



Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Onderzoeksevaluatie van Kenniscentrum Business Development & Co-creation



Inleiding

Dit rapport bevat de beoordeling van de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie van Kenniscentrum Business Development & Co-creation (KC BDC) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) in de periode 2012 - oktober 2018. De visitatiecommissie die de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door het kenniscentrum, in opdracht van de HAN en in overleg met NQA. NQA heeft de leden van de commissie gecontroleerd op hun onafhankelijkheid en deskundigheid. De visitatiecommissie bestond uit:

Drs. I.D.H. Harmsen, voorzitter en commissielid, expertise vanuit het beroepsdomein
Mr. F.G.H. Mulder, commissielid, expertise vanuit het onderwijsdomein
Dr.ir. H. Kievit, commissielid, expertise vanuit onderwijs en onderzoeksdomein

Mevrouw ir. M. Dekker-Joziase, senior auditor van NQA, trad op als secretaris van de commissie. Zie bijlage 3 voor informatie over functies en expertise van elk van de commissieleden.

De onderzoeksevaluatie van Kenniscentrum BDC is uitgevoerd conform het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 van de Vereniging Hogescholen. Het College van Bestuur van de HAN heeft de commissie ook gevraagd om inhoudelijke reflectie op de toekomstbestendigheid van het centrale thema van het kenniscentrum: meervoudige waardecreatie. In hoofdstuk 5 is de complete opdracht voor de commissie opgenomen.

Uitvoering van de evaluatie

De commissie heeft ter voorbereiding op het visitatiebezoek een documentatieset ontvangen, waaronder een kritische reflectie en een representatieve selectie van (onderzoeks)producten en publicaties (zie bijlage 1). De selectie is genomen vanuit de verschillende onderzoekslijnen van het kenniscentrum en vertegenwoordigt de breedte van de output. De commissie heeft zich op basis van de verschillende documenten een eerste beeld gevormd van het kenniscentrum.

Voorafgaand aan het bezoek heeft de commissie vergaderd. In de vergadering hebben de commissieleden de eerste bevindingen met elkaar gewisseld en zijn de gesprekken inhoudelijk voorbereid. Op 8 oktober 2018 heeft de commissie een bezoek aan het kenniscentrum gebracht. Tijdens het bezoek zijn aanvullende documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met verschillende stakeholders die bij het kenniscentrum betrokken zijn (zie bijlage 2).

Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft de commissie tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Opbouw van het rapport

Het rapport is opgesteld conform de vijf standaarden van het bovengenoemde *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022* en beschrijft de bevindingen, overwegingen, conclusies en aanbevelingen van de commissie.

In hoofdstuk 1 wordt een karakteristiek gegeven van Kenniscentrum BDC en de HAN. In hoofdstuk 2 worden de bevindingen en conclusies van de commissie ten aanzien van de vijf

standaarden van het brancheprotocol beschreven. Hoofdstuk 3 bevat de oordelen van de commissie op de standaarden en het eindoordeel. Hoofdstuk 4 geeft een aantal aanbevelingen.

De visitatiecommissie verklaart dat de beoordeling van het kenniscentrum in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, februari 2019

Voorzitter



drs. I.D.H. Harmsen

Secretaris



ir. M. Dekker-Joziase

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Karakteristiek	7
2. Standaarden	9
3. Eindoordeel	31
4. Aanbevelingen	32
5. Specifieke opdracht vanuit het College van Bestuur	33
Bijlagen	35
Bijlage 1 Bestudeerde documenten	36
Bijlage 2 Bezoekprogramma	37
Bijlage 3 Deskundigheid leden visitatiecommissie en lead-auditor	40
Bijlage 4 Onafhankelijkheidsverklaringen leden visitatiecommissie	43

1. Karakteristiek

Het Kenniscentrum Business Development & Co-creation (KC BDC) is in 2012 gestart binnen de Faculteit Economie, Management en Recht (FEMR) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). In de periode 2014-2016 waren de thema's innoveren, organiseren en communiceren leidend voor de onderzoeksprofilering van het KC BDC.

Het KC BDC heeft zich in de loop van de jaren ontwikkeld tot een kenniscentrum gericht op de ontwikkeling van direct toepasbare kennis, kunde, inzichten en instrumenten van procesinnovatie (business development) en heeft een start gemaakt met samenwerken (co-creation) vanuit het principe van meervoudige waardecreatie. Het KC BDC is gericht op het toekomstbestendiger maken van organisaties (futureproof) én van het onderwijs in het domein van FEMR. Dit past bij de aanvankelijke keuze binnen de HAN om kenniscentra dicht bij het onderwijs te plaatsen en zo de benodigde samenwerking en versterking tot stand te brengen. Vanaf 2016 wordt gewerkt aan de aansluiting bij en versterking van de drie HAN-brede zwaartepunten: Health, Sustainable Energy & Environment en Smart Region.

De commissie heeft voor de huidige visitatie de periode 2014-2016 als centraal uitgangspunt genomen, met daarbij de ontwikkelingen in de periode 2016-2018. Publicaties van voor 2014 beschouwt de commissie als minder relevant voor de huidige beoordeling.

Het KC BDC telt in 2017 een team van 76 medewerkers, waarvan 6 in de ondersteuning, en een totale aanstellingsomvang van in totaal 31,0 fte, waarvan 4,6 voor ondersteuning. KC BDC heeft een sterke groei doorgemaakt sinds 2014. De onderzoekscapaciteit is meer dan verdubbeld. In 2017 is het aantal fte associate lectoren toegenomen met 1,5 fte. Het aantal docentonderzoekers is flink gestegen doordat in 2017 twaalf projecten zijn gestart. In 2018 namen 1145 studenten deel aan activiteiten van het kenniscentrum

Het KC BDC omvat drie lectoraten met kenniskringen:

- Human Communication Development (HCD, sinds 2002),
met associate lectoraat Online Interactie (sinds 2016);
- Human Resource Management (HRM, sinds 2013),
met associate lectoraat Regionale Arbeidsmarkt en Onderwijs (sinds 2017);
- Financial Control (FC, sinds 2014),
met associate lectoraat Financial Ettics (sinds eind 2017).

Twee lectoraatsaanvragen Smart Business en International Business en een associate lectoraatsaanvraag Customer Insights zijn afgerond. Voor Smart Business en Customer Insights geldt dat de vacatures najaar 2018 zijn ingevuld. Voor International Business bestaat nog een vacature.

De lectoraten HCD en HRM hebben in 2012 een eerdere onderzoeksevaluatie doorlopen. FC is gestart in 2014 en nog niet eerder geëvalueerd.

2. Standaarden

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van de commissie ten aanzien van de vijf standaarden uit het 'Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022' (zie ook Inleiding).

Standaard 1

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

Missie

Het KC BDC hanteert de volgende missie: *Het KC BDC is gericht op de ontwikkeling van kennis, kunde, inzichten en instrumenten van procesinnovatie (business development) en samenwerking (co-creatie), vanuit het principe van meervoudige waardecreatie met als doel het toekomstbestendig maken van organisaties (futureproof) én van het onderwijs in het domein Economie, Management en Recht van de HAN.*

De kennisontwikkeling vindt plaats in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld, waarbij de vraagarticulatie voornamelijk vanuit het werkveld komt. De ontwikkelde kennis is de innovatiemotor voor het onderwijs en voor het werkveld. Met deze missie sluit het KC BDC aan op het HAN-beleid, waarbij met de drie centrale HAN-zwaartepunten wordt ingespeeld op drie grote maatschappelijke ontwikkelingen: duurzaamheid, digitalisering en demografische verschuiving. De uitgangspunten uit het HAN- en FEM-beleid¹ zijn in regiegroepen uitgewerkt en vertaald naar de kennisontwikkeling binnen het domein. Daarbij is op ieder zwaartepunt een minor ontwikkeld waar studenten, docentonderzoekers en lectoren samen werken aan praktijkgericht onderzoek en de connectie zoeken met praktijkvraagstukken uit het werkveld.

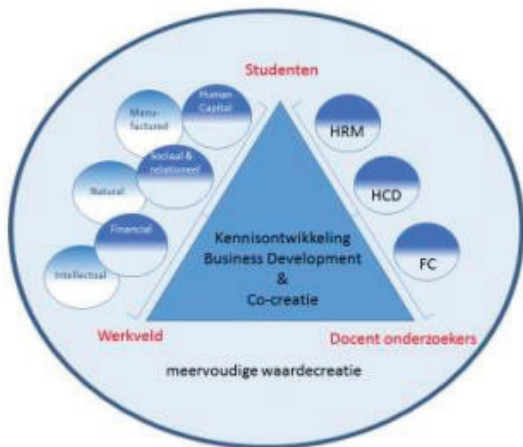
KC BDC wil de maatschappelijke vraagstukken en de HAN-zwaartepunten via multidisciplinaire samenwerking oppakken en daarbij is het model van de Meervoudige Waardecreatie het leidend principe om dit binnen het EMR-domein, maar ook domein-overstijgend vorm te geven. Daarbij wordt bij vraagstukken gekeken vanuit welke waarden (financieel, materieel, intellectueel, menselijk, sociaal-relatieel, natuurlijk²) de lectoraten met hun onderzoek een bijdrage kunnen leveren. In figuur 1 is het model van het KC BDC weergegeven om te komen tot gerichte kennisontwikkeling in de driehoek die bijdraagt aan de HAN zwaartepunten.

De lectoren benaderen vraagstukken vanuit de eigen expertise en werkveldcontacten, maar altijd met multidisciplinaire samenwerking op de waarden en vanuit de driehoek. Samenwerking met

¹ HAN Instellingsplan 'In vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren' en het FEM-visiestuk 'Onderzoek hefboom voor innovatie'.

² Model meervoudige waardecreatie van Gleeson, 2014.

het werkveld en onderwijs vindt plaats in praktijkgerichte onderzoeksprojecten, onderwijsontwikkeling en –uitvoering. Centraal thema richting werkveld en naar het onderwijs is het ‘fit for the future’ zijn/maken van organisaties en organisatiemanagementmodellen.



Figuur 1 Kennisonwikkeling in de driehoek o.b.v. meervoudige waardecreatie (bron ZER BDC)

Onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma

De commissie constateert dat KC BDC met de Meervoudige Waardecreatie een gezamenlijke benadering heeft gevonden om invulling te geven aan de drie HAN-zwaartepunten, aan de eigen onderzoeksprofilering en daarmee ook werkt aan de groeiende noodzaak voor bedrijven en instellingen om zich te richten op maatschappelijke vraagstukken. Meervoudige Waardecreatie is in ontwikkeling en moet nog verder worden doorgezet in de onderzoeksprogrammering. Het onderzoeksprofiel van de HAN is gericht op de kennisontwikkeling ten behoeve van de beroepspraktijk en het onderwijs. Het onderzoeksprofiel van KC BDC sluit daar volledig op aan, waarbij de focus ligt bij de inzet van ontwikkelde kennis als innovatiemotor voor het onderwijs. Dit was in voorgaande periode een zwaar focuspunt binnen de HAN. Uit gesprekken is duidelijk dat ook de vraagstukken uit de beroepspraktijk leidend zijn voor het onderzoek. Dit past bij de HAN-beweging waarbij de focus meer uitgaat naar onderzoek ten behoeve van de versterking van de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld.

De huidige onderzoeksprogrammering verloopt grotendeels via de inhoudelijke expertiselijnen van de verschillende lectoraten. Het lectoraat Human Communication Development (HCD) ontwikkelt kennis over hoe (regionale) organisaties en professionals effectief, efficiënt en wendbaar kunnen communiceren in een steeds veranderende en complexere omgeving. Het lectoraat werkt daarbij vanuit een focus op de waarden: menselijk en sociaal-relatieel, intellectueel en financieel.

