

ONDERZOEKERIJ

Evaluatierapport  
Praktijkgericht onderzoek  
Hogeschool van Amsterdam

De Onderzoekerij  
Vondellaan 58  
2332 AH Leiden

Email: [info@onderzoekerij.nl](mailto:info@onderzoekerij.nl)  
Internet: [www.onderzoekerij.nl](http://www.onderzoekerij.nl)



# Inhoud

<b>INHOUD</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCTIE</b>	<b>8</b>
1.2 PANELSAMENSTELLING	8
1.3 WERKWIJZE	9
<b>2. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK AAN DE HVA</b>	<b>11</b>
2.1 INTRODUCTIE	11
2.2 POSITIONERING KENNISCENTRUM VIZ-Á-VIZ CENTRES OF EXPERTISE	11
2.3 OVERKOEPELENDE FOCUS	12
2.4 PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN RAPPORTAGE HIEROVER	12
2.5 FINANCIËLE SITUATIE	14
2.6 TOEPASSING VAN DE GEËXPlicITEERDE STANDAARDEN	15
2.7 PERSONEELSBELEID	15
2.8 ROL VAN HET CVB	16
2.9 TOT SLOT	16
<b>3. KENNISCENTRUM TECHNIEK</b>	<b>17</b>
3.1 ONDERZOEKSPROFIEL EN ONDERZOEKSPROGRAMMA	17
3.1.1 HUIDIG ONDERZOEKSPROFIEL EN ONDERZOEKSPROGRAMMA'S	17
3.1.2 PROFILERINGSTHEMA'S	18
3.1.3 DOELSTELLINGEN EN INDICATOREN	19
3.1.4 CONCLUSIE	20
3.2 ORGANISATIE VAN DE ONDERZOEKSEENHEID	20
3.2.1 ORGANISATIE	20
3.2.2 MENSEN EN MIDDELEN	21
3.2.3 SAMENWERKINGSVERBANDEN	22
3.2.4 CONCLUSIE	23
3.3 METHODISCHE KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK	24
3.3.1 GEËXPlicITEERDE STANDAARDEN	24
3.3.2 BESTUDEERDE PRODUCTEN	25
3.3.3 CONCLUSIE	25
3.4 RESULTATEN EN IMPACT VAN HET ONDERZOEK	25
3.4.1 BEROEPSPRAKTIJK EN SAMENLEVING	25
3.4.2 ONDERWIJS EN PROFESSIONALISERING	27
3.4.3 KENNISONTWIKKELING	28



3.4.5 CONCLUSIE	28
<b>3.5 KWALITEITSBORGING</b>	<b>29</b>
3.5.1 KWALITEITSBORGING	29
3.5.2 CONCLUSIE	29
<b>3.6 STERKE PUNTEN EN AANBEVELINGEN</b>	<b>30</b>
3.6.1 STERKE PUNTEN	30
3.6.2 AANBEVELINGEN	30
<b>4. KENNISCENTRUM CAREM</b>	<b>32</b>
<b>4.1 ONDERZOEKSPROFIEL EN ONDERZOEKSPROGRAMMA</b>	<b>32</b>
4.1.1 ONDERZOEKSPROFIEL	32
4.1.2 ONDERZOEKSPROGRAMMA'S	33
4.1.3 DOELSTELLINGEN EN INDICATOREN	34
4.1.4 CONCLUSIE	34
<b>4.2 ORGANISATIE VAN DE ONDERZOEKSEENHEID</b>	<b>35</b>
4.2.1 ORGANISATIE	35
4.2.2 MENSEN EN MIDDELEN	36
4.2.3 SAMENWERKINGSVERBANDEN	38
4.2.4 CONCLUSIE	38
<b>4.3 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEKSPROCES</b>	<b>39</b>
4.3.1 GEËXPlicITEERDE STANDAARDEN	39
4.3.2 BESTUDEERDE PRODUCTEN	40
4.3.3 CONCLUSIE	40
<b>4.4 RESULTATEN EN IMPACT VAN HET ONDERZOEK</b>	<b>40</b>
4.4.1 BEROEPSPRAKTIJK EN SAMENLEVING	40
4.4.2 ONDERWIJS EN PROFESSIONALISERING	41
4.4.3 KENNISONTWIKKELING	42
4.4.4 CONCLUSIE	43
<b>4.5 KWALITEITSBORGING</b>	<b>43</b>
4.5.1 KWALITEITSBORGING	43
4.5.2 CONCLUSIE	44
<b>4.6 STERKE PUNTEN EN AANBEVELINGEN</b>	<b>44</b>
4.6.1 STERKE PUNTEN	44
4.6.2 AANBEVELINGEN	45
<b>4.7 EINDOORDEEL</b>	<b>45</b>
<b>5. CENTER OF EXPERTISE URBAN VITALITY</b>	<b>47</b>
<b>5.1 ONDERZOEKSPROFIEL EN ONDERZOEKSPROGRAMMA</b>	<b>47</b>
5.1.1 ONDERZOEKSPROFIEL	47
5.1.2 ONDERZOEKSTHEMA'S	48
5.1.3 DOELSTELLINGEN EN INDICATOREN	49



5.1.4 CONCLUSIE	50
<b>5.2 ORGANISATIE VAN DE ONDERZOEKSEENHEID</b>	<b>50</b>
5.2.1 ORGANISATIE	50
5.2.2 MENSEN EN MIDDELEN	51
5.2.3 SAMENWERKINGSVERBANDEN	53
5.2.4 CONCLUSIE	54
<b>5.3 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEKSPROCES</b>	<b>54</b>
5.3.1 GEËXPlicITEERDE STANDAARDEN	54
5.3.2 BESTUDEERDE PRODUCTEN	55
5.3.3 CONCLUSIE	55
<b>5.4 RESULTATEN EN IMPACT VAN HET ONDERZOEK</b>	<b>56</b>
5.4.1 BEROEPSPRAKTIJK EN SAMENLEVING	56
5.4.2 ONDERWIJS EN PROFESSIONALISERING	57
5.4.3 KENNISONTWIKKELING	58
5.4.4 CONCLUSIE	58
<b>5.5 KWALITEITSBORGING</b>	<b>59</b>
5.5.1 KWALITEITSBORGING	59
5.5.2 CONCLUSIE	60
<b>5.6 STERKE PUNTEN EN AANBEVELINGEN</b>	<b>60</b>
5.6.1 STERKE PUNTEN	60
5.6.2 AANBEVELINGEN	60
<b>5.7 EINDOORDEEL</b>	<b>61</b>
<b>6. KENNISCENTRUM FACULTEIT DIGITALE MEDIA &amp; CREATIEVE INDUSTRIE</b>	<b>62</b>
<b>6.1 ONDERZOEKSPROFIEL EN ONDERZOEKSPROGRAMMA</b>	<b>62</b>
6.1.1 ONDERZOEKSPROFIEL	62
6.1.2 ONDERZOEKSPROGRAMMA'S	63
6.1.3 DOELSTELLINGEN EN INDICATOREN	64
6.1.4 CONCLUSIE	64
<b>6.2 ORGANISATIE VAN DE ONDERZOEKSEENHEID</b>	<b>64</b>
6.2.1 ORGANISATIE	64
6.2.2 MENSEN EN MIDDELEN	65
6.2.3 SAMENWERKINGSVERBANDEN	67
6.2.4 CONCLUSIE	68
<b>6.3 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEKSPROCES</b>	<b>68</b>
6.3.1 GEËXPlicITEERDE STANDAARDEN	68
6.3.2 BESTUDEERDE PRODUCTEN	69
6.3.3 CONCLUSIE	69
<b>6.4 RESULTATEN EN IMPACT VAN HET ONDERZOEK</b>	<b>69</b>
6.4.1 BEROEPSPRAKTIJK EN SAMENLEVING	69
6.4.2 ONDERWIJS EN PROFESSIONALISERING	71
6.4.3 KENNISONTWIKKELING	72



6.4.4 CONCLUSIE	72
<b>6.5 KWALITEITSBORGING</b>	<b>73</b>
6.5.1 KWALITEITSBORGING	73
6.5.2 CONCLUSIE	74
<b>6.6 STERKE PUNTEN EN AANBEVELINGEN</b>	<b>74</b>
6.6.1 STERKE PUNTEN	74
6.6.2 AANBEVELINGEN	74
<b>6.7 EINDOORDEEL</b>	<b>75</b>
<b>7. KENNISCENTRUM ONDERWIJS &amp; OPVOEDING</b>	<b>76</b>
<hr/>	
<b>7.1 ONDERZOEKSPROFIEL EN ONDERZOEKSPROGRAMMA</b>	<b>76</b>
7.1.1 ONDERZOEKSPROFIEL	76
7.1.2 ONDERZOEKSPROGRAMMA'S	77
7.1.3 DOELSTELLINGEN EN INDICATOREN	78
7.1.4 CONCLUSIE	79
<b>7.2 ORGANISATIE VAN DE ONDERZOEKSEENHEID</b>	<b>79</b>
7.2.1 ORGANISATIE	79
7.2.2 MENSEN EN MIDDELEN	80
7.2.3 SAMENWERKINGSVERBANDEN	81
7.2.4 CONCLUSIE	82
<b>7.3 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEKSPROCES</b>	<b>82</b>
7.3.1 GEËXPlicITEERDE STANDAARDEN	82
7.3.2 BESTUDEERDE PRODUCTEN	83
7.3.3 CONCLUSIE	83
<b>7.4 RESULTATEN EN IMPACT VAN HET ONDERZOEK</b>	<b>84</b>
7.4.1 BEROEPSPRAKTIJK EN SAMENLEVING	84
7.4.2 ONDERWIJS EN PROFESSIONALISERING	85
7.4.3 KENNISONTWIKKELING	86
7.4.5 CONCLUSIE	86
<b>7.5 KWALITEITSBORGING</b>	<b>87</b>
7.5.1 KWALITEITSBORGING	87
7.5.2 CONCLUSIE	87
<b>7.6 STERKE PUNTEN EN AANBEVELINGEN</b>	<b>88</b>
7.6.1 STERKE PUNTEN	88
7.6.2 AANBEVELINGEN	88
<b>7.7 EINDOORDEEL</b>	<b>88</b>
<b>8. KENNISCENTRUM AKMI</b>	<b>90</b>
<hr/>	
<b>8.1 ONDERZOEKSPROFIEL EN ONDERZOEKSPROGRAMMA</b>	<b>90</b>
8.1.1 ONDERZOEKSPROFIEL	90
8.1.2 ONDERZOEKSPROGRAMMA'S	91



8.1.3 DOELSTELLINGEN EN INDICATOREN	91
8.1.4 CONCLUSIE	92
<b>8.2 ORGANISATIE VAN DE ONDERZOEKSEENHEID</b>	<b>92</b>
8.2.1 ORGANISATIE	92
8.2.2 MENSEN EN MIDDELEN	92
8.2.3 SAMENWERKINGSVERBANDEN	94
8.2.4 CONCLUSIE	95
<b>8.3 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEKSPROCES</b>	<b>95</b>
8.3.1 GEËXPlicITEERDE STANDAARDEN	95
8.3.2 BESTUDEERDE PRODUCTEN	96
8.3.3 CONCLUSIE	96
<b>8.4 RESULTATEN EN IMPACT VAN HET ONDERZOEK</b>	<b>97</b>
8.4.1 BEROEPSPRAKTIJK EN SAMENLEVING	97
8.4.2 ONDERWIJS EN PROFESSIONALISERING	98
8.4.3 KENNISONTWIKKELING	99
8.4.5 CONCLUSIE	99
<b>8.5 KWALITEITSBORGING</b>	<b>99</b>
8.5.1 KWALITEITSBORGING	99
8.5.2 CONCLUSIE	100
<b>8.6 STERKE PUNTEN EN AANBEVELINGEN</b>	<b>100</b>
8.6.1 STERKE PUNTEN	100
8.6.2 AANBEVELINGEN	101
<b>8.7 EINDOORDEEL</b>	<b>101</b>
<b><u>BIJLAGE 1 CV COMMISSIELEDEN</u></b>	<b><u>102</u></b>
<b><u>BIJLAGE 2 BEZOEKPROGRAMMA</u></b>	<b><u>106</u></b>
<b><u>BIJLAGE 3 BESTUDEERDE DOCUMENTEN</u></b>	<b><u>110</u></b>
<b><u>BIJLAGE 4 AFKORTINGEN</u></b>	<b><u>114</u></b>



# 1. Introductie

De Hogeschool van Amsterdam (HvA) heeft een evaluatiecommissie gevraagd om de kwaliteit van het onderzoek in de zes kenniscentra te beoordelen. Daarnaast is de commissie gevraagd om gemeenschappelijke aanbevelingen voor de ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek bij de HvA in de breedte te formuleren.

Dit rapport beschrijft de bevindingen van de visitatiecommissie. De beoordeling is gebaseerd op de standaarden en criteria die zijn beschreven in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 (BKO) van de Vereniging Hogescholen.

## 1.2 Panelsamenstelling

Prof. dr. Jacqueline Cramer, Hoogleraar Duurzaam Innoveren aan de Universiteit Utrecht, was voorzitter van de visitatiecommissie van alle zes kenniscentra. Zij werd hierbij ondersteund door Dr. Annemarie Venemans van De Onderzoekerij die fungeerde als secretaris van de commissie. De commissie werd per kenniscentrum aangevuld met twee of drie onafhankelijke deskundigen.

