

**Rapportage van het onderzoek in het
domein Economie van Fontys Hogescholen
2019**

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	3
<i>Inleiding tot het beoordelingsrapport</i>	3
1.1 Aanleiding en doel van de beoordeling	3
1.2 Proces van de visitatie	3
Hoofdstuk 2	5
<i>Visie van Fontys Hogescholen op praktijkgericht onderzoek</i>	5
Hoofdstuk 3	6
<i>Het oordeel ten aanzien van de vijf standaarden</i>	6
3.1 Inleiding: Het domein Economie, het onderwijs op de Instituten en de positionering van de lectoraten hierin	6
3.2 Het oordeel per standaard	8
3.3 Conclusie ten aanzien van het domein als geheel en eindoordeel	28
Aanbevelingen	29
Bijlagen	31
Bijlage 1 Curricula vitae commissieleden	31
Bijlage 2 Geraadpleegde documenten	32
Bijlage 3 Programma Visitatie	33

Hoofdstuk 1

Inleiding tot het beoordelingsrapport

1.1 Aanleiding en doel van de beoordeling

Fontys Hogescholen heeft een commissie de opdracht gegeven het onderzoek van het domein Economie te beoordelen volgens de kaders van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO 2016-2022). Een kort curriculum vitae van de commissieleden is opgenomen in bijlage 1.

1.2 Proces van de visitatie

Het domein Economie van Fontys Hogescholen omvat negen Instituten en tien lectoraten (hieronder beschreven, zie standaard 1).

De nota *Onderzoek en Kwaliteit Fontys Hogescholen 2019* geeft aan dat het College van Bestuur van Fontys Hogescholen in 2018 besloten heeft dat de Instituten intensiever moeten gaan samenwerken. Ook ten aanzien van onderzoek wordt, volgens dezelfde nota, meer samenhang op domeinniveau gevraagd. Om die reden is bij deze externe onderzoeksevaluatie het domein Economie als onderzoekseenheid gedefinieerd. Dat riep bij dit uit negen Instituten gevormde domein vervolgens de vraag op naar de wijze waarop de Kritische Reflectie (de onderlegger voor de visitatie) moest worden geschreven.

In het traject naar de visitatiedag toe schreven de tien lectoraten van de Instituten een eigen Kritische Reflectie gecombineerd met een gezamenlijke domeinbrede oplegger. Deze oplegger behandelt beknopt de vijf BKO-standaarden op domeinniveau, zoals de lectoraatsreflecties de standaarden op BKO-niveau uitgebreid behandelen.

Tijdens de voorbereiding op de visitatie constateerde de commissie dat de aspecten van de BKO-standaarden (en hoe daar door de lectoraten binnen de Instituten aan wordt gewerkt) zodanig zijn behandeld dat een domeinbrede beoordeling zinvol kon plaatsvinden. De lectoraatsreflecties fungeren hierbij als bron van voorbeelden voor fenomenen binnen het domein, zonder dat de individuele lectoraten op alle vijf BKO-standaarden worden beoordeeld. Deze benadering is voorafgaand aan de visitatie met de instelling gecommuniceerd.

De informatievoorziening vanuit het domein Economie was zodanig compleet dat de visitatiecommissie geen aanvullende informatie heeft opgevraagd voorafgaand of na afloop van de visitatie.

Samenvattend trof de commissie behoorlijk eenduidige wijze waarop de informatie voor de beoordeling van het onderzoek werd aangeleverd.

Op 16 december 2019 heeft de commissie haar concept-rapportage aan het domein aangeboden voor feitelijke onjuistheden. Het domein heeft hierop gereageerd. Op 15 januari 2020 is het eindrapport aangeboden.

1.3 Opbouw van de rapportage

De rapportage is als volgt opgebouwd: voorafgaand aan het oordeel ten aanzien van de vijf standaarden van het BKO-kader geeft de commissie in een inleiding inzicht in de wijze waarop onderzoek in dit domein is ingebed in het onderwijs. Bij de BKO-standaarden zelf gaat de commissie eerst beknopt in op informatie die ze in de documentatie heeft aangetroffen. Vervolgens gaat zij bij ‘bevindingen’ vooral in op de gesprekken tijdens de visitatie. Hierna trekt de commissie haar conclusies en geeft zij een oordeel over de betreffende standaard. Aan het eind van de rapportage trekt de commissie haar eindconclusie en geeft zij een oordeel ten aanzien van het domein als geheel.

Hoofdstuk 2

Visie van Fontys Hogescholen op praktijkgericht onderzoek

Fontys Hogescholen heeft lange tijd het uitgangspunt gehanteerd dat het praktijkgericht onderzoek vooral moest bijdragen aan de kwaliteitsverhoging van het onderwijs op de Instituten en de professionalisering van docenten op het gebied van het doen van onderzoek. Bij de heroriëntatie met betrekking tot onderzoek die enkele jaren geleden binnen Fontys heeft plaatsgevonden, heeft Fontys de blik meer op de behoeften van het beroepenveld gericht. In de beleidsagenda *Fontys Focus Onderzoek* (2017) stelt de hogeschool dat “de positie die Fontys Hogescholen in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld wil innemen die van kennisinstelling in de regio is met ook een nationale en internationale oriëntatie.”

Hoofdstuk 3

Het oordeel ten aanzien van de vijf standaarden

3.1 Inleiding: Het domein Economie, het onderwijs op de Instituten en de positionering van de lectoraten hierin

Het domein Economie omvatte tot voor kort negen Instituten: 1) Hogeschool Journalistiek, 2) Juridische Hogeschool, 3) International Business School, 4) Academy for Creative Industries, 5) Economische Hogeschool Tilburg, 6) Hogeschool Marketing en Management, 7) Hogeschool Financieel Management, 8) Hogeschool Management Economie en Recht, 9) Hogeschool Communicatie. Per september 2019 zijn de laatste vier instituten opgegaan in de Fontys Hogeschool Economie en Communicatie (FHEC). De Instituten zijn gevestigd in Eindhoven, Tilburg en Venlo en bieden gezamenlijk een groot aantal bacheloropleidingen aan.

De Instituten hebben conform het decentrale besturingsmodel van Fontys Hogescholen eigen verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden. Inhoudelijk betreft het eveneens verschillende disciplines met eigen werkmethoden en aanpak.

De Instituten werken samen in verschillende projecten en bijvoorbeeld minoren. Zij streven naar meer samenwerking zowel in onderwijs als in onderzoek. Een voorbeeld hiervan zijn de drie lectoraten Thought Leadership, De Ondernemende Regio en Smart Marketing en Strategie, die verbonden zijn aan de FHEC. In de samenvoeging oefenen de lectoren ook invloed uit op de visie en strategie van het nieuwe Eindhovens instituut.

Het domein Economie heeft het Fontys Expertisecentrum Circulaire Transitie en het lectoraat Business Service Innovation is actief binnen het Centre of Expertise Hightech Systems & Materials.

Het onderwijs op de Instituten en de plaats van het onderzoek hierin

Met 17 fulltime bacheloropleidingen in de zes instituten is er niet een vast sjabloon voor de manier waarop onderzoek in de onderwijscurricula is vertegenwoordigd. Op de Academy for Creative Industries na, heeft elk instituut een intensieve verbinding met een lectoraat.

Het onderzoek wordt op zo'n manier verbonden met het onderwijs, zoals dat het beste past bij het karakter van de opleidingen en het werkveld waarvoor zij opleiden. De inzet van lectoren, het onderzoek door en met docenten, promovendi en studenten en de kwaliteitsborging van het onderzoek zijn daar expliciet onderdeel van. Onderzoekers en docenten zijn er samen verantwoordelijk voor dat de kennis uit onderzoek in het onderwijs terechtkomt.

De docent-onderzoekers zijn primair werkzaam in het onderwijs en doen tegelijkertijd beperkt onderzoek in een onzekere context en hebben vaak kleine onderzoeksinstellingen. Het is voor de lectoraten voortdurend zoeken naar een evenwicht tussen onderwijs en meer prioriteit geven aan onderzoek binnen Fontys.

Organisatie van de lectoraten

De lectoraten zijn historisch verbonden aan een onderwijsinstituut. De ingezette profilering van Fontys Hogescholen op het thema TEC4S (*Technology, Entrepreneurship, Creativity for Society*), waarover onder standaard 1 meer, zal naar verwachting leiden tot nog meer samenwerking en wisselwerking tussen Instituten en lectoraten. De vorming van de Eindhovense Fontys Hogeschool Economie en Communicatie vanuit vier hogescholen vormt hiervan een voorbode.

Het domein Economie behelst de volgende lectoraten en Instituten:

- Journalistiek en Verantwoorde Innovatie vanuit de Hogeschool Journalistiek in Tilburg
- Recht en Digitale Technologie vanuit de Juridische Hogeschool in samenwerking met Avans Hogeschool
- Business Service Innovation vanuit de International Business School
- Cross-border Business Development vanuit de International Business School
- Sportbusiness vanuit de Economische Hogeschool Tilburg
- Informatiemanagement en control in ketenverband vanuit de Hogeschool Financieel Management (FEHT)
- De ondernemende regio vanuit Hogeschool MER (nu FHEC)
- Thought Leadership vanuit Hogeschool Communicatie (nu FHEC)
- Smart Marketing en Strategie vanuit Hogeschool Marketing en Management (nu FHEC)
- Media Interaction and Storytelling, vanuit een consortium van Hogeschool Communicatie, Hogeschool Journalistiek, Economische Hogeschool Tilburg

Het instituut Academy for Creative Industries heeft op dit moment geen ‘eigen’ lectoraat. In de beoordelingsperiode heeft het instituut zijdelings geparticipeerd in het lectoraat Media Interaction and Storytelling.

