



Vlindersingel 220
NL-3544 VM Utrecht
+31 30 87 820 87
www.AeQui.nl
info@AeQui.nl

Kenniscentrum Duurzaam Organiseren Hogeschool Leiden

*Verslag van de visitatie
3 december 2019*

Utrecht
Februari 2020
www.AeQui.nl
Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs

Colofon

Instelling en onderzoekseenheid

Naam instelling Hogeschool Leiden
Zernikedreef 11
2333 CK Leiden

Onderzoekseenheid: Kenniscentrum Duurzaam Organiseren
Locatie: Zernikedreef 11

Visitatiecommissie

ir. René Kloosterman, voorzitter
drs. Celia Noordegraaf, deskundige
dr. Laurens de Graaf, deskundige
mr.dr. Arnt. Mein, deskundige
dr. Barbara van Balen, secretaris

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van
AeQui Nederland
Vlindersingel 220
3544 VM Utrecht
www.AeQui.nl

Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Inhoudsopgave	3
Inleiding	6
1. Onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma	8
2. Organisatie	10
3. Standaard voor onderzoek	12
4. Impact van het onderzoek	14
5. Kwaliteitszorg	16
Bijlagen	17
Bijlage 1 Visitatiecommissie	18
Bijlage 2 Programma visitatie	19
Bijlage 3 Bestudeerde documenten	20

Conclusies en aanbevelingen

Op 3 december 2019 is het kenniscentrum Duurzaam Organiseren van Hogeschool Leiden gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **voldoende**.

Onderzoeksprofiel en -programma

Het kenniscentrum Duurzaam Organiseren bundelt drie lectoraten in de Faculteit Management en Bedrijf en omvat de bij die lectoraten behorende expertises: communicatie, transparantie, hrm, diversiteit, en recht en ethiek. De missie van het centrum is het inzetten van lectorale kennis om duurzaam organiseren te bevorderen in lijn met de Sustainable Development Goals. Naast de samenwerking in het centrum blijven de afzonderlijke lectoraten onderzoek uitvoeren en onderwijs ontwikkelen in hun specifieke domein.

De commissie vindt het profiel 'duurzaam organiseren' relevant, maar vindt dat het nog nadere uitwerking behoeft. De Sustainable Development Goals (SDG) bieden weliswaar context maar zijn voor een onderzoeksprofiel te abstract en te weinig richtinggevend.

De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie deze standaard als **onvoldoende**.

Organisatie

De drie lectoren sturen gezamenlijk als collegiaal bestuur het kenniscentrum aan. Door de lectoraten beschikt het centrum over diverse interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties. De organisatie van het kenniscentrum is in ontwikkeling. De commissie denkt dat uitbreiding van de ondersteuning van het centrum, zoals voor het aanvragen van subsidies en contacten leggen met bedrijven, gewenst is om de positie van het centrum te kunnen consolideren. Het centrum zou gebaat zijn bij een bedrijfsmatiger aanpak met een visie op budget en capaciteit. Door de ontwikkeling van een fundingstrategie, waarin een visie op het beroepenveld is opgenomen, kan het centrum versterkt worden.

Mede met het oog op de ontwikkelingsfase van het kenniscentrum, en de constatering rond het onderzoeksprofiel, kwalificeert de commissie deze standaard als **voldoende**.

Geëxpliciteerde standaard voor onderzoek

Het onderzoek in het kenniscentrum voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden. De commissie heeft gezien dat de aanpak van het onderzoek verloopt volgens een schema dat is afgeleid van de empirische cyclus. Het centrum beschikt over procedures om de kwaliteit van de onderzoeksvoorstellen voor de verschillende onderscheiden categorieën onderzoek te toetsen. De plannen van het kenniscentrum om een hogeschool-breed peerreviewverband in te stellen om de kwaliteit van onderzoeksvoorstellen en onderzoeksmethodiek te toetsen en te bevorderen worden door de commissie onderschreven.

De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie deze standaard als **voldoende**.

Impact van het onderzoek

Onderzoek vindt altijd plaats in samenwerking met bedrijven of organisaties. De onderzoeksresultaten en ontwikkelde instrumenten worden gebruikt door overheden, organisaties en bedrijven en worden gepubliceerd in media en vakbladen. Het kenniscentrum verbindt inzicht uit onderzoek met het onderwijs door middel van online colleges, spreekbeurten, LivingLAB's, een jaarlijks symposium en participatie van studenten in onderzoek. Verder worden inzichten en instrumenten van het kenniscentrum verwerkt in onderwijsmodules. Het centrum levert ook een bijdrage aan de professionalisering van docenten door middel van trainingen en workshops.