Techniek:

- Rob Bogaarts
- Dr. Rogier Nijssen
- Dr. ir. Mieke Oostra

Business en Economie:

- Dr. Kim Poldner
- Prof. dr. Sjoerd Romme
- Dr. Killian Wawoe

Urban Vitality:

- Drs. Karen den Hertog
- Dr. Cyrille Krul

Digitale Media en Creatieve Industrie:

- Dr. Kristina Anderson
- Dr. Marina Otero Verzier

Onderwijs en Opvoeding:

- Dr. Arnold Jonk
- Drs. Dorien Nelisse

Maatschappij en Recht:

- Prof. dr. Hans Boutellier
- Dr. Vincent Smit
- Dr. Lisbeth Verharen





De commissieleden en de secretaris hebben een verklaring van onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid ondertekend. In deze verklaring bevestigen zij geen zakelijke of persoonlijke banden te hebben gehad met het kenniscentrum gedurende ten minste vijf jaar voorafgaand aan de evaluatie. In bijlage 1 zijn de curriculum vitae van de commissieleden opgenomen.

### 1.3 Werkwijze

Ieder kenniscentrum heeft een kritische reflectie opgesteld waarin het onderzoek wordt beschreven aan de hand van de vijf standaarden van het BKO. Ook bevat de kritische reflectie een reflectie op de sterke en zwakte punten per standaard. Op een sharepoint omgeving heeft het kenniscentrum daarnaast aanvullende documenten gepresenteerd (zie bijlage 3). Ieder commissielid heeft daarnaast een selectie van vijf artikelen, publicaties of producten bestudeerd, geselecteerd uit de research database van de HvA

De commissieleden formuleerden individueel hun voorlopige bevindingen en een aantal vragen die zij tijdens het bezoek aan de orde wilden stellen. De secretaris heeft een overzicht gemaakt van deze voorlopige bevindingen en vragen en stuurde dit naar de commissieleden als startpunt voor de voorbereidingsbijeenkomst van de commissie tijdens het bezoek.

Per kenniscentrum vond een visitatiebezoek plaats. Tijdens ieder bezoek sprak de commissie met vertegenwoordigers van het management, studenten, hoofddocenten, docent-onderzoekers, PhD's en het werkveld. De bezoekdata en programma's zijn toegevoegd in bijlage 2. Na afloop van de gesprekken heeft de commissie het geheel van bevindingen en overwegingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. Aan het eind van ieder bezoek heeft de commissievoorzitter de voorlopige bevindingen en conclusies mondeling teruggekoppeld aan het kenniscentrum.

Naast resultaten per kenniscentrum heeft de HvA de commissie gevraagd om een overkoepelde reflectie te geven op het praktijkgerichte onderzoek van de Hogeschool. De voorzitter en secretaris hebben hiervoor voorafgaande aan de visitatiebezoeken en na afloop van de bezoeken een gesprek gevoerd met het College van Bestuur. Tevens hebben zij de commissieleden tijdens iedere visitatie om input gevraagd.

#### *Rapport*

De secretaris heeft op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies van de commissie een conceptverslag opgesteld. Dit conceptverslag is aan de leden van de commissie voorgelegd en op basis van hun feedback aangepast. Na goedkeuring door de commissie is het conceptverslag per kenniscentrum ter controle op feitelijke onjuistheden aan elk kenniscentrum toegezonden. De secretaris heeft de opmerkingen van het kenniscentrum met de voorzitter besproken, waarna de secretaris het definitieve verslag heeft opgesteld. Het definitieve totaal rapport is gezonden naar het College van Bestuur.

Het rapport volgt de vijf standaarden zoals vastgelegd in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016– 2022. De commissie heeft voor de eerste vier standaarden een onderbouwd oordeel gegeven op een vierpuntsschaal: onvoldoende, voldoende, goed, excellent. Voor standaard vijf wordt een tweepuntsschaal gehanteerd: voldaan/niet voldaan. Vervolgens gaf de commissie een onderbouwde eindconclusie over de kwaliteit van het kenniscentrum, eveneens op een vierpuntsschaal. Voorwaarde om te komen tot een positief eindoordeel is een voldoende score op



standaard drie. Om te komen tot een beoordeling op iedere standaard heeft de commissie de handreiking met betrekking tot de normeringen van het BKO ter hand genomen.

De commissie ziet dit rapport als een vorm van collegiaal advies. De opstelling van de commissie tijdens de gesprekken en bij de vervaardiging van het rapport is die geweest van 'critical friend'. Het leek de commissie het meest behulpzaam om met de kenniscentra op zoek te gaan naar mogelijke punten van verbetering, meer dan alleen te bevestigen wat al goed gaat.



## 2. Praktijkgericht onderzoek aan de HvA

### 2.1 Introductie

Het visiteren van de kenniscentra van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) was een groot genoegen. Wat een interessante groep lectoren en onderzoekers heeft de HvA. En wat een goede werksfeer troffen we overal aan. De mensen stralen enthousiasme, trots en collegialiteit uit en zijn bereid zich optimaal in te zetten. Het zijn allemaal professionals die hun vak verstaan en de afgelopen jaren gezamenlijk de kenniscentra hebben versterkt.

Het behouden van deze positieve cultuur is een groot goed; het is de kurk waarop de kenniscentra drijven. Deze cultuur is onder meer te behouden als de beoordeling van de output van een lectoraat niet primair gebaseerd is op uniforme, individuele prestaties maar op de kracht van de onderzoeksgroep als geheel.

### 2.2 Positionering kenniscentrum viz-à-viz centres of expertise

Alle kenniscentra hebben gedegen kritische reflecties opgesteld waarin het onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma staan beschreven en per standaard de resultaten van de afgelopen jaren. Het viel ons op dat alle kenniscentra nog volop bezig zijn met de vraag hoe zij hun kenniscentrum willen positioneren ten opzichte van de reeds bestaande en nog in ontwikkeling zijnde Centres of Expertise (CoE's). Er zijn kenniscentra die zichzelf beschouwen als administratieve en organisatorische backoffice en de CoE's zien als de plaats waar het onderzoek ontwikkeld en uitgevoerd wordt in multidisciplinair verband. Het betreft hier bijvoorbeeld een kenniscentrum dat (bijna) geheel omgevormd is tot CoE (zoals Urban Vitality) of met verschillende CoE's intensief samenwerkt vanuit één hoofdthema (zoals het Kenniscentrum CAREM). Andere kenniscentra opteren voor een hybridevorm, waarbij intern gesproken wordt over het kenniscentrum, maar de CoE's het visitekaartje naar buiten zijn. We raden aan om deze diversiteit te respecteren omdat elk kenniscentrum eigen karakteristieken heeft. Wel bevelen we aan om na te denken over de omvang van een CoE en de breedte van het onderwerp. Het is belangrijk ervoor te waken dat een CoE geen vergaarbak wordt van projecten maar centra blijven met herkenbare, maatschappelijke thema's.

De ontwikkeling van CoE's blijkt voor de lectoraten een duidelijke meerwaarde te hebben. Zij geven aan de samenwerking met onderzoekers van andere faculteiten veel gemakkelijker aan te gaan dan voorheen. Zij weten elkaar te vinden op complexe maatschappelijke vraagstukken die alleen via een interdisciplinaire benadering bestudeerd kunnen worden. De aanvankelijke scepsis die er bij sommige onderzoekers in het verleden misschien leefde, hebben wij niet aangetroffen, integendeel. De onderzoekers spreken heel positief over de samenwerking in uiteenlopende CoE's. We raden aan om de HvA brede externe communicatie over onderzoek te richten op herkenbare, maatschappelijke thema's van de CoE's en niet op die van de kenniscentra. Wel is het van belang voor het facultaire onderwijs en het eigen team van lectoraten om de onderzoeksthema's die centraal staan in het kenniscentrum, intern te communiceren zolang kenniscentra naast CoE's bestaan. De kenniscentra zijn dan vooral van belang voor de verbinding met het onderwijs en de CoE's in relatie tot maatschappelijke praktijken.

Hoe de relatie tussen het kenniscentrum en CoE's ook is, het blijft van belang om als kenniscentrum een gezamenlijke visie, missie en strategische positionering te omschrijven, opdat de samenhang tussen de onderzoeksthema's van de lectoraten optimaal benut en versterkt wordt. Niet voor niets



werken de onderzoekers binnen een kenniscentrum vanuit een specifieke focus. We namen waar dat er soms meer synergie en mogelijke kruisbestuiving tussen de lectoraten aanwezig is dan de onderzoekers zelf erkennen.

De visie en missie van het kenniscentrum zijn vaak heel algemeen geformuleerd en missen daardoor de scherpte die nodig is om heldere strategische lijnen uit te zetten met het oog op de toekomstige beroepspraktijken en maatschappelijke uitdagingen. Het goed doordenken van de kennisinhoudelijke thema's die de gezamenlijke lectoraten zouden moeten dekken, is ook nodig om weloverwogen keuzes te maken in de aanstelling van nieuwe lectoren, hergroepering van lectoraten en uitbreiding van de onderzoekscapaciteit van bepaalde lectoraten. Sommige lectoraten hebben slechts een klein onderzoeksteam, terwijl andere ruimer in hun jasje zitten. Discussies hierover zijn gemakkelijker te voeren indien het kenniscentrum een gedeelde missie en positionering heeft geformuleerd.

### 2.3 Overkoepelende focus

De drie hoofdthema's van de HvA: digitaal, duurzaam en diversiteit worden door alle kenniscentra van belang gevonden. Maar afhankelijk van hun onderzoeksterrein kan het verschillen waarop de hoofdaandacht gericht is. Ditzelfde geldt voor de focus op de Metropoolregio Amsterdam (MRA). In alle kenniscentra komt de samenwerking met deze regio, vooral met Amsterdam terug, maar hoe exclusief die focus is, verschilt. Voor alle kenniscentra vormt de Amsterdamse regio een goede broedplaats voor het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek met studenten en externe stakeholders. De verschillende typen living labs, communities of practice en andere werkplaatsen op locatie en binnen de HvA zijn een uitstekende manier om praktijkgericht onderzoek vorm te geven samen met de bewoners, bedrijven en andere stakeholders. In de benaming van deze praktijkgerichte experimenteerruimtes mag wel enige uniformering plaatsvinden opdat het onderscheid ertussen duidelijker wordt. Naast samenwerking binnen de MRA benadrukten alle visitatiecommissies dat het onderzoek van de HvA een bredere uitstraling, nationaal, Europees en internationaal zou moeten hebben. Het ene kenniscentrum slaagt daar beter in dan het andere.

### 2.4 Praktijkgericht onderzoek en rapportage hierover

Praktijkgericht onderzoek staat centraal binnen alle kenniscentra. Iedereen richt zich op de bijdrage aan het onderwijs, de impact op de maatschappij en op kennisontwikkeling voor de praktijk en de wetenschap. Dit blijkt uit het type onderzoek dat uitgevoerd wordt, de betrokkenheid van veel studenten en uiteenlopende externe stakeholders en de grote diversiteit aan onderzoeksoutput (variërend van academische publicaties tot populairwetenschappelijke artikelen, apps, videoclips, trainingen, etc.).

Het praktijkgerichte onderzoek wordt over het algemeen in directe interactie tussen de onderzoekers en de externe stakeholders ontwikkeld en uitgevoerd. Soms stapt de onderzoeker met een eigen onderzoeksvraag naar de stakeholders toe, maar ook dan wordt de vraag bijgesteld op basis van het probleem waarmee de stakeholders kampen. Tegelijkertijd probeert de onderzoeker de vraag op basis van een gedegen methodologie en theoretische invalshoek te beantwoorden. De resultaten worden adequaat teruggekoppeld naar de gebruikers. Dus alle elementen van het doen van goed praktijkgericht onderzoek worden toegepast.



De rapportage over de output, outcome en doorwerking is echter nog niet op orde. Dat is begrijpelijk gezien het feit dat hiermee is gewacht totdat het rapport gereed was van H. van Vliet et al<sup>1</sup>. Conceptversies van dit rapport waren eerder beschikbaar maar zijn nog niet systematisch omgezet in indicatoren op grond waarvan transparant gerapporteerd wordt. Het beste dat we aantreffen zijn de narratieven. Deze zijn interessant om te lezen maar bieden te weinig inzicht in de doorwerking en tevredenheid van de stakeholders. Het is van belang om vanuit het College van Bestuur (CvB) in samenwerking met de decanen een aanpak te formuleren, hoe men binnen een jaar met de indicatoren voor output, outcome en doorwerking wel aan de slag gaat.

Daarbij moet ervoor gewaakt worden dat rapportage over maatschappelijke impact en doorwerking gezien gaat worden als een administratieve, bureaucratische klus en dus een afvinklijstje wordt. Het is veel motiverender om het te integreren in de wijze waarop nu al met externe stakeholders wordt gewerkt. Wanneer men bij aanvang van het project heldere afspraken maakt over de diverse producten die de onderzoekers tenminste zullen opleveren, biedt dat een handvat om achteraf vast te stellen of aan de verwachtingen is voldaan. Daarnaast kan, meer dan nu het geval is, vooraf en tijdens het project afgesproken worden hoe de onderzoeksresultaten nuttig gemaakt worden voor de specifieke doelgroep en wie hierin welke rol moeten spelen (de onderzoekers, de stakeholders zelf of derden). Deze informatie biedt de mogelijkheid om de bijdrage aan doorwerking door de onderzoekers achteraf te kunnen vaststellen. Is gedaan wat was afgesproken? Dit kan gecombineerd worden met verslagen van gestandaardiseerde evaluatieformulieren/gespreksverslagen tijdens en na afloop van het project. Aangezien dergelijke informatie de onderzoekers dwingt om scherp te blijven op de voortgang van het project en het reserveren van voldoende tijd voor doorwerking, helpt het ook om te blijven focussen op de hoofdzaken.