3.2 Het oordeel per standaard

Standaard 1

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

Inleiding

Aansluiting bij landelijk en regionaal beleid; aansluiting bij beleid van Fontys Hogescholen

Het domein Economie van Fontys Hogescholen acteert in een dynamische context met verschillende zwaartepunten. De regio Eindhoven profileert zich als Brainport op het gebied van technologie en de daar nauw mee verbonden economische bedrijvigheid. De regio Tilburg presenteert zich als centrum van sociale innovatie onder de naam Midpoint en de omgeving van Venlo als Greenport, economisch actief op het gebied van agrarische bedrijvigheid, handel, voeding en logistiek. Het domein is, samen met collega kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheid een centrale speler in de economische ontwikkeling van de regio.

De introductie van het Fontys profileringsprogramma TEC4S (*Technology, Entrepreneurship, Creativity for Society*) resoneert sterk binnen het economische domein. Het geeft een impuls aan interprofessionele samenwerking, zowel in onderwijs als in onderzoek. Het domein is actief binnen alle vijf onderliggende onderzoeksthema's van TEC for Society - 1) High Tech Systems & Materials, 2) Health, 3) Learning Society, 4) Creative Economy en 5) Smart Society.

Aansluiting van het onderzoek

De lectoraten binnen het economische domein zijn dermate divers dat een overkoepelende karakterisering van de onderzoeksthema's noodzakelijkerwijs vrij breed is: gericht op interprofessionele samenwerking, een bijdrage leverend aan een meer circulaire en creatieve economie en verbindend tussen beroepspraktijk en onderwijs.

Bevindingen van de commissie

Strategie en planvorming

De commissie ziet hoe het domein haar visie en doelstellingen helder verwoord in de Kritische Reflectie. Vanwege het uiteenlopende karakter van de participerende lectoraten en de relatief prille fase van het domeinperspectief zijn deze visie en doelstellingen nog in ontwikkeling en moeten die nog verder indalen op lectoraatsniveau.

Het is de commissie duidelijk dat het domein de blik meer naar buiten richt, een centralere rol wil spelen in regionale maatschappelijke ontwikkelingen, zonder de traditioneel sterke verbinding met het onderwijs te verliezen.

De foci van de onderliggende lectoraten lopen behoorlijk uiteen. Vanuit de geschiedenis is het begrijpelijk dat de gevestigde lectoraten hun gewortelde onderzoeksprogramma koesteren. Tegelijkertijd ziet de commissie dat er nogal wat discontinuïteit optreedt in het domein. Het is logisch dat lectoraten de focus aanpassen, bijvoorbeeld bij verlenging van het lectoraat, opvolging van de lector of bij de implementatie van instellingsbrede speerpunten zoals TEC4S. Toch valt het de commissie op dat van de tien lectoraten in het domein er vier een substantiële heroriëntatie-periode hebben doorgemaakt of doormaken.

Op domeinniveau willen de lectoraten aanhaken bij de snelle ontwikkelingen in hun regio, in constante verbindingen met de opleidingen en in samenwerking met het beroepenveld in en buiten hun kennisgebied.

De commissie constateert een ruime bandbreedte tussen de lectoraten onderling in de mate waarin het onderzoeksprogramma is vormgegeven en verankerd is in de professionele context. De commissie wil dit illustreren met twee specifieke voorbeelden.

Het lectoraat Business Service Innovation heeft een heldere missie (“Increase innovative performance of SME’s with services”) omschreven, die is uitgewerkt met een gedetailleerde strategiekaart waarop de onderzoeksprogramma’s zijn geënt, inclusief de beoogde doorwerking. Deze bezonken en doordachte profilering maakt het lectoraat uitermate herkenbaar voor zowel beroepenveld, subsidieverstrekkingen en opleidingen. Bovendien stelt het de lector en onderzoekers in staat om succesindicatoren (waarover later meer) op te stellen zodat duidelijk is in hoeverre het lectoraat aan de (eigen) verwachtingen voldoet.

Het lectoraat Media, Interactie en Narratie heeft een andere, meer conceptuele benadering gekozen. De missie ligt in het verkennen van nieuwe vormen van storytelling die gebaseerd zijn op nieuwe interactie-formats en technologische ontwikkelingen. De organisatorische positionering van het lectoraat is enigszins fluïde, participerende instituten financieren mede het lectoraat doordat studenten de minor volgen die aan het lectoraat is verbonden. Externe partners en subsidieverstrekkingen zijn bij sommige projecten van het lectoraat betrokken, maar de profilering en de daarmee verbonden ambitie-indicatoren zijn aanzienlijk minder concreet. Vanuit de ontstaansgeschiedenis van het lectoraat is dit goed te begrijpen, het lectoraat is in het leven geroepen met domeinverbinding als expliciet doel en heeft een meer artistieke en creatief karakter dan een traditioneel economisch. De plaatsing van zowel het instituut als het lectoraat in het economisch domein is meer pragmatisch dan inhoudelijk ingegeven.

Een domeinbrede strategie en planvorming is nog niet uitgekristalliseerd volgens de commissie. Ieder voor zich hebben de meeste lectoraten een redelijk heldere koers uitgezet, maar van een masterplan op domeinniveau is nog geen sprake. Dit reflecteert ook de instellingsfilosofie van Fontys Hogescholen waarbij er veel ruimte is voor autonomie op instituutsniveau.

Met zijn focus op economische en journalistieke innovatie sluit het domein ook aan op het profiel van Fontys Hogescholen. De hogeschool wil gestalte geven aan zijn ambitie om bij te dragen aan de innovatie in de regio. Recentelijk is daarom gekozen voor het zwaartepunt TEC (Technology, Entrepreneurship and Creativity) for Society. Het hogeschoolbrede programma TEC for Society, dat in ontwikkeling is, fungeert als een paraplu boven thema's en projecten waarin multidisciplinaire samenwerking wordt nagestreefd. De commissie heeft gezien dat deze paraplu samenwerking uitlokt en beloont en dat de lectoraten in het economisch domein daar enthousiast in participeren.

De commissie realiseert zich dat het domein Economie in opbouw is en dat de eerste stappen richting domeinvorming pas recent zijn gezet. In die zin komt deze visitatie mogelijk wat vroeg. De lectoren van het domein lijken nog wat te moeten wennen aan de nieuwe situatie van 'een domein'. Op inhoudelijk niveau lijken cross-overs met lectoraten uit andere domeinen soms meer voor de hand te liggen. De commissie snapt de zoektocht en aarzeling rondom inhoudelijke domeinbrede samenwerking. Desondanks mag van het domein verwacht worden dat het een eerste aanzet tot een onderzoeksprofiel op domeinniveau ontwikkelt.

De tien lectoraten zijn nog aparte eenheden in wat een domein moet worden, met aan de ene kant eigen regels, gewoontes, cultuur en geschiedenis en aan de andere kant het lonkend perspectief van kruisverbinding en kruisbestuiving, zowel met lectoraten binnen het domein als domeinoverstijgend.

Indicatoren

Het domein heeft nog geen expliciet aan het BKO-kader gerelateerde prestatie-indicatoren die - aansluitend op de beschreven doelen - de output en impact van het onderzoek moeten meten. Dat houdt verband met het feit dat de samenwerking tussen de Instituten in dit domein eerst recent op gang is gekomen. Daarbij komt dat het al dan niet opstellen van indicatoren bij Fontys Hogescholen als een eigen verantwoordelijkheid van het lectoraatsonderzoek wordt beschouwd en dat dit op hogeschoolniveau ook niet van de lectoraten wordt gevraagd: in afspraken met CvB en instituutsleding worden wel doelen geformuleerd, maar op domein- en lectoraatsniveau stellen de lectoren nog geen indicatoren op die kunnen helpen bij het beoordelen of individuele lectoraten al dan niet succesvol zijn.

Een uitzondering hierop vormt het lectoraat Business Service Innovation, dat sinds 2017 een zevental smart-geformuleerde indicatoren hanteert. De commissie spreekt hiervoor waardering uit en moedigt andere lectoraten en het domein als geheel aan deze praktijk te omarmen. Het formuleren van indicatoren hoeft wat de commissie betreft niet 'plat' in de vorm van cijfers en percentages, maar stel meer vast wat je in een bepaalde periode wilt bereiken, zowel op inhoudsniveau als bijvoorbeeld ten aanzien van verhoudingen tussen financieringsbronnen.

Focus en profiel

Sommige lectoraten in het domein hebben een breed profiel. De commissie vroeg zich bij de voorbereiding van de visitatie dan ook af of die breedte het mogelijk maakt om per aandachtsgebied voldoende body te kunnen ontwikkelen en te kunnen vasthouden. Om onderzoek van voldoende kwaliteit te kunnen realiseren is immers altijd een zekere mate van focus nodig.

Bovendien ziet de commissie dat de foci van de lectoraten autonoom zijn bepaald, van een duidelijke overlap en aanvulling op domeinniveau is nog geen sprake. Voor de commissie is het ook geen uitgemaakte zaak dat er één heldere inhoudelijke focus voor het domein moet komen c.q. of er binnen de lectoraten een intrinsieke behoefte aan een sterke cohesie op domeinniveau leeft. Het is ook zeker mogelijk om het domein vooral facilitair te gebruiken op het gebied van kwaliteitszorg en onderzoeksfaciliteiten. En daarnaast de inhoudelijke samenwerking te zoeken waar het past, vaak binnen en soms buiten het domein.

