel beoordeelt de kwaliteitszorg van het Kenniscentrum Gezond & Duurzaam Leven als ruimschoots **voldaan** op basis van de gestructureerde en hoogfrequente interne en externe evaluatie en het beschikbare instrumentarium.

Algemene conclusie:

Het visitatiepanel heeft in het Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven een onderzoekseenheid geëvalueerd dat vanuit de voorgaande facultaire kenniscentra en de lectoraten bezig is met een vliegende start in een domein met erg veel potentie. De totale indruk van het panel over dit kenniscentrum is goed hetgeen ook gereflecteerd wordt in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek dat met een voldoende op standaard 1, goed op standaarden 2,3 en 4 en voldoende op standaard kwaliteitszorg tot een eindoordeel 'goed' leidt.

Aanbevelingen

Het evaluatiepanel adviseert het kenniscentrum het profiel en de programmalijnen concentrisch door te ontwikkelen, zodat de opgebouwde expertise zich niet te ver verspreid over dit brede onderzoeksdomein.

Niet uniek voor dit kenniscentrum, maar ook bij KC G&DL, vormt het loopbaanperspectief voor gepromoveerde docenten een uitdaging. Een mogelijke oplossing zou kunnen zijn om bij managementfuncties promotie tot aanbeveling te laten strekken. In nationaal verband zouden hogescholen ook kunnen kiezen om gepromoveerden uit te wisselen, zodat de noodzaak om verworven competenties aan de eigen hogeschool te binden vervalt.

Het toedelen van promotie vouchers zou, eventueel gefaseerd, beleidsrijker kunnen worden ingevuld om het profiel van het kenniscentrum nog verder te versterken.

Het panel geeft het Kenniscentrum (en de Hogeschool) in overweging om een contract-officer aan te stellen om de derde geldstroom te versterken.

Het Kenniscentrum G&DL hanteert de prestatieindicatoren van de HU om de output van het KC in kaart te brengen. Het evaluatiepanel zou het kenniscentrum willen uitdagen om de criteria verder te operationaliseren, zodat het nog transparanter wordt welk onderzoek welke doorwerking heeft. Het is belangrijk dat deze operationalisatie gedragen wordt door de lectoren en onderzoekers.

Tot slot adviseert het panel de PDCA-cirkel in de kwaliteitszorg met kalmte te hanteren. De onderwijswereld heeft de neiging kortcyclisch aan te passen, terwijl de onderzoekswereld meer tijd nodig heeft om vragen te stellen, resultaten te genereren en doorwerking zichtbaar te maken.

Na instemming van de panelleden is dit rapport door de voorzitter vastgesteld 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 Gezond & Duurzaam Leven (verder G&DL) is ontstaan in februari 2017 uit een herindeling van bestaande lectoraten op het gebied van gezondheid en duurzaamheid. Het kenniscentrum omvat op dit moment elf lectoraten, het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities en het Innovatielab Life Sciences & Chemistry (iLab).

Met 146 onderzoekers is het kenniscentrum een zeer stevige onderzoekseenheid voor de hogeschool en ook in landelijk perspectief.

Eerdere visitaties in 2013 en 2015 keken natuurlijk niet naar de huidige eenheid en zijn beperkt representatief voor het huidige kenniscentrum, maar algemene aanbevelingen betroffen het aanbrengen van nog meer focus en het nauwer betrekken van docenten om de doorwerking van hogeschoolonderzoek in het onderwijs te versterken. Zowel in het profiel van het kenniscentrum (standaard 1) als in de personele invulling (standaard 2) is duidelijk zichtbaar dat het kenniscentrum aan deze aanbevelingen opvolging heeft gegeven.

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
SYSTEMONTWIKKELING	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 in februari 2017 heeft het Kenniscentrum Gezond & Duurzaam Leven een gezamenlijk profiel ontwikkeld vanuit de voormalige kenniscentra van de faculteiten Gezondheidszorg respectievelijk Natuur & Techniek in verbinding met het centrale thema van de Hogeschool Utrecht: *de kwaliteit van samenleven in de stedelijke omgeving*.

Voor het kenniscentrum G&DL luidt de visie dan ook: *"we stellen alle mensen in staat gezond en duurzaam te leven in de stedelijke omgeving"*.

Het kenniscentrum en de individuele lectoraten zijn gezamenlijk gekomen tot drie programmalijnen die in de komende jaren verder uitgewerkt en ingevuld zullen worden.