Op basis van de door elke faculteit ontworpen matrix van indicatoren en criteria (geïnspireerd op van Vliet et al. 2021) kan elke onderzoeker de benodigde informatie wekelijks in een database bijhouden zodat deze meteen in het systeem staan. Het kost even tijd om hierin routine te krijgen, maar evenals uren schrijven went het snel. Aangezien het een breed palet aan output, outcome en doorwerking is, kan deze per project en per onderzoeker verschillen. Daarbij is het van belang om alle typen output, outcome en doorwerking per lectoraat systematisch in categorieën vast te leggen. Dat gebeurt vaak nog niet. Daarom was het voor de afzonderlijke visitatiecommissies moeilijk om tot een onderbouwde beoordeling van de kwaliteit te komen en te beoordelen of de gehele scope van output, outcome en doorwerking in een goede balans gedekt wordt.

Het praktijkgerichte onderzoek werkt eveneens door naar het onderwijs, hoewel de mate waarin dit gebeurt, verschilt. Het viel ons op dat de meeste kenniscentra geen gedeelde doelen hebben geformuleerd hoe zij de doorwerking van het onderzoek naar het onderwijs zien. Het gaat daarbij om doelen over hetgeen zij studenten aan inhoudelijke kennis, onderzoeksvaardigheden en praktijkervaring willen bijbrengen en over de meerwaarde die studenten kunnen hebben voor hun onderzoek en de externe stakeholders. Tevens ontbreekt het vaak aan transparantie hoe men deze doelen wil bereiken: via de medewerkers van het kenniscentra of via de docenten van de faculteit (via trainingen of anderszins) en in welke jaren. Door hierover duidelijke doelen vast te leggen samen met het onderwijs, kunnen gemakkelijk indicatoren en daaraan gekoppelde informatie verkregen worden over de doorwerking in het onderwijs.

De indicatoren ter beoordeling van de kwaliteit van kennisontwikkeling zijn eveneens nog niet helder geformuleerd. De kenniscentra verwijzen naar de review procedures om artikelen gepubliceerd te

---

<sup>1</sup> H. van Vliet et al. Rapporteren over doorwerking van praktijkgericht onderzoek, Werkgroep Impact, Hogeschool van Amsterdam, 2 februari 2021



krijgen in wetenschappelijke tijdschriften of naar het feit dat de externe stakeholder(s) tevreden zijn met een eindrapport. De output van kennisontwikkeling is echter omvangrijker en verdient meer aandacht om te zorgen voor goede kwaliteitsborging.

## 2.5 Financiële situatie

We zijn onder de indruk van de omvang van tweede geldstroom middelen die de verschillende kenniscentra gedurende de afgelopen jaren hebben verkregen. Tezamen met de relatief beperkte onderzoeksmiddelen vanuit de HvA hebben de kenniscentra veel gepresteerd. De kenniscentra zitten zeer goed in de netwerken via welke ze geldbronnen weten aan te boren. Tevens hebben de kenniscentra diverse langlopende samenwerkingsverbanden opgezet waardoor continuïteit in het onderzoek en samenwerking kunnen worden opgebouwd. Tweede geldstroom middelen blijken gemakkelijker gemobiliseerd te kunnen worden dan derde geldstroom middelen. Toch achten de afzonderlijke visitatiecommissies het mogelijk om meer gebruik te maken van derde geldstroommiddelen, bij voorkeur via langlopende samenwerkingsverbanden. Er dient voor gewaakt te worden dat de acquisitie zich gaat richten op consultancy opdrachten die niet tot hun taak behoren en dat daarmee het geld leidend wordt in plaats van het inhoudelijk geformuleerde onderzoeksprogramma van het kenniscentrum.

Omdat er tijdens de visitaties onduidelijkheid was over de definitie van tweede en derde geldstroom en hoe het percentage eerste geldstroom middelen wordt bepaald, is het verstandig dit voortaan in de kritische reflectie te expliciteren. Soms is het budget voor tweede en derde geldstroom zo snel gestegen, dat het organisatorisch en inhoudelijk knelpunten oplevert. Een voorbeeld zagen we bij AKMI. Hoe verder door te groeien, is hier een serieus punt van aandacht. Bij een ander kenniscentrum/CoE (Urban Vitality) is er (tijdelijk?) sprake van stabilisatie. Hoe verdere groei van de kenniscentra en CoE's mogelijk gemaakt kan worden, is een aandachtspunt waarbij ook het CvB betrokken moet zijn.

Wij constateren tevens dat het ene kenniscentrum meer mogelijkheden heeft om financiële middelen te mobiliseren in het werkveld dan het andere. Sommige werkvelden zijn armlastiger dan andere en zullen daarom niet of weinig geld apart kunnen zetten voor onderzoek. Dit heeft gevolgen voor de mogelijkheden om matching gelden te mobiliseren en voor tariefstellingen. Met deze verschillen in kansen voor tweede en derde geldstroom binnen de zes faculteiten dient het CvB rekening te houden.

Nu de tweede en derde geldstroom middelen bij de meeste kenniscentra een substantiële omvang hebben, is een professionele backoffice noodzakelijk. Dit neemt de onderzoekers werk uit handen en zorgt voor stroomlijning van en coherentie in de acquisitie, uitvoering en afronding van het onderzoek. Hier kunnen ook verschillende kwaliteitszorgprocessen ondergebracht worden, zodat dit niet bij elk lectoraat afzonderlijk hoeft te gebeuren. Sommige kenniscentra hebben de professionele backoffice al goed op orde (bijvoorbeeld Urban Vitality en CAREM); andere moeten hierin nog een slag maken, maar kunnen daarbij gebruik maken van het werk dat andere kenniscentra al hebben gedaan. Op deze wijze hoeft men niet het wiel zelf uit te vinden.

Een apart aandachtspunt is het geld dat een afgeronde promotie opbrengt. Gegroeid vanuit de historie is het regel dat het geld toekomt aan de universitaire hoogleraar die de promovendus mede begeleidt. Nu de kenniscentra van de Hogescholen zelf voldoende inhoudelijke begeleidingscapaciteit hebben en die ook volop inzetten, is deze oorspronkelijke toedeling van gelden niet rechtvaardig meer. Dit moet mogelijk op het niveau van de VNSU aangekaart worden. Een verdeling van gelden op basis van feitelijke tijdsbesteding tussen universiteit en hogeschool is het meest geëigend.



## 2.6 Toepassing van de geëxpliciteerde standaarden

De kwaliteit van het onderzoek met daarbij horende geëxpliciteerde standaarden is bij alle kenniscentra de afgelopen jaren sterk verbeterd. De basis is nu goed op orde. Ethische en integriteitsaspecten zijn over het algemeen goed geborgd en worden regelmatig onder de aandacht gebracht bij de medewerkers. Het viel ons op dat weinig kenniscentra onderling discussiëren over wat voor hen kwalitatief goed onderzoek is. De maandelijkse seminars binnen Urban Vitality kunnen hier als een voorbeeld dienen. Wij zouden kenniscentra willen uitnodigen om beter te bespreken en vast te leggen wat voor hen geëxpliciteerde standaarden zijn, die de kwaliteit van het onderzoeksproces borgen. Daarbij dienen de indicatoren gericht op de maatschappelijke (beroeps)praktijk, het onderwijs en kennisontwikkeling beter te worden omschreven en bij aanvang van een onderzoeksproject al te worden besproken met de externe stakeholder(s) en de docenten in het onderwijs. Op deze wijze kunnen de indicatoren onderdeel worden van het onderzoeksproces en zodoende op een productieve wijze meetbaar gemaakt worden. De resultaten hiervan vormen tevens een goede input voor reflectie en verbetering van het praktijkgerichte onderzoek.

Wij constateerden dat de kenniscentra in meer of mindere mate een kwaliteitszorgcyclus hebben ingericht, maar dit is nog voor verbetering vatbaar. Er vinden overleggen en evaluaties plaats maar van een systematische kwaliteitszorg is nog geen sprake. Vooral het rondmaken van de cyclus (de A in de PDCA cyclus) verdient aandacht. Wij menen dat de kwaliteitscultuur verbetert wanneer de kwaliteitszorg en borging van de PDCA-cyclus zo goed mogelijk worden geïntegreerd in het primaire werkproces. Medewerkers ervaren dit dan als positieve reflectie op hun werk in plaats van een extra administratieve last. Het afvinken van lijstjes met indicatoren heeft weinig meerwaarde wanneer medewerkers deze niet als nuttig beschouwen voor het verkrijgen van inzicht in het primaire proces.

## 2.7 Personeelsbeleid

Wij hebben gesproken met enthousiaste en gedreven lectoren, hoofddocenten, docent-onderzoekers en promovendi. De docent-onderzoekers vormen met de hoofddocenten de spil tussen het onderzoek en het onderwijs. De docent-onderzoekers moeten volgens ons gekoesterd worden voor al het werk dat ze doen.

Het ontbreekt echter nog aan een duidelijk loopbaanbeleid. Zo is het voor docent-onderzoekers, niet duidelijk hoe zij kunnen doorgroeien. Ditzelfde geldt voor hoofddocenten en promovendi. Sommige kenniscentra hebben hierom extra functies gecreëerd zoals senior hoofddocent, of senior docent-onderzoeker. Wij hebben ook verschillen aangetroffen in de typen aanstelling van de verschillende onderzoekers. Sommige onderzoekers hebben een vast percentage van hun tijd dat ze besteden aan onderzoek, bij anderen fluctueert dit.

AKMI is bezig met de ontwikkeling van een functiehuis. Dit vinden wij een goede ontwikkeling die HvA breed opgepakt zou kunnen worden. Wij vinden het echter onwenselijk om de beoordeling over het functioneren van elke onderzoeker te strak vast te leggen in termen van de vereiste standaardresultaten. De ene onderzoeker is bekwaam in de ene output en de andere in de andere. De kracht van elk lectoraat zit in het benutten van de verscheidenheid aan competenties en kennisontwikkeling van medewerkers en als team optimaal resultaat te boeken. Daarom adviseren wij om gedifferentieerde loopbaanpaden te ontwikkelen en niet te werken met een uniforme pyramidestructuur.

Naast een loopbaanbeleid zou ook extra aandacht besteed mogen worden aan het promotiebeleid. De promovendi moeten vaak hun financiën grotendeels zelf organiseren, omdat hiervoor geen of nauwelijks budget binnen de kenniscentra is gereserveerd. Welke perspectieven zij hebben na



afronding van hun promotie is eveneens onduidelijk. Sommigen vinden dat geen probleem; anderen zeggen het jammer te vinden als de door hen opgedane kennis vervolgens niet benut kan worden in het onderwijs.

De nieuwe ontwikkeling van professional doctors van twee jaar is bij vele kenniscentra nog geen punt van aandacht. Alleen bij CAREM wordt hiervan al gebruik gemaakt. Dit kenniscentrum ziet het als een interessante manier om met de praktijk tot verdieping van een specifiek vraagstuk te komen en als een extra derde geldstroom bron. Indien de HvA professional doctorates wil stimuleren, dient de meerwaarde ervan nadrukkelijker onder de aandacht gebracht te worden bij de kenniscentra.

De aanstelling van Professors of practice is eveneens een nieuwe ontwikkeling. De twee reeds aangestelde professoren uit de praktijk spelen binnen het kenniscentrum waar ze zijn aangesteld een inspirerende rol. Uitbreiding van het aantal professors of practice biedt zeker meerwaarde, met name wanneer hun ervaringskennis en visie op het onderzoeksterrein geïntegreerd wordt in het onderzoeksprogramma.

## 2.8 Rol van het CvB

De kenniscentra zijn goed georganiseerd en hebben een professioneel team van medewerkers in dienst. Lectoraten vormen de basis van waaruit de onderzoekers werken. Op zich is dat prima, zolang de cohesie binnen het kenniscentrum geborgd is en onderlinge samenwerking tussen lectoraten wordt gestimuleerd. De decanen spelen daarin een belangrijke rol, zowel inhoudelijk als organisatorisch. De relatie tussen kenniscentra en het CvB verloopt met name via de decanen. Het is aan decanen om het CvB aan te geven waar zij ondersteuning kan bieden. Dit kan gaan over uiteenlopende zaken, zoals bijvoorbeeld het inzetten van het netwerk van leden van het CvB om langlopende samenwerking op een bepaald onderzoeksthema tot stand te brengen, het zorgdragen voor voldoende eerste geldstroom middelen, het wijzigen van het beleid t.a.v. de opbrengsten uit afgeronde promoties en het verstrekken van stimuleringsgelden voor bepaalde vernieuwing. Te strakke sturing vanuit het CvB op bijvoorbeeld uniforme organisatie- en rapportagesystemen en communicatieformats, doet af aan de diversiteit in cultuur en onderzoeksthematiek tussen de verschillende kenniscentra. De balans tussen efficiency en op maat ingerichte kwaliteitssystemen dient zorgvuldig in acht genomen te worden.

## 2.9 Tot slot

Het praktijkgerichte onderzoek van de kenniscentra van de HvA heeft zeker haar sporen verdiend en draagt positief bij aan het onderwijs, de kennisontwikkeling en het oplossen van maatschappelijke problemen. Het praktijkgerichte onderzoek van de HvA heeft zich de afgelopen tien jaar duidelijk weten te positioneren en bewijzen ten opzichte van dat van universiteiten. Dit verdient respect en waardering. Wij moedigen de HvA aan de ingezette lijn voort te zetten en verder versterken.





## 3. Kenniscentrum Techniek

### 3.1 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.

#### 3.1.1 Huidig onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma's

Het centrum beschrijft in haar kritische reflectie een algemene visie op het doen van onderzoek, namelijk de volgende:

*Ieder onderzoeksproject in het Kenniscentrum Techniek (KCT) is gericht op het bewerkstelligen van zichtbare impact op de professionele praktijk en de samenleving. We streven ernaar om niet alleen impact te realiseren met concrete onderzoeksresultaten, maar de doorwerking ook te bevorderen door intensieve samenwerking met de beroepspraktijk. Daarnaast heeft het onderzoek als doelstelling de onderwijsomgeving te verrijken. Met de onderzoeksresultaten dragen we proactief bij aan de vernieuwing van curricula, de inhoud van vakken (casuïstiek en lesstof) en het onderzoekende vermogen van studenten. We betrekken studenten en docenten actief bij het onderzoek.*

Volgens de commissie is deze visie in lijn met de visie op onderzoek van de HvA. Interne en externe stakeholders herkennen deze visie op praktijkgericht onderzoek. De commissie vindt bovenstaande visie echter zeer algemeen en mist een vertaalslag naar het kenniscentrum.