De commissie heeft gezien dat de lectoraten verschillen in focus. Het ene lectoraat richt zich meer op onderwijs en de beroepspraktijk, het andere lectoraat meer op kennisontwikkeling. Het geheel is in de visie van de commissie een goede mix aan output en impact op de verschillende terreinen. De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie deze standaard als **goed**.

Kwaliteitszorg

Het kenniscentrum beschikt over een kwaliteitszorg-systeem dat garandeert dat de activiteiten van het centrum systematisch gepland en geëvalueerd worden. Het kenniscentrum werkt met een continue verbetercyclus waarin het management van de faculteit en hogeschool op gezette tijden evaluaties krijgen van de voortgang en prestaties. Deze cyclus is ingericht volgens de PDCA systematiek. Op basis van evaluaties van docenten en studenten, de onderzoeksevaluaties na afloop van een onderzoeksproject en evaluaties in de kenniskring wordt een nieuw jaarplan voor het kenniscentrum opgesteld, met de hieruit voortvloeiende lectoraatsplannen..

De commissie heeft vastgesteld dat het kenniscentrum **voldoet aan deze standaard**.

Aanbevelingen

Met het oog op de toekomst geeft de commissie volgende suggesties ter overweging:

- Ontwikkel een gemeenschappelijk onderzoeksprofiel, met een overkoepelende slogan..
- Behoud het goede uit ieder lectoraat en streef naar meer kruisbestuiving tussen de lectoraten;
- Ga in gesprek met het College van Bestuur van de Hogeschool en het faculteitsbestuur over het realiseren van een evenwichtige positie van de pijler onderzoek ten dienste van het werkveld in de driehoek onderwijs, en werkveld.
- Zorg voor meer ondersteuning in het kenniscentrum op het gebied van managementondersteuning, programmamanagement en subsidiemanagement.
- Versterk het bedrijfsmatige karakter van het centrum.
- Verken of het werken met business cases kan helpen voor een verdienmodel voor externe (derde geldstroom) financiering.
- Maak van het kenniscentrum een eigen living lab (als reflection in action) om zelf duurzaam organiserend te 'zijn'. 'Practice what you preach en preach what you practice'.

Namens de voltallige visitatiecommissie,
Utrecht, februari 2020

René Kloosterman
Voorzitter

Barbara van Balen
Secretaris

Inleiding

Hogeschool Leiden heeft als kerntaken het verzorgen van hoger onderwijs en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. Hogeschool Leiden zet in op intensieve samenwerking tussen lectoraten en bundeling van onderzoekscapaciteit in (inter-)facultaire kenniscentra. Elke kenniscentrum van de Hogeschool is direct verbonden aan de opleidingen van een faculteit. Het kenniscentrum Duurzaam Organiseren is verbonden aan de Faculteit Management en Bedrijf (M&B). Het kenniscentrum is gestart in januari 2019 en omvat de drie lectoraten van de faculteit: PR & Social Media (sinds 2012), Diversiteit (sinds 2017) en Recht & Rechtvaardigheid (sinds 2019). De Hogeschool heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven het onderzoek van het kenniscentrum te visiteren in samenwerking met een onafhankelijke deskundige commissie. Dit rapport is een verslag van de beoordeling door de betreffende commissie volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2021 van de Vereniging van Hogescholen. Het verslag volgt de vijf standaarden van het protocol en maakt gebruik van de informatie zoals beschreven in het zelfevaluatierapport van het kenniscentrum.

De instelling

Hogeschool Leiden heeft als kerntaken het verzorgen van hoger onderwijs en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. De hogeschool verzorgt voltijdse, deeltijdse en duale bachelor- en masteropleidingen en associate degree opleidingen op het gebied van zorg, sociaal werk, toegepaste psychologie, management en bedrijf, life science & technology, recht en onderwijs. De opleidingen worden aangeboden door vijf faculteiten: faculteit Educatie, faculteit Gezondheidszorg, faculteit Management en Bedrijf, faculteit Science and Technology en faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie.

Iedere faculteit biedt een of meer opleidingen aan die inhoudelijk aan elkaar verwant zijn. Binnen de faculteiten wordt praktijkgericht onderzoek verricht. Dit onderzoek, dat plaatsvindt binnen de lectoraten, staat ten dienste van het onderwijs en de ontwikkeling van de beroepspraktijk. Hogeschool Leiden heeft ruim twintig lectoraten. De hogeschool zet in op intensieve samenwerking tussen lectoraten en bundeling van onderzoekscapaciteit in (inter-)facultaire kenniscentra. Elke kenniscentrum van de hogeschool is direct verbonden aan de opleidingen van een faculteit.