De eerste programmalijn behelst het bevorderen van optimale gezondheid en duurzaamheid door interventie en preventie, gericht op de mens. Het doel is om interventies en meetmethoden te ontwikkelen waarbij de mens centraal staat om optimale gezondheid en duurzaamheid te bereiken.

De tweede programmalijn is Regie op gezond en duurzaam leven (wonen, werken, leren, recreëren)- gericht op interactie en samenwerking. Deze onderzoeken richten zich op het verhogen van de expertise omtrent blended zorg, op de eigen regie van de burger ten aanzien van duurzame keuzes en op de vraag hoe deze zelfredzaamheid vergroot kan worden.

De derde programmalijn is het Realiseren van gezonde en duurzame organisaties – gericht op de inrichting van de leefomgeving. De essentie van deze programmalijn is de realisatie van een omgeving die gezondheid en duurzaamheid versterkt.

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

Het evaluatiepanel waardeert hoe het kenniscentrum een ambitieus profiel heeft ontwikkeld op een nieuw domein dat nog maar kort in deze samenstelling fungeert, maar zeker veel kansen biedt. Logischerwijs is nog merkbaar dat lectoraten die tot voor kort weinig met elkaar in contact waren, nu overlap en bruggen aan het ontwikkelen zijn.

Lectoraten als Building Future Cities en Logopedie, participatie door communicatie hebben weinig vanzelfsprekende verbindingen en het is niet verwonderlijk dat het gezamenlijk profiel en de bijdrage aan de brede missie van de Hogeschool Utrecht nog niet voor de volle honderd procent is uitgekristalliseerd, voor zover dat zou moeten.

In de verbinding van techniek met gezondheid is veel meerwaarde te behalen. De crossover door met een technische blik naar mens-vraagstukken te kijken en andersom draagt veel potentie in zich.

De "why" (Sinek) van de visie is nog niet in alle geledingen, binnen en buiten het KC, transparant en kan nog verder verduidelijkt en geïnternaliseerd worden.

Hoewel het panel zeker bij het kenniscentrum G&DL aandringt op het formuleren van speerpunten in dit brede domein zijn er ook nog onderwerpen die nog niet in het oog springen en die mogelijk in de toekomst wel een belangrijke rol gaan spelen in dit domein. We denken dan met name aan het *Internet of Things* en *Artificial Intelligence*. Elementen hiervan spelen al een rol in het lectoraat Microsysteemtechnologie en Technologie voor Zorginnovaties, maar panel suggereert dat het ontwikkelen van expertise op deze onderwerpen veel kan bijdragen aan het kenniscentrum in zijn geheel en een belangrijke rol spelen in het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities.

De drie programmalijnen zijn logisch en zinvol volgens het panel. Het panel beoordeelt deze standaard op dit moment als '**voldoende**', gezien de vroege fase van evaluatie en de daarbij behorende planvorming. Als de huidige dynamiek in het kenniscentrum doorzet en de focus bestendigt heeft het kenniscentrum een prachtig domein in handen en een visie die daarbij past. De ambities zijn hoog ten opzichte van de beschikbare middelen. Concentratie en massavergroting is noodzakelijk om duidelijke impact te genereren, maar op deze gebieden kan het KC groeien van agenda-volgend naar agenda-setting.

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 Gezond en Duurzaam Leven is voortgekomen uit twee facultaire kenniscentra, Gezondheidszorg en Natuur/Techniek met respectievelijk 7 en 4 lectoraten. Deze elf lectoraten delen verschillende laboratoriumfaciliteiten. Een aantal lectoren werkt bovendien samen in het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, een publiek-privaat samenwerkingsverband met zowel interne als externe partners. Het Kenniscentrum wordt aangestuurd door een directeur/lector. Deze combinatie van management met inhoudelijke betrokkenheid werkt naar de mening van het panel uitstekend, ook doordat de leidinggevende lector vanuit het lectoraat Innovative Testing in Life Sciences en Chemistry voldoende oog heeft voor het technische smaldeel van het kenniscentrum.

De lectoren hebben op hun beurt leidinggevende verantwoordelijkheid voor de onderzoekers, inclusief de functioneringscyclus die de HU vormgeeft middels de Resultaat Gericht Werken-methodiek.

Het kenniscentrum is in staat gebleken in korte tijd een ambitieus profiel en daarvan afgeleide route neer te zetten. Hiermee is men op weg om steeds meer de overlap en synergie te benadrukken. Met het vertrek van het boegbeeld Marieke Schuurmans na vijftien jaar heeft het kenniscentrum een uitdaging om dezelfde prominente plaats te blijven innemen.