De commissie heeft in de kritische reflectie geen onderscheidend onderzoeksprofiel van het kenniscentrum als geheel aangetroffen. Volgens de commissie blijkt het missen van een overkoepelend onderzoeksprofiel al uit de kaft van de kritische reflectie. Daarop staat als titel vermeld: 'Kritische reflectie rapport onderzoeksprogramma's kenniscentrum techniek'. Tijdens het visitatiebezoek heeft de commissie gevraagd naar het onderzoeksprofiel van het KCT. Uit gesprekken met het management van de faculteit blijkt dat het KCT zich wil richten op maatschappelijke, grootstedelijke uitdagingen waarvoor technologische oplossingen nodig zijn.

Het management lichtte toe dat de faculteit Techniek in 2020 gestart is met de ontwikkeling van zes profileringsthema's en drie dwarsdoorsnijdende thema's (zie ook 3.1.2). In 2022 zal het kenniscentrum daadwerkelijk rondom deze thema's worden georganiseerd. Informatie hierover ontbrak in het aangeleverde dossier, wat de beoordeling door de commissie bemoeilijkte. De evaluatie van de visitatiecommissie loopt formeel tot 2020, maar een doorkijk van de profielontwikkeling had de commissie wenselijk gevonden. Zeker gezien het feit dat het profiel is aangescherpt. Het management was echter in staat om deze informatie snel aan te leveren tijdens de visitatie.

Het onderzoek is georganiseerd binnen drie onderzoeksprogramma's (OZP): Urban Technology, Aviation en Forensisch Onderzoek.

**Urban Technology (Urban Tech)** is het grootste van de drie OZP's. Het is een interdisciplinair OZP waarin acht lectoraten samenwerken. Zoals beschreven in de kritische reflectie beoogt het programma met praktijkgericht onderzoek bij te dragen aan de inzet van techniek voor een leefbare, duurzame en competitieve stad. Het programma wil een erkende en betrouwbare partner zijn voor



het oplossen van multidisciplinaire grootstedelijke vraagstukken door de inzet van techniek waarbij de Metropool Regio Amsterdam (MRA) als ‘Living lab’ geldt.

Het OZP richt zich op vier thema’s: 1) Energy Transition, 2) Circular Transition, 3) Connectivity & Mobility, en 4) Designing Future Cities. Naast de vier thema’s zijn er binnen Urban Tech in 2015 twee dwarsthema’s ontwikkeld: Urban Analytics en Business Modelling.

Het OZP Urban Technology is in 2020 doorontwikkeld tot Centre of Expertise (CoE) Urban Technology, waarin wordt samengewerkt met de faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie.

**Aviation** is een OZP met twee lectoraten en richt zich op vier thema’s, namelijk 1) Maintenance, Repair and Overhaul, 2) Safety and Human Factors, 3) Airport and Airspace Capacity en 4) New Repair Methodologies. Het overkoepelende thema van dit OZP is ‘sustainable operational readiness’. Het OZP heeft als doel om via praktijkgericht onderzoek een relevante bijdrage te leveren aan de kennisbasis die nodig is de volgende generatie professionals de kennis en vaardigheden te verschaffen die zij nodig hebben om de uitdagingen van de internationale luchtvaartindustrie in de komende tien tot vijftien jaar aan te gaan.

Het OZP **Forensisch Onderzoek** bestaat uit één lectoraat dat inhoud en invulling geeft aan onderzoek en onderwijs op het gebied van forensisch sporenonderzoek, forensisch bewijs en de rol van human factors in het proces van opsporing, vervolging en berechting. Doel van het lectoraat is de forensische opsporingspraktijk in Nederland verder te professionaliseren en bij te dragen aan de voortdurende vernieuwing van het onderwijs.

Terwijl de commissie voor het kenniscentrum als geheel een onderscheidend onderzoeksprofiel mist, treft zij deze wel in meer of mindere mate aan binnen de onderzoeksprogramma’s. De profielen van de onderzoeksprogramma’s sluiten aan op de lokale en regionale agenda’s van Amsterdam en de MRA en dragen bij aan nationale en internationale agenda’s, waaronder het Nederlandse missie gedreven innovatiebeleid.

Volgens de commissie hebben de OZP’s Aviation en Forensisch Onderzoek een duidelijkere focus dan het OZP Urban Technology. De commissie vindt de onderzoeksthema’s van het OZP Urban Technology meer versnipperd.

De commissie is positief over de start van het CoE Urban Technology maar heeft vernomen dat het kenniscentrum nog op zoek is naar de positionering van dit CoE ten opzichte van het kenniscentrum. De commissie adviseert het onderscheid tussen beide te verhelderen.

### 3.1.2 Profilerings thema’s

Vanuit de vorige visitatie kreeg het kenniscentrum het advies om de visie op onderzoek binnen de faculteit aan te scherpen door focusgebieden te benoemen en een onderzoeksbenadering te ontwikkelen en te verbeteren. Het kenniscentrum geeft aan dat zij als antwoord op dit advies gestart is met de ontwikkeling van faculteitsbrede profilerings thema’s. De zes profilerings thema’s waarop het KCT wil inzetten zijn:

- Circular Transition
- Connectivity & Mobility
- Designing Future Cities
- Energy Transition
- Smart Industry
- Technology for Life



De thema's Digitalisering, Duurzaamheid en Diversiteit zullen als satéprikkers door deze profilerings-thema's heen bewegen. Het management heeft tijdens het visitatiebezoek toegelicht dat bij het ontwikkelen van deze nieuwe profilering niet vanaf nul gestart is. Uitgangspunt voor het ontwerp waren de vier thema's van het onderzoeksprogramma Urban Technology. Deze zijn aangevuld met twee extra thema's. Lectoren die de commissie sprak konden zich in meer of mindere mate vinden in de nieuwe profilering maar gaven aan dat zij daarnaast ook graag de drie OZP's wilden behouden voor de zichtbaarheid naar de opleidingen.

De commissie is positief over de stappen die het KCT heeft gezet in het verscherpen van de onderzoeksprofilering. Ze is er echter nog niet van overtuigd dat deze thema's al doorleefd zijn in het KCT en daarbuiten. De lectoren, hoofddocenten en docent-onderzoekers die de commissie sprak voelden zich nog geen eigenaar van deze thema's en geïnterviewde stakeholders waren niet allen op de hoogte van de nieuwe ontwikkelingen. Ook is niet duidelijk of bij de ontwikkeling van de nieuwe profilering de Raad van Advies is betrokken.

De commissie mist bovendien een overkoepelend thema, een paraplu. Zij adviseert het KCT om op zoek te gaan naar de identiteit van het KCT: 'wie wil je zijn' en 'hoe wil je in de wereld staan', zowel intern als ook naar buiten. Deze exercitie zal mogelijk ook voor een herformulering van de profilerings-thema's zorgen.

### 3.1.3 Doelstellingen en indicatoren

Per onderzoeksprogramma heeft de commissie in de kritische reflectie inhoudelijke doelen aangetroffen. Voor het kenniscentrum als geheel mist zij deze doelen. Het kenniscentrum heeft wel een aantal algemene criteria opgesteld die gelden voor het onderzoek van het KCT:

- Het onderzoek is relevant voor en bereikt de beroepspraktijk en de samenleving;
- Met onze onderzoeksresultaten en expertise dragen we proactief bij aan de vernieuwing van curricula en de inhoud van vakken (casuïstiek en lesstof). We betrekken studenten en docenten actief bij het onderzoek;
- Waar nodig benaderen we complexe onderzoeksvragen vanuit de beroepspraktijk multi- of interdisciplinair
- Het onderzoek van met name Urban Tech richt zich op de Metropool Regio Amsterdam (MRA)
- Internationale samenwerking;
- De kwaliteit van ons praktijkgerichte onderzoek wordt door externen gewaardeerd en erkend.

Volgens de commissie passen de opgestelde criteria bij de onderzoeksvisie. Het valt de commissie echter op dat de indicatoren die bij deze criteria zijn geformuleerd niet altijd SMART geformuleerd zijn. Uit gesprekken met management van het KCT en het CvB heeft de commissie begrepen dat de HvA bezig is met de ontwikkeling van een kader met bijbehorende criteria en indicatoren die meer recht doet aan (de eigenheid van) het praktijkgericht onderzoek. Dit heeft inmiddels geresulteerd in een notitie 'Rapporteren over de doorwerking van praktijkgericht onderzoek'<sup>2</sup> en een lectoraat 'Doorwerking van praktijkgericht onderzoek'. Het panel juicht deze ontwikkeling toe, maar wil het KCT graag meegeven niet alleen te wachten op verdere HvA-brede ontwikkelingen, maar ook zelf de formulering van criteria en bijbehorende indicatoren die passen bij het KCT aan te scherpen. Volgens

<sup>2</sup> Rapporteren over de doorwerking van praktijkgericht onderzoek, Hogeschool van Amsterdam, augustus 2020.



de commissie is het daarbij van belang om bewuste keuzes te maken. De impact en doorwerking kunnen verschillen per onderzoeksproject. De commissie bepleit hiermee rekening te houden bij de uitwerking en toepassing van indicatoren.

### 3.1.4 Conclusie

Het KCT zit in een transitiefase. De commissie is positief over het feit dat het KCT zich beter wil profileren. De eerste plannen die de commissie heeft gezien zijn echter nog niet overtuigend. Het KCT zal in de aankomende periode volgens de commissie hard moeten werken om een eigen identiteit te formuleren. De commissie heeft op basis van de gesprekken en documentatie echter vertrouwen in de verdere ontwikkeling van het onderzoeksprofiel met bijbehorende profileringsthema's. Op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt de commissie tot het oordeel **voldoende**.

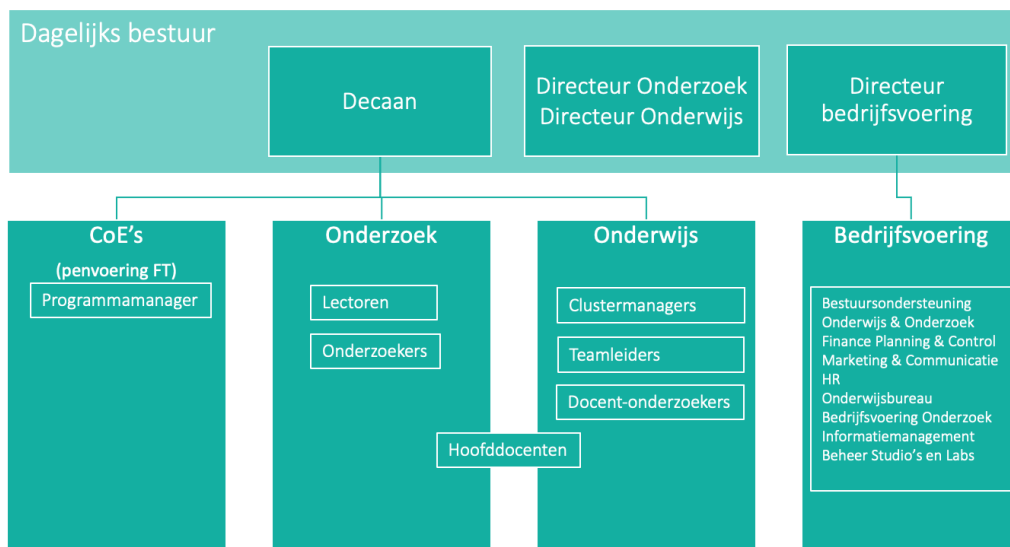
## 3.2 Organisatie van de onderzoekseenheid

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.

### 3.2.1 Organisatie

Het KCT is onderdeel van de Faculteit Techniek (zie ook figuur 1). Zoals beschreven in de kritische reflectie fungeert het KCT als faciliterend centrum en als gremium waarin de onderzoeksprogramma's zich gezamenlijk vertegenwoordigen binnen de faculteit en de HvA. De onderwerpen Promotiebeleid & Personeel, Integratie Onderwijs & Onderzoek, Data- & informatiemanagement, Kwaliteitszorg en Financiën zijn als portefeuille toegewezen aan minimaal één lector. Zoals beschreven in standaard 1 zal het KCT vanaf volgend jaar georganiseerd worden rondom de zes profileringsthema's.

De commissie is positief over de organisatie van het KCT. De taakverdeling binnen het KCT is volgens de commissie helder.



Figuur 1: Organogram van de faculteit Techniek



### 3.2.2 Mensen en middelen

Het KCT heeft op 31 dec 2020 een omvang van bijna 60 fte, waarvan 12,2 fte ondersteunende staf (tabel 1) en in 2020 een budget van € 8.191.000 (tabel 2).