Het lectoraat Human Resources Management (HRM) richt zich op de regionale Human Capital Agenda, met een focus op duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren, met als belangrijke indicatoren: werkvermogen, vitaliteit en employability. Het lectoraat werkt met drie themalijnen (HRM en duurzame inzetbaarheid, inclusieve HRM en macro-HRM) met focus op de waardensoorten menselijk, sociaal-relatieel en financieel.

Het lectoraat Financial Control (FC) richt zich op het ontwerp van nieuwe businessmodellen en een theoretisch raamwerk voor ‘future proof control’ voortbouwend op de theorie van Simons. Centrale thema’s zijn: toekomstgerichtheid, dialoog en innovatie/leren, vertrouwen en ethisch

bewustzijn. Daarbij is er focus op de waardensoorten financieel en materieel, in de context van de andere waardensoorten.

De commissie constateert dat in voorgaande periode op deze expertiselijnen nauwe samenwerking is ontstaan met het onderwijs (zie ook standaard 4). In de *Onderzoeksagenda KC BDC 2018-2020* is beschreven hoe in de komende periode wordt aangesloten op het werkveld, het HAN-beleid en de nationale en regionale innovatieagenda's. Centraal staat het onderzoek hoe organisaties 'future proof' kunnen werken. Alle drie lectoraten zullen gezamenlijk, vanuit hun inhoudelijke expertises, bijdragen aan alle drie zwaartepunten en aan de kennisontwikkeling in de driehoek onderzoek-onderwijs-werkveld. Diverse projecten zijn nu al multidisciplinair van aard.

In het zwaartepunt Smart Region wordt het onderzoek gericht op de vraag hoe organisaties kunnen innoveren en participeren in de ontwikkelingen van digitalisering (Internet of Things). Op dit zwaartepunt wordt al veel samengewerkt, bijvoorbeeld in de minor Smart Industry, het SURF SCRIPTS project, het project Routes naar Mobiliteit (Mobility as a Service). Het nieuwe lectoraat Smart Business past in deze context.

Het zwaartepunt Sustainable Energy & Environment richt zich op ontwikkeling van businessmodellen passend voor de circulaire economie. Ook hier combineren de lectoraten hun expertise om binnen of tussen bedrijven en ketens te werken aan sturing op toekomstbestendigheid. Voorbeelden zijn de activiteiten in de EFRO³-projecten, Liemersprojecten, CIRCLES, het landelijk lectorenplatform circulaire economie en de minor Circulaire Economie.

Voor het zwaartepunt Health werken de lectoraten samen aan de ontwikkeling van kennis die Gelderse gezondheids- en welzijnsinstellingen ondersteunt bij het ontwikkelen van management van bedrijfsprocessen passend bij meer cliëntgericht zelfmanagement in de samenwerkingsketen. Daarbij wordt samengewerkt met de faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij, onder andere in de succesvolle minor We Care! en zijn er projecten gericht op de samenwerking en regie arbeidsmarkt subsidie voor het Gelders Arbeidsmarkt Model, op de duurzame inzetbaarheid van zorgverleners en op het doorontwikkelen van inzetbaarheidsbeleid.

De commissie vindt het positief dat diverse projecten en onderzoeken van het KC BDC al over de grenzen van de HAN-domeinen gaan en meerwaarde bieden in de domeinen zorg, techniek, bouw et cetera. De benadering vanuit meervoudige waardecreatie maakt het mogelijk om over vakdomeinen heen te werken en vraagstukken multidisciplinair aan te pakken. De commissie vindt dit waardevol en passend bij de HAN zwaartepunten en is positief over de ontwikkellijn die het KC BDC heeft ingezet en de resultaten die er zijn.

Doelen en indicatoren

Het leveren van een goede en gelijkwaardige bijdrage binnen de driehoek onderzoek-onderwijs-werkveld is een belangrijk doel voor het kenniscentrum en voor de HAN. Het KC BDC geeft daar gericht invulling aan, vanuit van oudsher een sterke band met het onderwijs. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de stevige inbreng in de onderzoeksleerlijn FEM-breed, de professionalisering van docenten, de participatie van studenten en de opzet van de FEM Talent Academy (zie standaard 4). Het KC BDC heeft gerichte partnerschappen met werkveldpartners. De regionale

³ Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling

gerichtheid is in ontwikkeling. De commissie is van mening dat de KC BDC-doelen nog meer worden kunnen verankerd met de regionale speerpunten: creative industry en de groene sector/food. De zichtbaarheid van het KC BDC in de regio (voor anderen dan al betrokkenen) is een ontwikkelpunt.

In de *Onderzoeksagenda 2018-2020* beschrijft het KC BDC de lijn naar en de doelen voor de toekomst in relatie tot de HAN-zwaartepunten en de gewenste ontwikkelingen binnen het KC BDC. Dit schetst een helder beeld van de uitdagingen en de ambities. In het *Kwaliteitszorg Handboek* (september 2016) is een overzicht van doelen en criteria opgenomen die men hanteert bij het interne kwaliteitsproces, zowel input als output gericht en met oog voor de waardering voor de output. In een bijlage van de zelfevaluatie zijn ook streefwaarden en resultaten gepresenteerd. De commissie constateert dat de indicatoren en streefwaarden van voorgaande periode niet één op één passen bij de blik op de toekomst zoals geschetst in de onderzoeksagenda en nog aanpassing vergen op het model van meervoudige waardecreatie.

De commissie adviseert de doelen en criteria vanuit de verschillende bronnen te combineren en te herzien op basis van de onderzoeksagenda en ook meer te relateren aan de gewenste impact in het onderwijs en in het werkveld. De doelen en streefwaarden zijn vaak narratief en niet altijd ingevuld, waarmee het ook moeilijk is om te bepalen of doelen worden gehaald en of er successen kunnen worden gevierd. KCBCD heeft een duidelijke stip op de horizon, maar de weg er naar toe en waaraan dit zichtbaar wordt gemaakt is nog niet helder. Een heldere set van indicatoren en streefwaarden kan daar behulpzaam bij zijn in combinatie met een duidelijk meerjarenplan.

Relevantie, uitdagendheid en ambitie

Het KC BDC heeft naar oordeel van de commissie zeker een relevante, uitdagende en ambitieuze missie en onderzoeksprogramma. Dit wordt door stakeholders uit het onderwijs en uit het werkveld zeer enthousiast bevestigd. Het is duidelijk dat vraagstukken uit de beroepspraktijk aan het onderwijs worden gekoppeld, bijvoorbeeld bij de lectoraten HCD en HRM. Bij de FEM Talent Academy is de koppeling met onderwijs duidelijk zichtbaar en is het KC BDC leidend in de professionele lijn. Ook de opzet FEM-breed van een onderzoeksleerlijn is een mooi voorbeeld (zie verder ook standaard 4).

Voor de relevantie en uitdagendheid richting het werkveld acht de commissie het noodzakelijk dat het team lectoren ook als team kan blijven werken aangezien veel praktijkvraagstukken en de visie op waarde- en co-creatie integraliteit vereisen. De regionale gerichtheid is in ontwikkeling en er zijn interessante projecten, bijvoorbeeld het onderzoek naar meer persoonlijke vervoersdiensten (SCRIPTS). Doordat bedrijven ook zelf zaken oppakken wordt er impact bereikt. De commissie is van mening dat dit kan worden versterkt met verdergaande koppeling aan de regionale speerpunten: Creatieve industrie, groene sector/food en Duitsland. De commissie adviseert daarbij ook de samenstelling van de raad van toezicht meer in te richten vanuit de expertises op de centrale thema's. Ook dat zal de zichtbaarheid van het KC BDC kunnen versterken in de regio.

Door stakeholders wordt KC BDC als zeer relevant gezien en is men meer dan tevreden over de samenwerking en toegevoegde waarde. Echter de toegankelijkheid van de resultaten van de onderzoeken kan worden verbeterd.

Conclusie

De commissie vindt de missie van KC BDC veelbelovend en passend bij de zwaartepunten van de HAN. De commissie is positief over de wijze waarop dit vanuit het centrale thema meervoudige waardecreatie heeft geleid tot een convergerende beweging en bundeling van krachten en expertises om praktijkvraagstukken multidisciplinair op te pakken en de verkregen kennis in te zetten in het onderwijs. Zowel de interne stakeholders als de externe stakeholders zijn enthousiast over en onderschrijven de waarde van KC BDC in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld en de meerwaarde van het principe van meervoudige waardecreatie. Vraagtekens zijn er voor de commissie bij de realiseerbaarheid en de haalbaarheid, aangezien deze in hoge mate afhankelijk zijn van de goodwill van de HAN-directie (zie ook hoofdstuk 5). De commissie merkt daarbij op dat het gekozen thema meervoudige waardecreatie vraagt om strategische verankering in de top van de organisatie. Er wordt volgens de commissie nog te weinig gestuurd vanuit de HAN-directie op deze strategische lijnen. De interesse van het college van bestuur en de mate waarin het belang van het CoE en het onderzoek wordt onderkend is aanwezig. De commissie heeft positieve waardering voor met name de ontwikkelingslijn die het KC BDC zelf ook in gang zet.

De commissie is van mening dat de academiëvorming en bijkomende (ook financiële) koppeling van het KC BDC aan de academiëen een risico geeft op een weer divergerende beweging en verlies van de opgebouwde expertise en groeiende samenwerking vanuit het centrale thema meervoudige waardecreatie. Met de huidige omvang en netwerkorganisatie is KC BDC een goede counterpart voor het werkveld en het onderwijs om relevante vraagstukken aan te pakken met gericht multidisciplinair praktijkonderzoek. De commissie steunt het initiatief van het KC BDC om een Centre of Expertise-status aan te vragen en de verworven kennis en expertise op academiëoverstijgend niveau te kunnen continueren en verder uitbouwen en zo een speler van formaat te blijven in het praktijkgericht onderzoek en impact te houden in het werkveld en het onderwijs. Om met een metafoor te spreken, 'KC BDC kan als centre of expertise een supermarkt-functie krijgen binnen en buiten de HAN en daarmee meer meerwaarde bieden dan een winkelconcept waarbij lectoren de inzet moeten verdelen over veertien winkels met variërende onderzoeksvragen'. Meervoudige waardecreatie is nu wel een bindend begrip binnen KC BDC, maar nog geen leidend begrip voor de inbedding in de HAN-organisatie. Lectoren werken samen conform onderzoeksagenda-lijn, maar bedienen ook nog verschillende interne stakeholders en voeren voor een deel nog de eigen doorlopende onderzoeksagenda uit het verleden.

De commissie is van mening dat een Centre of Expertise van deze aard en omvang, met dit belang verbonden zou moeten zijn aan de HAN als geheel. Ook de keuze voor de meervoudige waardecreatie als thema veronderstelt en verlangt een integrale, directie-overstijgende aansturing en een holistisch perspectief. Multidisciplinair werken is een vereiste en kan niet aan toeval en eigen initiatief worden overgelaten. Opdeling, beschikbaarheid en verantwoordelijkheid voor budgetten op decentraal niveau staat de multidisciplinaire benadering mogelijk in de weg. De commissie spoort de HAN aan om het thema Fit for the Future en de uitgewerkte modellen voor meervoudige waardecreatie ook toe te passen op de eigen organisatie en de positionering van het KC BDC.

Het KC BDC heeft goede banden met het onderwijs en kan dat als thuisbasis blijven gebruiken met de lectoren als kennisleiders. De huidige slag naar co-creatie met externe stakeholders in het

werkveld vereist bredere en meer multidisciplinaire samenwerking en contacten. Het belang daarvan wordt door interne en externe stakeholders bevestigd. Het KC BDC heeft daarmee een interessante en uitdagend doel voor de toekomst. Waarbij de commissie opmerkt dat de 'stip op de horizon' helder is en de weg er naar toe en de pijlpaaltjes (indicatoren en streefwaarden) verder uitwerking vergen.