Dit gezegd hebbende, ligt er ook de mogelijkheid om meer focus te ontwikkelen door de heroriëntatiefase waarin twee van de lectoraten zich bevinden (Informatiemanagement en Sportbusiness).

Het is belangrijk te vermelden dat de commissie zowel in de vooraf bestudeerde documentatie als in de gesprekken heeft gemerkt dat de onderzoeksthema's goed resoneren in het professioneel werkveld van de verschillende lectoraten.

Conclusie ten aanzien van standaard 1

De commissie waardeert de verregaande verwevenheid van onderzoek en onderwijs in dit domein. De verbinding tussen onderzoek en onderwijs en onderzoek en praktijk c.q. het bedrijfsleven krijgt zo op een natuurlijke manier gestalte en is daarmee sterk ontwikkeld.

De commissie is overtuigd van de relevantie van de meeste onderzoeken die in het domein worden en zijn uitgevoerd. De verschillen in benadering van de lectoraten maakt dat in sommige gevallen de praktijkgerichtheid duidelijk prevaleert ten opzichte van de kennisontwikkeling en vice versa. De verbinding met het onderwijs in de instituten is voor de commissie herkenbaar, vaak diepgaand en zeer relevant.

Het Fontys-thema TEC4S vormt voor lectoraten een aantrekkelijke stimulus voor interdisciplinaire samenwerking, zo constateert de commissie. Of deze samenwerking noodzakelijkerwijs binnen het economisch domein gezocht moet worden is voor de commissie minder vanzelfsprekend. De commissie adviseert samen te werken waar het past, niet omdat het 'moet'.

De commissie concludeert dat, waar de afzonderlijke lectoraten vaak een substantiële geschiedenis hebben, het domein als eenheid nog aan het begin staat. In dat licht komt de BKO-beoordeling wellicht wat vroeg. Anderzijds geeft dit de lectoraten, instituten en de instelling ook de mogelijkheid de inrichting aan te passen aan voortschrijdende inzichten.

De commissie geeft in overweging om het domein economie niet primair een inhoudelijke richting te laten voorstaan, maar juist in organisatorische zin de lectoraten in te richten en te faciliteren op gebieden als kwaliteitszorg, ondersteuning bij het verwerven van externe

financiering en het formuleren van succesindicatoren. Er mag een heldere domeinvisie op de gewenste vorm van samenwerking verwacht worden.

Afsluitend vindt de commissie dat het domein zijn ambities op het gebied van onderzoek zou moeten aanscherpen door 1) op basis van het goede fundament dat er nu ligt expliciet doelen en indicatoren voor het onderzoek te formuleren 2) een heldere taak moet definiëren wat betreft de gewenste cohesie in het domein.

Hier ligt – bij verdere samenwerking op domeinniveau - een taak voor de gezamenlijke Instituutsdirecties én – op kortere termijn - voor de directies van de afzonderlijke Instituten. Tot nu toe was de opzet en de verantwoording voor het onderzoek – conform Fontys-beleid – met name bij de lectoren belegd. Dat is nu aan het verschuiven in die zin dat binnen Fontys Hogescholen van alle Instituutsdirecteuren meer sturing en eigenaarschap wordt verwacht. Het beleidsplan *Fontys Focus onderzoek 2016-2020* geeft daaromtrent aan: “In de onderzoeksagenda van een Instituut worden de visie en de strategie op onderzoek beschreven in relatie tot professionalisering, onderwijs, en betekenis voor de beroepspraktijk”.

De commissie moedigt het domein aan de sterke startpositie in de vorm van gevestigde lectoraten, diepgaande verbinding met het onderwijs en langjarige en substantiële samenwerking met het werkveld te verdiepen en te borgen met een heldere domeinvisie op de gewenste vorm van samenwerking.

Oordeel ten aanzien van standaard 1

Voldoende

Motivatie

De commissie begrijpt dat het domein nog in ontwikkeling is en dat er derhalve nog slechts beperkt gesproken kan worden van het domein als onderzoekseenheid. Zij baseert haar oordeel op de huidige stand van zaken: een breed palet van tien lectoraten met een beginnende domeincohesie.

Het onderzoek van deze lectoraten is zeer relevant en sluit nadrukkelijk aan bij ontwikkelingen in de regio.

De zichtbare continuïteit in de lectoraten baart de commissie enige zorgen, maar geeft ook mogelijkheden om het noodzakelijkerwijs op te stellen domeinprofiel te versterken. Planvorming met heldere doelen en daaraan gekoppelde prestatie-indicatoren zijn eveneens belangrijke verbeterpunten. De commissie komt daarom op domeinniveau uit op ‘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

Inleiding

Fontys Hogescholen heeft een decentrale besturingsfilosofie. De Instituten hebben hun eigen verantwoordelijkheid en geven op eigen wijze vorm aan hun profilering. Instituten hebben hun eigen afspraken (managementcontracten) met het CvB en instituutdirecteuren maken eigen (prestatie) afspraken met hun lectoren. Het is de commissie opgevallen dat de aandacht en sturing voor onderzoek verschilt tussen de instituutdirecteuren en dat in zijn algemeenheid het onderwijs beter in staat is de noodzakelijke aandacht op te eisen.

De manier waarop lectoraten binnen het domein zijn georganiseerd verschilt, onder meer afhankelijk van de fase waarin een lectoraat zich bevindt. Ook heeft de clustering van de Eindhovense instituten en daarmee de lectoraten van FHEC invloed op de ordening van lectoraten.

De Fontys Academy for Creative Industries beschikt op dit moment niet over een eigen lectoraat, twee andere lectoraten (Sportbusiness en Informatiemanagement) bevinden zich in een heroriënterende fase.

De veelheid aan posities en gedeeld eigenaarschap maakte het voor de commissie ingewikkeld om een helder beeld te krijgen, zeker in overstijgende samenwerkingen zoals Centres of Expertise, een gedeeld lectoraat met Avans hogeschool (Recht en digitale technologie), Interregionale samenwerking, et cetera. De instituten en lectoraten onderbouwen de individuele keuzes. Opgeteld leidt het echter in de ogen van de commissie tot een dermate veelkleurig boeket dat het gevaar ontstaat dat het domeinniveau een extra organisatielaag gaat betekenen en het daarmee nog complexer wordt om tot voldoende focus te komen.

Financiën

Uit de lectoraatsreflecties heeft de commissie het volgende overzicht gedestilleerd. Het is in de ogen van de commissie illustratief voor de startfase van het domein dat een dergelijk overzicht met vergelijkbare cijfers nog niet voorhanden is.

Lectoraat	BSI	DOR	JVI	SMS	RDT	SB	TL	ICK	MIS	CBD
In K euro	(1)	(2)	(3)		(6)		(7)			(1)
1 ^e geldstroom	868	190	184	240	147	257	232	100	120	902
2 ^e geldstroom	-	90	(4)	(5)	20	7	37	-	92	-
3 ^e geldstroom	1410	130	51	73		21	41	-	-	1138
Totaal	2278	410	235	313	167	307	311	100	212	2040
% extern to intern	62%	53%	21%	23%	12%	9%	25%	0%	43%	56%

- (1) Over de looptijd van projecten, meerdere jaren (2) gemiddelde afgelopen drie jaren (3) prognose 2019 (4) SIA Geen penvoerder. (5) MKB geen penvoerder (6) prognose 2020, (7) totaal 2018-2019

In- en externe samenwerking

De toegekende subsidies, zowel uit de tweede als uit de derde geldstroom, verworven met vele en verschillende partners, tonen aan dat de lectoraten beschikken over veel externe samenwerkingsverbanden. In een domein met tien lectoraten zijn er dermate veel samenwerkingen dat opsomming ondoenlijk c.q. ongewenst is. Toch wil de commissie een mooi voorbeeld geven van de wijze waarop sommige lectoraten in de samenleving en de hogeschool zijn verweven. Het lectoraat De Ondernemende Regio is, soms leidend, soms participierend, betrokken bij een keur aan samenwerkingspartners: 17 MKB-bedrijven, grote en kleinere lokale overheden, provinciaal, in de Sociaal Economische Raad Noord-Brabant, de werkgeversorganisatie VNO-NCW, de programmacommissie NWO-SIA, het landelijk innovatieplatform Retail en de organisaties die de regionale ontwikkeling als Brainport nastreven. In het onderwijs is het lectoraat actief bij de vroegere MER-opleiding en een flink aantal andere opleidingen in het TEC4S-verband, onder andere in het stimuleren van broedplaatsen en werkplaatsen. Dit netwerk brengt het lectoraat zeer veel mogelijkheden en is zowel het gevolg als de oorzaak van de behoorlijke massa in het onderzoek om impact te genereren.