Tabel 1: Onderzoekers van het KCT (in N en fte)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Functiecategorie in N (fte)</i>						
Lectoren	8 (6,5)	9 (6,6)	10 (7,9)	9 (7,4)	10 (8,2)	11 (8,5)
Docent senior onderzoekers/ hoofddocenten	20 (6,7)	8 (3,1)	7 (2,9)	9 (15,0*)	9 (3,4)	6 (2,6)
Docent-onderzoekers	20 (6,2)	44 (15,8)	40 (15,8)	36	42 (15,8)	44 (16,4)
Andere onderzoekers	20 (10,1)	32 (20,4)	38 (22,5)	9 (4,2)	42 (22,5)	29 (16,5)
Ondersteuning	21 (11,8)	29 (17,5)	32 (18,1)	48 (30,2)	18 (10,5)	24 (12,2)
Totaal	89 (41,3)	122 (63,4)	127 (67,2)	111 (56,8)	121 (60,4)	114 (56,2)
Promovendi	13 (8,0)	18 (12,8)	13 (11,9)	8 (6)	12 (8,3)	9 (6,7)
Kandidaat-promovendi	-	-	0	4 (1)	4 (0,8)	0
Buiten-promovendi	-	-	4	3 (2,2)	5 (3,7)	5 (3,7)

\* fte senior onderzoekers en docent-onderzoekers samen

De commissie is van mening dat het KCT een voldoende omvang heeft om kwaliteit en continuïteit van het onderzoek te borgen. De onderzoekers (lectoren, hoofddocenten, docent-onderzoekers en promovendi) die de commissie tijdens het bezoek heeft gesproken kwamen op de commissie als kwalitatief goed en erg enthousiast over. De commissie heeft met betrekking tot het personeelsbeleid wel een aantal punten die invloed kunnen hebben op de kwaliteit van het onderzoek.

Ten eerste is uit de kritische reflectie en gesprekken met management en lectoren gebleken dat het in bepaalde gevallen moeilijk is om onderzoekers aan het KCT te kunnen blijven binden. Onderzoekers met specifieke expertise starten met een tweejarig tijdelijk contract. Dit contract kan alleen omgezet worden in een vast contract als er ook een onderwijsaanstelling aan gekoppeld wordt. Indien er geen plek in het onderwijs beschikbaar is of onderzoekers niet als docent willen werken, moet het KCT soms vroeger dan gewenst afscheid nemen van goede onderzoekers.

Ten tweede is uit gesprekken met het KCT gebleken dat het KCT graag wat meer hoofddocenten aan zou willen trekken voor een betere verbinding tussen onderzoek en onderwijs.

Ten derde is gebleken dat de werkdruk bij met name docent-onderzoekers hoog is. Het KCT streeft naar een minimale aanstellingsomvang van 0,4 fte, zodat docent-onderzoekers substantieel ruimte hebben voor onderzoek. Volgens de kritische reflectie is de aanstellingsomvang op dit moment 0,37 fte. Uit gesprekken bleek dat docent-onderzoekers moeite hebben om voldoende tijd aan onderzoek te besteden.

Laatste aandachtspunt is het aantal promovendi. Zoals blijkt uit tabel 1 is het aantal promovendi de afgelopen jaren licht gedaald ten opzichte van een paar jaar ervoor.

De commissie constateert op basis van bovenstaande punten dat de onderzoekers (met name docent-onderzoekers) onder druk staan om hun onderzoekstaken goed uit te voeren. Zij adviseert om de onderzoeksbezetting op peil te houden en te borgen dat docent-onderzoekers voldoende tijd aan onderzoek kunnen besteden en onderzoekstijd niet wordt gezien als restpost in de onderwijsplanning.



Tijdens het visitatiebezoek merkten de lectoren op dat zij binnen hun onderzoekstaken het werk verdelen omdat de ene onderzoeker bijvoorbeeld beter is en/of meer affiniteit heeft met het aanvragen van subsidies en de andere met het voeren van netwerkgesprekken. De commissie juicht het ontstaan van ruimte voor specialismen in onderzoekslaanbanen toe maar adviseert dit wel expliciet te maken.

Tabel 2: Onderzoeksfinanciering (in k€)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Inkomsten in k€</i>						
1e geldstroom	3.847	4.178	3.697	4.290	5.420	5.389
2e geldstroom	980	1.459	2.804	2.804	2.436	2.445
3e geldstroom	202	307	254	504	427	357
Totaal	5.029	5.944	6.755	7.598	8.801	8.191

De commissie is van mening dat het KCT financieel gezond is. De financiering van het KCT vloeit voort uit verschillende bronnen: middelen vanuit de reguliere bekostiging (eerste geldstroom), inkomsten vanuit nationale of internationale competitie (tweede geldstroom) en contractonderzoek (derde geldstroom). De inkomsten zijn in de afgelopen zes jaar met ruim 80% toegenomen.

Zoals blijkt uit tabel 2 ontvangt het kenniscentrum meer geld uit tweede geldstroom dan uit derde geldstroom. Tijdens het visitatiebezoek lichtte het KCT toe dat dit een bewuste keuze is. Volgens het KCT passen de tweede geldstroomsubsidies goed bij het type onderzoek dat het kenniscentrum uitvoert. Bovendien is het KCT succesvol gebleken in het verkrijgen van deze subsidies. Met het verkrijgen van derde geldstroommiddelen heeft het KCT minder ervaring. De commissie begrijpt de keuze om vooral in te zetten op de tweede geldstroom, maar raadt het KCT wel aan om een strategie te ontwikkelen voor het verkrijgen van derde geldstroommiddelen.

Vanaf begrotingsjaar 2021 geldt een 35% overhead op tweede en derde geldstroommiddelen. Het KCT maakt zich hierdoor zorgen over het feit of zij zichzelf hiermee niet uit de markt priijst. Onderzoekers geven aan dat mede hierdoor het waarschijnlijk wel mogelijk is geworden het onderzoek binnen de HvA beter te ondersteunen, bijvoorbeeld op het gebied van datamanagement, ethiek, internationalisering. De commissie adviseert het KCT om hierover in gesprek te blijven met het CvB en de mogelijke gevolgen hiervan goed te blijven monitoren.

### 3.2.3 Samenwerkingsverbanden

Uit de kritische reflectie blijkt dat de drie OZP's in de afgelopen jaren regelmatig hebben samengewerkt. Voorbeelden die worden genoemd zijn 1) de subsidiestrategie van Urban Tech wordt gebruikt door Aviation en FO, 2) arrangementen voor samenwerkingsverbanden ontwikkeld door Aviation worden gebruikt door Urban Tech en FO, 3) ervaring van Aviation met de organisatie van bedrijfsopleidingen en LLO wordt gebruikt bij Urban Tech door inzet van personeel van Aviation; en 4) de ervaring van Urban Tech bij de opzet van een nieuwe website is door FO dankbaar gebruikt.

Daarnaast vond tussen de lectoren onderling en samen met de decaan regelmatig afstemming plaats over de grote lijn van de faculteit en het regelen van zaken van algemeen onderzoeksbelang. Volgens de commissie gaat het hier met name om een organisatorische samenwerking en kan de inhoudelijke samenwerking tussen de OZP's versterkt worden. De visitatiecommissie van 2015 beval het KCT ook aan om onderzoeksvragen vanuit de beroepspraktijk meer multidisciplinair te benaderen. De commissie ziet dat het KCT hierin stappen heeft gezet; de samenwerking met meerdere lectoraten



binnen het KCT is in de periode 2018-2020 verdubbeld ten opzichte van de periode 2015-2018 van 13 naar 21 projecten. De commissie hoopt echter dat de nieuwe profilering van het KCT nog meer openingen voor facultaire samenwerking biedt.

In 25 van de 142 projecten van het KCT is in de afgelopen periode interfacultair samengewerkt. De commissie verwacht dat de start van het CoE Urban Technology zal zorgen voor een verdere interfacultaire samenwerking.

Op basis van de documentatie en uit de gesprekken met lectoren, hoofdocenten en docent-onderzoekers, constateert de commissie dat er veel connecties zijn met externe partijen in de beroepspraktijk en het onderwijs. Zo werkt het OZP Urban Technology bijvoorbeeld samen met Vattenfall, de gemeente Amsterdam, Havenbedrijf Amsterdam, Albert Heijn, Techniek Nederland, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en de Universiteit van Amsterdam. Het OZP Aviation werkt bijvoorbeeld samen met KLM, JetSupport, Luchtverkeersleiding Nederland, ROC van Amsterdam en de TU Delft. Het OZP Forensisch Onderzoek heeft samenwerkingen met onder andere het Nederlands Forensisch Instituut, de politie, het Openbaar Ministerie, de Politieacademie en de Vrije Universiteit. Tijdens het visitatiebezoek heeft de commissie gesproken met stakeholders van het NFI, startup Dockr, gemeente Amsterdam, Vattenfall en KLM. Deze stakeholders waren erg tevreden over de samenwerking met het KCT. De commissie constateert dat, naast de projectcontacten, veel connecties via persoonlijke contacten lopen en daarmee niet altijd direct zichtbaar zijn. Het KCT kan aandacht besteden aan het bestendigen en beter presenteren van deze contacten.

De vorige visitatiecommissie adviseerde het KCT langjarige samenwerkingsverbanden te realiseren. De commissie heeft geconstateerd dat het KCT hieraan gevolg heeft gegeven door een aantal langdurige samenwerkingsverbanden te sluiten. Alhoewel de commissie hier positief tegenover staat, bestaat volgens de commissie het risico dat de flexibiliteit om in te kunnen spelen om de meest relevante vernieuwingsopgaven afneemt en de onafhankelijke positie van het onderzoek in het gevaar kan komen. Belangrijker daarom vindt de commissie dat het KCT met regionale partijen stippen op de horizon definieert voor langlopende maatschappelijke thema's en aan de doelstelling voor het realiseren van impact op deze thema's vasthoudt. Per project binnen elk thema kan het KCT dan besluiten met welke partner dit project het beste uitgevoerd kan worden. Sommige projecten lenen zich bijvoorbeeld goed voor startups, andere voor meer gevestigde bedrijven. Stakeholders met wie de commissie tijdens het visitatiebezoek sprak, bevestigden dit.

### 3.2.4 Conclusie

De commissie heeft een financieel gezonde organisatie aangetroffen met kwalitatief sterke en enthousiaste onderzoekers. De commissie raadt het KCT wel aan om een strategie te ontwikkelen voor het verkrijgen van derde geldstroommiddelen uit langlopende samenwerkingsprojecten. Vergeleken met zes jaar geleden hebben de verschillende OZP's elkaar vaker gevonden en ook de samenwerking met andere partijen is toegenomen. Toch constateert de commissie dat binnen het KCT de OZP's nog te veel op drie eilanden opereren. Volgens de commissie kan het KCT verdere stappen zetten in het aangaan van multi- en interdisciplinaire samenwerking onderling en met kenniscentra van andere faculteiten. De nieuwe profilering en start van een CoE bieden daar mogelijkheden toe. Op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt de commissie tot het oordeel **voldoende**.





### 3.3 Methodische kwaliteit van het onderzoek

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

#### 3.3.1 Geëxpliciteerde standaarden

De commissie heeft geconstateerd dat het KCT bekend is met de kwalitatieve maatstaven die breed in het hoger onderwijs gelden voor praktijkgericht onderzoek. Zo onderschrijft het KCT de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI) en het advies van de werkgroep Kwaliteit van praktijkgericht onderzoek<sup>3</sup>. Ten aanzien van datamanagement sluit het KCT aan bij de centrale richtlijnen van de HvA waarin randvoorwaarden worden gegeven voor research datamanagement. De HvA heeft een Ethische Commissie Onderzoek waar integriteitsvraagstukken kunnen worden voorgelegd.

Het KCT heeft naast de standaarden die HvA breed worden gebruikt ook eigen kwaliteitsinstrumenten ontwikkeld. Zo is in 2018 is voor de Faculteit Techniek een datasteward aangesteld die de centrale HvA richtlijnen voor Research Data Management (RDM) heeft uitgewerkt in een RDM-dataprotocol en instructies, en die onderzoekers daarin begeleidt.

Uit gesprekken met lectoren, hoofddocenten en docent-onderzoekers is gebleken dat zij op de hoogte zijn van zowel de methodische kwaliteit van praktijkgericht onderzoek als ook aangaande principes als eerlijkheid, transparantie, onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid. Onderzoekers besteden veel aandacht aan het uitwisselen van kennis en ervaring over onderzoeksthema's en – methoden. Dit doen zij zowel in informele setting met naaste collega's als ook door middel van peer reviews. Peer reviews vinden plaats binnen de onderzoeksprogramma's. Er is in 2019/2020 een nieuw peer review instrument ontwikkeld, waarmee tijdens het onderzoek peer review aan de hand van criteria systematisch kan worden uitgevoerd en vastgelegd.

Onderzoekers gaven tijdens het visitatiebezoek bovendien aan dat projecten die plaatsvinden op basis van externe financiering aan een reviewcommissie onderworpen worden. Dit geldt ook voor peer-reviewed artikelen. Dit is een extra mechanisme om de kwaliteit van onderzoek te meten en te borgen.

Alhoewel de commissie overtuigd is dat het KCT gebruikmaakt van goede onderzoeksstandaarden is de commissie van mening dat het KCT nog een verbeterslag kan maken. De commissie is positief dat het KCT in de nieuwe onderzoeksvisie (2021) al een eerste stap zet in het expliciteren van de aard van het onderzoek dat binnen het KCT wordt verricht en de daarbij passende onderzoeksmethoden. Zij nodigt het KCT uit dit verder te ontwikkelen.

Op basis van de kritische reflectie en gesprekken die de commissie heeft gevoerd constateerde de commissie bovendien dat het KCT geen kwaliteitsinstrumenten heeft om de kwaliteit van de verschillende typen output en mogelijkheden voor doorwerking te borgen. Het formuleren van geëxpliciteerde standaarden waaraan volgens het kenniscentrum het onderzoek van het KCT moet voldoen helpt bij het monitoren van resultaten en de spiegeling aan ambities en normen. De ontwikkeling en implementatie van dergelijke standaarden kan eraan bijdragen om de kwaliteit van onderzoeksprojecten van het KCT naar een hoger niveau te tillen.