De relatief lange geschiedenis van de afzonderlijke en samenwerkende lectoraten heeft ervoor gezorgd dat de samenwerking in kenniskringen en lectoraten al goed vorm heeft gekregen, hierin is de onderlinge concurrentie duidelijk ondergeschikt gemaakt aan de meerwaarde van intensieve samenwerking. In de gesprekken met het panel bleek er een hoge mate van betrokkenheid, die het intensief overleg mogelijk maakt. Is deze intensiteit op termijn houdbaar?

Middelen

Zoals bij veel kenniscentra het geval is, leunt het KC G&DL nog sterk op de eerste geldstroom, het gedeelte van de rijksbijdrage dat door het CvB van de HU wordt toegedeeld aan het onderzoek. De tweede geldstroom, het verkrijgen van externe onderzoeksubsidies, heeft nadrukkelijk de aandacht van het kenniscentrum en men is daar ook behoorlijk succesvol in, gezien de toegekende RAAK-, ZonMw- en EFRO-subsidies.

De ambitie is om daar nog in te groeien naar een situatie waarbij het contractonderzoek en de tweede geldstroom samen even groot zijn als de eerste geldstroom.

De ambities op het gebied van contractonderzoek zijn gematigd. Tot nu toe vormt deze poot zo'n 5% van de totale financiering en met de niet-btw-plichtige middelen erbij zo'n 10%. De begroting voor het lopende jaar laat een daling in dit percentage zien.

Het lijkt erop dat bedrijven en organisaties naast *inkind*-bijdragen maar een beperkte geldelijke bijdrage willen of kunnen leveren. Het grote enthousiasme dat externe stakeholders over het kenniscentrum te berde brengen in de gesprekken met het panel, contrasteert enigszins met deze cijfers.

Het KC G&DL is ook ambitieus in het vullen van promotie vouchers die de HU naar rato verdeeld over de lectoraten. Het kenniscentrum faciliteerde in 2017 in totaal 45 promovende docenten die veelal voor drie dagen per week worden vrijgesteld voor hun onderzoek.

In totaal zijn er 146 professionele onderzoekers betrokken bij het Kenniscentrum (77 fte) en men betreft 1285 studenten direct bij het onderzoek. Hiermee heeft het KC G&DL een zeer behoorlijke massa die de ambitieuze programmalijnen (op termijn) haalbaar maken.

Samenwerking

Het Kenniscentrum participeert veelvuldig in de eigen HU-organisatie. Met tal van instituten waarmee men inhoudelijke domeinen deelt, speelt het KC een nadrukkelijke rol in curriculumontwikkeling, projectonderwijs, docentprofessionalisering en management.

Ook de samenwerking met de leiding van de Hogeschool Utrecht en de drie andere kenniscentra verloopt professioneel en gericht op het creëren van synergetische meerwaarde. De externe contacten zijn vanzelfsprekend veelvuldig in een breed onderzoeksdomein als dat van Gezondheid en Natuur/techniek. Over de gehele breedte van het veld is het KC G&DL zichtbaar, van kleine maatschappelijke samenwerking tot grootschalige kennisallianties, proeftuin-initiatieven van de overheid tot grootschalige samenwerking in Utrecht Science Park met universiteit, ROC's en grootbedrijf.

Naast de regionale samenwerkingspartners is het kenniscentrum ook in verbinding met andere kennisinstellingen in Nederland, zowel universitair als met andere hogescholen via onder andere dubbelaanstellingen van lectoren.

Tot slot zijn de lectoraten aangehaakt bij een groot aantal internationale samenwerkingen. Vooral in Europa wordt die samenwerking steeds structureler en is men ook in staat om gezamenlijk mee te dingen naar Europese onderzoeksubsidies.

Weging en Oordeel

In de ogen van het auditpanel faciliteren de Hogeschool Utrecht en specifiek het Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven de hoge ambities ruim voldoende op het gebied van organisatie, middelen en samenwerking. Het organisatiemodel is toegesneden op de behoeften van de verschillende lectoraten, maar de veelheid aan initiatieven en platformen maakt het totaalbeeld van het KC enigszins diffuus. Het is voor het Kenniscentrum G&DL wel van cruciaal belang dat lectoren en onderzoekers nadrukkelijk betrokken zijn bij de voortgang in alle drie de programmalijnen en niet 'terugzakken' in de eigen silo. De ambitie van het KC ligt ook zeker in deze kruisbestuiving, maar een continue sturing hierop is nodig om het proces verder te internaliseren. Ook een groot gezamenlijk project kan hierbij zeer doelmatig zijn.