Medewerkers

Uit de lectoraatsreflecties heeft de commissie de volgende bemensing gedestilleerd:

Lectoraat Fte (aantal)	BSI	DOR	JVI	SMS	RDT	SB	TL	ICK	MIS	CBB
lector	0,6 (1)	1,0 (1)	0,6 (1)		0,4 (1)		0,5 (1)	0,6 (1)	0,6 (1)	0,8
Associate lector	0,5 (1)			1,2 (2)				-		
Docent- onderzoekers	3,4 (7)	2,6 (9)	1,35 (7)	1,2 (5)	0,8 (4)	1,5	1,0 (4)	0,2 (1)	2,2 (6)	2,65
Promovendi	2,0 (2)			0,2 (1)		0,4				0,4
Ondersteuning	0,8 (1)	1,7 (5)	(3)			0,1			0,6 (1)	1,0
totaal	7,3 (12)	5,3 (15)	(11)	2,6 (8)	1,2 (5)	1,8 (12)	1,5 (5)	0,8 (2)	3,4 (8)	4,85

Dit komt neer op lectoraatsbelasting van gemiddeld 0,36 fte per medewerker. Gecorrigeerd met de hogere wtf van de lectoren, is de gemiddelde lectoraatsbelasting voor niet-lectoren 0,33 fte.

Studenten

Hoewel er in dit domein veel studenten bij het uitvoeren van het onderzoek zijn betrokken, heeft de commissie een overzicht van de aantallen bij onderzoek betrokken studenten gemist. In enkele lectoraatsreflecties worden wel studentenaantallen genoemd, maar een kwantitatief domeinoverzicht ontbreekt.

Bevindingen van de commissie

Financiën

Uit de documentatie en de gesprekken is het de commissie duidelijk geworden dat de lectoraten in het domein zeer verschillend gefinancierd worden, zowel in omvang als in soort financiering. Op de basisbekostiging na is er eigenlijk weinig overeenkomstig, ook als herijkende lectoraten buiten beschouwing worden gelaten. De commissie beveelt aan om streefnormen te formuleren inzake de eerste, tweede en derde geldstroom.

Het is opvallend dat in sommige gevallen bijdragen vanuit het werkveld ontbreken en in andere gevallen onderzoeks subsidies. De commissie constateert dat bijvoorbeeld het lectoraat Recht en Digitale Technologie (gedeeld met Avans hogeschool) zich voortvarend richt op onderzoeks subsidie (in consortiumverband) en participeert in TEC4S-projecten. Anderzijds is het lectoraat Business Service Innovation erg succesvol in het verwerven van derde geldstroom, met name vanuit provinciale, regionale en lokale overheden, maar ontbreken expliciete ambities op het gebied van onderzoeks subsidies. Andere lectoraten hebben op beide externe financieringsbronnen ijzers in het vuur, zoals Journalistiek Verantwoorde Innovatie, Thought Leadership en met name De Ondernemende Regio.

In de gesprekken hoorde de commissie dat er in een enkel geval werd ontraden aan onderzoekers om een aanvraag voor onderzoeks subsidie te doen, vanwege de tijdsinvestering en de slagingskans. De commissie begrijpt dat, zeker in een klein lectoraat, deze verhouding scheef kan liggen. De commissie zou aanraden om op centraal of domeinniveau deskundige facilitering beschikbaar te stellen zodat deze mogelijke financieringsbronnen toch gebruikt kunnen worden.

In een enkel geval worden TEC4S-gelden abusievelijk aangemerkt als externe onderzoeks subsidies. Het feit dat deze gelden geoormerkt zijn en in competitie worden toegekend, neemt niet weg dat het Fontys-eigen middelen betreft.

In het geval van het lectoraat Sportbusiness had de commissie enige bedenkingen bij de verwerving van derde-geldstroommiddelen met behulp van marktonderzoek. Hoewel het voor studenten uitermate leerzaam kan zijn in dergelijk onderzoek te participeren, dient het lectoraat ervoor te waken dat het praktijkgericht onderzoek niet verwatert tot commercieel onderzoek dat ook door onderzoeksbureaus kan worden uitgevoerd. Verbinding van het onderzoeksproject met onderwijs is essentieel bij de inzet van studenten en voor oneigenlijke competitie moet gewaakt worden.

Medewerkers

De commissie constateert een zeer brede range aan bemensing van de lectoraten, waarbij zeven van de tien lectoraten over minder dan 3 fte beschikken. Deze beperkte lectoraatsgrootte reflecteert in de ogen van de commissie nog niet de ambitie van het domein en Fontys hogescholen op het gebied van praktijkgericht onderzoek.

De docentonderzoekers hebben tussen de 0,1 tot 0,5 fte onderzoekstijd, opnieuw variërend tussen de lectoraten. Van deze onderzoekstijd wordt, zo bleek uit de Kritische Reflecties en tijdens de visitatie, een flink deel besteed aan het begeleiden van projecten, het participeren in curriculumonderdelen zoals minoren, het fungeren als vraagbaak voor collega-docenten,

enzovoort. In dat kader stelt de commissie vast dat de vraag hoe de financiering van docenten in relatie tot onderwijs- gebonden onderzoek zich verhoudt tot de financiering van het onderzoek door studenten en onderzoeksgebonden onderwijs binnen de lectoraten niet helder is geworden. In de grootschaliger lectoraten zoals Business Service Innovation en De Ondernemende Regio speelt deze kwestie minder, daar is juist de vervlechting met het onderwijs een aandachtspunt.

Kwalificaties van de medewerkers en professionalisering

Onder de docent-onderzoekers die de commissie sprak bevonden zich meerdere gepromoveerden en promovendi. Als geheel vormen zij een substantiële groep binnen de onderzoeksteams. Het is de commissie opgevallen dat zes van de tien lectoraten (nog) geen promovendi bevatten. Zowel in het vergroten van de massa van het lectoraat als in de doorwerking op het gebied van docentprofessionalisering kunnen de promovendi een zeer positieve rol spelen volgens de commissie.

Een domeinbreed of instellingsbreed professionaliseringsplan voor docent-onderzoekers is er nog niet en ook de scheiding tussen onderzoeks- en onderwijsactiviteiten is diffuus in het geval van studentenbegeleiding in projectonderzoeken en werkplaatsen. Meer in het algemeen beveelt de commissie aan om tot HR-beleid inzake docent-onderzoekers, promovendi en post-docs te komen.

Netwerken en samenwerkingsverbanden

Bijna zonder uitzondering hebben de lectoraten binnen het domein een zeer uitgebreid netwerk, zowel in de beroepspraktijk als met andere kennisinstellingen. Sommige (gevestigde) lectoraten spelen een zeer centrale rol in deze netwerken, maar ook de ‘jongere’ lectoraten zijn al stevig verankerd in de praktijk en het onderwijs.

Conclusies ten aanzien van standaard 2

De ordening van de lectoraten in het economisch domein is nog niet uitgekristalliseerd concludeert de commissie. De diversiteit aan samenwerkingen en verantwoording draagt volgens de commissie een tweetal gevaren met zich mee: ofwel lectoren committeren zich volop aan alle lagen van samenwerking waaronder de impact van lectoraten leidt, ofwel lectoren trekken hun eigen plan waardoor de samenhang onder druk komt te staan. Het betreft hier een zoektocht naar de juiste balans, waarbij sturing onvermijdelijk is volgens de commissie.

De commissie moedigt het domein aan eerder te anticiperen op voorspelbare veranderingen en zorg te dragen voor meer continuïteit in de lectoraten. Discontinuïteit is fnuikend voor zowel de massa en daarmee de impact van onderzoek.

In zijn algemeenheid vindt de commissie de lectoraatsgrootte erg beperkt. Dit staat het creëren van kritische massa in de weg. In die gevallen waar de massa wel gecreëerd is, bijvoorbeeld door middel van veel derde geldstroom, ziet de commissie dat de impact van het lectoraatsonderzoek ook wordt versterkt.

In randvoorwaardelijke zin is het nodig dat praktijkgericht onderzoek een evenwaardige (geen gelijke) positie inneemt ten opzichte van het andere primaire proces (onderwijs). Als het

management zich hiervoor sterk maakt (de instituutdirecteur als ambassadeur van het onderzoek) leidt deze positionele versterking ook tot hechtere verbinding tussen onderwijs en onderzoek, voorspelt de commissie. In dit perspectief betreurt de commissie het dan ook dat de Fontys Academy for Creative Industries geen lectoraat heeft (hoewel het enigszins is aangesloten bij het lectoraat Media, Interactie en Narratie).

De commissie beveelt het domein en de lectoraten aan veel van elkaar te leren en ook op instellingsniveau bestaande expertise te gebruiken in het verwerven van zowel subsidies als derde geldstroom. Op beide gebieden liggen nog volop mogelijkheden volgens de commissie. Zeker in de tweede geldstroom is er alle aanleiding de lat hoger te leggen. Naast SIA RAAK en RAAK Pro zijn ook ZonMW en Horizon2020 zeer interessante bronnen van externe financiering. In dit kader wil de commissie ook haar bewondering uitspreken voor de manier waarop sommige lectoraten zich langjarig en diepgaand hebben verbonden met het beroepenveld en de betreffende overheden.

De commissie merkt op dat er binnen Fontys Hogescholen nog geen gespecificeerd personeelsbeleid bestaat op het gebied van promovendi en gepromoveerden. Hoewel de gesprekspartners uit deze categorieën hier ook niet op aandringen, acht de commissie het wel verstandig hier aandacht aan te besteden. De afwezigheid van specifieke loopbaanmogelijkheden kan potentierijke docent-onderzoekers ervan weerhouden hun steentje bij te dragen op onderzoeksgebied. Het staat de instituten vrij om hier zelf beleid op te maken, maar de commissie begrijpt dat op dit gebied er naar het overkoepelende instellingsniveau wordt gekeken.