<sup>3</sup> Advies werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat. Den Haag 2017 (commissie Pijlman)





### 3.3.2 Bestudeerde producten

Ieder commissielid heeft in de voorbereiding op de onderzoeksevaluatie een vijftal publicaties doorgenomen. Alle publicaties van het KCT worden gepubliceerd in een HvA-brede research database. De commissie is positief over de bestudeerde publicaties. Deze zijn relevant binnen de onderzoeksthema's van het kenniscentrum en de focus van de verschillende lectoraten. De commissie waardeert de diversiteit aan publicaties die zij in de research database heeft aangetroffen, van wetenschappelijke publicaties tot adviesrapporten.

De gangbare kwaliteitseisen voor praktijkgericht onderzoek zijn consequent toegepast en het onderzoek voldoet aan de eigen geëxpliciteerde standaard. De commissie adviseert de output in het vervolg in categorieën (typen publicaties en andere vormen van output) te rapporteren, zodat het geheel overzichtelijk wordt en daardoor beter te beoordelen is.

De commissie heeft illustraties van andere vormen van output en doorwerking van onderzoek bekeken tijdens het visitatiebezoek, zoals datasets en mediabijdragen (zie ook standaard 4). De commissie heeft de indruk dat deze vormen van output tamelijk ad-hoc zijn. De commissie nodigt het KCT uit om deze vormen van output in lijn te brengen met de gewenste impact van het onderzoek en aan de hand daarvan de outputvormen verder te standaardiseren.

### 3.3.3 Conclusie

Volgens de commissie beschikt het KCT over relevante onderzoeksstandaarden, waarin onder andere elementen uit de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit zijn geïntegreerd. Lectoren en onderzoekers zijn bovendien met elkaar in gesprek over onderzoekskwaliteit en leren van elkaar. De commissie mist een instrument om kwaliteit van de verschillende typen output en mogelijkheden voor doorwerking te borgen. Op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt de commissie tot het oordeel **voldoende**.

## 3.4 Resultaten en 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

### 3.4.1 Beroepspraktijk en samenleving

De commissie is onder de indruk van de vele projecten die het KCT in de afgelopen jaren met verschillende maatschappelijke partners en bedrijven heeft uitgevoerd. In de kritische reflectie heeft de commissie een zestal narratieven kunnen lezen waaruit de doorwerking van praktijkonderzoek van het KCT naar de samenleving duidelijk naar voren komt. Voorbeelden van projecten binnen deze narratieven waren de volgende:

Binnen het OZP Urban Technology, thema Designing Future Cities, is in het project Klimaatbestendige stad aangetoond dat elke straat bestand kan worden gemaakt tegen 60 mm regenval in één uur,



tegen weinig of geen meerkosten ten opzichte van conventionele rioleringsoplossingen. De norm van 60 mm/uur maakt nu deel uit van de ontwerprichtlijnen in Amsterdam.

Binnen het OZP Urban Technology, thema Circular transition, zijn met behulp van tweede geldstroomfinanciering de mogelijkheden onderzocht om met afgedankt textiel nieuwe hoogwaardige materialen en producten te creëren door het te combineren met biobased plastics. Dit heeft geresulteerd in een grote database met samples en technische gegevens van materiaalcombinaties waarmee het KCT de markt opgaat.

Binnen het OZP Urban Technology, thema Energy Transition, is in het project IDO-laad, een samenwerking tussen G4 gemeenten, UvA en bedrijven en organisaties, een dashboard ontwikkeld op basis waarop gemeenten en bedrijven hun beslissingen over de uitrol van EV-laadinfrastructuur baseren.

Binnen het OZP Urban Technology, thema Connectivity & Mobility, wordt onderzoek gedaan naar bewustmaking van belanghebbenden, ontwikkeling van nieuwe concepten voor stadslogistiek op basis van e-mobiliteit, door data gedreven analyse, gedragsverandering bij medewerkers en gezamenlijke businessmodellen. Het onderzoek heeft onder andere geleid tot een learning community voor zero-emission service logistics, waarin professionals uit de publieke en private sector, studenten en onderzoekers regelmatig kennis uitwisselen.

Binnen het OZP Aviation wordt onderzoek naar procesoptimalisering voor vliegtuigonderhoudsbedrijven uitgevoerd. Dit heeft onder andere geleid tot een permanente strategische samenwerking met de Main Support Base van de Koninklijke Luchtmacht op Vliegbasis Woensdrecht.

Binnen het OZP Forensisch Onderzoek is binnen het project 'beter opsporen met het lab op zak' onderzocht hoe forensische rechercheurs met mobiele analysetechnieken snel en veilig sporenanalyses kunnen verrichten op een plaats delict. Resultaten van dit onderzoek hebben onder andere geleid tot een wetswijziging.

Bovenstaande voorbeelden illustreren volgens de commissie dat de doorwerking in beroepspraktijk en samenleving op veel verschillende manieren plaatsvindt. Zoals ook in standaard 3 al aangestipt kan de doorwerking nog steviger worden neergezet door een meer systematische opzet. De commissie is positief over het project Mind the Gap, waarin het KCT een aantal projecten onder de loep neemt en kijkt hoe de doorwerking heeft plaatsgevonden.

Uit gesprekken met zowel onderzoekers van het KCT als stakeholders bleek dat projecten in gezamenlijkheid en interactie worden aangegaan. Volgens de commissie is dit passend bij praktijkgericht onderzoek. Zij waardeert de gezamenlijke discussie tussen beiden en de gezamenlijke verantwoordelijkheid naar een eventuele subsidiegever.

De commissie is positief dat het kenniscentrum de aanbeveling van de vorige visitatiecommissie heeft overgenomen die adviseerde om de focus op de Metropool Regio Amsterdam (MRA) te versterken. Deze focus ziet zij prominent in vele projecten terug. De commissie is van mening dat de impact van het onderzoek zich niet beperkt tot MRA, maar ook nationaal en internationaal waardevol zijn. Dat blijkt ook uit (inter)nationale publicaties en projecten. De MRA blijkt dus een goede broedplaats te zijn voor vraagstukken die spelen in de Metropoolregio, maar ook relevant zijn voor andere stedelijke regio's in binnen- en buitenland. Tevens biedt deze focus op de MRA studenten de mogelijkheid stage te lopen en onderzoekers om contacten te leggen voor zowel het onderzoek als het onderwijs. De commissie adviseert het KCT om de resultaten breder dan de MRA uit te dragen en ook te (blijven) investeren in nationale en internationale samenwerkingsverbanden.



De commissie is van mening dat het KCT trots mag zijn op het onderzoek dat zij uitvoert. Dit mag zij sterker uitstralen naar de samenleving en de markt. De commissie raadt het KCT een communicatiebeleid in te richten om het onderzoek beter in de schijnwerpers en in de markt te zetten.

#### 3.4.2 Onderwijs en professionalisering

De commissie heeft gesproken met enthousiaste hoofddocenten en docent-onderzoekers die een belangrijke rol spelen in de verbinding tussen onderzoek en onderwijs binnen de Faculteit Techniek. Zij gaven aan hun onderzoek in te brengen in het onderwijs en tevens onderwijs te gebruiken om hun onderzoek te versterken. Zo werken studenten, docenten en onderzoekers in afstudeerateliërs samen aan beroepsopdrachten. Ateliërs zijn gekoppeld aan thema's uit de praktijkgerichte onderzoeksprogramma's van het KCT. Ook binnen de tien multidisciplinaire minoren van de Faculteit Techniek werken studenten aan actuele onderzoeksvraagstukken.

Het aantal afstudeerders betrokken in onderzoek is in de afgelopen jaren gestegen van 95 naar 120 per jaar. Het viel de commissie op dat de betrokkenheid van studenten in onderzoek verschilt per onderzoeksprogramma. De verbinding tussen beide leek sterker bij de OZP's Aviation en Forensisch onderzoek dan bij het OZP Urban Technology. Volgens de commissie heeft dit te maken met het bredere vakgebied van Urban Technology, waardoor de connectie met onderwijs minder duidelijk is.

De commissie heeft opgemerkt dat het betrekken van docenten bij het onderwijs een uitdaging blijkt. Docenten worden door onderzoekers gevoed in de curriculumcommissies waar zowel onderzoekers als docenten participeren. Onderzoekers geven tevens presentaties over hun onderzoeksresultaten. Toch verschilt de betrokkenheid van docent tot docent. De commissie vraagt het KCT hiervoor blijvend aandacht te hebben.

De commissie heeft een interessant gesprek gevoerd met een aantal student-assistenten. Zij waardeerden de kans die zij kregen om te participeren in het onderzoek van het KCT. Door hun taak als student-assistent werden zij zich bewust van de inbreng van onderzoek in hun onderwijsprogramma. Volgens deze student-assistenten is dit voor studenten zonder student-assistentenschap niet helder. De commissie raadt het KCT aan om het onderzoek beter in het onderwijs te promoten en zich daarbij niet te beperken tot de laatste twee studiejaar.

Recent is de faculteit gestart met de ontwikkeling van Communities of Practice (CoPs). Een CoP is een omgeving waar studenten, docent(onderzoekers), onderzoekers en externe partners met elkaar verbonden zijn door te werken aan complexe vraagstukken in lijn met de profilerings-thema's van de faculteit. Kenmerkend voor een CoP is de interdisciplinaire benadering van vraagstukken. Zoals beschreven in de kritische reflectie volgen studenten binnen een CoP een (faculteitsbrede) minor, maken ze deel uit van een afstudeerateliërs en vindt kenniscirculatie plaats tussen onderzoek, beroepspraktijk en onderwijs. Uit de gesprekken met docent-onderzoekers kreeg de commissie te horen dat de huidige aandacht voor interdisciplinair onderwijs en onderzoek wel tot spanning kan leiden in het onderwijs. Vooral het betrekken van studenten die met name geïnteresseerd zijn in techniek wordt hierdoor lastiger. In hun ogen dreigen opdrachten te abstract te worden. Volgens de commissie zijn CoP's een mooie manier om de verbinding tussen onderwijs en onderzoek te versterken. Zij ziet dat de faculteit oog heeft voor de mogelijke spanning die dit op kan leveren.

Het KCT maakt gebruik van verschillende onderzoeksfaciliteiten. Voorbeelden zijn het MRO-lab (inclusief composiet materials), het Robotics lab, de klimaatkamer en het Capacity-lab (simulaties, VR/AR). Alle labs staan ook ter beschikking voor onderwijsactiviteiten. De commissie was positief over de verschillende labs die zij tijdens een rondleiding gedurende het visitatiebezoek heeft bezocht. In



2022 verhuist de faculteit Techniek naar het Conradhuis waarin nog meer technische faciliteiten zichtbaarder aanwezig zullen zijn. Het viel de commissie echter op dat de studenten die zij sprak minder enthousiast waren over het onderwijs dat zij in de labs ontvingen. Zij misten tijdens de zogenoemde ‘practicals’ de aansluiting met hun onderwijsprogramma. Volgens de commissie kan het KCT middels de labs in de toekomst (nog) meer de verbinding leggen tussen onderwijs en onderzoek.

### 3.4.3 Kennisontwikkeling

De commissie heeft geconstateerd dat het KCT bijdraagt aan de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein met verschillende publicaties in wetenschappelijke en professionele tijdschriften, congresartikelen, boeken en rapporten. De lectoraten publiceren met enige regelmaat artikelen, deels in peer-reviewed tijdschriften. Daarnaast heeft het kenniscentrum meerdere onderzoeksprijzen gewonnen en een deel van de financiering verworven door externe competitie.

Uit tabel 3 blijkt dat zowel het aantal wetenschappelijke als professionele publicaties van het KCT in de afgelopen jaren gestegen is en ruim hoger is dan de streefwaarde.

Tabel 3: Aantal wetenschappelijke en professionele publicaties inclusief streefwaarden

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Streefwaarde kpi wetenschappelijk</i>	30	32	33	35	36	38
<b>Wetenschappelijke publicaties</b>	<b>34</b>	<b>59</b>	<b>89</b>	<b>105</b>	<b>74</b>	<b>85</b>
<i>Streefwaarde kpi professioneel</i>	27	28	30	31	33	34
<b>Professionele publicaties</b>	<b>35</b>	<b>48</b>	<b>87</b>	<b>58</b>	<b>54</b>	<b>84</b>

Uit de kritische reflectie blijkt dat er een verschil is in type output tussen de OZP's. De OZP's Aviation en Forensisch Onderzoek hebben aanzienlijk meer wetenschappelijke output, maar wat minder professionele output, in vergelijking met Urban Technology.

De commissie is onder de indruk van de hoeveelheid en kwaliteit van zowel de wetenschappelijke als wel de professionele publicaties. De output van het KCT omvat ook andere soorten zoals proof of concepts, patenten, datasets, tools, digitale producten, masterclasses en mediabijdragen. De impact van het kenniscentrum op het onderzoeksdomein blijkt daarnaast volgens de commissie duidelijk uit de succesvolle samenwerking met andere kennisinstellingen.

De commissie wil het KCT meegeven dat het zich nog meer mag richten op de systematische vastlegging van andere vormen van output en impact die eigen zijn voor praktijkgericht onderzoek. Zij adviseert om met de introductie van de profilerings thema's na te denken over kpi's die passend zijn bij de verschillende thema's.

### 3.4.5 Conclusie

De commissie concludeert dat het KCT duidelijk opereert vanuit de driehoek onderzoek – onderwijs – werkveld. De impact op zowel de beroepspraktijk als het onderwijs is overduidelijk. Tevens dragen de producten bij aan verdere kennisontwikkeling. De commissie adviseert om op al deze terreinen de impact van het onderzoek ook systematisch vast te leggen. De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.



### 3.5 Kwaliteitsborging

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.

#### 3.5.1 Kwaliteitsborging

De commissie stelt vast dat het KCT een uitgebreid systeem van reflectie op de kwaliteit van de onderzoeksprocessen kent. De proceskwaliteit van het onderzoek is op verschillende manieren en niveaus belegd bij het KCT. Alle programma's, projecten, tussenproducten en output worden onderworpen aan kritische reflectie en peer review. Op programmaniveau vindt reflectie plaats via programmaraad, raad van advies of klankbordgroep.