Verder is een aandachtspunt om te zorgen dat de grote hoeveelheid onderzoekers met kleine aanstellingen niet leidt tot versnippering. Naar de toekomst toe verwacht het panel dat de situatie zich verder uitkristalliseert, wat het externe profiel van het KC ook ten goede zal komen.

Het panel is onder de indruk van de massa van dit KC en de middelen die de HU hiervoor vrijmaakt. Tegelijkertijd is dit ook een kwetsbaarheid van het KC: als de prioriteiten van de HU anders komen te liggen (of die van de landelijke politiek) is het risicovol om zo afhankelijk te zijn van de eerste geldstroom. Het panel ondersteunt het streven van het KC om te komen tot een meer gelijke verdeling.

Het voornemen om de tweede geldstroom aanzienlijk te vergroten is naar de indruk van het evaluatiepanel zeker ambitieus. De concurrentie in het verkrijgen van onderzoeksubsidies is formidabel.

De HU maakt volgens het panel deel uit van de voorhoede in praktijkgericht onderzoek, maar dat brengt met zich mee dat steeds meer hbo-instellingen zich op het verkrijgen van dezelfde subsidies richten en ook universitaire instellingen eten nadrukkelijk mee uit deze (bijvoorbeeld Europese) ruif. Het *grant office* dat de HU heeft ingericht kan hierbij wellicht enigszins bij helpen. Aandachtspunt hierbij is dat voorkomen moet worden dat er erg veel energie en middelen weglekken om mee te dingen naar subsidies.

Valorisatie van onderzoek middels de derde geldstroom (contractonderzoek) zou in de ogen van het auditpanel een meer prominente plaats verdienen. Lange tijd is het praktijkgericht onderzoek onterecht weggezet als secundair en implementatiegericht. Het KC G&DL heeft een inhoudelijk portfolio opgebouwd vanuit de lectoraten waarmee men de markt met trots mag betreden. Zowel op het gebied van de gezondheidszorg, waar kwalitatieve verbetering en kostenbesparing cruciaal zijn in maatschappelijk perspectief als in de energietransitie waarin in de komende decennia grote markten zich ontsluiten zou het kenniscentrum de mogelijkheden nader moeten verkennen om significant hogere bijdragen uit de markt te verwerven.

Op het gebied van samenwerking is het kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven in een voorbeeldige verbinding met een scala aan partners. Nauwkeurig managen van dit netwerk is cruciaal voor dit kenniscentrum, ongebreidelde groei van het netwerk levert uiteindelijk verlies van focus en gebrek aan massa op. Zo lijkt er een paradox te ontstaan door enerzijds de internationale ambities en anderzijds de sterke focus op de regionale agenda.

Concluderend spreekt het panel zijn bewondering uit voor de wijze waarop het kenniscentrum de ambities organisatorisch koppelt aan middelen en partners en beoordeelt deze standaard als **'goed'**.

Advies

Op het gebied van het ontsluiten van derde geldstroom adviseert het panel te denken aan de gemeentelijke en provinciale opdrachtgevers, het ministerie van VWS en zorgpartners in de regio. Hierbij is het belangrijk te zien dat er een vicieuze cirkel bestaat: zolang het overgrote gedeelte van onderzoek uit publieke middelen gefinancierd wordt, zullen potentiële contractpartners de reflex vertonen dat zij dit onderzoek al via de belastingen financieren. Het is ook een belangrijk teken van impact als bedrijven en organisaties bereid zijn om te investeren in het onderzoek. Wellicht is het voor het Kenniscentrum ook interessant om een contract-officer aan te stellen, analoog aan het *grant office*, met kennis van de afwijkende financieringsystematiek van contractonderzoek en aandacht voor het gebied van *intellectual property* en patenten. Zeker in technologisch onderzoek is het belangrijk dit vroegtijdig vast te leggen.

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 G&DL voldoen volgens de auditoren goed aan de kwaliteitseisen die gebruikelijk zijn in dit vakgebied, zoals de recent vernieuwde Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (waaraan HU-lector Andriessen een substantiële bijdrage leverde).

De normen die de Hogeschool Utrecht voor alle kenniscentra hanteert borgen de kwalitatieve uitvoering en presentatie van onderzoek, door middel van *review*, zowel door lectoren als door externe beoordelingscommissies. Theoretische verankering en relevantie, praktijkgericht, methodisch en ethisch verantwoord staan bij alle onderzoekers van het kenniscentrum centraal.

Belangrijke indicator van de kwaliteit van onderzoek is de mate waarin externe onderzoeksmiddelen worden toegewezen. Deze subsidiebronnen testen de aanvragen juist op het gebied van onderzoekskwaliteit diepgaand. Dat het kenniscentrum G&DL hierin behoorlijk succesvol is, mag gelden als een blijk van voldoende grondigheid en borging.

De kwaliteit van onderzoek in de ogen van de maatschappelijke stakeholders en afnemers van de praktijkgerichte resultaten 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.

Weging en Oordeel

De auditoren beoordelen de kwaliteit van onderzoek van het Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven als **'goed'**, gebaseerd op eigen waarneming, ondersteund in de gesprekken en de beschikbare documentatie rondom de borging die zowel HU-breed als binnen het Kenniscentrum. Binnen het kenniscentrum is er sprake van een kwaliteitscultuur, het ethisch discours wordt hier frequent gevoerd en gevoed. De uitdaging ligt erin om te zorgen dat verschillende onderzoeksgebieden met een eigen onderzoekstraditie ook een gemeenschappelijke kwaliteitscultuur ontwikkelen, waarbij er gestreefd wordt naar maximale kwaliteit en niet naar het minimaal toelaatbare. Het evaluatiepanel heeft goed praktijkgericht onderzoek gezien dat zorgvuldig is uitgevoerd en doorwerkt in de beroepspraktijk, kortom de essentie van hbo-onderzoek.

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

Het Kenniscentrum G&DL en de lectoraten die er de basis van vormen verbinden zich op veel verschillende manieren met de beroepspraktijken en de samenleving. Een caleidoscoop aan samenwerkingsvormen brengt de Utrechtse samenleving naar de hogeschool en plaatst het KC in het 'living lab' van de Utrechtse samenleving. Kennisalliantie, Centre of Expertise, een continue tango met de gemeentepolitiek, het laat zien dat het kenniscentrum zich terdege bewust is van de noodzaak om vragen uit de samenleving te destilleren en antwoorden naar de samenleving te dissemineren. De veelvormigheid van deze verbindingen toont dat de optimale synergie nog niet gevonden is, of wellicht is de veelvormigheid de optimale vorm? Voorbeelden te over hoe het KC zich een positie heeft verworven, zeker op het zorgdomein met als inspirerend initiatief het samenwerken met lokale apotheken. Ook op het gebied van duurzaamheid in engineering en energietransitie zijn er prachtige voorbeelden, zoals het energiehuis Selfcient waarmee het lectoraat Nieuwe Energie in de Stad hoge ogen scoort, ook internationaal. In beide domeinen heeft co-creatie duidelijk meerwaarde. Het feit dat het landelijke beroepsprofiel van verpleegkundigen is herijkt op basis van onderzoek van dit kenniscentrum onderstreept de bijdrage die het kenniscentrum levert in de vorming van de beroepspraktijk. De *living labs* laten in de ogen van de panelleden prachtige resultaten zien en ook de publieke-private samenwerking past erg goed bij het hoger beroepsonderwijs. De lectoren zijn ook de "trekkers" van verschillende (zorg-) initiatieven in de regio wat extern gezien wordt en zeer gewaardeerd wordt als bijdrage van de Hogeschool Utrecht.

Onderwijs en professionalisering

Selfcient is ook een duidelijke illustratie van doorwerking in het onderwijs. Dit project vraagt van deelnemende studenten een hoge mate van eigenaarschap en leidt de begeleidende docenten op een natuurlijke manier naar een veel meer coachende rol. Hiermee wordt ook zichtbaar dat de 'klassieke', louter kennisoverdragende docent weinig plaats heeft in de latere fase van de bachelorstudies. Hier worden andere competenties gevraagd die beter aansluiten bij de vorming van 'reflective practitioners'. Dit kenniscentrum leent zich bij uitstek voor inter- en multidisciplinaire projecten zoals de Decathlon Selfcient en ook dat helpt bij het verbreden van de blik van studenten en het ontwikkelen van praktijkgerichte onderzoekvaardigheden.

Het kenniscentrum faciliteert een groot aantal docentonderzoekers in hun promotietraject. De mathematische verdeling in trekkingsrechten over de lectoraten is wel erg beleidsarm en ontnemt het kenniscentrum een beleidsinstrument om nadrukkelijker speerpunten te vormen in het onderzoeksprofiel. Tegelijkertijd werken de promotie vouchers uitstekend om de doorwerking van lectoraten in het onderwijs vorm te geven. Docenten die ook onderzoek doen, nemen die mindset mee in de collegezaal. Belangrijk is om het enthousiasme en de inzet te koppelen aan positieve incentives, zodat zij behouden blijven ook als er een zekere vermoeidheid optreedt.