De personele inzet van de lectoraten is kwalitatief goed, maar de integratie tussen onderzoek en onderwijs die verder zo veel voordelen heeft, brengt het nadeel met zich mee dat er m.b.t. de feitelijk beschikbare tijd sprake is van een als diffuus te omschrijven situatie. De meeste docent-onderzoekers hebben 0,2 of 0,3 fte tot hun beschikking. Daarvan gaat vaak een flink deel op aan onderwijsgerelateerde taken waardoor er minder tijd voor onderzoek overblijft. Het begeleiden van studenten in projecten moet als een reguliere onderwijstaak gezien worden.

Door de beperkte onderzoekstijd van docent-onderzoekers blijven mogelijkheden liggen voor de verdere ontwikkeling van het onderzoek. Het verschil in onderzoekstijd tussen de docenten en docent-onderzoekers die de commissie heeft gesproken is niet helder.

De commissie adviseert een plan te ontwikkelen dat (verschillende niveaus in) onderzoekstaken en aan onderzoek gerelateerde onderwijstaken goed positioneert ten opzichte van elkaar en daaraan een differentiatie in functies koppelt. Ook acht de commissie het wenselijk dat er een scholingsbeleid komt op het gebied van onderzoek voor (niet-gepromoveerde) docent-onderzoekers.

Alles overziend vindt de commissie dat de inzet van mensen en middelen alsmede de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties voldoende zijn om de onderzoeksambities te realiseren. Hierbij merkt de commissie wel op dat de domeinorganisatie Economie juist op het gebied van facilitering in personele en financieel acquirerende zin een sterkere rol zou moeten gaan spelen.

Oordeel ten aanzien van standaard 2

Voldoende

Motivatie

De organisatorische inbedding van het domein en de lectoraten is nog niet uitgekristalliseerd. De verwerving van externe middelen is bij sommige lectoraten zeer succesvol, maar in het geheel van het domein bezien nog aan de magere kant volgens de commissie. De bemensing van de lectoraten behoeft versterking. Ook is behoefte aan een uitgewerkt personeelsbeleid voor docent-onderzoekers, promovendi en gepromoveerden. De netwerken en verankering in het kennis- en beroepenveld heeft indruk gemaakt op de commissie. Deze factoren gezamenlijk leiden de commissie tot het oordeel voldoende.

Standaard 3

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

Inleiding

De onderzoekers van het economisch domein hanteren de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (2018) als leidraad en referentie. De lectoraten binnen het domein Economie doen zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Er worden verschillende soorten van onderzoek uitgevoerd, zoals actieonderzoek, ontwerpend onderzoek (design research), Grounded Theory, praktijkgericht en praktijk-gewenst onderzoek. Daarnaast geeft het lectoraat 'Recht en digitale technologie' aan dat juridisch wetenschappelijk onderzoek heel specifiek is en dat het nog moet worden vertaald naar juridisch praktijkonderzoek.

Intercollegiale toetsing en peerreview wordt frequent gebruikt, maar is op domeinniveau nog niet gestructureerd. Uit de beoordelingen van externe peers, zoals bij subsidieaanvragen, wetenschappelijke publicaties en samenwerking met universitaire hoogleraren blijkt een goed gevoel voor de kwaliteitsstandaarden in de verschillende vakgebieden. De commissie spreekt haar waardering uit voor de transparantie die hierin is betracht.

Ethische aspecten van onderzoek worden voorgelegd aan de Fontys Commissie Ethiek van Onderzoek, die al tien jaar functioneert.

Een gezamenlijke Data Management Policy is in voorbereiding, ook met het oog op interdisciplinaire samenwerking in het kader van TEC for Society.

De commissie bekeek een aantal werken uit de portfolio's van de lectoraten waarvan er hier twee iets verder worden besproken.

- Het projectvoorstel Circulair Ondernemen (penvoerder: lectoraat De Ondernemende Regio) in het kader van RAAK MKB maakte indruk op de commissie: "een sterk – zeer leesbaar – voorstel, goed ingebed in de praktijk en met een zeer relevant thema. Veel sterke strategische partners, goed uitgewerkt met concrete voorbeelden en een duidelijk doel. Helder welk probleem wordt aangepakt en welke bijdrage het project daaraan denkt te gaan leveren. Doorwerking naar onderwijs kan sterker en richting de wetenschap is het zelfs vrij dun.
- Het RAAK Kiem voorstel vanuit het lectoraat Thought Leadership was in de ogen van de commissie minder helder geënt op het zoeken van een oplossing voor een praktijkprobleem. Juist in het perspectief van RAAK Kiem (klein en praktisch gericht op groei) vond de commissie het onderwerp en de geschetste doorwerking naar praktijk, onderwijs en wetenschap nogal algemeen en 'hoog over' beschreven.

Voor een aantal lectoraten, zoals De Ondernemende Regio, Journalistiek en Verantwoorde Innovatie, en Smart Marketing en Strategie, geldt dat zij een duidelijke visie hebben op de aard van hun onderzoek, de methodologie die daarbij past en de publicaties waar zij naar streven. Voor de meeste andere lectoraten is dat lastiger te beoordelen. De beschikbaar gestelde documenten bevatten uiteenlopende kennisproducten, maar hierin wordt veelal beperkt ingegaan op de methodologische en theoretische onderbouwing van het praktijkgerichte onderzoek waarop zij zijn gebaseerd. Onder deze documenten bevinden

zich relatief veel congrespapers en onderzoeksrapportages waarvan de kwaliteitsstandaarden niet goed te achterhalen zijn en onduidelijk is hoe zij intern en extern worden beoordeeld.

Conclusie ten aanzien van standaard 3

De commissie is op grond van de verkregen informatie van mening dat in zijn algemeenheid aan de standaarden van het vakgebied voor de kwaliteit van onderzoek voldaan wordt. Hierbij wil de commissie wel aantekenen dat bij veel lectoraten de criteria waar het onderzoek aan moet voldoen impliciet zijn en weinig geoperationaliseerd.

Uit de visitatie en de Kritische Reflectie kreeg de commissie de indruk dat er tot nu toe beperkt onderling contact is geweest tussen de lectoren over het onderwerp onderzoeksmethodiek en dat er nog geen sprake is van meerwaarde in het onderzoek op domeinniveau in termen van kruisbestuiving. Ze trekt hieruit de conclusie dat men in het domein meer gezamenlijk zou moeten reflecteren op het onderwerp onderzoek(smethodiek).

Van de lectoren mag verder verwacht worden dat zij helder en eenduidig aangeven welke standaarden gebruikt (moeten) worden in welk type onderzoek, dat zij expliciteren welke keuzes in welke situaties gemaakt worden en dat zij de praktijken op dit gebied met elkaar delen. De commissie beveelt dus aan dat de lectoraten meer met elkaar gaan samenwerken en gaan leren van de eventuele verschillen en overeenkomsten tussen de nu gehanteerde onderzoeksmethodologieën. Dit is met name van belang voor de gewenste multidisciplinaire aanpak van projecten.

Oordeel ten aanzien van standaard 3

Voldoende

Motivatie

De commissie stelt op basis van wat zij gezien heeft vast dat het onderzoek in zijn algemeenheid voldoet aan de standaarden voor onderzoek in het vakgebied. De lectoraten hebben medewerkers die aantoonbaar geschoold zijn in het doen van onderzoek (gepromoveerd, promoverend of met praktijkervaring). Het feit dat men in staat is geweest een substantiële hoeveelheid projecten aan te trekken met subsidie vanuit externe fondsen is ook een goede indicator voor de kwaliteit van het onderzoek. Tegelijkertijd beloont de commissie hiermee ook de potentie van het onderzoek en onderstreept de noodzaak te komen tot een verdere explicitering van de gedeelde standaarden.

Standaard 4

*De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van * onderwijs en professionalisering, * de beroepspraktijk en de samenleving, * kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein.*

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

Inleiding

Zoals eerder opgemerkt is er ook in de relevantie en doorwerking geen sprake van een homogeen domeinbeeld. Als de commissie de sterktes van de verschillende lectoraten naast elkaar zet, ontstaat er een rooskleurig beeld. Indien de commissie focust op de aandachtspunten in de doorwerking bij de lectoraten wordt dat beeld minder positief. De commissie kiest ervoor om een gebalanceerde en ontwikkelgerichte beoordeling te geven, vooral omdat zij op het gebied van aandachtspunten veel en snelle verbeterpotentie ziet. Dit laat onverlet dat de commissie het domein oproept systematischer het gebruik en de impact van de onderzoeken te beschrijven en deze te koppelen aan te evalueren doelstellingen.

4.1 Relevantie en impact voor onderwijs en professionalisering van docenten

De verbinding tussen de lectoraten en het onderwijs in de instituten is door de band genomen behoorlijk sterk. Zo telde de commissie 7 minoren die (mede) door de lectoraten zijn ontwikkeld, keuzevakken, hybride leeromgevingen, werkplaatsen etc. De meeste lectoraten worden ook expliciet betrokken bij curriculumontwikkeling. Bovendien begeleidt bijna elk lectoraat afstudeerders, (waarbij de commissie eerder al opmerkte dat dit wel een onderwijstaak is van de docent-onderzoekers). Soms hebben lectoraten ook een interne gerichte onderzoeklijn. Zo heeft het lectoraat Smart Marketing en Strategie een thema Business Education & Digital Transformation, spant het lectoraat Thought Leadership zich in om een meer geëngageerde houding bij communicatiestudenten te bewerkstelligen en onderzoekt Cross-border Business Development onder meer welke competenties studenten (van FIBS) moeten ontwikkelen om effectief grensoverschrijdend te werken. Op het gebied van docentprofessionalisering ontplooiën veel lectoraten diverse activiteiten, waarbij het wel opvallend is dat er regelmatig wordt gesproken over een gebrekkige deelname vanwege de drukke onderwijsactiviteiten bij de docenten.