Onderdeel van een goede kwaliteitsborging is volgens de commissie de opvolging van aanbevelingen van een vorige visitatiecommissie. Het KCT is in 2015 extern en in 2018 intern gevisiteerd. In de kritische reflectie is per aanbeveling van de vorige commissies beschreven welke opvolging heeft plaatsgevonden. De commissie signaleert dat het KCT de adviezen van vorige commissies heeft aangepakt. De opvolging van de aanbeveling om langdurige samenwerkingen aan te gaan zoals beschreven in paragraaf 2, is daar een goed voorbeeld van.

Zoals vermeld in standaard 3 speelt peer review een belangrijke rol bij de kwaliteitsborging. Onderzoekers zien de meerwaarde van dit systeem maar gaven ook aan dat het beoordelen van onderzoeksproducten die qua inhoud verder van je eigen onderzoek af staan tijdrovend is. In de kritische reflectie werd het proces van peer review tussen lectoraten of onderzoeksprogramma's als 'moeizaam' omschreven. De commissie is van mening dat het KCT moet zoeken naar de balans tussen control en efficiency in deze.

Wat de commissie betreft zou de terugkoppeling van onderzoeksprojecten op onderdelen reflectiever kunnen. Stakeholders die de commissie tijdens het visitatiebezoek sprak, onderstrepen dit. Zij gaven bovendien aan dat zij vooraf samen met het KCT betere doelstellingen van het onderzoek willen vaststellen over de impact en doorwerking die zij met een project willen realiseren.

Zoals blijkt uit bovenstaande is volgens de commissie een kwaliteitscultuur aanwezig. De commissie is echter van mening dat deze verder ontwikkeld kan worden door deze gestructureerder te organiseren in een meer systematische plannings- en controlcyclus. Volgens de commissie kan de kwaliteitszorg een meer formeel karakter krijgen met het opstellen van een eigen kwaliteitsplan. Dit plan is volgens de commissie uitdrukkelijk niet bedoeld om meer bureaucratie te creëren maar om een effectievere 'Plan Do Check Act' (PDCA) cyclus te bereiken.

#### 3.5.2 Conclusie

De commissie heeft binnen het KCT een cultuur aangetroffen die de betrokkenen aanzet tot kwaliteitsverbetering. Het materiaal en de gesprekken hebben het panel overtuigd dat het KCT beschikt over adequate instrumenten en deze ook effectief inzet. Daarnaast wordt ook effectief gereageerd op externe signalen. De commissie adviseert het KCT om de kwaliteitszorg verder te ontwikkelen van een inhoudsgedreven kwaliteitszorg naar een meer proces- en systeemgedreven kwaliteitszorg. De commissie komt op deze standaard tot het oordeel **voldaan**.



### 3.6 Sterke punten en aanbevelingen

#### 3.6.1 Sterke punten

De commissie constateert de volgende sterke punten:

- **Output** – Het KCT heeft een goede wetenschappelijke en professionele output (zowel kwantitatief als kwalitatief);
- **Samenwerking** – Het KCT werkt intensief samen met partners vanuit de beroepspraktijk en andere kenniscentra, zowel binnen de MRA als daarbuiten;
- **Kwaliteitscultuur** – Het KCT kent een goede kwaliteitscultuur met kwaliteitsinstrumenten en waarin gereageerd wordt op externe signalen;
- **Financiën** – Het KCT is financieel gezond. Het kenniscentrum is succesvol in het verkrijgen van tweede geldstroomfinanciering;
- **Personeel** – Het KCT beschikt over veelzijdige en enthousiaste medewerkers en betrokken student-assistenten.

#### 3.6.2 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van het kenniscentrum doet de commissie een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de kwaliteit van het kenniscentrum.

- **Onderzoeksprofiel** – Verscherp de onderzoeksprofilering. Ga daarbij op zoek naar een overkoepelende visie en neem bij het definiëren interne en externe stakeholders mee;
- **Personeel** – Houd de onderzoeksbezetting op peil en zorg dat docent-onderzoekers voldoende tijd aan onderzoek kunnen besteden. Maak mogelijke specialismen in onderzoekslaanbanen expliciet;
- **Financiën** – Ontwikkel een strategie voor het verkrijgen van derde geldstroommiddelen uit langlopende samenwerkingsprojecten;
- **Samenwerking** – Versterk samenwerkingen in interfacultair verband en met onderzoekers van andere OZP's binnen het KCT. Bevorder tevens langlopende samenwerkingsverbanden met een groep flexibel inzetbare externe stakeholders, waarbij naast tweede ook derde geldstroom projecten gegenereerd kunnen worden;
- **Communicatie** – Versterk de externe en interne communicatie door:
  - Resultaten breder uit te dragen dan de MRA door middel van nationale en internationale samenwerkingsverbanden;
  - Een communicatiebeleid in te richten om het onderzoek beter in de schijnwerpers en in de markt te zetten;
  - In alle studiejaar van de opleidingen het onderzoek beter te promoten. Laat hierbij de onderwijsopdrachten in labs meer aansluiten op het onderwijsprogramma.
- **Kwaliteitszorg** – Structureer de kwaliteitszorg naar een meer proces- en systeemgedreven kwaliteitszorg in plaats van een inhoudsgedreven kwaliteitszorg. Daarbij kan gedacht worden aan:
  - Het formuleren van meetbare kwalitatieve en/of kwantitatieve indicatoren die passen bij het KCT;



- Het ontwikkelen van een geëxpliciteerde standaard voor de verschillende typen output en mogelijkheden voor doorwerking;
- Het systematisch vastleggen van de verschillende vormen van output en impact die eigen zijn voor praktijkgericht onderzoek.

De commissie is van mening dat met het onderzoek van het KCT technologische oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen worden geboden. De focus is daarbij op de MRA. De commissie is onder de indruk van de kwaliteit en kwantiteit van de output. De impact van het onderzoek op de beroepspraktijk en het onderwijs is groot. De benodigde netwerken en samenwerkingsverbanden zijn aanwezig. Het KCT heeft kwaliteitsinstrumenten om de kwaliteit van het onderzoek te borgen. Tevens reageert het KCT effectief op externe signalen.

De commissie heeft een aantal aandachtspunten. Het belangrijkste aandachtspunt is het ontbreken van een helder onderzoeksprofiel. De commissie moedigt het KCT aan om de recent geformuleerde profilerings thema's verder uit te werken en aan te vullen met een overkoepelend thema. Het KCT kan zich verder professionaliseren door een meer systematische vastlegging van werkwijzen en uitkomsten. De commissie komt tot het eindoordeel **voldoende**.

Standaard	Uitkomst
Standaard 1	Voldoende
Standaard 2	Voldoende
Standaard 3	Voldoende
Standaard 4	Goed
Standaard 5	Voldaan
Eindoordeel	Voldoende



## 4. Kenniscentrum CAREM

### 4.1 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.

#### 4.1.1 Onderzoeksprofiel

Het Centre for Applied Research for Business and Economics (CAREM) is het kenniscentrum van de Faculteit Business en Economie (FBE). Binnen CAREM is het praktijkgerichte onderzoek in lectoraten ondergebracht. Het kenniscentrum is een faciliterend, ontwikkel- en adviescentrum voor lectoren, onderzoekers, docenten, studenten en het facultair management.

Op advies van aanbevelingen van vorige visitatiecommissies is de afgelopen jaren gewerkt aan een gezamenlijke missie en visie die specifiek is voor CAREM. De visitatiecommissie van 2015 raadde CAREM namelijk aan om binnen de lectoraten veel meer focus aan te brengen en tussen de lectoraten de samenhang te versterken. De interne visitatiecommissie van 2018 adviseerde om een gezamenlijke missie en visie te ontwikkelen die specifiek is voor CAREM en die zich verhoudt tot de missie en visie van de HvA en waarin gedefinieerd kan worden wat de samenhang is tussen de verschillende lectoraten van CAREM.

Tijdens het visitatiebezoek lichtten de lectoren toe dat zij in het proces naar een gezamenlijke visie met elkaar het gesprek zijn aangegaan over wat zij gemeen hebben. Inspirerend hierbij was het gedachtegoed van Kate Raworth<sup>4</sup>. Kate Raworth is sinds 2020 verbonden aan de faculteit en is zowel inspirator als kritische meedenker over de koers van het onderzoek en onderwijs.

Bovenstaande gesprekken hebben geleid tot een gezamenlijk profiel, waarbij het onderzoek nu in het teken staat van de economische en duurzame transformatie van metropoolregio's zoals de Metropoolregio Amsterdam. Het kenniscentrum heeft hierbij in de kritische reflectie de volgende (Engelstalige) missie geformuleerd: 'to transform business models, business ecosystems and business education to become purpose-driven, sustainable, regenerative and distributive by design'.

Om dit gezamenlijke profiel vorm te geven is in 2021 het Centre for Economic Transformation (CET) opgericht, dat zich richt op het economische perspectief van vier actuele transformaties: de circulaire, energie-, werk- en digitaliseringstransformatie (zie voor de verdere organisatie van de onderzoekseenheid standaard 2).

De commissie heeft tijdens het visitatiebezoek uitgebreid met management en onderzoekers gesproken over de nieuwe visie. Zij constateert dat met deze visie het onderzoek van het kenniscentrum veel beter gebundeld is. De commissie vindt bovendien dat het profiel aansluit bij de 'sustainable development goals' en het missiegedreven innovatiebeleid. Onderzoekers die de

---

<sup>4</sup> Doughnut Economie: Een economisch model van Kate Raworth, dat economische welvaart meet door te kijken naar de realisatie van een sociaal fundament zonder het overschrijden van ecologische plafonds.





commissie sprak gaven aan betrokken te zijn bij de ontwikkeling van de visie en zich goed te kunnen vinden in de nieuwe profilering.

Volgens de commissie kan de visie echter nog beter uitgewerkt worden. Nu positioneert het kenniscentrum zich vanuit het brede perspectief van ondermeer de SDG's en de donut-economie, maar koppelt zij dit perspectief volgens de commissie nog onvoldoende aan de eigen kennis en inhoudelijke expertise. De term 'economische transformatie' kan nog beter worden geladen: Vanuit welke specifieke perspectieven geeft het kenniscentrum strategisch invulling aan de term en wat dragen de vier vakgroepen met hun onderzoeksthema's daaraan bij? De opsomming van thema's per vakgroep geeft onvoldoende beeld hoe men in samenhang met elkaar aan economische transformatie werkt. Tevens adviseert de commissie het kenniscentrum om gedurende lange tijd aan dit thema vast te houden.

Uit gesprekken tijdens het visitatiebezoek bleek dat het kenniscentrum zichzelf onderscheidend vindt door haar nauwe verbinding tussen onderzoek en onderwijs. In het onderwijsprogramma worden studenten ook opgeleid in het transformatie denken en doen. Daarnaast noemde het management tijdens het visitatiebezoek het onderdeel 'by design' in de missie onderscheidend. Deze focus op 'ontwerpen' kwam de commissie in de overige gesprekken en documenten echter niet prominent tegen. De commissie adviseert het kenniscentrum om deze focus verder door te ontwikkelen en de unieke waarde van 'by design' zichtbaar te maken en te verankeren in het onderzoek. Hoe kan bijvoorbeeld 'by design' een rol spelen in de bestudering van transformatieprocessen?

De commissie is van mening dat CAREM heldere ambities heeft. Zoals beschreven in de kritische reflectie zijn deze ambities gericht op: 1) het ontwikkelen van vraaggestuurd en co-creërend onderzoek en kennisproducten, 2) het bestendigen van (internationale) samenwerkingsrelaties binnen en buiten de HvA, 3) het verbinden van onderwijs en onderzoek en 4) het leveren van een bijdrage aan de duurzaamheidsambities van de stad Amsterdam. De commissie constateert dat het kenniscentrum met bovenstaande ambities aansluit bij het instellingsplan van de HvA. De commissie ziet in de drie pijlers van de HvA Duurzaamheid, Digitalisering en Diversiteit, vooral de eerste twee pijlers prominent in het profiel en de onderzoeksprogramma's terug.

#### 4.1.2 Onderzoeksprogramma's

Het onderzoek is opgedeeld in lijnen per vakgroep. De onderzoeklijnen passen bij de vier geïdentificeerde transformaties.

- a) De Vakgroep **Digital Commerce & Emerging Technologies** heeft vier centrale onderzoeksthema's:
- Digitale volwassenheid bij het MKB in de detailhandel en andere sectoren;
  - E-commerce en omni-channel retailing;
  - Bijdrage van data science en opkomende technologieën aan duurzamere bedrijfsmodellen en meer maatschappelijk verantwoord ondernemen;
  - Beïnvloeding van de interacties van bedrijven met hun klanten in de detailhandel en andere sectoren door opkomende technologieën.

Met bovenstaande thema's levert de vakgroep een bijdrage aan de digitaliseringstransformatie.

- b) De vakgroep **Innovation & Entrepreneurship**, die verbonden is aan de circulaire en energietransformatie, heeft de volgende thema's:
- Duurzame stedelijke economische groei;
  - Duurzame en circulaire bedrijfsmodellen en wereldwijde waardeketens;
  - Duurzaam ondernemerschapsonderwijs en ontwikkeling van ondernemerscompetenties;



- Managen van multi-stakeholder samenwerkingen voor duurzame en innovatieve doeleinden.
- c) De vakgroep **Professional Agency, Organisations and Labour Market** doet onderzoek naar
- De gevolgen van economische transformatie voor professionals in teams;
  - De wendbaarheid en inrichting van organisaties;
  - Human capital op de arbeidsmarkt en in de samenleving.
- Het onderzoek is verbonden aan de transformatie van werk.
- d) Centrale thema's van de vakgroep **Sustainable Finance, Governance & AI-based Accounting** zijn:
- Vakbekwame professionals en benodigde competenties in duurzame finance & accounting;
  - Data science en duurzaamheid;
  - Financiële innovatie binnen de maatschappij, nieuwe producten en diensten ontwikkelen en implementeren, inclusief de noodzakelijke wettelijke en technische vereisten;
  - Duurzame financiering en governance;

Met deze thema's is de vakgroep vooral verbonden aan de digitaliseringstransformatie.