De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor standaard 1 tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 2

De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk.

Organisatie

Het KC BDC is onderdeel van de Faculteit Economie, Management en Recht (FEM) en verbindt onderzoek binnen het EMR-domein. Het KC BDC wordt gevormd door lectoren, associate lectoren, promovendi en docentonderzoekers in het EMR-domein. Het KC BDC wordt ondersteund door een bedrijfsbureau onder leiding van de programmamanager Onderzoek. Laatst is tevens lid van het managementteam van de FEM. De (associate) lectoren, docentonderzoekers en promovendi zijn aangesteld bij één van de FEM-onderwijsinstellingen. In 2014 is ervoor gekozen om de relatie tussen onderzoek en onderwijs te versterken. Sinds 2014 hebben lectoren zich enerzijds verbonden aan het onderwijs per instituut en is er op de HAN zwaartepunten samenwerking gezocht op het niveau van het domein EMR. Per 2018 vallen de (associate) lectoren voor de financiële en de functionele aansturing onder de onderwijsinstellingen.

Het KC BDC heeft een vaste standplaats in Arnhem, waar een vaste verdieping beschikbaar is en medewerkers elkaar op een vaste dag in de week treffen. Te Nijmegen is er geen specifieke eigen huisvesting, maar wel ook een vaste aanwezigheidsdag, zodat onderzoekers, lectoren en studenten elkaar kunnen treffen.

Het KC BDC kent een maandelijks overleg voor (associate)lectoren, de programmamanager en de faculteitsdirecteur. Daar wordt gesproken over onderzoeksplannen, de aansluiting op de HAN zwaartepunten, algemene ontwikkelingen en multidisciplinaire vraagstukken in het werkveld, de opzet en uitvoering van gezamenlijke activiteiten zoals minoren, de FEMTA⁴ en/of een gezamenlijk congres 'Onderzoek om van te leren'. Medewerkers van het bedrijfsbureau hebben wekelijks werkoverleg. (Associate)lectoren en programmamanager nemen twee maal per jaar deel aan het HAN-lectorenplatform. Per project zijn er specifieke overlegcycli met stakeholders uit het werkveld en uit het onderwijs over opzet, resultaten en financiën.

De commissie constateert dat er enige onduidelijkheid is in de organisatie van het KC BDC, bijvoorbeeld in de rol en functie van de programmamanager bij de hiërarchische en functionele aansturing van de lectoraten. Formeel lijkt het helder, maar niet in de praktijk. De programmamanager heeft met de lectoren bereikt dat er meer samenwerking is op bovenfacultaire multidisciplinaire vraagstukken. De belangrijke rol van de programmamanager en de waarde van de ontstane netwerkorganisatie wordt door zowel de lectoren als veel van de stakeholders erkend. De commissie is van mening dat de huidige organisatie past bij het HAN-beleid en voortzetting verdient in het Centre of Expertise en een platform biedt om, ook boven facultair, belangrijke vraagstukken uit het werkveld op te pakken. Dit vereist volgens de commissie structurele kennisdeling en integrale aansturing en financiering.

⁴ FEMTA: FEM Talent Academy, extracurriculair programma voor getalenteerde studenten en onderdeel van het KC BDC

Portfolio

De commissie heeft via publicatielijsten, jaarverslagen en via showcases tijdens de bezoekdag kennis genomen van het onderzoeksportfolio van KC BDC. De commissie ziet een brede variatie aan onderzoeksprojecten die meer en meer in de context van de HAN-zwaartepunten worden geplaatst en daar ook duidelijker raakvlakken mee vertonen. Daar waar voorheen de focus meer intern lag bij het onderwijs en professionaliseren van docenten en studenten, is er een ontwikkeling ingezet naar meer balans met de externe focus en de kennisontwikkeling en professionalisering in het werkveld. Dit biedt een brede scope aan onderzoeks- en onderwijsproducten. De commissie adviseert de samenwerking tussen lectoren/onderzoekers verder uit te bouwen en het overleg over het onderzoeksprofiel en centrale onderzoeksvragen voort te zetten. De focus op meervoudige waardecreatie en co-creatie met het werkveld dragen daar positief aan bij. De commissie adviseert KC BDC om de verworvenheden in het onderwijs meer in de onderwijsinstututen zelf te laten indalen; daar zijn ze door het KC BDC ook goed op voorbereid. Daarmee kan er meer ruimte en focus ontstaan voor het onderzoek aan praktijkvraagstukken.

Middelen en mensen

Het KC BDC telde in 2017 drie lectoren (2,5 fte) en drie associate lectoren (2,6 fte), 49 docentonderzoekers (14,5 fte) en zes promovendi (3,1 fte, drie intern en drie extern gefinancierd). Alle (associate) lectoren zijn gepromoveerd, evenals tien docentonderzoekers. Het KC BDC-bedrijfsbureau telt zes personen (4,6 fte). KC BDC is in voorgaande jaren sterk gegroeid en heeft de groei-doelstelling qua onderzoekscapaciteit (Jaarplan 2017: 23 fte) ruimschoots behaald. Het KC BDC is in 2018 nog verder gegroeid met de nieuwe (associate) lector-aanstellingen (totaal van 26 fte onderzoekscapaciteit) en twaalf nieuwe onderzoeksprojecten. De onderzoekskwaliteit wordt geborgd door de (associate) lectoren en de gepromoveerde docentonderzoekers. Studenten en alumni bevestigen dat docenten geschoold zijn en in onderzoek kunnen bijsturen. Ook de participatie van studenten in het onderzoek van de lectoren/onderzoekers is sterk gegroeid van 612 studenten in 2016 naar ruim 930 studenten in 2017. Vanuit de cv-gegevens van medewerkers constateert de commissie dat (associate)lectoren beschikken over ruime onderzoekservaring, evenals de vaste onderzoekers. Zij verzorgen de basis van de onderzoeksprojecten. De achtergronden van de lectoren en onderzoekers passen bij de kennisdomeinen binnen het kenniscentrum.

De commissie constateert dat de werkdruk, zeker onder lectoren en programmamanager, hoog is, mede door de onzekerheid over het voortbestaan en de positionering van het KC BDC. Dit leidt al snel tot een vraag naar meer massa. Dat is volgens de commissie niet alleen de oplossing. Uit gesprekken constateert het panel dat de lectoren en onderzoekers nog steeds belangrijke bijdragen leveren aan de uitvoering van het onderwijs. (Associate) lectoren werken minimaal één dag in de week in het onderwijs en zijn vaak direct betrokken bij de begeleiding en scholing van studenten en docenten. Gezien de aantallen docenten en studenten die daar gebruik van maken, ligt de werkelijke investering waarschijnlijk hoger. Er wordt veel werk verricht, waarvan de financiering niet direct gekoppeld is aan de hoeveelheid werk. Meer studenten en docenten begeleiden levert niet altijd meer geld, zeker niet bij promotietrajecten waar de baten voor de begeleiding en promotie van PhD's ook naar universiteiten gaan. Bij verdere toename

van het aantal promovendi is het evenwicht tussen kosten (financiële en andere inspanningen) en baten een punt van aandacht.

Succes bij projecten in het werkveld leidt vaak tot meer werk dat onder grote druk moet worden uitgevoerd. Dit levert een risico op kwaliteitsverlies en verlies van intern draagvlak. De commissie adviseert dit soort processen en de gevolgen in kaart te brengen en de gratis dienstverlening te begrenzen en additionele dienstverlening te voorzien van een verdienmodel. De commissie is van mening dat de groei van het gebruik van lectoren in het primaire onderwijsproces een belangrijke factor voor de werkdruk is. De commissie adviseert heldere keuzes te maken over wat het primaire doel van KC BDC/een Centre of Expertise is en daar de financiering, indicatoren en positionering op voort te bouwen. BDC zal strategische keuzes moeten maken wat betreft opschaling en samenwerking met strategische partners om gericht invulling te geven aan meervoudige waardecreatie en kenniscreatie; één van de centrale doelen van een kenniscentrum.

De commissie heeft de financiële gegevens van KC BDC ingezien in de jaarplannen, jaarverslagen en een overzicht in de zelfevaluatie. Het totale budget is sinds 2014 behoorlijk gestegen van krap drie miljoen euro (2,9 mln.) tot ruim vier miljoen euro (4,2 mln.). De primaire financiering bestaat uit een vaste voet per lectoraat en financiering van de kenniskringleden voor de instituten. Een (associate) lector wordt voor drie jaar door het college van bestuur gefinancierd voor 60% in het eerste jaar, 30% in het tweede jaar en 10% in het derde jaar, op basis van 100 K€ per lector en 50 K€ per associate. In voorgaande jaren was de financiering gerelateerd aan het aantal studenten, passend bij de focus op bijdragen aan de onderwijsontwikkeling. De nieuwe financieringswijze levert een tekort dat deels wordt opgelost door extra bijdragen vanuit de faculteit, mede vanwege de taakverschuiving voor lectoraten en inrichting van de nieuwe regiegroepen op de zwaartepunten.

Per fte lector wordt verwacht dat er 150 K€ aan externe middelen wordt binnengehaald. KC BDC is daar in 2018 in geslaagd. KC BDC verwerft in toenemende mate tweede en derde geldstromen. De tweede geldstroom is in 2017 sterk gestegen van ruim 100K€ in 2014 naar ruim 600K€ in 2017. De derde geldstroom is gestegen van 113 K€ in 2014 naar 300 K€ in 2017. De vierde geldstroom (buitenlandse gelden) is wisselend en varieert tussen 50 en 100 K€ per jaar.

De commissie constateert dat KC BDC voor een groot deel (75%) afhankelijk is van de eerste geldstroom. Dit past in vorige jaren bij de opdracht tot nauwe samenwerking met het onderwijs. Met de nieuwe financieringsregels vanuit het college ontstond een tekort, dat vanuit het onderwijs wordt bijgefinancierd. Met de veranderende focus op meer samenwerking in de driehoek en versterking van de externe activiteiten, zal KC BDC meer middelen vanuit tweede en derde geldstroom moeten binnenhalen. De commissie adviseert daarbij meer externe projectsubsidies aan te spreken. Het aandeel RAAK-subsidies is beperkt. Ook de aandacht voor cofinanciering van projecten, zeker bij de door het werkveld gevraagde opschaling, kan sterker worden aangezet. Daar worden al betere resultaten behaald, zo worden nu bijvoorbeeld de SCRIPTS-projecten al extern gefinancierd. De lectoren zijn als kennisleider steeds meer gefocust en succesvol in het verwerven van externe financiering. Met de resultaten in voorgaande jaren lijkt er voldoende draagvlak in het werkveld om dat verder te kunnen uitbouwen. De commissie wijst er daarbij wel op dat dat niet mag leiden tot verlies van onderzoeksautonomie.

De commissie is van mening dat er voornamelijk voldoende financiële middelen en balans zijn voor de uitvoering van de onderzoeksprojecten. Het kenniscentrum krijgt veel voor elkaar met de

beschikbare middelen en menskracht. De commissie is van mening dat het KC BDC gebaat is bij meer focus en meer langdurige partnerschappen met instellingen en meer grote bedrijven in het werkveld om zo haar positie als netwerkorganisatie binnen de driehoek verder vorm te geven. Dit vereist gerichte keuzes en scherp financieel beleid.

Vanuit de gesprekken signaleert de commissie dat de HAN veel ontwikkelruimte biedt aan docenten die zich willen profileren op onderzoek en mogelijk een promotie. Docenten kunnen dat eerst verkennen in een pre-phd-traject, waar ze onderzoek doen binnen KC BDC en ervaren wat het inhoudt om een tot een publicatie te komen. Voor promotietrajecten zijn er NWO-beurzen beschikbaar of kunnen studenten gedetacheerd worden vanuit een universiteit (vaak de Radboud Universiteit waar KC BDC een goede relatie mee heeft).

Samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties

Samenwerking binnen de HAN is vooral gericht op onderwijsontwikkeling en –innovatie, conform de opdracht van de lectoren. De commissie concludeert uit de documentatie en gesprekken dat de samenwerking met de FEM-opleidingen intensief, duurzaam en inhoudelijk relevant is. KC BDC heeft met de opleidingen een onderzoeksleerlijn, een leerlijn Ethiek, een leerlijn Communicatie en minoren ontwikkeld en ingebracht, zorggedragen voor de actualiteit en inhoudelijke diepgang. In voorgaande jaren was intensieve samenwerking met het onderwijs mogelijk door de vaste onderwijsdag per week voor (associate) lectoren. Naast onderwijsontwikkeling heeft KC BDC duidelijk geïnvesteerd in de professionalisering van docenten, de begeleiding van studenten bij hun (afstudeer)onderzoek en de FEMTA (het honoursprogramma dat KC BDC aanbiedt aan getalenteerde studenten)(zie ook standaard 4). Ook met andere opleidingen binnen de HAN (Zorg en technieksector) zijn er samenwerkingsverbanden in onderzoeksprojecten. Binnen de HAN is KC BDC ook actief in het lectorenplatform. Dit levert steeds meer gecombineerde projecten, input in diverse opleidingen en de mogelijkheid om de HAN zwaartepunten Health en Smart Region verder uit te bouwen binnen de hogeschool (dit past ook bij de keuze voor MWC als centraal thema).

De commissie constateert dat KC BDC met de opleidingen heeft gebouwd aan een steviger en meer kritische onderzoekende onderwijscultuur. Dit is bij veel FEM-opleidingen gelukt. Echter is het KC BDC nog niet bij alle opleidingen goed zichtbaar voor studenten en soms docenten. KC BDC werkt aan versterking van de samenwerking met het (regionale) werkveld met langduriger strategische allianties om zo een constantere aanvoer van contexten en vraagstukken te verkrijgen die samen met het onderwijs kunnen worden onderzocht en leiden tot innovaties. Allianties zullen meer en meer worden gevormd rond de drie minoren: Circulaire Economie, Smart Industry en We Care. Ook de ontwikkeling van de masteropleiding Circulaire Economie biedt mogelijkheden. Met de Radboud Universiteit zijn er goede relaties gericht op promotiebeleid en –begeleiding. Dit vergt vaak maatwerk en goed persoonlijk contact, waar de programmamanager duidelijk in investeert.

Het KC BDC werkt al lange tijd samen met universiteiten, hogescholen, ziekenhuizen in de regio, werkgeversorganisaties en –platforms, vervoersmaatschappijen, de provincie Gelderland en de gemeenten Arnhem en Nijmegen. Dit leidt tot succesvolle projecten: NKDI⁵, Kenniscentrum

⁵ NKDI: Kennisnetwerk Duurzame Inzetbaarheid Ouder Wordende Werknemers, lectoraat HRM, met 1149 kennispartners

Breng⁶, Circles⁷, BOOST⁸, het Landelijk Kennisnetwerk Chronisch Zieken en Werk en de FEMTA. Het netwerk van KC BDC is breed en omvangrijk.

De commissie constateert dat het KC BDC voldoende en relevante samenwerkingsverbanden onderhoudt, zowel intern als extern. Dit blijkt ook uit de grote waardering die het KC BDC ontvangt vanuit de opleidingen, Radboud Universiteit en overige werkveldpartners. De commissie adviseert bij de externe contacten aandacht te houden voor de binding met regionale (mkb- en juist ook de grotere) bedrijven en groeisectoren en tegelijkertijd oog te houden voor internationaliseringsmogelijkheden richting Duitsland. Gezien het internationale karakter van het thema Meervoudige Waardecreatie en de ambitie van de HAN, de demografische positionering is meer internationale gerichtheid en ambitie voor de hand liggend. KC BDC geeft aan te werken aan samenwerking met de Universiteit Trondheim en een expertonderzoeker uit New Haven.

Conclusie

Het KC BDC heeft in voorgaande periode met de beschikbare mensen en middelen veel goede resultaten bereikt, ondanks de onzekerheden qua organisatie-inbedding en beschikbare middelen. De inzet van KC BDC kan rekenen op grote waardering vanuit het onderwijs en werkveld. De wijze waarop er is gebouwd aan de samenhang en samenwerking in het KC BDC is prijzenswaardig. Het KC BDC kan dit met de vorming van een Centre of Expertise nog verder doorzetten en daarmee stevig aansluiten op de HAN zwaartepunten; onder het motto 'practice what you preach'. De aanstelling van nieuwe (associate)lectoren biedt meer kansen tot een brede benadering van de Meervoudige Waardecreatie. Voorwaarde is dat er snel duidelijkheid komt over de positionering van KC BDC, de financiële randvoorwaarden en de beschikbare capaciteit voor onderzoek en disseminatie versus onderwijs.

In het onderwijs heeft de samenwerking veel opgeleverd en tegelijkertijd legt dit een groot beslag op de capaciteit van het KC BDC. De commissie is van mening dat de vraag naar meer massa niet zondermeer de oplossing is. De commissie adviseert vooral te kijken naar een taakherschikking waarbij het onderwijs veel begeleidings- en ontwikkeltaken nu zelf verder kan vormgeven. Een groot deel van de docenten is immers geschoold. Het KBCDC heeft duidelijk een 'vliegwiel-functie' gehad. De commissie is van mening dat het KC BDC nu meer ruimte kan gaan besteden aan de nieuwe koers richting meervoudige waardecreatie en co-creatie met het werkveld én het onderwijs, en daarmee een meer evenredige verdeling kan aanbrengen in de samenwerking in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld.

De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor Standaard 2 tot het oordeel **voldoende**. Vanuit het perspectief van de lectoren is er met de beschikbare mensen en middelen, tijd en budget veel en goed gepresteerd. Voor de organisatorische inbedding, de structurele financiering voor de toekomst en de externe samenwerkingsverbanden en regionale functie komt de commissie tot een oordeel voldoende.

⁶ KC Breng: samenwerking met provincie Gelderland, Radboud Universiteit, HAN, ROCOV en Hermes, lectoraat HCD

⁷ Circles: platform voor transitie naar duurzame circulaire economie in Oost Nederland voor ondernemers, bedrijven en overheden, gericht op duurzamer beleid in regionale bedrijventerreinen

⁸ BOOST: Smart Industry netwerk in Oost Nederland, met o.a. RAAM, IJssel technologie, Thales, Bronkhorst Nederland, AWL, ALMI en ASH group

Standaard 3

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

Geëxpliciteerde standaarden

KC BDC werkt volgens de *HANleiding Kwaliteitszorg Onderzoek (2016)*, waarin de standaarden van het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022* zijn uitgewerkt. Het HAN-kwaliteitszorgplan biedt een beleidsmatig kader, richtlijnen voor de implementatie van het BKO-beoordelingskader en richtlijnen voor de organisatie van onderzoeksvisitaties. Het sluit tevens nauw aan bij het *Standaard Evaluatie Protocol 2015-2016* van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen, de VSNU en de NWO. Dit is van belang voor de samenwerking met kennisinstellingen als de Radboud Universiteit. Daarnaast werkt KC BDC met resultaatafspraken die zijn gebaseerd op de criteria voor goed praktijkgericht onderzoek uit het *Advies Werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat* (januari 2017, commissie Pijlman). Docenten worden geschoold met de gedragscode en instrueren daar de studenten op.

In de notitie *Onderzoek: hefboom voor innovatie* (feb 2016) schetst het KC BDC de kenmerken en kaders voor het onderzoek. Het onderzoek is praktijkgericht, transdisciplinair en wordt samen met andere netwerkpartijen uitgevoerd (triple helix). Al het onderzoek moet voldoen aan de eisen voor methodische robuustheid: betrouwbaar, valide, haalbaar, controleerbaar en bruikbaar. In de notitie *Het 7-platformmodel als trechter voor valorisatie 2016-2020* (nov 2015) beschrijft KC BDC zeven samenwerkingplatforms waar activiteiten worden geconcentreerd, vraagarticulatie plaats vindt en kennis wordt gedissemineerd. Dit biedt in het lectorenoverleg een vaste structuur om keuzes te maken in het soort onderzoek dat wordt opgepakt.

Uit gesprekken blijkt dat de (associate) lectoren en promovendi een centrale rol hebben in de kwaliteitsborging van het onderzoek en de verantwoording ten aanzien van de gangbare codes voor praktijkgericht onderzoek. Projecten worden in de reguliere kenniskring-overleggen besproken van vraagarticulatie, onderzoeksopzet, -uitvoering en resultaten tot aan de publicaties. In het lectorenoverleg wordt de afstemming op de centrale uitgangspunten bewaakt (gericht op procesinnovatie, co-creatie, meervoudige waardecreatie en de HAN zwaartepunten). Ook de Advisory Board van de FEMTA polst de opzet en design van onderzoek en bekijkt de eindproducten. Ook via projectevaluaties onder stakeholders, via feedback van docenten en studenten, via positieve scores bij publicatieaanvragen en verlengingsaanvragen en adhesiebetuigingen vanuit werkveld en beroepenveldcommissies, verkrijgt KC BDC een indruk van de waardering voor en de kwaliteit van het praktijkonderzoek.

Het KC BDC heeft oog voor aspecten rond ethiek, privacy gevoeligheid van data, vertrouwelijkheid, intellectueel eigendom en de omgang met stakeholders. Afspraken rond deze aspecten worden vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten. Voor datamanagement volgt het KC BDC het HAN-beleid zoals vastgelegd in het *HAN-beleid datamanagement 2018*. KC BDC ziet mogelijkheden om stakeholders te ondersteunen bij het verwerven van kennis over (big)data, data-analyse en systeemontwikkeling.

Kwaliteit onderzoek

KC BDC definieert goed praktijkonderzoek als praktisch relevant, methodisch grondig en ethisch verantwoord. De complexiteit van het praktijkonderzoek varieert van studentonderzoek in praktijkgerichte opdrachten in de propedeuse begeleidt door docenten tot aan promovendi onderzoek gericht op conceptualisering en publicatie in peer reviewed artikelen. De onderzoeksmethoden zijn afhankelijk van de aard en complexiteit van het onderzoek. KC BDC werkt met een brede scope aan onderzoeksmethoden zowel desk research als empirisch onderzoek, zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. KC BDC ziet een tendens van deductief diagnostisch onderzoek naar meer ontwerpgericht onderzoek én procesevaluatief onderzoek (action based learning). Het onderzoek is gericht op implementatie en evaluatie van interventies, modellen en beleidsinstrumenten.

Het KC BDC hanteert een korte PDCA-cyclus, waarbij elke stap, aanpassing en leerervaring wordt beschreven en kan leiden tot bijstellingen en het onderzoek transparant is in de uitvoering en opbrengst. Docenten, promovendi en studenten geven aan dat lectoren scherp acteren op de methodologische robuustheid. Het KCBCD organiseert kalibratiesessies voor onderzoekers gericht op bespreking en afstemming van onderzoeksmethoden, kwaliteitszorg en ethiek. De kwaliteit van het onderzoek wordt geborgd op lectoraatsniveau (zie ook standaard 5).

De commissie heeft kennisgenomen van het brede portfolio aan onderzoeksproducten van het KC BDC vanuit de periode 2015-2018 (*Totaal output KC BDC 2015-2018*). De commissie heeft voor de drie lectoraten voorafgaand aan het visitatiebezoek inzage gevraagd in een aantal representatieve sleutelpublicaties/producten. KC BDC heeft meer dan twintig publicaties, producten, subsidieaanvragen en ook studentonderzoeken aangeleverd. Voor iedere onderzoekslijn zeker 8-10 producten, variërend van publicaties in peer reviewed tijdschriften, vaktijdschriften, handboeken, methodieken en modellen, adviesrapporten etc. Tijdens de bezochtdag is tijdens drie showcases met alle stakeholdergroepen meer in de diepte gesproken over een aantal belangrijke projecten: FEMTA, Centrum Meervoudige Waardecreatie, SCRIPTS, Wendbaar aan het Werk, Inclusief HRM.