Het kenniscentrum

Het kenniscentrum Duurzaam Organiseren is het kenniscentrum van de Faculteit Management & Bedrijf. Het is gestart in januari 2019 en omvat de drie lectoraten van de faculteit: PR & Social Media (sinds 2012), Diversiteit (sinds 2017) en Recht & Rechtvaardigheid (sinds 2019). De missie van het kenniscentrum is om lectorale kennis in te zetten om duurzaam organiseren te bevorderen in lijn met de Sustainable Development Goals. Deze missie past in de combinatie van expertises van de verschillende lectoraten: communicatie, transparantie, HRM, diversiteit en recht en ethiek.

De visitatie

Hogeschool Leiden heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de onderzoeksgroep een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de onderzoeksgroep heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden. De visitatie heeft op 3 december 2019 plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven.

De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; aan het einde van de visitatie is de onderzoeksgroep in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie.

Deze rapportage is in februari 2020 in concept toegestuurd aan de onderzoeksgroep; de reacties zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

1. Onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma

Standaard 1: De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijbehorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.

Het kenniscentrum Duurzaam organiseren bundelt drie lectoraten in de Faculteit Management en Bedrijf en omvat de bij die lectoraten behorende expertises: communicatie, transparantie, hrm, diversiteit, en recht en ethiek. De missie van het centrum is het inzetten van lectorale kennis om duurzaam organiseren te bevorderen in lijn met de Sustainable Development Goals. Naast de samenwerking in het centrum blijven de afzonderlijke lectoraten onderzoek uitvoeren en onderwijs ontwikkelen in hun specifieke domein.

Het profiel 'duurzaam organiseren' van het kenniscentrum is volgens de commissie relevant, maar heeft nog nadere uitwerking. De Sustainable Development Goals (SDG) bieden weliswaar context maar zijn voor een onderzoeksprofiel te abstract en te weinig richtinggevend. Op dit moment ontbreekt nog een onderzoeksprogramma met bijbehorende doelen die zijn geoperationaliseerd in indicatoren. De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie deze standaard als **onvoldoende**.

Bevindingen

De missie van het kenniscentrum is in de zelfevaluatie omschreven als 'Lectorale kennis inzetten om duurzaam organiseren te bevorderen in lijn met de Sustainable Development Goals.' Het kenniscentrum omvat de expertises van de verschillende lectoraten: communicatie, transparantie, hrm, diversiteit, en recht en ethiek. Het doel is deze expertises in te zetten bij het helpen van organisaties om duurzamer te organiseren. Het kenniscentrum wil de expertises en de kennis bundelen om zo de organisatorische vraagstukken multidisciplinair en dus beter te kunnen beantwoorden.

Door middel van onderzoek wil het centrum het werkveld inzichten bieden voor een multidisciplinaire aanpak en studenten toe rusten met kennis, vaardigheden en inzichten om als professional om te kunnen gaan met multicomplexe en multidisciplinaire vraagstukken in het beroepenveld.

Naast de samenwerking in het kenniscentrum blijven de afzonderlijke lectoraten onderzoek uitvoeren en onderwijs ontwikkelen in hun specifieke domein. Het lectoraat Public relations & Social media onderzoekt hoe communicatie kan bijdragen aan het realiseren van de door de organisaties gekozen beleidsterreinen. Vandaaruit draagt het lectoraat bij aan het meetbaar maken

en communiceren van duurzaamheidsdoelen. Concreet omvat het onderzoek van het lectoraat jaarverslagenonderzoek en vakgebiedonderzoek.

Het lectoraat Diversiteit onderzoekt hoe diversiteit en inclusie het leren en innoveren bevorderen en organisaties vooruithelpen. Het lectoraat onderscheidt drie onderzoeklijnen:

- creativiteit door verschillen; dit gaat over de wijze waarop organisaties de samenwerking tussen verschillende mensen kunnen bevorderen.
- inclusieve organisatie; deze lijn besteedt aandacht aan empowerment van alle talenten in de organisatie, en inclusief leiderschap;
- verbinding met de samenleving; deze lijn gaat over de organisatieomgeving.