Een sterk punt van het Kenniscentrum is de manier waarop door middel van co-creatie onderwijsmodulen worden ontwikkeld. Hiermee wordt ontwikkelde kennis snel naar het onderwijs teruggeploegd. Vaak overspannen deze bijdragen meerdere kennisdomeinen, zoals in de Leerlijn Onderzoek en Praktijk die samen met de instituten is vormgegeven. Ook honoursstudenten en masteropleidingen worden veelvuldig bij de onderzoeken van het KC G&DL betrokken, zowel aan de Engineering-kant als op het gebied van de gezondheidszorg. Het enthousiasme van de lectoren en onderzoekers, gecombineerd met uitstekende faciliteiten en werkruimte maakt dat het kenniscentrum G&DL zich kenmerkt door bruisende activiteit en een positieve uitstraling naar de instituten.

Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

Het kenniscentrum kent een flink aantal publicaties in wetenschappelijke gremia (204 in 2017), draagt bij aan congressen en actualisering van professionele standaarden en boekt, ook relatief, succes in het aanvragen van onderzoekssubsidies. Het kenniscentrum en de lectoraten participeren vaak in een prominente rol in nationale overleggen.

In eerdere visitaties werd aangeraden aan de lectoraten op het gebied van gezondheidszorg om patiënten(-verenigingen) intensiever te betrekken bij het onderzoek. Die aanbeveling is opgevolgd en het is bemoedigend om te zien hoe het onderzoek zich nu verbindt met de betrokken groep in de samenleving. In gevallen is er sprake van co-creatie met de patiëntengroep, waarmee de validering van de onderzoeksresultaten aanzienlijk wordt verhoogd.

Weging en Oordeel

De auditoren spreken hun waardering uit voor de mate waarin het kenniscentrum G&DL impact genereert. Het domein gezondheidszorg weet uitstekend haar stempel te drukken op de beroepspraktijk, betreft het onderwijs zoveel mogelijk bij de onderzoeken en levert een substantiële bijdrage in de kennisontwikkeling binnen Nederland en ook in gevallen internationaal. Het domein Engineering weet op momenten zichzelf sterk te presenteren en met de maatschappelijke wind in de rug ziet het panel grote mogelijkheden voor de betrokken lectoraten. Dat de twee domeinen elkaar op een organische wijze nog aan het vinden zijn op zoek naar synergie is gezien de korte geschiedenis van het kenniscentrum niet verwonderlijk. Het panel verwacht dat als er ook in de toekomst gestuurd wordt op de overlap van domeinen er een nog sterkere profilering van het kenniscentrum kan ontstaan, bijvoorbeeld door één of twee speerpunt-projecten te benoemen. Een dergelijke ontwikkeling stimuleert de focus en de significante bijdrage die daaruit voort kan komen.

Op grond van de bestudeerde publicaties en andere vormen van doorwerking, gecombineerd met de gesprekken tijdens de visitatie en de nadrukkelijke waardering die externe stakeholders uitspreken voor het kenniscentrum ziet het panel de doorwerking van het kenniscentrum als 'goed' tot uitstekend. Op het gebied van gezondheidszorg waardeert het panel de bijdragen als zeer goed, op het gebied van engineering en energie als ronduit goed.

De uitdaging voor het kenniscentrum ligt in het uitnutten van de synergetische meerwaarde van samenwerking tussen de domeinen. Daarmee zullen mogelijk de buitenranden van de domeinen minder logisch worden als gebieden van onderzoek. Wellicht kan de HU en het Kenniscentrum in overleg met andere instellingen voor hoger onderwijs treden om te zien waar dergelijke onderwerpen en de opgebouwde expertise het best tot hun recht komen.

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 bedrijfsmatige 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 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 wisselende stakeholderbijeenkomsten te beleggen rond gezamenlijke agenda's en kansen voor toekomstige samenwerking.

Inhoudelijk gaat het kenniscentrum na of de ingezette koers van de drie programmalijnen nog voldoet of aanpassing behoeft in frequente interactie met het regionaal beroepenveld. Ook intern zorgen lectorenoverleggen en studiedagen van onderzoekers voor een maandelijkse herijking en aanscherping van het onderzoeksprofiel.

Weging en Oordeel

De kwaliteitscyclus van het Kenniscentrum G&DL is helder gepositioneerd en incorporeert alle relevante partijen in een hoge frequentie. Zowel de inhoudelijke als de bedrijfskundige aspecten van het kenniscentrum en de onderliggende lectoraten worden door betrokken actoren geobserveerd en bijgestuurd.

Het formuleren van concrete prestatie-indicatoren en daarover ook te communiceren kan het KC helpen in koersvastheid op langere termijn met bijvoorbeeld een *balanced scorecard*-achtige aanpak.

Twee zaken vragen nog enige attentie. Het kenniscentrum kiest ervoor om gegeven de breedte van het onderzoeksterrein de groep externe stakeholders in wisselende samenstelling te bevragen over de relevantie van de output en de juistheid van de programmalijnen. Het kenniscentrum heeft de overwegingen hieromtrent gedeeld met het panel. Toch is dat nog niet overtuigd dat de voordelen van de wisselende externe actoren opwegen tegen de nadelen van incidentele betrokkenheid. Het vormen van een brede Raad van Advies, waar andere kenniscentra wel voor hebben gekozen brengt een langjarig commitment voort waar het Kenniscentrum G&DL zijn voordeel mee kan doen. Mogelijkerwijs valt dit te combineren met inhoudelijke consultaties met wisselende samenstelling.

Het tweede aandachtspunt hangt hiermee samen. De hoogfrequente evaluatie van een nog jong kenniscentrum in deze samenstelling kan een vaste koers in de weg gaan staan.

Onderzoek strekt verder dan dagkoersen en heeft een natuurlijke reflectietijd nodig om daadwerkelijk relevant te zijn. Zeker op een zeer breed terrein als Gezond en Duurzaam Leven is het belangrijk om focus, massa en tijd in te bouwen. Het ambitieuze management van zowel de instelling als van het kenniscentrum heeft de natuurlijke neiging continu te verbeteren en bij te sturen. Het is in de ogen van het panel belangrijk om de PDCA-cyclus met kalmte te doorvlechten. Als onderzoekers ongezonde haast en druk voelen kan dit de impact van het KC als geheel negatief beïnvloeden. Door periodiek en stelselmatig te verbeteren kan de aanwezige kwaliteitscultuur nog verder versterkt worden.

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 dat de kwaliteitszorg van het Kenniscentrum Gezond & Duurzaam Leven ruimschoots aan de voornoemde criteria heeft **voldaan** op basis van de gestructureerde en hoogfrequente interne en externe evaluatie en het beschikbare instrumentarium.

4. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het visitatiepanel heeft het Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven geëvalueerd dat vanuit de voorgaande facultaire kenniscentra en de lectoraten bezig is met een vliegende start in een domein met erg veel potentie. Het enthousiasme van onderzoekers, docenten, studenten en directie werkte aanstekelijk.

De totale indruk van het panel over dit kenniscentrum is goed hetgeen ook gereflecteerd wordt in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek dat met een voldoende op standaard 1, goed op standaarden 2,3 en 4 en voldaan op de standaard kwaliteitszorg tot een eindoordeel 'goed' leidt.

Dit kenniscentrum en de onderzoekslijnen sluiten goed aan bij de hoge concentratie van zorginstellingen, kenniscentra, universiteit, bedrijven en overheden in de regio Utrecht, met veel lokale initiatieven zowel op het terrein van zorg als van energietransitie.

5. AANBEVELINGEN

Het evaluatiepanel adviseert het kenniscentrum het profiel en de programmalijnen concentrisch door te ontwikkelen, zodat de opgebouwde expertise zich niet te ver verspreid over dit brede onderzoeksdomein.

Niet uniek voor dit kenniscentrum, maar ook bij KC G&DL, vormt het loopbaanperspectief voor gepromoveerde docenten een uitdaging. Een mogelijke oplossing zou kunnen zijn om bij managementachtige vacatures promotie als aanbeveling te stellen. Niet louter kijken naar wat de vacature nodig heeft, maar ook in gedachten houden dat er doorgroeimogelijkheden nodig zijn voor de promovendi-pool!

In nationaal verband zouden hogescholen ook kunnen kiezen om gepromoveerden uit te wisselen, zodat de noodzaak om verworven competenties aan de eigen hogeschool te binden vervalt.

Het toedelen van promotievouchers zou, eventueel gefaseerd, beleidsrijker kunnen worden ingevuld om het profiel van het kenniscentrum nog verder te versterken.

Het panel geeft het Kenniscentrum (en de Hogeschool) in overweging om een contract-officer aan te stellen om de derde geldstroom te versterken.

Het Kenniscentrum G&DL hanteert de prestatieindicatoren van de HU om de output van het KC in kaart te brengen. Het evaluatiepanel zou het kenniscentrum willen uitdagen om de criteria verder te operationaliseren, zodat het nog transparanter wordt welk onderzoek welke doorwerking heeft. Het is belangrijk dat deze operationalisatie gedragen wordt door de lectoren en onderzoekers.

Tot slot adviseert het panel de PDCA-cirkel in de kwaliteitszorg met kalmte te hanteren. De onderwijswereld heeft de neiging kortcyclisch aan te passen, terwijl de onderzoekswereld meer tijd nodig heeft om vragen te stellen, resultaten te genereren en doorwerking zichtbaar te maken. Tevens adviseert het panel om bij de driejaarlijkse midtermreview ook externe auditoren in te zetten.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool Utrecht, Kenniscentrum Gezond & Duurzaam Leven	
Standaard 1. Onderzoeksprofiel en -programma	V
Standaard 2. Organisatie, middelen	G
Standaard 3. Kwaliteit van Onderzoek	G
Standaard 4. Resultaat	G
Standaard 5. Kwaliteitszorg	Voldaan
Algemeen eendoordeel	G

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Onderzoeksevaluaties Hogeschool Utrecht (Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven)

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
10.30– 11.45 uur	Gesprek met lectoren en (docent-)onderzoekers KC GDL Dr. H. Wittink, lector Dr. E. Puik, lector Dr. K. Jerkovic, lector Dr. R. Heerdink, lector Prof. Dr. C. Veenhof, lector Dr. R. Pieters, lector Prof. Dr. H. Kort, lector Dr. M. Rietbergen, docent-onderzoeker Dr. M. Bloemen MSc, onderzoeker A. van Doornik, docent-onderzoeker, phd Ir. J. Mens, onderzoeker Dr. M. Teunis, hogeschoolhoofddocent Dr. C. Krul, lector/directeur	<u>Lectoren:</u> Opdracht lectoraten in samenhang met profiel kenniscentrum Samenwerking tussen lectoraten, binnen kc's Samenwerking met werkveld Gedeelde en verweven onderzoeklijnen en kennispartners Onderzoeksprogramma's kenniscentrum en lectoraten Resultaten, impact en waardering (naar de drie resultaatgebieden: kennisdomein, werkveld, onderwijs), vertaling naar kc-niveau Toekomstbeeld en ambities op kc-niveau, geconcretiseerd naar lectoraatsniveau Kwaliteitszorg <u>Onderzoekers:</u> Eigen onderzoek en loopbaan Ruimte voor onderzoek Scharnierfunctie naar het onderwijs Professionaliseringsmogelijkheden Promotie-onderzoek
13.15r – 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
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, extern programmamanager G&DL Dr. B. Steunenbergh, onderzoeker G&DL Dr. N. Bleijenbergh, lector G&DL Dr. M. Soentken, extern Programmamanager SI Dr. R. Kloppenburg, hogeschoolhoofddocent SI Dr. Ir. A. van Gorp, hogeschoolhoofddocent SI Dr. G. Ongema, hogeschoolhoofddocent ES&CS Dr. L. van Teefelen, 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
10.30 – 10.45 uur	<i>Pauze</i>	
10.45– 11.30 uur	Prof. Dr. R. Witkamp, hoogleraar Nutrition and Pharmacology, Wageningen Universiteit Prof. Dr. N. de Wit, hoogleraar Huisartsengeneeskunde, Julius UNCU/UU Drs. F. Smit PhD, development manager Utrecht Science Park Drs. K. Heijblom, senior beleidsmedewerker Koninklijk Genootschap voor Fysiotherapie Drs. P. Steijn, themadirecteur Gezond Stedelijk leven, Gemeente Utrecht	Gesprek met externe stakeholders KC GDL 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

Tijd	Gesprekspartners	Onderwerpen van gesprek
12.15 – 13.00 uur	Lunch/overleg commissie (besloten)	
14.30 – 16.00 uur	Beraad Commissie (besloten)	
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	Auditering	Internationaal	lectoraatsreuring	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.C. 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	Gewoon hoogleraar binnen het departement marketing aan de Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie 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	bestuursvoorzitter van de RIBW Nijmegen en Rivierenland
Drs. P. Stamsnijder	Directeur Reputatiegroep
Dr. P. Timmers	Visiting research fellow cybersecurity at University of Oxford
Ir. A.C. 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