De commissie is onder de indruk van de hoeveelheid en het niveau van de publicaties. Een aantal lectoren en onderzoekers zijn bekend om hun onderzoek. De onderzoeken worden volgens de commissie in het algemeen volgens de regels en normen voor praktijkgericht onderzoek uitgevoerd. Ook de onderzoeksproducten die door studenten zijn gemaakt in verbinding met de lectoren, zijn van voldoende niveau. De verschillen in output en kwaliteit van onderzoekspublicaties zijn vaak herleidbaar naar de levensduur van de onderzoekslijnen. De commissie is positief over het Handboek Fit for the Future, dat een belangrijk handboek is voor de beroepspraktijk en voor het onderwijs.

Ook het feit dat er publicaties worden geplaatst in peer reviewed tijdschriften bevestigt de kwaliteit van het onderzoek. De succesvolle samenwerking met vooraanstaande kennisinstellingen (hogescholen en universiteiten) in nationale en regionale gesubsidieerde projecten bevestigt de kwaliteit die de onderzoekers van KC BDC leveren. Projecten worden in toenemende mate al multidisciplinair ingevuld. De commissie adviseert aandacht te geven aan het betrekken van partijen van buiten (kennis van buiten naar binnen halen).

Conclusie

De commissie is onder de indruk van de hoeveelheid en de kwaliteit van de producten en publicaties, zowel qua onderzoeksmethodologische aanpak als qua kennisontwikkeling.

De commissie signaleert een goede onderzoekscultuur die ook in naar onderwijs is vertaald en overgebracht wordt op docenten en studenten. De impact uit het onderzoek kan wel meer worden gedeeld, ook in gewone mensentaal voor een breder publiek.

De vraagarticulatie vond tot voor kort nog meer plaats per lectoraat. De beweging naar meer gedeelde aanpak van onderzoeksvragen is zichtbaar en kan op KC BDC niveau verder worden doorgezet. Positief zijn daarbij de onderzoeksdagen voor het gehele KC waar lopende en komende onderzoeksprojecten worden gepresenteerd en besproken. Dit kan nog meer worden verankerd in een systematische aanpak voor het hele KC.

De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor Standaard 3 tot het oordeel **goed**.

Standaard 4

De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:

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

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

Algemeen

Het onderzoek van het KC BDC heeft zich conform HAN-beleid vanaf 2014 gericht op 'organiseren, communiceren en innoveren' en sinds 2016 is aansluiting gezocht bij de nieuwe HAN zwaartepunten. Vanaf 2014 is er een stijgende lijn in de omvang en output van het KC BDC. Dit heeft geleid tot een stijging van het aantal betrokkenen (intern en extern), het aantal (associate) lectoraten en de output. De volle impact daarvan zal in de toekomst blijken als meer onderzoeklijnen tot volle wasdom zullen komen. Het KC BDC geeft aan dat de zichtbaarheid in het onderwijs en in het werkveld nog verder kan worden versterkt.

Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

Output

Het KC BDC zoekt in de kennisontwikkeling altijd naar raakvlakken met het ontwikkelingen in het onderwijs of het beroepenveld. De promotieonderzoeken zijn een belangrijke pijler in de kennisontwikkeling. Het KC BDC is trots op de strategische samenwerking met de Radboud Universiteit in het creëren van promotieplaatsen, waar ook docentonderzoekers van de HAN voor in aanmerking komen. In voorgaande jaren heeft dit geresulteerd in:

- jaarlijks circa 15 aansprekende wetenschappelijke publicaties en presentaties, proefschriften, bijvoorbeeld gericht op professioneel communiceren of inclusief-HRM;
- publicaties in vaktijdschriften en platforms: Tijdschrift voor Communicatiewetenschap en Tijdschrift voor Taalbeheersing, Vakmedianet, Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie, Financieel Management. In 2017 circa 20;
- bijdragen en presentaties op congressen, symposia, praktijk-bedrijvendagen en workshops, 35-50 per jaar;
- een groeiende stroom aan publicaties in moderne media (blogs en websites), circa 50 in 2017;
- oplevering van bruikbare producten in het werkveld of onderwijs. Hier is een sterke groei te zien in de laatste jaren van 43 in 2015 naar 109 in 2017.

De commissie is van mening dat KD BDC voldoende bijdraagt aan fundamentele wetenschap middels publicaties, presentaties, bronnenreferenties/ citaten. Opvallend is wel dat het aantal promoties achterblijft bij het HAN-streefcijfer. Of het KC BDC tevreden is over de bereikte resultaten is minder duidelijk, aangezien de resultaten niet worden gespiegeld aan de streefnormen uit het kwaliteitsplan BDC. KC BDC lijkt de streefwaarden voor vakpublicaties en optredens wel te halen, maar het aantal peer reviewed of wetenschappelijke publicaties blijft iets achter (14) bij de streefnorm (20). Dat het KC BDC succesvol is blijkt wel uit het feit dat ze in toenemende mate er in slaagt om subsidiegelden voor de projecten te verwerven. De commissie adviseert om de doelstellingen concreter te benoemen en er in de jaarverslagen duidelijk aan te

spiegelen voor het KC BDC als geheel, zodat duidelijker zichtbaar wordt, in onder andere de jaarverslagen of men aan de eigen ambities voldoet.

Impact

Uit gesprekken constateert de commissie dat de kennisproducten worden gebruikt en gewaardeerd in het werkveld en het onderwijs. Handboeken en producten worden gebruikt door vakgenoten en docenten. Positief is de complementariteit in de samenwerking met de Radboud Universiteit, met name in promotieonderzoek. Meervoudige waardecreatie is ook een thema dat goed aansluit op de visie en thematiek in de universiteit. Er is duidelijk doorwerking van de onderzoeksresultaten in het kennisdomein, gezien het aantal opvolg-onderzoeksaanvragen en de vraag vanuit het werkveld naar opschaling van de resultaten. Uitkomsten van onderzoeken worden ook bovenregionaal/nationaal gedeeld, bijvoorbeeld de competentieontwikkeling voor startende professionals en het NKDI project. Door de bovenfacultaire samenwerking is er ook impact in andere sectoren binnen de HAN en in het werkveld. De commissie is van mening dat het onderzoek relevant is voor alle faculteiten.

De commissie adviseert het KC BDC de publicaties meer te rubriceren naar publicatiemedium en publicatie- en citatiescores bij te houden, zodat de output en impact op de diverse publicatieniveaus meer zichtbaar en beter meetbaar worden.

Beroepspraktijk en maatschappij

Output

Ook hier ziet de commissie wel enige doelstellingen in het kwaliteitsplan, maar weinig spiegeling daaraan. De streefnormen (10 strategische partners, 10 projecten in samenwerking met het werkveld en 20 lidmaatschappen) lijken wel gehaald te worden, maar helemaal duidelijk blijkt dat niet uit de documentatie. Wel duidelijk uit de totale portefeuille is dat veel publicaties en producten toepasbaar zijn in het werkveld en tot stand komen in samenwerking met het werkveld. Uit gesprekken met stakeholders is duidelijk geworden dat de praktijk leidend is bij het vaststellen van onderzoeksvragen, indien passend in de onderzoeksagenda van KC BDC. Waar in eerste instantie de vraagstukken uit het onderwijs leidend leken, bleek gaandeweg dat de vraagarticulatie vooral uit het werkveld komt en er daadwerkelijk kennisontwikkeling met en voor het werkveld plaatsvindt. In het werkveld is er grote behoefte aan circulaire bedrijfsvormen en kennis over meervoudige waardecreatie in de circulaire economie. Het KC BDC onderzoek biedt daarvoor conceptualisering, good practices en scenario's voor bruikbare modellen en businessconcepten.

De commissie is positief verrast over de output naar de beroepspraktijk en de wijze waarop dit vanuit co-creatie vorm krijgt. Of dit voldoet aan de interne KC BDC verwachtingen is niet helder, door het ontbreken van spiegeling aan de streefnormen. De commissie adviseert het KC BDC om de omvang van output en grootte van het netwerk en het aantal stakeholders duidelijker in kaart te brengen en te begrenzen voor de huidige capaciteit, oftewel werk koppelen aan tijd/omvang van inzet en de financiële bijdrage. Enerzijds om gerichte keuze te kunnen maken qua strategische partnerschappen en anderzijds om de successen met partnerprojecten gericht te kunnen vieren en extern te publiceren.

Impact

De onderzoeken resulteren in bruikbare publicaties, handboeken en werkwijzen voor bedrijven en instellingen, bijvoorbeeld de boeken *Ethiek voor financiële professionals* en *Fit for the Future*. Ook de samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld platform NKDI, hebben veel impact bij de betrokken instellingen en bedrijven en beleidsmakers. Soms zijn producten heel praktisch, bijvoorbeeld een moral scan voor de financiële sector, een database gericht op employability, intelligente publiek transport systemen of een app voor op maat mobiliteit. Jaarlijks zijn er 25-40 optredens met betrekking tot vakpublicaties of –producten. In 2017 waren er 109 producten en 21 vakpublicaties.

In de gesprekken met stakeholders worden veel complimenten geuit over de inzet en impact voor het beroepenveld. Kleinere en grotere bedrijven en instellingen willen graag samenwerken met KC BDC en vragen naar meer opschaling van onderzoek en –resultaten, bijvoorbeeld de resultaten naar meer circulair beheer en roadmaps voor bedrijventerreinen en de maatregel tot verschillende starttijden op de campusterreinen Heijendaal. Zoals eerder ook gesteld adviseert de commissie om het onderzoeksportfolio te spiegelen aan de topsectoren agenda voor de regio en te kijken of daar meer aansluiting mogelijk is. Dat kan meer focus brengen in de partnerschappen en vraagarticulatie. Voor de nog jonge lectoraten kan dit houvast bieden voor binding met de regio en strategische partners.

De commissie is van mening dat KC BDC een zeer grote output en impact heeft naar de beroepspraktijk. Het werkveld is zeer tevreden over toegankelijkheid en opbrengst. Er zijn veel connecties met grotere en kleinere bedrijven en instellingen en bedrijvenplatforms. De commissie adviseert de output en impact in de komende jaren goed te monitoren, opdat duidelijk wordt wanneer bijsturing gewenst is en ook wanneer succes wordt behaald. KC BDC kan meer bekendheid geven aan de kennis en onderzoekservaring die beschikbaar is en wat dat voor het werkveld kan betekenen.

Onderwijs en professionalisering

Output

De bijdrage vanuit kenniscentra naar het onderwijs heeft jarenlang centraal gestaan in het HAN-beleid. Hier zijn wel concrete doelen genoemd in het kwaliteitsplan gericht op betrokkenheid van studenten (900 FEM studenten), 20 afstudeeronderzoeken, 80 FEMTA studenten, professionalisering van docenten (alle), docentbetrokkenheid bij onderzoek en de bijdragen aan onderwijsmodulen (5 intern en 2 extern) en het aantal promovendi (1 beursaanvraag per jaar). Een flink deel van de doelen wordt behaald. In 2017 participeerden ruim 900 studenten in het onderzoek van het kenniscentrum. Alle FEM-docenten die afstudeerprojecten begeleiden zijn geschoold in onderzoeksvaardigheden; ruim 500 docenten hebben nu een onderzoekscertificaat behaald. Jaarlijks streeft men naar honorering van één promotieplaats via een HAN-promotiebeurs. Dit wordt ook gerealiseerd, maar blijft nog wel achter bij het HAN-streven. Handboeken *Ethiek*, *Communiceren* en *Fit for the Future* worden ook in de bacheloropleidingen gebruikt. Producten worden ook uitgewisseld met andere hogescholen. Het KC BDC levert al jarenlang op brede terreinen een belangrijke bijdrage aan het onderwijs en de professionalisering van docenten en onderzoekers, mede door de grote taakstelling voor lectoren (minimaal één dag per week). In onderwijsontwikkeling is meegewerkt aan de opzet van leerlijnen onderzoek, communiceren en ethiek, de opzet van de drie minoren en een masterprogramma Circulaire Economie. KC BDC heeft zitting in curriculumcommissies en

ontwikkelt opdrachten voor onderwijsprojecten en afstudeeronderzoeken. Lectoren en onderzoekers begeleiden studenten bij hun afstudeeronderzoek en scholen docenten in onderzoekmethodiek.

De commissie vindt de output naar het onderwijs indrukwekkend en de commissie constateert dat het KC BDC een scherp oog heeft voor waar vanuit werkveldonderzoek een link ligt naar het onderwijs en vice versa. Actuele vraagstukken en ontwikkelingen worden snel in het onderwijs ingebracht en studenten en docenten worden veel ingezet bij het onderzoek ten behoeve van de praktijk. Bijzonder plek heeft het FEMTA waar excellente studenten een honoursprogramma wordt geboden. Dit biedt extra uitdaging voor derde- en vierdejaars studenten die opvallen qua motivatie, drive en inzet. Zij kunnen zich via FEMTA voorbereiden op een doorstroom naar de Radboud Universiteit masterprogramma's. De studenten in dit programma worden goed begeleid door docentonderzoekers van de HAN en van de RU en participeren in het onderzoek van een lectoraat. Voor studenten die niet willen doorstromen naar de universiteit is er binnen FEMTA ook een kortere professional route voor excellente professionals, waar studenten samen met professionals van de Sint Maartenskliniek werken aan praktijkvraagstukken, bijvoorbeeld de inzet van robotica. Van de 80 FEMTA deelnemers zijn er nu 14 succesvol afgestudeerd aan de RU.

Impact

Voor de commissie is het overduidelijk dat KC BDC impact heeft in het onderwijs. Alle lectoraten zijn verankerd in de onderwijsprogramma's en het FEMTA programma. De lectoraten spelen een stevige rol, dat zich uit in leerlijnen, projectopdrachten, afstudeeronderzoeken, etc. Lectoren bieden top-individuele begeleiding aan studenten en docenten. De commissie plaatst wel vraagtekens bij de grote inzet en betaalbaarheid vanuit de lectoraten. Mogelijk is het tijd dat het onderwijs een aantal taken zelf oppakt en het KC BDC zich meer kan gaan concentreren op het doen van onderzoek met impact voor zowel werkveld als onderwijs; dit is vooralsnog de primaire taak: kennisvermeerdering en disseminatie.

De commissie ziet de minoren en de FEMTA als mooie voorbeelden van horizontale verbinding FEM-breed en de invulling van de nieuwe gezamenlijke visie en missie van het KC BDC. Dit geeft duidelijk invulling aan een rol voor lectoren tussen werkveld en onderwijs in, als aanjager van nieuwe ideeën en innovatie in zowel het onderwijs als het onderzoek.

KC BDC is zeer actief in de scholing van docenten en studenten merken dat dat leidt tot duidelijke en strakkere begeleiding bij afstudeeronderzoeken. Kennis van de geschoolde docenten wordt binnen de opleidingsteams ook gedeeld met andere docenten, wat indirecte professionalisering en enthousiasmering voor onderzoek in de hand werkt.

Conclusie

De commissie is van mening dat KC BDC boven verwachting bijdraagt aan het onderwijs en de professionalisering van docenten. Onderwijs is nog steeds een belangrijke stakeholder, maar er is een beweging gaande naar het werkveld als belangrijke partner voor onderzoek. De commissie adviseert KC BDC om de doelstellingen op de drie domeinen kennisontwikkeling, beroepspraktijk en onderwijs duidelijker vast te leggen, zodat ook duidelijker kan worden bepaald of aan de eigen ambities wordt voldaan en of er successen kunnen worden gevierd.

KC BDC heeft een behoorlijke output aan publicaties en producten voor het werkveld en het onderwijs. Het kenniscentrum heeft een goede naam en wordt genoemd als belangrijke partner voor kennisontwikkeling. De zichtbaarheid van het onderzoek en de onderzoekers kan intern en extern nog verder worden versterkt.

De commissie is van mening dat met de vorming van een centre of expertise het KC BDC de expertiserol naar onderwijs en werkveld en de impact qua kennisontwikkeling nog verder kan ontwikkelen en daarmee meer betekenisvolle output en impact kan realiseren, onder het motto 'be good, tell it and sell it'.

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

Standaard 5

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

Systeem van kwaliteitszorg

Het *Kwaliteitszorghandboek KC BDC* (sept 2016) beschrijft de kwaliteitscyclus van het praktijkgerichte onderzoek. Het systeem sluit aan op de kaders uit het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2016-2022* en de uitwerking daarvan in de *HANleiding Kwaliteitszorg Onderzoek*. Het systeem is cyclisch ingericht, waarbij de PDCA-cyclus aansluit bij de planning en control-cyclus van de HAN. Dit geheel biedt een kader voor een sluitende kwaliteitscyclus op het niveau van de lectoraten en het KC BDC. De beschrijving van de doelstellingen, streefnormen en instrumenten is voor het geheel beschreven en niet naar lectoraat uitgesplitst. Daarentegen is de verantwoording in de jaarverslagen niet altijd duidelijk gerelateerd aan de doelen en normen en is de verantwoording juist wel nader uitgewerkt per lectoraat. Op KC BDC niveau wordt geborgd dat de onderzoeksprogramma's van de lectoraten aansluiten op de missie en visie, of de missie actueel blijft en aansluit op de HAN zwaartepunten. De lectoren zijn primair verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitvoering van het onderzoek en de afstemming op de stakeholders. Op projectniveau is er een kortere kwaliteitszorgcyclus, aangepast aan de planning van een project. Verantwoording vindt plaats in het jaarverslag en meerjarenplan op KC BDC-niveau en jaarverslag en jaarplan op lectoraatsniveau. Eens in de zes jaar is er de externe evaluatie door een visitatiecommissie. Drie jaar voor en na deze externe evaluatie is er een interne review gericht op doorontwikkeling.

De faculteitsdirecteur is eindverantwoordelijk voor het totale programma van het KC BDC. De instituutsdirecteuren, waarbij de lectoraten zijn ondergebracht, zijn verantwoordelijk voor de inhoudelijke verbinding met het onderwijs. De programmamanager is de spil in het aansturen en samenvoegen van alle informatie rond de borging van de kwaliteit per standaard. KC BDC werkt met kwaliteitszorgcycli op kenniscentrumniveau en op lectoraatsniveau.

Uit een bijlage van de zelfevaluatie en uit het kwaliteitsplan van het KC BDC maakt de commissie op dat er diverse evaluatie-instrumenten worden ingezet om gegevens te verzamelen over de output en impact, samenwerkingsverbanden, kwaliteit van het onderzoek en de ambities en doelen. Ambities en doelen worden getoetst via de jaarplannen, verlengingsaanvragen en vanuit stakeholderonderzoek. De kwaliteit en kwantiteit van personeel is onderdeel van de R&O-gesprekken die een lector samen met de instituutsdirecteur voert met medewerkers. Samenwerkingsverbanden en financiën worden gemonitord via de jaarverslagen. Onderzoekskwaliteit is onderdeel van onderzoeksplannen en –evaluaties, peer review, intervisie, PhD- en kenniskringbijeenkomsten. Output en impact worden verantwoord in de jaarverslagen. Ook gegevens uit onderwijs-evaluaties, adviesorganen en uit dagelijkse contacten met stakeholders worden gebruikt.

Uit gesprekken constateert de commissie dat het KC BDC vanuit veel verschillende bronnen op veel verschillende niveaus informatie binnen haalt. Vanuit een gezamenlijke kwaliteitscultuur werkt men aan de versterking van de activiteiten en resultaten. Tijdens reguliere contacten en via

specifieke analyses worden output, impact en tevredenheid onder stakeholders gemeten. De commissie heeft geen zicht op hoe dit structureel wordt gebundeld en van project- of lectoraatsniveau wordt doorvertaald naar KC BDC niveau. De commissie adviseert dit toch meer gestructureerd te organiseren, opdat duidelijk kan worden aangetoond dat PDCA-cycli of andere eigen gecreëerde modellen worden gesloten, bijvoorbeeld door in de jaarverslagen duidelijker op lectoraatsniveau en voor KC BDC als geheel te refereren aan de doelstellingen en streefnormen. Dat zal de navolgbaarheid van de kwaliteitszorg ten goede komen.

Conclusie

De commissie constateert dat er op project- en lectoraatsniveau veel informatie voorhanden is. Het is echter niet duidelijk hoe dit wordt gebundeld en gespiegeld aan de doelen en streefnormen op KC BDC niveau. De commissie adviseert het KC BDC Kwaliteitszorg handboek uit te breiden met een beschrijving van de doelen en streefnormen voor KC BDC als geheel en waar nodig een uitsplitsing naar lectoraat en dat in een jaarplan voor het KC BDC op te nemen. Op die wijze is er een duidelijke opstap voor jaarplannen en een duidelijker referentiekader voor de meting en evaluatie van uitkomsten. Daarbij kan duidelijker worden ingegaan op het sluiten van de PDCA-cyclus en doorwerking in kwaliteitsverbetering.

Uit gesprekken is het de commissie wel duidelijk dat er een sterke kwaliteitscultuur heerst binnen alle niveaus van onderzoeksprojecten tot aan bestuurlijk niveau.

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

3. Eindoordeel

Oordelen op de standaarden

De visitatiecommissie komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
<i>Standaard 1 Onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma</i>	Voldoende
<i>Standaard 2 Randvoorwaarden</i>	Voldoende
<i>Standaard 3 (Methodische) kwaliteit van onderzoek</i>	Goed
<i>Standaard 4 Resultaten en impact</i>	Goed
<i>Standaard 5 Kwaliteitsborging</i>	Voldaan

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels vastgelegd in het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022* van de Vereniging Hogescholen (oktober 2015).

Voorwaarde om te komen tot een positief eindoordeel is een voldoende score op Standaard 3.

De commissie heeft het Kenniscentrum BDC getroffen in een complexe context, met enerzijds sterke groei en uitbreiding en anderzijds onzekerheid over de positionering binnen de HAN en het behoud van het thema Meervoudige Waardecreatie als bindende factor in de samenwerking tussen lectoraten en met het onderwijs en het werkveld. Dit heeft zijn effect op de oordelen bij standaarden 1 en 2 en de commissie adviseert daar snel voortgang en helderheid te creëren, ook in gedachte van de bovenfacultaire functie, samenwerking en meerwaarde die KC BDC ontwikkelt. De commissie ondersteunt de aanvraag tot vorming van Centre of Expertise daarom ook van harte, als stevige thuisbasis voor het kenniscentrum met goede kansen om meerwaarde te bieden bij de aanpak van multidisciplinaire vraagstukken.

De kwaliteit van de werkzaamheden en output beoordeelt de commissie als zondermeer goed. Met de beschikbare mensen en middelen wordt veel werk verzet. De commissie adviseert daarbij de balans meer richting werkveld te leggen en de verworvenheden in het onderwijs meer door het onderwijs zelf te laten verzilveren.

Twee standaarden worden gewaardeerd met het oordeel '**goed**', twee standaarden ontvangen het oordeel '**voldoende**' en standaard vijf het oordeel '**voldaan**'. Op basis hiervan beoordeelt de visitatiecommissie de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie van Kenniscentrum Business Development en Co-creation van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen als ruim **voldoende** tot **goed**.

Aanbevelingen

De commissie doet de volgende aanbevelingen:

Standaard 1

- Geef snel helderheid over de inbedding van KC BDC binnen de HAN en de FEM en over de aanvraag tot de oprichting van het Centre of Expertise. De commissie adviseert het onderzoekscluster aan te laten sturen door een gezaghebbende functie van directeur, die zich ook nadrukkelijk op de samenwerking met de regio moet richten.
- Werk aan verbreding van de duurzame verankering in de regio, dat is meer dan de sector techniek.
- Werk aan vergroting van de zichtbaarheid in de regio en naar studenten.

Standaard 2

- Besteed meer ruimte aan de nieuwe koers richting meerwaarde en co-creatie met het werkveld en breng daarmee een meer evenredige verdeling aan in de samenwerking in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld.
- Maak een duidelijke keuze over wat de primaire doel van een Centre of Expertise is. Koppel dat aan financiering en indicatoren en aan de positie in de hogeschoolstructuur, waarbij ook de begrenzing van de capaciteit heldere koppeling vereist van werk aan tijd/omvang van inzet en financiële bijdragen.
- De commissie adviseert te kijken naar een taakherschikking waarbij het onderwijs veel meer zelf de begeleidings- en ontwikkeltaken kan vormgeven en KC BDC zich meer kan gaan richten op (meervoudige) waarde- en kenniscreatie. Up to date kennis ontwikkelen of binnenhalen is ook een belangrijk doel.

Standaard 4

- De commissie is van mening dat met de vorming van een centre of expertise het KC BDC de expertiserol naar onderwijs en werkveld en de impact qua kennisontwikkeling nog verder kan ontwikkelen en daarmee meer betekenisvolle output en impact kan realiseren, onder het motto 'be good, tell it and sell it'.
- Overweeg verankering van KC BDC/Centre of Expertise op HAN-niveau. Meervoudige waardecreatie heeft een bovenfacultaire impact en dat kan verder worden uitgebouwd.

Standaard 5

- De commissie adviseert het KC BDC Kwaliteitszorg handboek uit te breiden met een beschrijving van de doelen en streefnormen voor KC BDC als geheel en waar nodig een uitsplitsing naar lectoraat en dat als opstap te hanteren naar de jaarplannen en jaarverslag.
- KC BDC kan de indicatoren en streefwaarden van voorgaande periode bijstellen aan de nieuwe strategische keuzes en positie.

5. Specifieke opdracht vanuit het College van Bestuur

De lectoraten van het KC BDC vinden recent gemeenschappelijkheid en toegevoegde waarde in het thema van 'meervoudige waardecreatie' als antwoord op de maatschappelijke ontwikkeling waar het economisch domein voor staat. Dit biedt kansen voor samenwerking nu en in de toekomst. Het gemeenschappelijke thema voorkomt verkoking die kan ontstaan doordat de lectoren per 1 februari 2018 gepositioneerd zijn bij de instituten en faciliteert het gezamenlijk waardenvol, praktijkgericht onderzoek voor het domein economie, management en recht. De commissie wordt gevraagd om een inhoudelijke reflectie die betrekking heeft op de toekomstbestendigheid van dit thema.

Reflectie commissie:

Het thema meervoudige waardecreatie (MWC) is een prachtige en toekomstgerichte keuze met vele mogelijkheden tot verbinding in de regio met nagenoeg alle bedrijven en instellingen en van alle opleidingen met het kenniscentrum. Het thema komt ook waarderend terug in alle gesprekken die de commissie heeft gevoerd tijdens de bezoekdag. Alle stakeholders intern en extern spreken waarderend over de keuze en de invulling van het thema. Het biedt mogelijkheden voor de aansluiting op de HAN zwaartepunten. Immers MWC veronderstelt opleidings-, domein-, werkveld- en faculteitsoverstijgende benadering van praktijkvraagstukken en onderzoeksvragen. Dit past volgens de commissie goed bij de koers die de HAN nu voert met de drie zwaartepunten en daarmee is het thema MWC in de ogen van de commissie zeker toekomstbestendig. Ook in de beroepspraktijk is het meer en meer realiteit dat praktijkvraagstukken vragen om een multidisciplinaire benadering.

De commissie adviseert te koesteren wat er is bereikt en als zeer goed wordt ervaren: de onderwijsnabijheid, de werkveldgerichtheid en de multidisciplinaire benadering via MWC. Laat de meerwaarde die in voorgaande jaren is gecreëerd verder verzilveren in de onderwijsinstituten/academies en laat de het KC BDC zich nog meer richten op de integrale multidisciplinaire samenwerking met strategische werkveldpartners en prominente zichtbaarheid voor de regio, om ook op die manier meer impact te realiseren in die regio. Dat past volgens de commissie zeer goed bij de visie en het beleid van de HAN. Dan is het ook zaak om daar een passende organisatievorm voor te kiezen. De commissie vindt een Centre of Expertise een uitstekende door-ontwikkelmogelijkheid. Dit geeft verdere uitbouw en, vanuit eigen sterkten en onderzoeksagenda, de aansluiting op de HAN- en regio-agenda. Zo kunnen gerichte keuzes worden gemaakt welke vragen vanuit onderwijs en werkveld worden opgepakt en met welke stakeholders. Horizontale sturing en structurele financiële inbedding op zelfs bovenfacultair niveau is noodzakelijk en past beter bij het thema meervoudige waarde-creatie, evenals een goede centrale aansturing en facilitering. In de organisatiestructuur moet helder zijn hoe de aansturing plaatsvindt, waarbij recht moet worden gedaan aan de multidisciplinariteit en samenwerking tussen lectoren. De verbinding tussen onderwijs en onderzoek verdient blijvend aandacht. De onderlinge afstemming tussen de lectoren is cruciaal, evenals een helder financieringsmodel met key performance indicatoren die passen bij het MWC thema. De commissie ondersteunt de aanvraag tot vorming van een Centre of Expertise van harte.

Bijlagen

Bijlage 1 Bestudeerde documenten

De commissie heeft de volgende documenten ingezien en bestudeerd:

- Kritische Zelfreflectie KC BDC
- HAN Instellingsplan 2016-2020
- HAN FEM Aanvraag CoE Meervoudige waardecreatie
- HAN FEM KC BDC Onderzoeksagenda
- Goedkeuring en lectoraatsaanvraag van lectoraten Smart Business, International Business en Customer Insights
- HAN FEM KC BDC Onderzoek hefboom voor innovatie
- HAN FEM KC BDC Stakeholdersanalyse
- HAN FEM KC BDC Het 7-platformmodel als trechter voor valorisatie
- Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs
- Cv's kenniskringleden
- Organogrammen HAN en FEM
- HAN promotiebeleid
- Master Circulaire Economie
- HANbeleid datamanagement
- Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het HBO
- Advies werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het lectoraat
- Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2020
- Selectie producten en publicaties van KC BDC vanuit overzichtslijst output
- Jaarplannen en jaarverslagen KC BDC
- Convenanten portfolio
- Handleiding Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2020
- Kwaliteitszorg handboek KC BDC
- Midterm reviews lectoraten portfolio

Bijlage 2 Bezoekprogramma

Tijd	Onderwerpen en evaluatievragen	Betrokkenen	Namen stakeholders
08:45-09:00	Ontvangst panel - Ontvangst panel door Anne-Marie Haanstra - Panel heeft tijd om te installeren in de ruimte	Programmamanager Onderzoek	Anne-Marie Haanstra
9:00-09:30	Ontvangst panel - Starten met een filmpje van het KCBDC waarin alle (ass.)lectoren worden voorgesteld en een korte uitleg over het KCBDC	FEM	Gisela Albers, Anne-Marie Haanstra, Annet de Lange, Koos Wagenveld, Els van der Pool, Aloy Soppe, Sarah Detaille, Renée van Os Debra Trampe
9:30-10:15	1. Visie op onderzoek (HAN), organisatie en aansturing door het management Evaluatievragen over: - (totstandkoming van) Missie/visie, oz-profiel en KPI's - Organisatie onderzoek en inhoudelijke aansturing - Gebruik van managementinformatie - Capaciteit en middelen voor uitvoering oz-programma	CvB, ID's, FD, Programmamanager	CvB: Kees Boele ID's: Jolanda Berntsen, Inge Wessels, Rogier Vispoel FD: Gisela Albers Programmamanager KC BDC: Anne-Marie Haanstra
10:15-11:00	Pauze Intern overleg panel		
11:00-12:05	2. Onderzoeksprogramma KC BDC en lectoraten - Korte presentatie KCBDC - Infographics, onderzoeks-programmering Evaluatievragen over: - Missie/visie, onderzoeksprofiel en – programma, KPI's en kwaliteitsborging - Organisatie van onderzoek binnen de FEM - Kwaliteit van onderzoek: welke methodologische standaarden en normen, borging van de onderzoekskwaliteit (a.d.h.v. de bestudeerde onderzoeksproducten), datamanagement - Output en impact in de drie domeinen - Samenwerkingsverbanden, onderlinge samenwerking o.a. in oz-projecten	Lectoren, associate lectoren	HCD: Els van der Pool, Renée van Os en Debra Trampe FC: Koos Wagenveld en Aloy Soppe HRM: Annet de Lange en Sarah Detaille Maarten van Gils, lector Smart Business
12:05-12.20	Pauze Intern overleg panel		
12.20-13:05	3. Impact in het onderwijs algemeen Evaluatievragen over: - Aansluiting	Opleidingscoörd., docenten, Docentonderzoekers, kenniskringleden,	Opleidingscoörd.: Marjon Elshof Saskia Ponten Onderwijsontw.:

	<p>onderzoeksprogramma op vragen vanuit onderwijs/het opleidingsprogramma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wijze van samenwerking lectoraten – onderwijs - Transfer onderzoeksresultaten - Participatie van docenten en studenten - Bijdrage aan professionalisering docenten - Brede impact van onderzoek in onderwijs 	Studenten/ afstudeerders	<p>Inge Nieuwenhuis</p> <p>KKleden: Jetsje Sluifers Gerard Verstegen, Eghe Osagie</p> <p>Studenten: Student HCD Student HRM Student FC</p>
13:05-14:05	Lunch en intern overleg panel		
14:05-15:00	<p>4. Impact op onderwijs en onderzoek: parels FEMTA en PhD's</p> <ul style="list-style-type: none"> - Korte presentatie FEMTA en PhD's <p>Evaluatievragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bijdrage van de lectoraten aan kennisontwikkeling in het onderzoeksdomein (o.b.v. oz-programma) - Type kennisproducten en de verspreiding (valorisatie) daarvan - Promoties en promotiebeleid - Betrokkenheid/professionalisering studenten bij onderzoek(svaardigheden) 	<p>Betrokkenen bij FEMTA: studenten, docenten/ opl.coörd. PhD's, Copromotoren, Kennis-instellingen programmamanage r</p>	<p>FEMTA: Didier Piets Hilde de Groot Anne-Marie Haanstra</p> <p>PhD: Romana Jess (FC) Godelieve Hofstee (HRM) Antoine van den Berg (HCD)</p> <p>Onderzoek: Rob van der Heijden (RU) Hans Doorewaard (RU) Paul Hendriks (RU)</p> <p>Studenten: Student HCD Student HRM Student FC</p>
15:00-15:15	Pauze Intern overleg panel		
15:15-16:30	<p>5. Impact op het werkveld: parels CEBB, SCRIPTS en Wendbaar aan het werk</p> <ul style="list-style-type: none"> - Korte presentatie CEBB, SCRIPTS en GAM <p>Evaluatievragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bijdrage van de lectoraten aan de driehoek (o.b.v. onderzoeksprogramma) - Samenwerking in de driehoek: verdeling verantwoordelijkheden, vraagarticulatie - Kwaliteit van het onderzoeksproces en – resultaten - Impact van het proces en resultaten in de driehoek - Toegevoegde waarde van de lectoraten (meerwaarde) 	<p>Betrokkenen bij parels en strategische gesprekspartners: Werkveld/ Onderzoeks- instelling</p>	<p>CEBB: Rinus Smet (Raad Visie) Antoine Driessen (Rabobank – Rijk van Nijmegen) Koos Wagenveld</p> <p>SCRIPTS: Daan Stevens (Connexion OV) Guido Rijnja (RVD – AZ) Els van der Pool</p> <p>Wendbaar aan het werk: Pieter van Heijst (Radboud) Marloes Damhuis (DI, WGV Zorg en Welzijn) Annet de Lange</p> <p>Inclusief HRM: Marcel Hielkema (Midden GLD Scalabor)</p>
16:30-17:15	Pauze Intern overleg panel		

17:15-17:45	Terugkoppeling door panel	FEM	Gisela Albers, Anne-Marie Haanstra, Koos Wagenveld, Annet de Lange, Els van der Pool, Aloy Soppe, Sarah Detaille, Renée van Os Debra Trampe
17:45	Sluiting		

Bijlage 3 Deskundigheid leden visitatiecommissie en lead-auditor

Mevrouw drs. I.D.H. Harmsen

Mevrouw Harmsen is ingezet vanwege haar deskundigheid op het gebied van innovatie in het onderwijs. Mevrouw Harmsen is zelfstandig interim manager, eigenaar EduChange BV waarvoor zij diverse opdrachten in het mbo en hbo uitvoert op directieniveau. Zij draagt bij aan de ontwikkeling van het vakgebied onder meer via het Congres kwaliteitsnetwerk mbo: Kwaliteit is cultuur op 4 oktober 2018; zie <https://www.kwaliteitsnetwerk-mbo.nl/> en het Down to earth Earth Keeper festival Personal Profiling, personal development as the key for change; zie <https://www.downtoearthfilm.com/earthkeeperfest#openlucht-dialogen>. Zij is expert op het gebied van innovatie en verandermanagement, op het raakvlak van onderwijs en arbeidsmarkt (bedrijfsleven); zij begeleidt diverse scholen bij cultuurverandering in teams. Zij maakt deel uit van het landelijke Groenpact team monitoring, waar zij als strategisch adviseur diverse pilots monitort in de gehele groene kenniskolom, het middelbaar- en hoger-onderwijs, onder andere in samenwerking met meerdere lectoren uit het hbo en Wageningen Universiteit. In GroenPact slaan bedrijfsleven, onderwijs en overheid de handen ineen om het groene kennis- en innovatiesysteem in Nederland te versterken. Voor deze visitatie heeft mevrouw Harmsen onze handleiding voor panelleden ontvangen en is zij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

2016 – 2017	Holding Space, onderzoeksprogramma Nieuw Leiderschap, leidinggeven zonder leiding geven (o.a. Scharmer, Laloux, Homan, Nijs, Kramer)
2015	Nyenrode Business University, Touching the Community Soul
2012	TNO, Jaarplanning volgens de A3 systematiek, Governance
Tussen 2000-2010:	
	PI-Media Competentieverricht beoordelen
	Reflector en Workplace Big Five, MBTI
	SHL Competentiemodel Beroepsonderwijs, Bedrijfsleven (gecertificeerd)
	Mediatraining (Hilversum)
	Seminar-cyclus Modern Educational Governance
	Balanced Score Card (Kaplan), Mind mapping (Tony Buzan)
1996 – 1998	ODD (Organisational Design and Development), Business Analysis and Design School, AC, Chicago, US, (als trainer en lead-faculty)
1996 – 1998	Advanced Organisational Change School, ODR/IMA, Chicago, US
1995	Value Driven Reengineering, AC, Chicago, US
1995	Spirit of facilitation, Network of Psychology, AC, Chicago, US
1995	Sales training Mansal
1994	Organisational Change & Design School, AC, Chicago
1993	Manage the Journey (change navigation) Coaching Professionals Gestructureerd denken en schrijven voor strategie consultants, MINTO (Mc Kinsey), Londen, UK
1989	Management training, Bakkenist Spits & CO
1987 - 1989	Diverse cursussen Hoger Management.Financieringsleer, Kosten- en Prijsbeheersing, Informatiesystemen, Projectmanagement, IBW
1980 – 1986	Universiteit van Groningen, Pedagogiek, Onderwijskunde met Bijvakken: informatietechnologie, ontwikkelingspsychologie, bedrijfskunde
1974 – 1980	Liemers College, Zevenaar, VWO

Werkervaring:

- 2000 – heden Zelfstandig interim manager, eigenaar EduChange BV
Diverse opdrachten in mbo, hbo op directieniveau
- 2017 - 2018 Stichting Down to Earth Collective BV, director of the foundation, kwartiermaker
Verantwoordelijk voor opzetten en uitbouwen van netwerk mvo in een innovatieve context (Winnaar van de onderwijsfilm 2017)
- 2010 – 2016 Graafschap College, directeur Beleid, Onderwijs, Kwaliteit, en Innovatie, strategisch adviseur CVB
- 1992 – 2000 Andersen Consulting/Accenture, senior manager changemanagement
In de profit en not-for profit sector
- 1986 – 1992 Educational Computing Consortium, COI-ECC, Universiteit van Twente, onderwijskundige, manager, directielid

Overig:

- Voorzitter kontaktraad, dorpsraad
Voorzitter Rotary programma commissie

Mevrouw mr. F.G.H. Mulder

Mevrouw Mulder is ingezet vanwege haar deskundigheid op het gebied van financieel economisch management. Mevrouw Mulder is Dean (waarnemend) aan het Instituut Financieel Economisch Management (FEM) bij Hanzehogeschool Groningen. Ze is eindverantwoordelijk voor het lectoraat Duurzaam Financieel Management, voor de werkveldadviescommissies Accountancy, Finance & Control en Finance, Tax and Advice en voor de International Finance & Control opleiding (inclusief internationale minor) en de portefeuille internationalisering (exchange staf en studenten) binnen het instituut FEM. Vanuit FEM en het MvO CvO (Marion van Os Centrum voor Ondernemerschap) is zij betrokken bij de vormgeving en (gedeelde) aansturing van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB, waar onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk samenkomen in de triple helix. Als Dean is mevrouw Mulder eindverantwoordelijk voor toetskwaliteit en examinering. Voor deze visitatie heeft mevrouw Mulder onze handleiding voor panelleden ontvangen en is zij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

- 2018 Wagner Group – Governance opleiding (afroding mei/juni 2018)
- 2014 Systemisch Transitie management
- 2003 Rijksuniversiteit Groningen – Didactische voorbereiding voor het hoger onderwijs
- 1996 Federatie Belastingacademie
- 1989 – 1994 Rijksuniversiteit Groningen – Fiscaal Recht (RUG)
- 1985 – 1989 NIVRA (deels)
- 1979 – 1985 VWO

Werkervaring:

- 2017 – heden Hanzehogeschool – Dean (wnd) Instituut Financieel Economisch Management
- 2012 – 2017 Hanzehogeschool – Opleidingsmanager FEM (Accountancy, FRE, FSM)
- 2008 – 2012 Hanzehogeschool – Opleidingsmanager HBO Rechten
- 2006 – 2008 Hanzehogeschool – Docent Recht
- 2002 – 2006 NHL Hogeschool – Docent Recht
- 1994 – 2002 Belastingadviseur

Overig:

heden	Lid – stuurgroep Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap Hanzehogeschool
2015 – heden	Voorzitter Landelijk Overleg – Finance, Tax and Advice (LOFTA) (vh Fiscaal Recht en Economie en Financial Services Management)
2015 – heden	Lid Raad van Toezicht – Vereniging Christelijk Primair Onderwijs Noord-Groningen, lid auditcommissie en commissie Kwaliteit en Onderwijs

Mr. ir. H. Kievit

Mr. Kievit's expertise in the field of international business makes him an outstanding candidate to serve on this audit panel. Mr. Kievit also has educational experience, gained as teacher at Nyenrode Business Universiteit in Breukelen, Wageningen University and the Christelijke Hogeschool Ede. With a view to this audit, Mr. Kievit has received our guide book for audit team members and during a preliminary meeting was additionally briefed about the process of auditing and accreditation in higher education and NQA's manner of working.

Education:

2008	Nyenrode Research Group - Qualitative & Quantitative Research Methods (sequel)
2007	Nyenrode Research Group - Qualitative & Quantitative Research Methods
2006	Denkproducties - MBA in a single day
2006	INSEAD – Social Entrepreneurship
2004	RSM/ Talanton Corporate Finance BV - Impairment & Business Valuation
2003	Scholten&Franssen - Social Return on Investment Valuation and Measurement
1998	Van Veen en Partners – Course Intervention studies: module 'management'
1997	Target Marketing International, Inc. – Managing Strategic Relationships
1997	Alert Management Consultants – Human Development Myers-Briggs Type Indicator; (HK: ENTP)
1996	Target Marketing International, Inc. - Target Account Selling
1994	Twynstra & Gudde – 'Goal Directed Project Management'
1989–1994	Agrarian Business Economics; Wageningen Universiteit
1983–1989	Atheneum B; Lodenstein College, Amersfoort

Work experience:

2009-to date	part-time teacher academy Man and Entrepreneurship (MER) Christelijke Hogeschool Ede
2006-to date	part-time teacher/researcher chair Social Venturing Entrepreneurship - Nyenrode Business Universiteit, Breukelen guest teacher Wageningen Universiteit Sustainable Marketing for the department of Marketing and chair Cooperation Theory
2005-heden	Dokifath bv (www.dokifath.nl) senior advisor family businesses and private investment funds
1999-2005	Noaber foundation – international general secretary / social fund manager for private investment funds
1993-1999	Baan International – Baan Development, international software expert for business processes

Bijlage 4 Onafhankelijkheidsverklaringen leden visitatiecommissie

Verklaring van onafhankelijkheid (visitatie)

Ondergetekende:

Wonne Harmsen

Lid van het visitatiepanel van de
onderzoekseenheid
creation HAN

Kenniscentrum Business Development and Co-

Visitatiedatum:

8 november 2018

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

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

Naam:

Wonne Harmsen

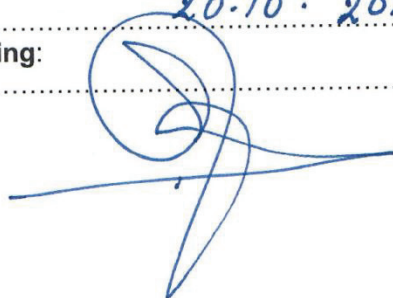
Geboortedatum:

12-10 1962

Datum:

20-10-2018

Handtekening:



Verklaring van onafhankelijkheid (visitatie)

Ondergetekende: F.G.H. (Linda) Mulder

Lid van het visitatiepanel van de onderzoekseenheid Kenniscentrum Business Development and Co-creation HAN

Visitatiedatum: 8 november 2018

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

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

Naam: F.G.H. Mulder

Geboortedatum: 14-09-1967

Datum: 10 april 2018

Handtekening:





Verklaring van onafhankelijkheid (visitatie)

Ondergetekende: Dr. ir. Henk Kieft

Lid van het visitatiepanel van de

onderzoekseenheid
HAN

Kenniscentrum Business Development and Co-creation

Visitatiedatum:

8 november 2018

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

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

- de lector;

- de medewerkers van de kenniskring;

- de overige gespreksgenoten van het visitatiepanel tijdens de visitatiedag;

- de overige visitatiepanelleden.

Naam: Dr. ir. Henk KieftGeboortedatum: 20-07-1971Datum: 20-06-2018Handtekening: 