Het lectoraat Recht & Rechtvaardigheid onderzoekt hoe decentralisatie, jurisdisering en technologie de arbeidskansen van de hbo-jurist beïnvloeden. Daarbij kijkt het ook naar ethische thema's die relevant zijn, zoals 'toegankelijkheid', 'gelijkheid' en 'rechtvaardigheid'. Het lectoraat zet sterk in op LivingLAB's. Dit zijn fysieke bijeenkomsten van studenten, docenten, experts en het beroepenveld rondom actuele en complexe maatschappelijke vraagstukken.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat het gekozen profiel voor het kenniscentrum, gericht op de krachtenbundeling op het gebied van duurzaam organiseren, relevant is. De commissie denkt echter dat het gezamenlijke profiel nog nadere uitwerking behoeft. De Sustainable Development Goals (SDG's) bieden een goede context om verder te werken aan de uitwerking van het profiel. Voor een onderzoeksprofiel van het kenniscentrum zijn de SDG's te abstract en geven te weinig richting. Op dit moment ontbreekt nog een onderzoeksprogramma met bijbehorende doelen die zijn geoperationaliseerd in indicatoren.

De commissie ziet nu een kenniscentrum met drie stevige lectoraten. De onderzoeksprofielen van de lectoraten hebben ieder op eigen wijze een relevante plaats. Naar de mening van de commissie zou nog meer gehaald kunnen worden uit de meerwaarde van de samenwerking tussen de lectoraten door het goede uit ieder lectoraat te behouden en kruisbestuiving toe te laten: het innovatieve (Living Labs) van Recht en Rechtvaardigheid, het stevige en wetenschappelijke van

'diversiteit', het solide en longitudinale van PR en social media.

Diversiteit en inclusie levert een zeer relevante bijdrage aan het maatschappelijk debat en heeft een duidelijke link met de Sustainable Development Goals. Recht en Rechtvaardigheid brengt naar het oordeel van de commissie een interessant methodiek in met de LivingLAB's. Dit is een aansprekend concept dat goede mogelijkheden biedt om de verbinding te leggen. PR en media zijn een relevante partij, mede door de langdurige staat van dienst en de terugkerende onderzoeks- onderwerpen. De volgende stap is naar de mening van de commissie het ontwikkelen van een strategisch plan met doelen en indicatoren en een gezamenlijk profiel met een overkoepelende slogan: het timpaan op de drie bestaande stevige zuilen. De mogelijke komst van twee nieuwe lectoraten biedt daarvoor een goed moment.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **onvoldoende**.

2. Organisatie

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.

De drie lectoren sturen gezamenlijk als collegiaal bestuur het Kenniscentrum Duurzame Organisatie, dat gevormd wordt door 4,6 fte onderzoeksformatie en 0,28 fte ondersteuning, aan. De lectoraten brengen diverse interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties in. De commissie is van oordeel dat, gezien het stadium van ontwikkeling, de organisatie van het kenniscentrum in orde is. Uitbreiding van de ondersteuning van het centrum, zoals voor het aanvragen van subsidies en contacten leggen met bedrijven is gewenst om de positie van het centrum te kunnen consolideren. Het kenniscentrum zou naar het oordeel van de commissie gebaat zijn bij een bedrijfsmatiger aanpak met een visie op budget en capaciteit. Door de ontwikkeling van een fundingstrategie, waarin een visie op het beroepenveld is opgenomen, kan het centrum versterkt worden.

De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie deze standaard als **voldoende**.

Bevindingen

Organisatie

De drie lectoren sturen gezamenlijk als collegiaal bestuur het kenniscentrum aan en leggen verantwoording af aan de faculteitsdirecteur en de betrokken opleidingsmanager. Een van de bij het kenniscentrum betrokken senior-onderzoekers heeft de specifieke opdracht om de verbinding tussen de verschillende disciplines en de verschillende lectoraten in het kenniscentrum te bevorderen.

Personeel

Het personeel van het kenniscentrum bestaat uit de drie lectoren, docent-onderzoekers (totaal 4,6 fte) en ondersteunend personeel (totaal 0,28 fte). Een deel van de leden van het kenniscentrum wordt gefinancierd uit projectgelden.

Samenwerkingsverbanden

Tijdens de gesprekken werd duidelijk dat de verschillende lectoraten participeren in vele samenwerkingsverbanden gericht op onderzoek. Het lectoraat diversiteit werkt samen met ministeries, politie, universiteiten en gemeenten. Het lectoraat Recht en Rechtvaardigheid onder andere met

functionarissen gegevensbescherming van verschillende organisaties, ook in de profisector.

De lectoraten Diversiteit en Recht & Rechtvaardigheid nemen deel aan enkele onderzoeksconsortia. Zo is het lectoraat Recht & Rechtvaardigheid betrokken bij een aanvraag van het consortium POLDER (the POLitics of New Dutch Environmental Regulation) en bij een nieuwe aanvraag van het consortium WATER (Water Values and Radical Resilience: Towards Future Proof Deltas). Het lectoraat Diversiteit zit in een consortium samen met wetenschappers, practioners en consultants om nieuwe kennis te ontwikkelen over de complexiteit van factoren die gelijkheid creëren en ongelijkheid verminderen.

Daarnaast werkt het kenniscentrum samen met de Universiteit Leiden, het lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap en de opleidingen Sociaal-Juridische Dienstverlening, Social Work en Toegepaste Psychologie aan de onderzoekskansen in 'Leren met de Stad'.

Samenwerking met het onderwijs vindt plaats door de binding van elk van de lectoraten aan een van de opleidingen van de faculteit. PR & Sociale Media is verbonden aan de opleiding Communicatie, Diversiteit is verbonden aan de opleiding

HRM en Recht & Rechtvaardigheid aan de opleiding HBO-Rechten.

Om koppeling met het onderwijs tot stand te brengen werkt het kenniscentrum samen met:

- studenten die een (deel-)onderzoek uitvoeren;
- docenten die studenten begeleiden bij stage of afstuderen op een thema van het kenniscentrum;
- docenten die deelnemen aan het onderzoek van het kenniscentrum;
- de beroepenveldcommissies van de opleidingen;
- de curriculumcommissies van de opleidingen;
- de opleidingscommissies van de opleidingen.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat, gezien het stadium van ontwikkeling, de organisatie van het kenniscentrum in orde is. De lectoren werken samen en sturen gezamenlijk het kenniscentrum aan. Er is weliswaar nog geen duidelijke structuur, maar de betrokkenen blijken flexibel en hebben elkaar kunnen vinden.

Verder heeft de commissie geconstateerd dat er voldoende interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties zijn. Naar het oordeel van de commissie zou de ondersteuning van het centrum verbeterd kunnen worden. Daarbij denkt de commissie aan ondersteuning bij het aanvragen van subsidies, contacten leggen met bedrijven en een uitbreiding van de secretariële ondersteuning. Er zou in de visie van de commissie een ontwikkeling ingezet moeten worden naar

een volwaardiger positie van de pijler onderzoek. Onderzoek, onderwijs en werkveld lijken nog geen driehoek te zijn die onderling evenwichtig in verbinding zijn bij dit kenniscentrum. Onderwijs en werkveld lijken elkaar al van nature goed gevonden te hebben. Onderzoek lijkt nu vooral dienstbaar daaraan te zijn; niet een volwaardige punt in een driehoek. De commissie beveelt de lectoren aan om met de faculteit in gesprek te gaan over deze positie en de facilitering om een volwaardige positie mogelijk te maken, zoals managementondersteuning, programmamanagement en subsidiemanagement.

De commissie heeft gezien dat de betrokken lectoren, onderzoekers en studenten zeer bevoegen zijn en goed onderzoek doen. Het centrum zelf echter bevindt zich nog in een pioniersfase. Het is in de visie van de commissie belangrijk om het centrum nu te consolideren en te professionaliseren om iedereen in zijn kracht te kunnen zetten. Het centrum kan gebaat zijn bij een bedrijfsmatiger aanpak met een visie op budget en capaciteit. Door de ontwikkeling van een fundingstrategie, waarin een visie op het beroepenveld is opgenomen, kan het centrum versterkt worden. Een dergelijke strategie biedt ook meer mogelijkheden om op aanbod vanuit het eigen onderzoeksprofiel te sturen, waar nu nog vooral vraaggestuurd onderzoek gedaan wordt.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **volgende**.

3. Standaard voor onderzoek

Standaard 3: Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek

Het onderzoek binnen het kenniscentrum Duurzaam Organiseren voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden. De aanpak van het onderzoek verloopt volgens een schema dat is afgeleid van de empirische cyclus. Het kenniscentrum beschikt over relevante geëxpliciteerde onderzoekstandaarden voor de uitvoering van het onderzoek en over procedures om de kwaliteit van de onderzoeksvoorstellen voor de verschillende onderscheiden categorieën te toetsen. De plannen van het kenniscentrum om een hogeschool breed peerreview verband in te stellen om de kwaliteit van onderzoeksvoorstellen en onderzoeksmethodiek te toetsen en te bevorderen worden door de commissie onderschreven.

De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie deze standaard als **voldoende**.

Bevindingen

Het kenniscentrum Duurzaam Organiseren hanteert voor het onderzoek de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit. Validiteit en betrouwbaarheid staan in die gedragscode voorop. In lijn met de gedragscode geldt verder dat voor elke fase in het onderzoek (ontwerp, uitvoering, verslaglegging, beoordeling en peer review, en communicatie) eerlijkheid, onafhankelijkheid, zorgvuldigheid, transparantie en verantwoordelijkheid als richtlijnen genomen worden.

In de zelfevaluatie wordt beschreven dat het onderzoek van het kenniscentrum volgens de volgende aanpak verloopt:

- probleemformulering (aanpak, probleemstelling en doelstelling);
- theoretisch kader leidend tot een conceptueel model en hypotheses;
- onderzoeksaanpak om de hypothesen te testen (methodologie);
- het onderzoek in de praktijk, beantwoorden van de probleemstelling en uitwerken van de aanbevelingen in een implementatieplan.

De opleidingen HBO-rechten, Management in de Zorg en Sociaal-Juridische Dienstverlening wijken op enige punten van dit schema af. Deze opleidingen werken niet met een conceptueel model, maar met een theoretisch of juridisch kader en werken ook niet met hypothesen en in mindere mate met implementatieplannen.

Het kenniscentrum onderscheidt verschillende categorieën onderzoek, namelijk deelname in onderzoek met externe consortia, zelfstandige onderzoeken van het lectoraat, al dan niet in samenwerking met andere lectoraten in de hogeschool, en afstudeerscripties.

De eerste kwaliteitscheck van onderzoeksprojecten vindt plaats bij het opstellen, evalueren en goedkeuren van het onderzoeksvoorstel. De manier van evaluatie verschilt per soort onderzoek. De grotere onderzoeken die deel uitmaken van consortia kennen een klankbordgroep die in verschillende fasen van het onderzoek een vinger aan de pols houdt. De zelfstandige onderzoeken hebben niet altijd een externe opdrachtgever en zijn doorgaans beperkt in omvang. Voor deze onderzoeken wordt gebruik gemaakt van een kwaliteitscommissie met drie leden van binnen de hogeschool en buiten de faculteit die de methodiek van het onderzoeksvoorstel evalueren en beoordelen. De methodiek van de onderzoeken die door studenten verricht worden wordt beoordeeld door de verantwoordelijke lector en de begeleidende docent.

In de zelfevaluatie staat een plan beschreven om een hogeschool-breed 'collegiaal reviewverband onderzoek' in te stellen bestaande uit collega-

onderzoekers die bereid zijn onderzoeksvorstellen tegen te lezen en feedback te geven.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat het onderzoek voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden. De commissie heeft gezien dat de aanpak van het onderzoek verloopt volgens een schema dat is afgeleid van de empirische cyclus. Er is tevens aangegeven dat het juridische en management onderzoek andere kaders hanteert maar in principe uitgaat van een zelfde schematische aanpak.

De commissie is van mening dat de toetsing van de kwaliteit van de onderzoeksvorstellen voor de verschillende onderscheiden categorieën

onderzoek in orde is. Het kenniscentrum beschikt over relevante geëxpliciteerde onderzoekstandaarden voor de uitvoering van het onderzoek. Het uitgevoerde onderzoek voldoet aan de standaarden en de onderzoekers houden er bij de uitvoering van het onderzoek rekening mee.

De commissie onderschrijft de plannen van het kenniscentrum om een hogeschool-breed peer-review verband in te stellen om de kwaliteit van onderzoeksvorstellen en onderzoeksmethodiek te toetsen en te bevorderen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **voldoende**.

4. Impact van het onderzoek

Standaard 4: De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:

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

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

Onderzoek in het kenniscentrum Duurzaam Organiseren vindt altijd plaats in samenwerking met bedrijven of organisaties. De onderzoeksresultaten en ontwikkelde instrumenten worden gebruikt door overheden, organisaties en bedrijven en worden gepubliceerd in media en vakbladen. Het kenniscentrum verbindt inzicht uit onderzoek met het onderwijs door middel van online colleges, spreekbeurten, LivingLAB's, een jaarlijks symposium en participatie van studenten in onderzoek. Verder worden inzichten en instrumenten van het kenniscentrum verwerkt in onderwijsmodules. Het centrum levert ook een bijdrage aan de professionalisering van docenten door middel van trainingen en workshops.

De commissie heeft gezien dat de lectoraten verschillen in focus. Het ene lectoraat richt zich meer op onderwijs en de beroepspraktijk, het andere lectoraat meer op kennisontwikkeling. Het geheel is in de visie van de commissie een goede mix aan output en impact op de verschillende terreinen. De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie deze standaard als **goed**.

Bevindingen

Beroepspraktijk en samenleving

Elk onderzoek dat in het kenniscentrum plaatsvindt wordt gedaan in samenwerking met de beroepspraktijk. Voor de impact van het onderzoek op beroepspraktijk en samenleving worden per lectoraat diverse voorbeelden gepresenteerd. Het lectoraat Public relations & Social Media doet jaarlijks onderzoek met het Financieel Dagblad hoe in Nederland genoteerde bedrijven over acht beleidsterreinen communiceren. De rapportage van dit jaarverslagenonderzoek trekt veel publiciteit. Regelmatig worden er spreekbeurten, trainingen en workshops gehouden door het lectoraat over het communiceren van duurzame doelen en er wordt frequent gepubliceerd in vakmedia.

Het lectoraat Diversiteit heeft een quickscan Diversiteit en Inclusie ontwikkeld en uitgevoerd bij twee ministeries. Deze quickscan is doorontwikkeld door studenten en toegepast in meerdere organisaties. Het lectoraat publiceert verder regelmatig in nationale media en vakmedia en

initieert en participeert in samenwerkingsverbanden met meerdere organisaties die structureel onderzoek doen naar diversiteit en inclusie.

Het lectoraat Recht & Rechtvaardigheid zet voor de ontwikkeling en verspreiding van kennis sterk in op LivingLAB's. Zo is er een LivingLAB dat er op gericht is om de juridische en communicatieve impact van de nieuwe omgevingswet te begrijpen. Er is een PrivacyLAB om de impact van de Algemene Verordening Gegevensbescherming te begrijpen, een LivingLAB om de impact van de nieuwe technologie te begrijpen en een Intellectueel Eigendom LAB.

Onderwijs en professionalisering

Het kenniscentrum verbindt inzicht uit onderzoek met het onderwijs door middel van online colleges, spreekbeurten, LivingLAB's, een jaarlijks symposium en participatie van studenten in onderzoek, onder andere door enquêtes, afstudeerscripties en labdeelname. Verder wordt inzicht en instrumenten van het kenniscentrum verwerkt in onderwijsmodules. Zo is er in 2019 gestart met

aandacht voor SDG's in de opleidingen Communicatie en Ondernemerschap.

Verder verzorgt het kenniscentrum SDG-workshops voor docententeams, events over SDG's en training SDG's voor docenten van de faculteit M&B.

Kennisontwikkeling binnen het domein

In een bijlage bij de zelfevaluatie is een overzicht opgenomen van de publicaties van betrokkenen bij het kenniscentrum in de periode 2018 en 2019.

Overwegingen

De commissie heeft kennisgenomen van de resultaten die de lectoraten die het kenniscentrum vormen hebben bereikt op het gebied van relevantie voor beroepspraktijk en samenleving, onderwijs en professionalisering en kennisontwikkeling in het domein en is van oordeel dat de impact van het onderzoek van het kenniscentrum goed is. Onderzoek vindt altijd plaats in samenwerking met bedrijven of organisaties en de onderzoeksresultaten en ontwikkelde instrumenten worden

gebruikt door overheden, organisaties en bedrijven. Het onderzoek heeft een sterke link met het onderwijs. De impact van het onderzoek op het onderwijs in de opleidingen waaraan de lectoraten zijn verbonden is naar het oordeel van de commissie goed. Studenten nemen op diverse wijzen deel aan onderzoek in het kenniscentrum, onder andere door afstudeerscripties en deelname aan LivingLAB's. Het centrum levert ook een bijdrage aan de professionalisering van docenten door middel van trainingen en workshops.

De commissie heeft gezien dat de lectoraten verschillen in focus. Het ene lectoraat richt zich meer op onderwijs en de beroepspraktijk, het andere lectoraat meer op kennisontwikkeling. Het geheel is in de visie van de commissie een goede mix aan output en impact op de verschillende terreinen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **goed**.

5. Kwaliteitszorg

Standaard 5: De onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch evaluatie uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig verbeteringen.

Het kenniscentrum beschikt over een kwaliteitszorgsysteem dat garandeert dat de activiteiten van het centrum systematisch gepland en geëvalueerd worden. Het kenniscentrum werkt met een continue verbetercyclus waarin het management van de faculteit en hogeschool op gezette tijden evaluaties krijgen van de voortgang en prestaties. Deze cyclus is ingericht volgens de PDCA systematiek. Op basis van evaluaties van docenten en studenten, de onderzoeksevaluaties na afloop van een onderzoeksproject en evaluaties in de kenniskring wordt een nieuw jaarplan voor het kenniscentrum opgesteld, met de hieruit voortvloeiende lectoraatsplannen..

De commissie heeft vastgesteld dat het kenniscentrum **voldoet aan deze standaard**.

Bevindingen

Het kenniscentrum werkt met een continue verbetercyclus waarin het management van de faculteit en hogeschool op gezette tijden evaluaties krijgen van de voortgang en prestaties. Deze cyclus is ingericht volgens de PDCA systematiek. De kaders waarbinnen het kenniscentrum werkt zijn opgenomen in het faculteitsplan van de faculteit M&B. Dit is een tweejarenplan dat wordt opgesteld op basis van het instellingsplan en de werkagenda van de hogeschool. Op basis van het faculteitsplan zal er in afstemming tussen de faculteitsdirecteur, de drie lectoren en de onderwijsmanagers vanaf 2020 een jaarplan worden opgeleverd.

De activiteiten van het kenniscentrum worden uitgevoerd in kleinere of grotere onderzoeksprojecten. De onderzoeken worden uitgevoerd op basis van een onderzoeksvoorstel. Binnen de onderzoeksprojecten zijn overlegstructuren ingericht met de onderzoekers onderling, tussen onderzoekers en opdrachtgevers en tussen onderzoekers en 'peers'. Hierbij kan gedacht worden aan begeleidingsgroepen en klankbordgroepen vanuit het onderzoek. De faculteitsdirecteur heeft tweemaandelijks overleg met de lectoren over de voortgang van de lopende onderzoeken.

De eerste check in onderzoeksprojecten op de kwaliteit van het onderzoek vindt plaats bij het opstellen, evalueren en goedkeuren van het

onderzoeksvoorstel, zoals beschreven onder standaard 3.

Projectevaluaties met alle betrokkenen op zowel inhoud als proces hebben nog niet stelselmatig plaatsgevonden. Inmiddels heeft het centrum een checklist uitgewerkt voor evaluatie van onderzoeken die met ingang van studiejaar 2019-2020 in werking is getreden.

Op basis van evaluaties van docenten en studenten, de onderzoeksevaluaties na afloop van een onderzoeksproject en evaluaties in de kenniskring wordt een nieuw jaarplan voor het kenniscentrum opgesteld, met de hieruit voortvloeiende lectoraatsplannen.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat het kenniscentrum beschikt over een kwaliteitszorgsysteem dat garandeert dat de activiteiten van het centrum systematisch gepland en geëvalueerd worden. Zoals aangegeven onder standaard 3 is de commissie positief over de plannen die er zijn om een hogeschool-breed collegiaal reviewverband onderzoek in te stellen. De resultaten van het kwaliteitszorgsysteem zijn door de recente datum van oprichting van het centrum nog niet zichtbaar.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, heeft de commissie vastgesteld dat het kenniscentrum **voldoet** aan deze standaard.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Naam panellid (incl. titulatuur)	Korte functiebeschrijving van de panelleden (1-3 zinnen)
ir. René Kloosterman	voorzitter
dr. Laurens B. de Graaf	Burgemeester van de gemeente Lopik
drs. Celia Noordegraaf	Head of Corporate Communications, Roche
mr.dr. Arnt Mein	Lector Legal Management, Centrum voor Conflicthantering, Hogeschool van Amsterdam

De commissie werd bijgestaan door dr. Barbara van Balen, extern secretaris.

Alle commissieleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ondertekend.

Bijlage 2 Programma visitatie

Datum 3 december 2019

09.00-10.30	Vorbereiding panel
10.30-11.15	Visie op het onderzoek en het kenniscentrum Duurzaam organiseren (standaard 1)
11.30-13.00	Het onderzoeksprogramma, de organisatie en de resultaten van het kenniscentrum (standaarden 1,2,3,4,5)
13.00-13.45	Lunchpauze
13.45-15.15	Het kenniscentrum in context (standaarden 1,2,4)
15.15-16.15	Vorbereiding terugkoppeling door het panel
16.15- 17.30	Terugkoppeling

Bijlage 3 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie
- Selectie onderzoeksproducten
- Instellingsplan Hogeschool Leiden 2017-2022
- Jaarverslag Hogeschool Leiden 2018
- Beleid praktijkgericht onderzoek HL 2018
- Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek bij Hogeschool Leiden