De commissie ziet de gezamenlijke visie van het kenniscentrum duidelijk terug in de vier onderzoeksprogramma's, maar beveelt aan deze nader te preciseren in strategische keuzes en doelstellingen. Zij nodigt de vakgroepen uit om ook binnen de vakgroepen de gekozen visie scherp te houden en in de toekomst met haar thema's niet te veel te verbreden. Om de verbinding te versterken ziet de commissie in de toekomst meer kansen voor projecten tussen de verschillende vakgroepen.

#### 4.1.3 Doelstellingen en indicatoren

CAREM heeft zes criteria voor haar praktijkgericht onderzoek gedefinieerd:

- Er zijn strategische (meerjarige) partnerships met diverse instellingen, bedrijven en organisaties;
- Het onderzoek is relevant voor de praktijk;
- Het onderzoek is multidisciplinair/interdisciplinair van aard;
- Het onderzoek heeft kwaliteit;
- Er is sprake van een diversiteit aan onderzoeksresultaten;
- Het onderzoek levert een bijdrage aan het onderwijs.

De commissie erkent de relevantie van bovenstaande criteria maar vindt ze nog erg algemeen. Om te kunnen beoordelen of aan deze criteria wordt voldaan zijn indicatoren nodig. HvA-breed is een lector aangesteld die het kenniscentrum hierbij gaat helpen. De commissie raadt CAREM echter aan ook zelf actief aan de slag te gaan met de definitie van indicatoren. De commissie kan zich vinden in de keus van het kenniscentrum om de nadruk te leggen op kwalitatieve vooruitgang en concretisering van de ambities boven kwantitatief meetbare kpi's. Zij is echter van mening dat ook hier indicatoren bij geformuleerd dienen te worden.

#### 4.1.4 Conclusie

De commissie concludeert dat CAREM een ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel heeft met veel synergie met HvA onderwijs. Dit profiel is op hoofdlijnen helder, maar kan volgens de commissie nog



beter uitgewerkt worden. De doelen, strategische keuzes en indicatoren zijn nog niet helder. Op basis van bovenstaande is het oordeel op deze standaard **voldoende**.

## 4.2 Organisatie van de onderzoekseenheid

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.

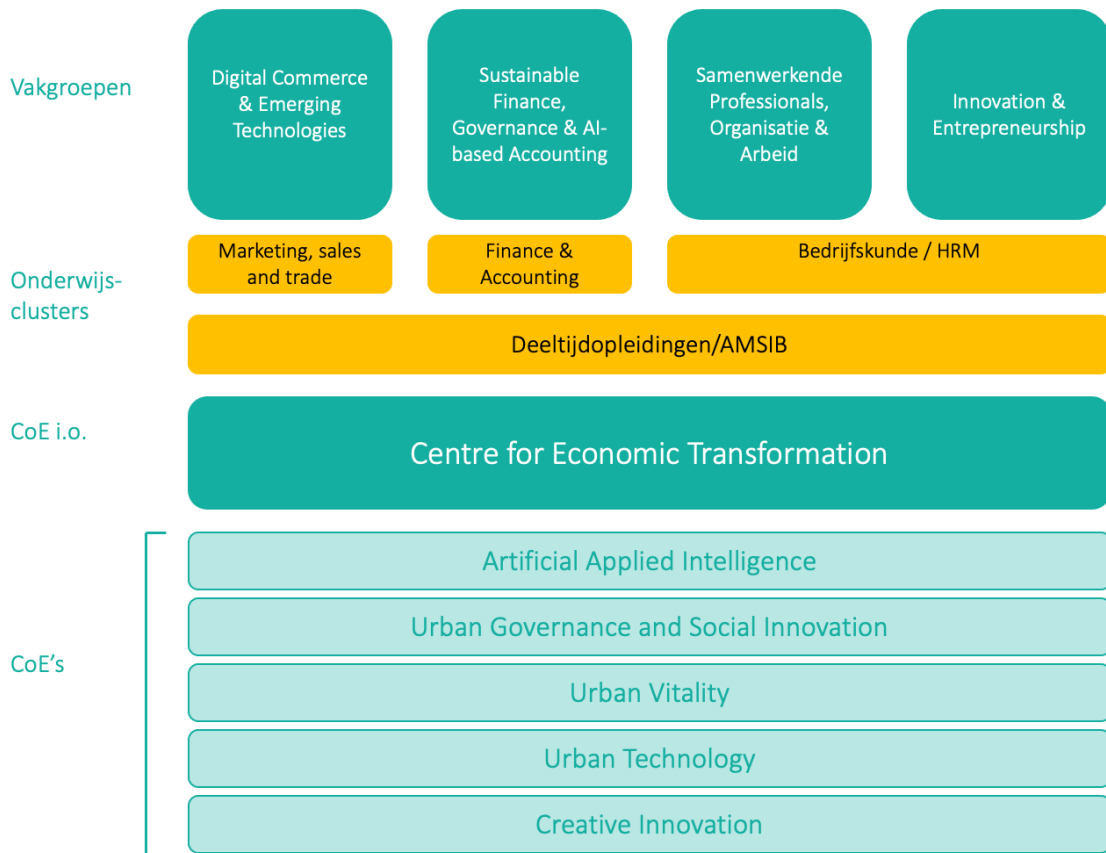
### 4.2.1 Organisatie

Zoals beschreven in standaard 1 is het kenniscentrum CAREM, bestaande uit vier vakgroepen, onderdeel van de Faculteit Business en Economie. Het onderzoek van CAREM wordt uitgevoerd vanuit zeven lectoraten binnen vier vakgroepen:

1. Vakgroep Innovation & Entrepreneurship bestaande uit:
  - Lectoraat Urban Economic Innovation;
  - Lectoraat Collaborative Entrepreneurship (sinds 2021);
  - Lectoraat Entrepreneurship.
2. Vakgroep Professional Agency, Organisation and Labour Market bestaande uit:
  - Lectoraat Professional Agency (sinds 2021).
3. Vakgroep Sustainable Finance, Governance & AI-based Accounting' bestaande uit:
  - Lectoraat Corporate Governance & Leadership.
4. Vakgroep Digital Commerce & Emerging Technologies bestaande uit:
  - Lectoraat Digital Commerce;
  - Lectoraat Emerging Technology for Business (sinds 2020).

Zoals al genoemd in standaard 1 is recent het Centre for Economic Transformation (CET) opgericht, dat voornemens is om door te groeien naar een volwaardig HVA Centre of Expertise (CoE) in 2022. Dit CoE wordt organisatorisch geborgd binnen FBE met een eigen programmering, budget en operationeel team. Zoals blijkt uit figuur 1 participeert het kenniscentrum ook in andere CoE's zoals het CoE Artificial Applied Intelligence.





Figuur 1 Relatie tussen vakgroepen, lectoraten, onderwijsclusters en CoE's

Op basis van de kritische reflectie was voor de commissie de bovenstaande organisatiestructuur met CAREM en CET niet helder. Het management lichtte tijdens het visitatiebezoek toe dat de faculteit in transitie is. Het kenniscentrum CAREM zal in de toekomst niet meer gelabeld worden als entiteit, maar als een administratieve eenheid waar de kostenplaatsen ondergebracht zijn en waarmee de vakgroepen de thuisbasis worden voor de onderzoekers. De commissie adviseert om het CET als visitekaartje naar buiten te positioneren. Dit betekent dat de aandacht wat betreft aanscherping van de inhoudelijke visie vooral op het CET gericht moet zijn. Daarmee wordt de zichtbaarheid van het CET vergroot en het CAREM de organisatorische en administratieve 'back office'. Dit laat volgens de commissie onverlet dat het onderzoeksprofiel van het kenniscentrum beter uitgewerkt dient te worden om de inhoudelijke verdieping en cohesie tussen de lectoraten onderling te versterken.

#### 4.2.2 Mensen en middelen

Het kenniscentrum heeft een omvang van circa 44 fte, waarvan circa 37 fte onderzoeksstaf en 7 fte ondersteunende staf op een totaal budget van 4,2 miljoen euro (peildatum 31 dec 2020).

In tabel 1 staat het aantal onderzoekers werkzaam bij CAREM weergegeven. De commissie is enthousiast over de omvang van de onderzoeksgroep en de hoeveelheid tijd die onderzoekers kunnen besteden aan onderzoekswerkzaamheden. Uit de gesprekken met onderzoekers bleek dat geen van de onderzoekers het gevoel had te weinig tijd voor onderzoek te hebben.



Tabel 1: Onderzoekers van CAREM (in N en fte)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Functiecategorie in N (fte)</i>						
Lectoren	5 (4,1)	5 (4,5)	5 (4,6)	7 (6)	6 (5,2)	7 (6)
Docent senior onderzoekers/ hoofddocenten	5 (2,6)	10 (5,7)	-	-	-	-
Docent-onderzoekers	20 (6,95)	26 (10,25)	34 (17,67) *	31 (18,6) *	33 (18,09) *	39 (15,95) *
Andere onderzoekers	1 (0,1)	1 (0,1)	7 (nvt)	2 (1,6)	3 (2,2)	5 (1,5)
Promovendi	8 (4,8)	8 (4,8)	13 (4,2)	12 (4,2)	11 (6,6)	12 (6,4)
Buiten-promovendi	nvt	Nvt	1 (nvt)	nvt	nvt	1 (nvt)
Kandidaat-promovendi	2 (0,6)	4 (0,8)	nvt	nvt	nvt	1 (0,4)
Promotie persoonlijke titel	-	-	3 (nvt)	2 (onbekend)	1 (onbekend)	5 (onbekend)
Ondersteuning	7 (4,0)	11 (7,3)	11 (8,4)	14 (7,6)	10 (6,9)	12 (6,48)
Totaal	48 (23,15)	65 (33,45)	74 (34,87)	68 (33,8)	68 (35,56)	82 (36,73)

\* senior onderzoekers en docent-onderzoekers samen

Het management gaf tijdens het visitatiebezoek aan dat het kenniscentrum de ambitie heeft om in de aankomende jaren met zo'n 30% te groeien. Zo is het kenniscentrum voornemens om in ieder geval in elke vakgroep minstens twee lectoren plaats te laten nemen. De commissie juicht deze ambitie toe, maar constateert dat het kenniscentrum nog niet de projectorganisatie heeft om deze ambitie waar te maken. Naast de inmiddels aangestelde projectcontroller zal volgens de commissie geïnvesteerd moeten worden in projectofficers die nodig zijn voor bijvoorbeeld acquisitie en follow-up van projecten.

De visitatiecommissie van 2015 adviseerde om loopbaanpaden voor docent/ onderzoekers en voor gepromoveerden te creëren. Onderzoekers die de commissie sprak gaven aan dat een loopbaanbeleid op dit moment nog grotendeels ontbreekt, maar wel wordt ontwikkeld. AMSIB is dankzij de voorwaarden voor hun EPAS Accreditatie verder met het ontwikkelen van loopbaanbeleid voor onderzoekers. Dit dient als voorbeeld voor het kenniscentrum en wil het kenniscentrum op soortgelijke wijze gaan implementeren.

In het kenniscentrum zijn op dit moment dertien promovendi werkzaam. Naast promovendi is er door een samenwerking met Northumbria University binnen het kenniscentrum ook een mogelijkheid om een Professional Doctorate (PD) traject te volgen. Tot nu toe hebben negen docenten hiervan gebruik gemaakt. Een PD kandidaat die de commissie tijdens het visitatiebezoek sprak was erg te spreken over het traject. Aandachtspunt is het ontbreken van een PD-beleid. De commissie begreep dat de HvA deelneemt aan een landelijke pilot van het PD traject die volgend jaar start. Dit wordt door de commissie toegejuicht. Zij is van mening dat PD-trajecten de samenwerking met private partijen kan intensiveren en potentieel een krachtig verdienmodel voor het kenniscentrum kunnen worden.

Het onderzoeksbudget is in de afgelopen jaren sterk gegroeid van bijna €2,5 miljoen naar ruim €4,2 miljoen. Het onderzoeksbudget is ongeveer 5% van het totale budget van de faculteit. De commissie constateert dat de onderzoeksgroep sterk afhankelijk is van de eerste geldstroom vanuit de HvA. De interne visitatiecommissie van 2018 stelde al voor om in te zetten op een toename van derde geldstroommiddelen. De huidige commissie ondersteunt dit advies. Tevens adviseert zij om het budget voor professionele projectondersteuning te verhogen ter bevordering van het genereren van tweede en derde geldstroommiddelen.



Tabel 2: Onderzoeksfinanciering (in €)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1e geldstroom	2.140.512	2.341.227	2.453.295	2.705.556	3.173.480	3.017.585
2e geldstroom	181.618	423.176	799.255	906.129	1.033.551	945.140
3e geldstroom	59.698	93.527	195.096	301.526	250.155	251.446
Totaal	2.463.522	2.857.930	3.555.552	3.913.211	4.457.186	4.214.171

#### 4.2.3 Samenwerkingsverbanden

De commissie stelt vast dat er op dit moment een intensievere samenwerking tussen de lectoren is in vergelijking met zes jaar geleden. De verandering van onderzoeksprofiel met één overkoepelende onderzoeksthema draagt hieraan bij. De kritische reflectie spreekt van een lectorencollectief, die de meerwaarde van onderling verbonden expertise en gezamenlijke keuzes inziet. