



EVALUATIERAPPORT

**Kenniscentrum
Leren en Innoveren**

HOGESCHOOL UTRECHT

**De kracht van
kennis.**

EVALUATIERAPPORT

**Kenniscentrum
Leren en Innoveren**

HOGESCHOOL UTRECHT

Hobéon Management Consult

Datum

22-2-2019

Evaluatiepanel

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	5
3.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	7
4.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	19
5.	AANBEVELINGEN	21
BIJLAGE I	Scoretabel	23
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	25
BIJLAGE III	Overzicht evaluatiepanel	29

1. SAMENVATTING

Het Kenniscentrum Leren en Innoveren van de Hogeschool Utrecht bestaat in deze vorm nog maar kort, hoewel zes van de negen 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 negen lectoraten, honderd onderzoekers en bijna dertienhonderd betrokken studenten. De missie is *houvast bieden voor mensen en organisaties om lerend en innoverend om te gaan met complexiteit en dynamiek in beroepspraktijken*. Omdat de Hogeschool Utrecht ervoor kiest alle kenniscentra gelijktijdig te evalueren is het KC LENI zeer vroegtijdig geëvalueerd, waarbij een behoorlijke dosis planvorming, met name op het gezamenlijk profiel, onvermijdelijk is.

Standaard 1. Onderzoeksprofiel en -programma:

Sinds de herinrichting van de kenniscentra van de HU in februari 2017 heeft het Kenniscentrum Leren en Innoveren een gezamenlijk profiel ontwikkeld vanuit de facultaire kenniscentra in verbinding met het centrale thema van de Hogeschool Utrecht: *de kwaliteit van samenleven in de stedelijke omgeving*.

Voor het kenniscentrum LENI luidt de missie: *"LENI biedt houvast voor mensen en organisaties om lerend en innoverend om te gaan met complexiteit en dynamiek in beroepspraktijken"* en het kenniscentrum koppelt daaraan de visie: *"LENI ontwikkelt, met en voor mensen en organisaties, kennis en onderbouwde werkwijzen waardoor zij lerend en innoverend om kunnen gaan met complexiteit en dynamiek in beroepspraktijken"*.

Het kenniscentrum en de individuele lectoraten zijn gezamenlijk nog niet gekomen tot heldere, gezamenlijke programmalijnen. De korte bestaansperiode van het KC, gecombineerd met verschillen in onderzoekstradities en definities van leren en innoveren maakt dat het gezamenlijk profiel nog diffuus is.

Wel heeft het KC vier kennisprogramma's gedefinieerd, te weten: Complexiteit van de beroepsuitoefening, Betekenisvol innoveren, Doorwerking van innovatie (met nadruk op onderwijsinnovatie in het hbo) en Kwaliteitsverbetering onderwijs HU.

Het panel heeft moeite om het Kenniscentrum Leren en Innoveren te plaatsen in vergelijking tot andere kenniscentra, zowel binnen de HU als daarbuiten. Het KC LENI als zodanig heeft een korte geschiedenis en de vorming van het kenniscentrum als onderzoekseenheid is nog niet gestold. Dit is niet verwonderlijk als we beschouwen welke complexiteit en dynamiek (analoog aan de missie van het KC) er binnen dit kenniscentrum aanwezig is. De vormende bestaande en nieuwe lectoraten verschillen essentieel ten opzichte van elkaar en in aard ook van lectoraten elders.

De natuurlijke coherentie en consistentie van het Kenniscentrum LENI is niet vanzelfsprekend en er is in onze ogen **onvoldoende** sprake van een uitgewerkt onderzoeksprofiel en daarmee geeft het onderzoeksprofiel onvoldoende sturing aan de uitvoering van het onderzoek.

Standaard 2. Organisatie, middelen en samenwerking

Binnen de basisstructuur van negen lectoraten en een directeur/lector is de invulling en cultuur minder eenvoudig in een 'harkje' weer te geven. Dat correspondeert ook met de missie van het KC waarin de complexiteit en dynamiek wordt benadrukt. Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie geplaatst, er is sprake van collectief eigenaarschap, primus-inter-pares leidinggeven en lectoren hebben de bevoegdheid tot het aangaan van substantiële verplichtingen. De veelheid aan verbindingen binnen de hogeschool maakt ook dat medewerkers loyaal moeten zijn naar verschillende eenheden. Deze situatie leidt tot een fluïde geheel wat past bij de insteek van het kenniscentrum.

Qua financiering leunt het kenniscentrum grotendeels op het percentage van de rijksbijdrage dat het College van Bestuur voor onderzoek allocceert.

Met 12 lectoren, 58 onderzoeker en docent-onderzoekers en 29 promovendi in 2017 heeft het Kenniscentrum voldoende personele slagkracht om in het onderwijs- en innovatiedomein een substantiële rol te vervullen.

Binnen de hogeschool heeft het kenniscentrum LENI dermate veel kruisverbanden dat het de vraag op kan roepen of het KC niet primair een interne rol vervult. Aan de andere kant hebben de lectoren ook een zeer stevig netwerk in den lande met name op het gebied van (hoger) onderwijs.

In de ogen van het evaluatiepanel is de inzet van mensen en middelen kwalitatief en kwantitatief voldoende om de gestelde doelen te bereiken. Medewerkers worden in voldoende mate aangestuurd en het KC is goed efficiënt en effectief georganiseerd. Het kenniscentrum is uitmuntend verbonden met de interne stakeholders en goed met de externe. Het portfolio representeert in voldoende mate elementen van het nog beperkt uitgewerkte onderzoeksprofiel van het kenniscentrum. Het panel beoordeelt deze standaard als **'voldoende'**.

Standaard 3. Kwaliteit van Onderzoek

Binnen het kenniscentrum is er sprake van een scherpe en kritische blik op onderzoekskwaliteit, 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. De toegevoegde notie van deugden in het Kenniscentrum LENI vormt een interessante dimensie om niet alleen de ondergrens te bewaken, maar ook handvatten te geven hoe daar ruim bovenuit te stijgen. De manier waarop het KC ambieert de kwaliteitscultuur die op onderzoeksgebied al heerst binnen de HU nog een stap verder te brengen wordt gewaardeerd door het evaluatiepanel met een **'goed'** op deze standaard.

Standaard 4. Impact

De doorwerking die het KC LENI genereert presenteert zich nadrukkelijk op lectoraatsniveau in de vorm van narratieven. Uit de mooie voorbeelden die het evaluatiepanel zowel in de documentatie als in de gesprekken heeft gezien blijkt dat met name op het gebied van onderwijs en professionalisering (hetgeen voor dit KC ook een belangrijk gedeelte van het maatschappelijk beroepenveld betreft) de doorwerking zeer goed is. Ook in de kennisontwikkeling is er een goede kwantitatieve en kwalitatieve output in relevante gremia. Het evaluatiepanel beoordeelt deze standaard dan ook als **'goed'**.

Standaard 5. Kwaliteitszorg

Het panel beoordeelt de kwaliteitszorg van het Kenniscentrum Leren en Innoveren als ruimschoots **voldaan** op basis van de gestructureerde en hoogfrequente interne en externe evaluatie en het beschikbare instrumentarium.

Algemene conclusie:

Het visitatiepanel heeft het Kenniscentrum Leren en Innoveren geëvalueerd dat vanuit de voorgaande facultaire kenniscentra en de lectoraten bezig is met een gecompliceerde opdracht om een synergetisch kenniscentrum te vormen uit zeer verschillende lectoraten en een voor een belangrijk deel intern beroepenveld. De inzet van de betrokkenen en de kwaliteit van de uitgevoerde onderzoeken, alsmede de doorwerking die de lectoraten hebben in hun expertisegebied staan niet ter discussie. De meerwaarde van de huidige samenstelling en het nog diffuse profiel vragen wel nadrukkelijk om aanscherping.

Met een onvoldoende op standaard 1, een voldoende op standaarden 2 en 5 en 'goed' voor standaarden 3 en 4 komt het evaluatiepanel tot het eindoordeel **'voldoende'** voor het Kenniscentrum Leren en Innoveren.

Aanbevelingen

Het is voor het KC LENI noodzakelijk in de ogen van het panel om zich strategisch sterker te profileren in nauwere aansluiting bij de centrale missie van de HU. Een meer externe oriëntatie kan het KC ook helpen om de vragen te verhelderen en de intrinsieke waarde van het KC te onderstrepen.