Bevindingen van de commissie

De commissie heeft in gesprekken met studenten, docenten en docent-onderzoekers een consistente reflectie gezien van de mate van verwevenheid tussen de ontwikkelende onderzoeksvaardigheden in het opleidingscurriculum en de inbreng vanuit de lectoraten. De commissie waardeert dit zeer positief.

Ook positief ervaart de commissie dat zes van de tien lectoraten de verbinding met het onderwijs als aandachtspunt omschrijven, terwijl er in diezelfde lectoraten al behoorlijke verbindingen zichtbaar zijn. Dit tekent een zelfkritische houding en de ambitie om de verbinding met het 'andere primaire proces' eerder te intensiveren dan lossier te laten. De commissie moedigt het domein aan meer werk te maken van de onderlinge kennisuitwisseling tussen de lectoraten op dit gebied. Inhoudelijk ziet de commissie meer perspectief op structurele inspanningen als hybride leeromgevingen, werkplaatsen en docentprofessionalisering dan in meer vrijblijvende acties als kennislunches en gastcolleges,

zonder daar neerbuigend over te doen. Het opzetten en verzorgen van minoren en keuzevakken is van oudsher een bekende wijs om lectoraatskennis in het curriculum te brengen. Het gevaar daarbij is dat het een eilandje blijft en dat er geen structurele verbinding met het curriculum en de docenten ontstaat.

4.2 Relevantie en impact voor beroepspraktijk en samenleving

De relevantie van de lectoraatsonderzoeken in het economisch domein staat voor de commissie niet ter discussie, vooral vanwege het uitgebreide netwerk en de samenwerkingspartners waarmee de onderzoeken worden uitgevoerd.

Het doorwerkingsgebied van de lectoraten verschilt sterk. Sommige lectoraten, zoals Business Service Innovation en Informatiemanagement richten zich vooral op het bedrijfsniveau, daadwerkelijke oplossingen voor gevoelde uitdagingen. Andere, zoals De Ondernemende Regio en Cross-border Business Development zijn sterk verweven met het mesoniveau, zoals regionale en stedelijke ontwikkeling en faciliteren daarmee individuele bedrijven. Daarnaast is er een groep lectoraten die de macro-ontwikkelingen in de beroepspraktijk en samenleving als focus heeft genomen, zoals Recht en Digitale Technologie, Media, Interactie en Narratie, Journalistiek Verantwoorde Innovatie en Thought Leadership. Deze lectoraten kenmerken zich door een meer conceptuele benadering met vaak academische samenwerkingsverbanden.

De output van de lectoraten is ook divers. De commissie heeft instrumentontwikkeling gezien, prototypes, beleidsadvisering, marktonderzoek, et cetera. Bovendien jagen alle lectoraten binnen hun beroepspraktijk het discours aan over actuele en toekomstige ontwikkelingen.

Bevindingen ten aanzien van samenwerking met bedrijven, overheden en kennisinstellingen

Zoals eerder gememoreerd zijn er grote verschillen tussen de netwerken van de lectoraten. Het domein als geheel heeft hiermee een formidabel netwerk in handen, waarmee grote synergie te behalen is.

Bedrijfsleven

Zowel in het MKB (Business Service Innovation, De Ondernemende Regio, Cross-border Business Development) als in het grootbedrijf (Sportbusiness, Journalistiek Verantwoorde Innovatie, Thought Leadership, Media, Interactie en Narratie) werken lectoraten samen met commerciële stakeholders, in verschillende intensiteit.

Overheden

Een aantal lectoraten is regionaal gericht en werkt daarin samen met zowel provinciale als lokale overheden. Met name de ontwikkelingen rondom Brainport, Greenport en Midpoint bieden lectoraten mogelijkheden in samenwerkingen met bijvoorbeeld VNO-NCW. Hier wordt goed op ingesprongen, ook in consortia met andere kennisinstellingen (bijvoorbeeld Kennisas Zuid)

Kennisinstellingen

De commissie ziet instemmend dat er veelvuldig samen wordt opgetrokken met alle grote kennisinstellingen in de regio. Zo deelt Fontys de Juridische Hogeschool met Avans Hogeschool en werkt de lector Recht en Digitale Technologie ook aan de Tilburgse universiteit. Het lectoraat Media, Interactie en Narratie werkt samen met de TU Eindhoven en de Universiteit van Amsterdam, het lectoraat Business Service Innovation werkt samen met de TU Twente en in Regitel-verband met hogeschool Zuyd en de universiteit van Maastricht. Over alle lectoraten heen ontstaat er op deze manier een fijnmazig contactennetwerk.

Bevindingen van de commissie

De commissie is enthousiast over de mooie voorbeelden van praktische en meer conceptuele impact vanuit de lectoraten. In soms korte tijdspannes en in dynamische contexten hebben de onderzoekers doorwerking kunnen genereren. De commissie denkt wel dat er nog grote winst valt te behalen door het aanbrengen van meer focus, de onderlinge samenwerking te zoeken (bijv. in TEC4S-verband) en de massa van de lectoraten te vergroten.

Hierbij speelt zeker ook de zichtbaarheid een rol. Goede voorbeelden niet te na gesproken, over het algemeen is het domein qua communicatie over het eigen onderzoek nog te veel intern gericht en mag het de opgebouwde expertise meer uitventen. In de gesprekken drukte één van de lectoren het uit als “we klappen met de handen in de zakken”, een uitdrukking die de commissie niet kende maar wel herkende. Ook in het gesprek met de praktijkpartners kwam dit signaal. Ze waren onder de indruk van wat de lectoraten te bieden hadden en vervolgens verbaasd hoe weinig de lectoraten hierover naar buiten traden. Ze doen zichzelf daarmee te kort.

4.3 Relevantie en impact voor kennisontwikkeling

De output van tien lectoraten in dit domein leidt snel tot een flinke lijst publicaties, artikelen, presentaties en publiciteit. De commissie is van mening dat deze overzichten niet alleen per lectoraat nauwkeurig bijgehouden moeten worden, maar ook op domeinniveau. Dit verschaft goede mogelijkheden om de zichtbaarheid verder te vergroten (zoals hiervoor vermeld).

De wijze van kenniscirculatie verschilt uiteraard per lectoraat. Het ene lectoraat zet meer in op lezingen, trainingen, masterclasses, congressen en interviews (bijvoorbeeld de lectoraten ‘Journalistiek en Verantwoorde Innovatie’, ‘Thought Leadership’ en ‘Media, Interactie en Narratie’), en het andere lectoraat zet meer in op publicaties (bijvoorbeeld het lectoraat ‘Smart Marketing en Strategie’). Ook zijn er lectoraten die het beide doen en hiermee bijdragen aan de kennisontwikkeling in het domein (bijvoorbeeld de lectoraten ‘Business Service Innovation’, ‘Cross-Border Business Development’ en ‘Recht en digitale Technologie’, ‘De Ondernemende Regio’).

In de publicatieoverzichten trof de commissie een flink aantal publicaties dat was ingediend maar nog niet gepubliceerd. Deze horen niet in de publicatielijst. Tevens is het aan te raden aan te geven in welke verhoudingen de auteurs hebben bijgedragen. De commissie trof werk aan waarin bijvoorbeeld slechts de universiteit Tilburg werd vernoemd, terwijl het werk werd opgevoerd als lectoraatsproduct.

In zijn algemeenheid vindt de commissie de hoeveelheid wetenschappelijke bijdragen beperkt, gezien de omvang van het domein. Met 19 gepubliceerde artikelen in wetenschappelijke fora over tien lectoraten is er zeker ruimte voor verbetering, ook vanwege het feit dat peerreview bij publicaties wordt opgevoerd als indicator voor onderzoekskwaliteit.

Op het gebied van laagdrempelige kennisontsluiting en -circulatie zijn de lectoraten behoorlijk actief. Het is voor de commissie helder dat de lectoraten hun onderzoeksresultaten en inzichten actief verspreiden in het veld en in het onderwijs. Bij dat laatste veld tekenen sommige lectoraten aan dat ze nog te veel op een eilandje zitten en de verbinding met het onderwijs willen intensiveren. Vaak wordt bij Kennislunches, Food-for-thought-diners en dergelijke opgemerkt dat de belangstelling tegenviel, vaak geweten aan de volle agenda's van docenten.

Conclusies ten aanzien van standaard 4

De commissie concludeert dat de doorwerking op het gebied van onderwijs domeinbreed behoorlijk goed is vormgegeven en zichtbaar leidt tot actualisering van curricula en participatie van studenten. Voor de docentprofessionalisering is dit voldoende en voor intensivering vatbaar.

Op het gebied van doorwerking in de beroepspraktijk is de commissie enthousiast over de samenwerking en de impact die de lectoraten weten te genereren. Het werkveld in den brede profiteert van de opbrengsten van het praktijkgericht onderzoek.

Wat betreft de wetenschappelijke impact moedigt de commissie het domein aan de lat hoger te leggen. Met begrip voor de doorlooptijd van wetenschappelijke publicaties en de discontinuïteit in sommige lectoraten is het nog steeds opvallend dat zes van de tien lectoraten minder dan drie publicaties in de evaluatieperiode hebben gegenereerd.

Op het gebied van laagdrempelige kennisdisseminatie geldt deze kritische noot minder, de commissie waardeert de inspanningen van de lectoraten om de onderzoeksresultaten voor het voetlicht te brengen bij de stakeholders die er het meest bij betrokken zijn.

Oordeel

Voldoende.

Motivatie

De commissie oordeelt dat het domein op standaard 4 goede (relevantie voor onderwijs, impact op beroepspraktijk) voldoende (betekenis voor docentprofessionalisering, impact via laagdrempelige kennisdisseminatie) en onvoldoende (bijdrage aan wetenschappelijke publicaties) onderdelen kent. De verschillende onderdelen afwegende, komt de commissie tot het oordeel voldoende op deze standaard.

De commissie mist een consistent model van aanpak en daarbij behorende indicatoren op de drie gebieden van standaard 4 en een reflectie op de realisatie daarvan. Aan 'impact' werd in de Kritische Reflectie niet expliciet aandacht besteed. De commissie moest haar bevindingen m.b.t impact, gebruik en waardering geheel afleiden uit beschrijvingen in de Kritische Reflectie en de gesprekken tijdens de visitatie. De commissie vindt dat op deze aspecten van

standaard 4 belangrijke verbeterpunten liggen die door het domein zouden moeten worden opgepakt.

Standaard 5

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

Inleiding

In de nota *Onderzoek en Kwaliteit Fontys Hogescholen 2019* wordt uitgebreid stilgestaan bij de decentrale besturingsfilosofie bij Fontys Hogescholen en het feit dat hierdoor de kwaliteitszorg (en dus ook evaluaties) per Instituut verschillend wordt ingevuld. Per Instituut worden afspraken gemaakt tussen lectoren en directeuren, maar het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderzoek berust toch vooral (nog) bij de lectoren en de medewerkers van de lectoraten.

De Hogeschool heeft een kwaliteitszorgsysteem ontwikkeld dat berust op drie pijlers: externe evaluatie van het onderzoek, periodieke peer-review op lectoraatsniveau (motivatie: alleen peers zijn in staat om standaard 3 te beoordelen) en het ontwikkelen van een onderzoeksportfolio met daarin een overzicht van de onderzoeksoutput.

In vier gevallen heeft de commissie verslagen van deze in- en externe peerreviews aangetroffen in de documentatie van de lectoraten en deze evaluaties zijn zeer verschillend van inhoud en vorm. Vaak zijn deze evaluaties ook gedateerd in de zomer van 2019, de commissie maakt hieruit op dat de BKO-evaluatie een stimulerend effect heeft op de evaluatiebehoefte.

Bevindingen ten aanzien van standaard 5

De commissie ziet dat met het ontbreken van succesindicatoren op domein- en lectoraatsniveau (zie standaard 1) het evalueren enigszins ongeleid blijft. De transitieperiode die het domein in de oplegger beschrijft naar een meer gestructureerd kwaliteitszorgsysteem op het gebied van praktijkgericht onderzoek is herkenbaar voor de commissie. Het feit dat bij enkele lectoraten evaluatie nog nauwelijks gedocumenteerd is, onderstreept de noodzaak hiertoe.

De uitgangspunten in de uitvoering kwaliteitszorg die de instelling heeft geformuleerd (reviews met peers en stakeholders, portfolio met outputoverzicht en methodologische reflectie) geven volgens de commissie een goede aanzet tot verbetering, net als de instelling van de commissie Onderzoek.

Het instrument portfolio is nog in ontwikkeling. Afgaand op de huidige invulling heeft het instrument wat de commissie betreft zijn beperkingen. Het is een uitstekend middel om in- en externe belangstellenden met de lectoraten kennis te laten maken en biedt een mooi overzicht van de output. Als evaluatie-instrument in de context van standaard 5 kan het op dit moment echter nog niet goed dienstdoen, omdat doelen en streefwaarden zoals bedoeld in standaard 1 goeddeels ontbreken. Dat maakt het moeilijk om evaluaties uit te voeren.

Conclusie ten aanzien van standaard 5

De met betrekking tot kwaliteitszorg aangeleverde informatie ten behoeve van de visitatie was enigszins fragmentarisch. De commissie heeft over de hele linie in de documentatie weinig heldere procedures en afspraken ten aanzien van de kwaliteitszorg aangetroffen.

De commissie kreeg uit de documentatie dus een beperkt beeld met betrekking tot de vraag of en hoe processen en resultaten worden geëvalueerd, volgens welke systematiek, en hoe gesignaleerde verbeterpunten worden opgevolgd. Het ontbreken van helder geformuleerde doelen en indicatoren op lectoraatsniveau (zie standaard 1) is hier ongetwijfeld mede debet aan. De commissie doet de suggestie een verbeterprocesmodel te gaan hanteren (bijvoorbeeld PDCA) met regelkringen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau en daarbij een adequate set van prestatie-indicatoren te ontwikkelen.

Tussen lectoren en hun Instituutsdirecties vindt weliswaar regulier overleg plaats, maar ook op dit punt heeft de commissie geen aanzet tot een systematische evaluatie kunnen terugvinden. De commissie heeft de indruk gekregen dat dit overleg vooral financieel ingestoken wordt en zich slechts zijdelings bezighoudt met onderzoeksprocessen en resultaten.

Wat betreft de uitvoering van het kwaliteitszorgsysteem dat op hogeschoolniveau is vastgesteld vindt de commissie dat het instrument peer-review nog moet worden uitontwikkeld en dat het instrument portfolio wat de commissie betreft zijn beperkingen heeft. De commissie beveelt aan de voor- en nadelen van dit instrument nog eens kritisch te bezien.

In zijn algemeenheid concludeert de commissie dat zowel op domein- als lectoraatsniveau meer sturing en facilitering onvermijdelijk is om te komen tot een systematische kwaliteitszorg.

Oordeel ten aanzien van standaard 5

Niet voldaan

Motivatie

De commissie trof in de documentatie rondom de visitatie nauwelijks voorbeelden aan waaruit blijkt hoe PDCA-cycli werken, met andere woorden wat evaluaties hebben opgeleverd aan verbeteracties, hoe die zijn opgevolgd en wat het resultaat daarvan is geweest. De commissie ziet aanzetten tot verbetering en moedigt het domein aan deze door te zetten, ook na de BKO-evaluatie.

3.3 Conclusie ten aanzien van het domein als geheel en eindoordeel

Het onderzoek in dit domein fungeert daadwerkelijk als innovatiemotor van de regio. Een aantal lectoraten heeft een centrale positie in samenwerkingsnetwerken en de beroepspraktijk is enthousiast over de doorwerking. Het onderzoek draagt daarnaast zichtbaar en substantieel bij aan het onderwijs op de Instituten en er is sprake van zeer nauwe verbindingen tussen onderzoek, onderwijs en werkveld. Het onderzoek in dit domein kent dus veel sterke kanten. De verdere ontwikkeling van het onderzoek zou kunnen worden bevorderd als:

- Het domein een herkenbaarder functie krijgt, dan wel als inhoudelijk sturend op gezamenlijk bepaalde foci, dan wel als organiserend en faciliterend platform waarbij lectoraten inhoudelijke samenwerking zoeken waar het past, binnen of buiten het domein
- De massa van de lectoraten wordt vergroot om de positie van praktijkgericht onderzoek als onderdeel van het primaire proces te versterken
- De bijdrage aan wetenschappelijke kennisontwikkeling zichtbaarder te maken door meer te publiceren
- Een systematischer kwaliteitszorgsysteem te implementeren, inclusief zelf-opgestelde indicatoren per lectoraat en als domein in zijn geheel

De Instituten in het domein zoeken naar nauwere samenwerking, die al concreet is in gezet door de fusie van vier Instituten in het nieuwe FHEC. Het zou goed zijn als de Instituutsdirecties meer inhoudelijke betrokkenheid inzake de kaders (Fontysbreed en op Instituutsniveau) voor onderzoek gaan laten zien.

Het domein beschikt over goede en gedreven onderzoekers en de lectoraten slagen erin regelmatig gesubsidieerde projecten aan te trekken. Verbeterpunten betreffen vooral de professionalisering op het gebied van onderzoek op het niveau van het lectoraat. De commissie roept verder op tot het ontwikkelen van een personeelsbeleid voor onderzoek, inclusief een scholingsbeleid voor docent-onderzoekers. Dit lijkt echter vooral een aangelegenheid die op Fontys-niveau moet worden aangepakt.

De kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek is prima, getuige de vele binnengehaalde subsidies en het enthousiasme binnen de regio om met het domein samen te werken. De sterke verwevenheid van onderzoek met onderwijs vermengt de activiteiten van de onderzoekseenheid/de lectoraten met de activiteiten in het reguliere onderwijs. Het verschil tussen lectoraats- of domeingebonden onderzoek en onderwijsgebonden onderzoek buiten de lectoraten verdient naar de mening van de commissie een duidelijkere toelichting.

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat er binnen het domein oog is voor de kwaliteit van het onderzoek, maar dat er de uitdaging ligt om de kwaliteitstandaarden te expliciteren en de resultaten beter zichtbaar te maken buiten het eigen werkveld.

Met betrekking tot de kwaliteitszorg is er nog veel werk aan de winkel en dat geldt ook voor de ontwikkeling van een op dit domein toegesneden systeem om de onderzoeksresultaten goed te borgen.

Eindoordeel ten aanzien van het domein als geheel: voldoende

Aanbevelingen

Aan Fontys Hogescholen:

- Versterk de sturing ten aanzien van hogeschoolbrede kaders op het gebied van onderzoek.
 - Ontwikkel een personeelsbeleid met betrekking tot onderzoek. De commissie denkt hierbij aan functiedifferentiatie tussen onderzoekers, een promovendibeleid, en een scholingsbeleid voor docent-onderzoekers.
 - Evalueer de instrumenten peer-review en portfolio en stel indien nodig stringenter kaders op. Bewaak de uitvoering hiervan.

Aan de Instituutsdirecties:

- Versterk de sturing ten aanzien van instituutskaders op het gebied van onderzoek.
- Vergroot de onderzoekscapaciteit conform de Fontys-breed gehanteerde norm
- Bewaak de continuïteit sterker, anticipeer op ontwikkelingen

Aan het domein Economie:

- Zorg dat het domein een herkenbaarder functie krijgt, dan wel als inhoudelijk sturend op gezamenlijk bepaalde foci, dan wel als organiserend en faciliterend platform waarbij lectoraten inhoudelijke samenwerking zoeken waar het past, binnen of buiten het domein
- Scherp de ambities op het gebied van onderzoek aan door 1) op basis van het goede fundament dat er nu ligt expliciet doelen en indicatoren te formuleren 2) meer massa in samenhang met onderlinge samenwerking te creëren
- Ontwikkel een strategie om als domein naar buiten toe te treden. Hier valt ook een publicatiestrategie onder.
- Maak onderzoeksresultaten zichtbaarder en presenteer ze op een eenduidige en volledige wijze, inclusief een samenvattend overzicht.
- Ontwikkel en faciliteer een fundingstrategie
- Ontwikkel een goed werkend systeem van kwaliteitszorg inclusief de daarbij horende plannen en instrumenten

Aan met name de lectoren beveelt de commissie aan dat deze meer gezamenlijk gaan reflecteren op afstemming van kwaliteitscriteria, financiering, samenwerking, methodologie en doorwerking in onderwijs en beroepspraktijk.

Bijlagen

Bijlage 1 Curricula vitae commissieleden

Voorzitter

Drs. Wim Boomkamp was van 2008 tot 2018 voorzitter van het College van Bestuur van Saxion Hogeschool. Daarvoor was hij lid van het CvB van deze hogeschool, bekleedde hij diverse leidinggevende functies en was hij docent in het hbo, mbo en speciaal onderwijs. Van 2012 tot 2018 was hij lid van het bestuur van de Vereniging Hogescholen en verantwoordelijk voor de portefeuilles Techniek, Internationalisering en ICT.

Momenteel vervult hij diverse commissariaten alsmede toezichhoudende- en adviesfuncties in de zorg, het onderwijs, de woningsector, cultuur, sport en bedrijfsleven.

Wim Boomkamp studeerde in eerste instantie in het hbo af als onderwijzer en vervolgens als gedragswetenschapper/orthopedagoog aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Commissielid

Dr. Reint Jan Renes is sinds 1 mei 2019 lector Psychologie voor een Duurzame Stad van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Daarnaast is hij o.a. juryvoorzitter van de landelijk SIA RAAK-Award en directielid van het Centre of Expertise Urban Management. Van 2011 tot 2019 was hij lector Crossmediale Communicatie in het Publieke Domein aan de Hogeschool Utrecht (HU). Daarvoor was Renes universitair hoofddocent bij de vakgroep Strategische Communicatie van Wageningen University & Research.

Commissielid

Dr. Liesbeth Hermans is sinds 2016 lector Constructive Journalism aan de Christelijke Hogeschool Windesheim en werkt als universitair docent bij de afdeling Communicatiewetenschap aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Ze onderzoekt of en hoe de (constructieve) journalistiek positief kan bijdragen aan belangrijke maatschappelijke vraagstukken in de hedendaagse samenleving.

Commissielid

Prof. Dr. Maarten Bottenburg is hoogleraar Bestuurs- en Organiseringswetenschap aan de Universiteit Utrecht. Bij het Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap is hij tevens directeur van het Executive Master Programma. Voor zijn benoeming tot hoogleraar aan de Universiteit Utrecht in 2009 was hij van 2004 tot 2009 bijzonder hoogleraar aan dezelfde universiteit en lector Sportbusiness aan de Fontys Economische Hogeschool Tilburg.

Secretaris

Vladimir Bartelds MBA werkt na een journalistieke en docentloopbaan in het HBO sinds 2013 als zelfstandig secretaris en voorzitter in onderwijs- en onderzoeksevaluaties en als adviseur op onderwijsgebied.

Bijlage 2 Geraadpleegde documenten

Kritische Reflectie, portfolio's van het domein Economie op internet en informatie opgenomen in het digitaal dossier

Fontys Hogescholen Algemeen

Notitie Evaluatie Praktijkgericht Onderzoek Fontys 2019

Uitgangspunten ontwikkelingsgericht kwaliteitszorgstelsel voor Fontys Praktijkgericht Onderzoek

Beleidsagenda Onderzoek

Narratief BKO Fontys

Specifieke onderzoeken

Bijlage 3 Programma Visitatie

Locatie: Fontys Hogeschool Economie en Communicatie, Rachelsmolen 1, gebouw R3, ruimte 3.65.

In verband met de AVG zijn in deze rapportage de namen van de gesprekspartners niet weergegeven. Deze zijn uiteraard wel bekend bij de commissie en Fontys hogescholen.

8.15 – 8.45u	<p>Besloten overleg commissie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dhr. Wim Boomkamp, voorzitter. • Dhr. Vladimir Bartelds, secretaris • Dhr. Reint Jan Renes, lector Hogeschool van Amsterdam. • Mw. Liesbeth Hermans, lector Windesheim. • Dhr. Maarten Bottenburg, Hoogleraar Universiteit Utrecht. 	
8.45 – 9.30u	<p>Introductie én in gesprek Directeuren Domein economie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fontys Hogeschool Journalistiek • Fontys Economische Hogeschool Tilburg • Fontys Hogeschool Economie en Communicatie, • Fontys International Business School • Juridische Hogeschool Avans – Fontys
9.45 – 11.00u	<p>Gesprek lectoren (alle lectoraten vertegenwoordigd)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fontys Hogeschool Journalistiek <ul style="list-style-type: none"> ○ – Lectoraat Media, Interactie en Narratie ○ – Lectoraat Journalistiek en Innovatie • Fontys Economische Hogeschool Tilburg <ul style="list-style-type: none"> – Lectoraat Sportbusiness • Fontys Hogeschool Economie en Communicatie <ul style="list-style-type: none"> ○ – Lectoraat De Ondernemende Regio ○ – Lectoraat Smart Marketing & Strategie ○ – Lectoraat Thought Leadership ○ – Lectoraat Informatiemanagement en control in een ketenomgeving • Fontys International Business School <ul style="list-style-type: none"> ○ – Lectoraat Business Services Innovation ○ – Lectoraat Cross-Border Business Development • Juridische Hogeschool Avans – Fontys-deel: <ul style="list-style-type: none"> • Lectoraat Recht en Digitale Technologie

11.15 – 12.00u	Vertegenwoordiging Werkveld	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Innovations Origin en Hoogleraar Journalistiek en Media studies Rijksuniversiteit Groningen. • Directeur, Boels Zanders Advocaten. • Retail expert, Gemeente Eindhoven. • Manager Evenementen BrabantSport. • International Trade Developer, LIOF.
12.00 – 12.45u	Lunch commissie	
12.45 – 13.30u	Gesprek onderzoekers / promovendi	<ul style="list-style-type: none"> • senior docent-onderzoeker lectoraat Journalistiek en verantwoorde innovatie. • docent- onderzoeker lectoraat Recht en digitale technologie. • promovendus, docent- onderzoeker en project Lead High Potentials Crossing Borders. • onderzoeker lectoraat Business Services Innovation. • docent-onderzoeker lectoraat Thought Leadership. • docent-onderzoeker, lectoraat De Ondernemende Regio en post-doc TEC- zwaartepunt Smart Society. • PhD candidate, voorzitter Fontys Promovendigroep, docent- onderzoeker lectoraat Sportbusiness, lid examencommissie.
13.45 – 14.30u	Gesprek docenten	<ul style="list-style-type: none"> • docent en docent- onderzoeker. • docent, coördinator minor recht en digitale innovatie en medezeggenschapsraad. • docent, projectleider Fontys Pro. commissie didactiek en toetsing, lid transitieteam FHEC. • docent en afstudeerbegeleider. • docent, afstudeerbegeleider, lid alumnicommissie. • docent en lid examencommissie. • docent.
14.45 – 15.30u	Gesprek studenten	<ul style="list-style-type: none"> • deeltijdstudent Journalistiek. • student ICT. • student Recht. • student Ondernemerschap en Retail Management. • student Commerciële Economie. • student Vastgoed & Makelaardij.
15.45 – 16.00u	Overleg commissie	
16.00 – 16.30u	Ruimte voor 'Pending Issues'	Nader te bepalen
16.30 – 16.45u	Overleg commissie	

16.45 – 17.00u	Mondelinge terugkoppeling	Uitgenodigd Allen Met name: <ul style="list-style-type: none"> • Directeuren • Lectoren • Beleidsstaf
17.00u	Afsluiting	