Voor het panel is het niet vanzelfsprekend dat het KC LENI op dezelfde manier gepositioneerd moet worden als de andere kenniscentra. De waarde van de lectoraten op zichzelf staat voor het panel niet ter discussie, of ze in dit samenwerkingsverband voldoende tot hun recht komen is wel een overweging.

De uitdaging voor het kenniscentrum ligt in het uitnutten van de synergetische meerwaarde van samenwerking tussen de domeinen. Het panel beveelt het Kenniscentrum Leren en Innoveren aan om te streven naar substantiële gezamenlijke onderzoeksprojecten waarmee het profiel van het kenniscentrum verhelderd kan worden.

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, Educatie, Technologie en Innovatie en Innovatie en Business. Het Kenniscentrum Leren en Innoveren (hierna: KC LENI) omvat op dit moment negen lectoraten, twaalf lectoren en ongeveer honderd onderzoekers. Enerzijds gaat het om lectoraten die zich richten op onderwijs- en leervraagstukken (waaronder de vakdidactische lectoraten). Anderzijds betreft het lectoraten die zich richten op brede competenties zoals onderzoekend vermogen, digitale vaardigheid en probleemoplossend vermogen.

Eerdere visitaties keken natuurlijk niet naar de huidige eenheid, maar naar de facultaire kenniscentra (Educatie, 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
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 van de hogeschool in februari 2017 heeft het Kenniscentrum Leren en Innoveren een gezamenlijk profiel ontwikkeld vanuit de facultaire kenniscentra in verbinding met het centrale thema van de Hogeschool Utrecht: *de kwaliteit van samenleven in de stedelijke omgeving*.

Voor het kenniscentrum LENI luidt de missie: *"LENI biedt houvast voor mensen en organisaties om lerend en innoverend om te gaan met complexiteit en dynamiek in beroepspraktijken"*

Het kenniscentrum koppelt daaraan de visie: *"LENI ontwikkelt, met en voor mensen en organisaties, kennis en onderbouwde werkwijzen waardoor zij lerend en innoverend om kunnen gaan met complexiteit en dynamiek in beroepspraktijken"*.

Het kenniscentrum en de individuele lectoraten hebben geen gezamenlijke programmalijnen vastgesteld. De korte bestaansperiode van het KC, gecombineerd met verschillen in onderzoekstradities en definities van leren en innoveren maakt dat het gezamenlijk onderzoeksprofiel nog diffuus is.

Wel heeft het KC vier kennisprogramma's gedefinieerd, te weten: Complexiteit van de beroepsuitoefening, Betekenisvol innoveren, Doorwerking van innovatie (met nadruk op onderwijsinnovatie in het hbo) en Kwaliteitsverbetering onderwijs HU.

Zes van de negen lectoraten hebben al wel een langere geschiedenis en in die tijd expertise ontwikkeld, een flink onderzoeksportfolio opgebouwd en zowel intern als extern impact gegenereerd.

Het Kenniscentrum LENI neemt een hybride positie in, vergeleken met de andere Kenniscentra van de HU en daarbuiten. Enerzijds is de blik nog behoorlijk naar binnen gericht, anderzijds zijn er lectoraten die een veel breder domein bedienen.

Ook de gevestigde lectoraten zijn erg verschillend. Veel zijn primair voortkomend uit de onderwijskundige traditie, andere zoals Digital Smart Services hebben een ICT-achtergrond en bijbehorende methodische benadering.

Weging en Oordeel

Het panel heeft moeite om het Kenniscentrum Leren en Innoveren te plaatsen in vergelijking tot andere kenniscentra, zowel binnen de HU als daarbuiten. Het KC LENI als zodanig heeft een korte geschiedenis en de vorming van het kenniscentrum als onderzoekseenheid is nog niet gesteld. Dit is niet verwonderlijk als we in ogenschouw nemen welke complexiteit en dynamiek (analoog aan de missie van het KC) er binnen dit kenniscentrum aanwezig is. De vormende bestaande en nieuwe lectoraten verschillen essentieel ten opzichte van elkaar en in aard ook van lectoraten elders. Dat de lectoraten gemotiveerd hebben gekozen om in dit KC samen te werken doet niet af aan deze verschillen.

Het panel hecht eraan om het fundament van het kenniscentrum te schetsen omdat het bestaan van het KC hierop berust. Ter illustratie drie lectoraten en een kennisprogramma:

Het lectoraat Digital Smart Services: een ICT-lectorat, gericht op data-analyse methodiek, software architectuur, data-gebruik in stedelijk management en tot slot digitale innovatie in het onderwijs. *Indruk panel: een 'normaal' lectorat, zou ook in andere kenniscentra kunnen passen, bijvoorbeeld Economisch Sterke en Creatieve Stad.*

Het lectoraat Didactiek van de Moderne Vreemde Talen: een onderwijskundig, vakdidactisch lectorat gericht op lerarenopleidingen, vakdidactisch handelen in de schoolpraktijk en taaldidactiek in het basisonderwijs. Men overweegt om dit lectorat samen te laten gaan met het lectorat Geletterdheid. *Indruk panel: zeer specifiek vakdidactisch lectorat, inhoudelijk nauw verbonden met een opleiding. Associatie: sterk verwant aan de onderzoeksafdeling van de stafdienst Onderwijs en de lerarenopleiding Archimedes.*

Het lectorat Normatieve Professionalisering: een filosofisch lectorat gericht op het menselijk professioneel gedrag vanuit een al dan niet levensbeschouwelijk normatief kader. *Indruk panel: mensgericht lectorat, sociale studies, zou ook in andere kenniscentra kunnen passen, bijvoorbeeld Sociale Innovatie.*

Het kennisprogramma Kwaliteitsversterking onderwijs HU: gericht op het onderzoeken en vormgeven van hbo-onderwijs naar aanleiding van de kwaliteitsafspraken uit het sectorakkoord Hoger Onderwijs. *Indruk panel: zeer intern gericht onderzoeksgebied, intern onderwijsbeleid en -ontwikkeling.*

Naar aanleiding van de gesprekken maakte een van de panelleden de vergelijking tussen het KC en een aantal oude, sterke eiken, die elk diepgeworteld zijn op de plek waar ze staan. De uitdaging van het KC is vervolgens om de individuele bomen tot één geheel te vormen, dat meer is dan de som van de losse delen.

De kennisprogramma's lijken vooral als platform bedoeld te zijn om de onderlinge verbinding tussen de lectoraten verder te ontwikkelen.

Hoewel bij het opstellen van de missie en visie van de onderzoekseenheid wel een link met de missie van de hogeschool wordt gemaakt, gericht op de kwaliteit van samenleven in de stedelijke omgeving, zou deze relatie in de kennisprogramma's sterker tot uiting kunnen komen. Op dit moment is er volgens het panel nog onvoldoende aansluiting bij de algemene missie van de hogeschool en mate van relatering aan de (regionale) beroepspraktijk.

De mate van sturing vanuit een gezamenlijk onderzoeksprofiel of een gezamenlijk onderzoeksprogramma richting de uitvoering van het onderzoek van de lectoren lijkt zeer beperkt te zijn. Er is met name sprake van een 'bottom-up' sturing waarbij het aanbod van de bestaande lectoraten bepalend lijkt voor het bepalen van de gezamenlijke richting. Het is voor het KC LENI noodzakelijk in de ogen van het panel om zich strategisch sterker te profileren in nauwere aansluiting bij de centrale missie van de HU. Een meer externe oriëntatie kan het KC ook helpen om de vragen te verhelderen en de intrinsieke waarde van het KC te onderstrepen.

Het evaluatiepanel wil nadrukkelijk aangeven dat met deze indrukken geen diskwalificatie van de onderzoekskwaliteit of de relevantie van het onderzoek wordt beoogd. Wel legt het ons inziens bloot dat de natuurlijke coherentie en consistentie van het Kenniscentrum LENI niet vanzelfsprekend is en er in onze ogen onvoldoende sprake is van een uitgewerkt gezamenlijk onderzoeksprofiel en daarmee het onderzoeksprofiel onvoldoende sturing geeft aan de uitvoering van het onderzoek. Vanuit deze constatering komt het evaluatiepanel tot het oordeel 'onvoldoende' op deze standaard.

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 LENI heeft een eenvoudige basisstructuur, negen lectoraten, twaalf lectoren en een lector/directeur die de uiteindelijke verantwoording naar het College van Bestuur aflegt. Binnen deze basisstructuur is de invulling en cultuur minder eenvoudig in een 'harkje' weer te geven. Dat correspondeert ook met de missie van het KC waarin de complexiteit en dynamiek wordt benadrukt. Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie geplaatst, er is sprake van collectief eigenaarschap, primus-inter-pares leidinggeven en lectoren hebben de bevoegdheid tot het aangaan van substantiële verplichtingen. De veelheid aan verbindingen binnen de hogeschool maakt ook dat medewerkers loyaal moeten zijn naar verschillende eenheden. Zo is een parttime lector ook directeur met een eigen verantwoordelijkheid naar het CvB, zoals bij alle kenniscentra van de HU. Het KC organiseert op verschillende manieren structurele en tijdelijke werkrelaties met HU-instituten, diensten en andere kenniscentra, met actoren in de beroepspraktijk en andere onderwijs- en kennisinstellingen. Deze situatie leidt tot een fluïde geheel wat past bij de insteek van het kenniscentrum. De verantwoordelijkheid van de directeur/lector om samen met het College van Bestuur tot zinvolle en verifieerbare afspraken te komen in het Bilateraal Management Overleg is daarmee een lastige opgave. Vanwege de organisatiecultuur binnen het Kenniscentrum, maar ook omdat uiteindelijk het CvB ook een belangrijke actor is bij de intern gerichte onderzoeken.

Middelen

Vanwege de verschillende groeifases van de lectoraten is er nogal wat verschil in de beschikbare middelen, maar het kenniscentrum wil hier in de komende jaren in harmoniseren. De eerste geldstroom (rijksbijdrage en promotie vouchers) vormen gezamenlijk veruit de belangrijkste bron, tweede en derde geldstroom samen maken ongeveer 15% van het totaal begrote bedrag uit. Het kenniscentrum heeft in de begroting het bedrag in onderzoeksubsidies verdrievoudigd ten opzichte van het gerealiseerde bedrag in 2017, gebaseerd op de groei van zes naar negen lectoraten.

Omdat projecten binnen de HU wel als derde geldstroom gezien worden, maar de personele lasten onder de eerste geldstroom worden gerekend worden de baten niet echt zichtbaar in deze financiële systematiek.

Met 12 lectoren, 58 onderzoeker en docent-onderzoekers en 29 promovendi in 2017 en daarna groeiend heeft het Kenniscentrum voldoende personele slagkracht om in het onderwijs- en innovatiedomein een substantiële rol te vervullen. Het kenniscentrum geeft in de gesprekken aan het te betreuren dat het zelf geen mensen kan aantrekken. Mede omdat men behoefte heeft aan hoger gekwalificeerde onderzoekers dan er binnen de HU aanwezig zijn. Het Kenniscentrum heeft meermalen laten weten nog niet gelukkig te zijn met de eigenstandige mogelijkheden op het gebied van Human Resources.

Samenwerking

Binnen de hogeschool heeft het kenniscentrum LENI dermate veel kruisverbanden dat het de vraag op kan roepen of het KC niet primair een interne rol vervult. Aan de andere kant hebben de lectoren ook een zeer stevig netwerk in den lande met name op het gebied van (hoger) onderwijs. Voor een aantal lectoraten geldt dat ook in het beroepenveld buiten het onderwijs.

Weging en Oordeel

Eerdere visitaties van de drie facultaire kenniscentra waren kritisch op de manier waarop de lectoraten en het kenniscentrum werden gepositioneerd. In de ogen van het evaluatiepanel is ondanks de veranderingen en verbeteringen de positie van het KC LENI nog voor verbetering vatbaar. Wellicht komt dat ook door het duidelijk afwijkende karakter van dit KC ten opzichte van de andere Kenniscentra.

De organisatie-aspecten van het KC plaatsen het tussen een intern gerichte onderzoeksstafdienst en een extern gericht kenniscentrum in en dat vertaalt zich vervolgens in de middelen en ook de samenwerking die voor een flink gedeelte intern gericht is.

Het Kenniscentrum spreekt ook de angst uit dat bij het vergroten van tweede en derde geldstroom het KC zich los kan gaan zingen van de Hogeschool Utrecht. In de huidige positie is die angst volgens het evaluatiepanel terecht.

Voor het profiel van het Kenniscentrum is het nodig dat het KC en de Hogeschool Utrecht helderder maakt hoe LENI gezien moet worden en of de huidige samenstelling in lectoraten voor dat profiel voldoet. Voor het panel is het niet vanzelfsprekend dat het KC LENI op dezelfde manier gepositioneerd moet worden als de andere kenniscentra. De waarde van de lectoraten op zichzelf staat voor het panel niet ter discussie, of ze in dit samenwerkingsverband voldoende tot hun recht komen is wel een overweging.

Het evaluatiepanel waardeert dat, in opvolging van advies van vorige evaluaties, de leiding van het Kenniscentrum is belegd bij een inhoudelijk sterke lector/directeur.

In de ogen van het evaluatiepanel is de inzet van mensen en middelen kwalitatief en kwantitatief voldoende om de gestelde doelen te bereiken. Medewerkers worden in voldoende mate aangestuurd en het KC is goed efficiënt en effectief georganiseerd. Het kenniscentrum is uitmuntend verbonden met de interne stakeholders en goed met de externe. Het portfolio representeert in voldoende mate elementen van het nog beperkt uitgewerkte onderzoeksprofiel van het kenniscentrum. 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 LENI voldoen volgens de auditoren goed aan de kwaliteitseisen die gebruikelijk zijn in de verschillende expertisegebieden. 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. Naast deze observaties en getuigenissen mogen ook succesvolle projectaanvragen (SIA KIEM, RAAK publiek en RAAK MKB van het lectoraat Co-design), externe financiering (NRO-subsidie voor het Lectoraat Beroepsonderwijs) en acceptatie in peer reviewed vaktijdschriften (o.a. Tijdschrift voor Hoger Onderwijs, Lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek) en internationale presentaties op wetenschappelijke congressen (bijv. Smart Digital Services) gelden als indicatoren van een goede onderzoekskwaliteit.

De normen die de Hogeschool Utrecht voor alle kenniscentra hanteert borgen de kwalitatieve uitvoering en presentatie van onderzoek. Theoretische verankering en relevantie, praktijkgericht, methodisch en ethisch verantwoord 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. Het KC LENI vult deze doorwerking in door middel van narratieven. Jaarlijks wil men tien nieuwe narratieven aanleveren om de doorwerking van het onderzoek boven twijfel te verheffen.

De toegevoegde notie van deugden in het Kenniscentrum LENI vormt een interessante dimensie om niet alleen de ondergrens te bewaken, maar ook handvatten te geven hoe daar ruim bovenuit te stijgen.

Weging en Oordeel

De auditoren beoordelen de kwaliteit van onderzoek van het Kenniscentrum LENI 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 kritische beoordeling van onderzoekskwaliteit, 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. Gezien het feit dat dit KC zelfs een gevestigd lectoraat op het gebied van Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek incorporeert mag dit ook geen verbazing wekken. De manier waarop het KC ambieert de kwaliteitscultuur die op onderzoeksgebied al heerst binnen de HU nog een stap verder te brengen wordt gewaardeerd door het evaluatiepanel.

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.

Analoog aan hetgeen onder standaard 1 en 2 is geconstateerd is de grote gemene deler binnen het KC LENI nog niet algemeen zichtbaar. Dit reflecteert ook in de presentatie van de doorwerking, waarbij het KC dat op lectoraatsniveau doet in de vorm van narratieven.

De beroepspraktijk en de samenleving

Als narratief kan hier het Lectoraat Digital Smart Services gebruikt worden waarin het onderwerp blockchain voortvarend is opgepakt. Met een ontwikkeld *Blockchainlab* heeft het lectoraat zich een positie verworven met tal van projecten met een medisch zorgkarakter en speelt een nadrukkelijke rol in de National Blockchain Coalition. Samen met de TU Delft wordt de HU hiermee gezien als dé educatie- en onderzoeksinstelling in deze belangwekkende ontwikkeling.

Onderwijs en professionalisering

Gezien het feit dat in veel gevallen het onderwijs ook de beroepspraktijk vormt binnen het KC LENI is in deze dimensie de doorwerking van het kenniscentrum zeer goed. Zowel op het gebied van docentprofessionalisering (bijv. de vakdidactische lectoraten, lectoraat Beroepsonderwijs en Normatieve Professionalisering) als op het gebied van primair (bijv. Lectoraat Geletterdheid), secundair (Bèta- en Technologieonderwijs) en tertiair onderwijs (Methodiek Praktijkgericht Onderzoek) draagt het kenniscentrum bij aan de ontwikkelingen in het vakgebied.

Ook op het gebied van promovendi en postdoc-trajecten neemt het KC LENI een ronduit stevige positie in.

Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

Op het gebied van kennisontwikkeling kennen de lectoraten een stevige output, zowel kwalitatief als kwantitatief, hoewel dit flink verschilt per lectoraat. Dit mag geen verwondering wekken gezien de verschillen in leeftijd van de lectoraten. De gezamenlijke bijdrage van het Kenniscentrum Leren en Innoveren aan het wetenschappelijk discours telt in de recente periode zo'n veertig artikelen in prominente gremia en lectoraten als Digital Smart Services organiseren ook zelf conferenties waarmee ze de impact van het onderzoek vergroten.

Weging en Oordeel

De auditoren spreken hun waardering uit voor de doorwerking die de lectoraten en opgeteld ook het Kenniscentrum LENI weten te bewerkstelligen. Zowel op onderwijsgebied als in kennisontwikkeling is de output bewonderenswaardig, zowel in kwantiteit als in kwaliteit. Het is duidelijk dat er maatschappelijk behoefte is aan de onderzoeken en daaruit voortvloeiende bijdragen aan oplossingen.

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. Bovendien verspreidt het gebruik van de kennisproducten zich over een toenemend aantal organisaties. De onderzoekseenheid wordt op basis van haar reputatie betrokken bij andere onderzoeksopdrachten.

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

De uitdaging voor het kenniscentrum ligt in het uitnutten van de synergetische meerwaarde van samenwerking tussen de domeinen. Het panel beveelt het Kenniscentrum Leren en Innoveren aan om te streven naar substantiële gezamenlijke onderzoeksprojecten waarmee ook het profiel van het kenniscentrum verhelderd kan worden.

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

Inhoudelijk gaat het kenniscentrum na of de ingezette koers van de vier kennisprogramma's nog voldoet of aanpassing behoeft in frequente interactie met de stakeholders. Het KC LENI is ook intern nog volop in overleg over de aanscherping van het onderzoeksprofiel.

Weging en Oordeel

De kwaliteitscyclus van het Kenniscentrum LENI is helder gepositioneerd en incorporeert alle relevante partijen, nog overwegend in HU-verband, 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.

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 LENI zijn voordeel mee kan doen.

Het tweede aandachtspunt hangt hiermee samen. De gebruikte narratieven om de doorwerking te illustreren zijn van grote waarde om de inhoudelijke bijdrage van het KC te waarderen. Tegelijkertijd is een dergelijke kwalitatieve waardering erg perceptie-afhankelijk. Naast de narratieven zou het evaluatiepanel ook een meer geoperationaliseerd waarderingsmodel ontwikkeld willen zien waarmee de waarde van het kenniscentrum meer geobjectiveerd wordt. 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 Leren en Innoveren ruimschoots heeft **voldaan** aan de criteria op basis van de gestructureerde en hoogfrequente interne en externe evaluatie, het beschikbare instrumentarium en de responsieve manier waarop het kenniscentrum de uitkomsten van evaluaties vertaalt in verbeteringen en aanpassing van beleidsambities.

4. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het visitatiepanel heeft het Kenniscentrum Leren en Innoveren geëvalueerd. Het kenniscentrum is vanuit de voorgaande facultaire kenniscentra en de lectoraten bezig met een gecompliceerde opdracht om een synergetisch kenniscentrum te vormen uit zeer verschillende lectoraten en een voor een belangrijk deel intern beroepenveld. De inzet van de betrokkenen en de kwaliteit van de uitgevoerde onderzoeken, alsmede de doorwerking die de lectoraten hebben in hun expertisegebied staan niet ter discussie. De meerwaarde van de huidige samenstelling en het nog diffuse profiel vragen wel nadrukkelijk om aanscherping.

Met een onvoldoende op standaard 1, een voldoende op standaard 2 en 'goed' voor standaarden 3 en 4 alsmede 'voldaan' op het gebied van kwaliteitszorg komt het evaluatiepanel tot het eindoordeel '**voldoende**' voor het Kenniscentrum Leren en Innoveren.

5. AANBEVELINGEN

Het is voor het KC LENI noodzakelijk in de ogen van het panel om zich strategisch sterker te profileren in nauwere aansluiting bij de centrale missie van de HU. Een meer externe oriëntatie kan het KC ook helpen om de vragen te verhelderen en de intrinsieke waarde van het KC te onderstrepen.

Voor het panel is het niet vanzelfsprekend dat het KC LENI op dezelfde manier gepositioneerd moet worden als de andere kenniscentra. De waarde van de lectoraten op zichzelf staat voor het panel niet ter discussie, of ze in dit samenwerkingsverband voldoende tot hun recht komen is wel een overweging.

De uitdaging voor het kenniscentrum ligt in het uitnutten van de synergetische meerwaarde van samenwerking tussen de domeinen. Het panel beveelt het Kenniscentrum Leren en Innoveren aan om te streven naar substantiële gezamenlijke onderzoeksprojecten waarmee het profiel van het kenniscentrum verhelderd kan worden.

Voor dit kenniscentrum is het, als het gezamenlijk profiel is aangescherpt en omarmd door de lectoraten, van belang om naar de externe stakeholders een effectieve marketing-strategie te ontwikkelen. Op deze manier worden zowel de naamsbekendheid als het bestaansrecht van het Kenniscentrum Leren en Innoveren versterkt en zullen ook de mogelijkheden voor tweede en derde geldstroomprojecten vergroot worden.

De gebruikte narratieven om de doorwerking te illustreren zijn belangrijk om de inhoudelijke bijdrage van het KC te waarderen. Tegelijkertijd is een dergelijke kwalitatieve waardering erg perceptie-afhankelijk. Naast de narratieven zou het evaluatiepanel ook een meer geoperationaliseerd waarderingsmodel ontwikkeld willen zien waarmee de waarde van het kenniscentrum meer geobjectiveerd wordt.

Tot slot adviseert het panel om bij de driejaarlijkse midtermreview ook externe auditoren in te zetten, juist bij dit Kenniscentrum zijn de 'Vreemde Ogen' onontbeerlijk.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool Utrecht, Kenniscentrum Leren en Innoveren	
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/niet voldaan)	V
Algemeen eindoordeel	V

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Onderzoeksevaluaties Hogeschool Utrecht (Kenniscentrum Leren en Innoveren)

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
9.30 – 10.45 uur	Dr.ir. R. van der Lugt, lector Prof.dr. R. de Graaff, lector Prof.dr. P. Drijvers, lector Dr. E. Savelsbergh, lector Prof.dr.M. Hajer, lector Dr. D. Andriessen, lector Prof.dr. C. Bakker, lector Dr. I. Zitter, hogeschoolhoofdocent Dr. K. Smit, hogeschooldocent Ing.drs. D. Greve, hogeschooldocent en promovendus Dr. E. van der Zande, hogeschooldocent Prof.dr. E. de Bruijn, lector/directeur	Lectoren en onderzoekers LENI
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. Steunenberg, onderzoeker G&DL Dr. N. Bleijenberg, 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 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
12.15 – 13.00 uur	<i>Lunch/overleg commissie (besloten)</i>	
13.00– 13.45 uur	Prof.dr. T. Pieters, hoogleraar/directeur Freudenthal Instituut, UU Drs. R. van Tol, directeur expertisecentrum Big Data, Fontys Hogeschool Dr. J. Kaldewaij, directeur Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek Drs. K. Köllen, partner Ideate, adv iesbureau voor Diensteninnovatie W. Amerika, connector in chief, Ucreate	Gesprek met externe stakeholders KC LENI 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 Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2016-2022. 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 evaluatiepanel 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 "voldaan" of "niet voldaan". Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn verwoord in het BKO.

BIJLAGE III Overzicht evaluatiepanel

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. 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 Stenden 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.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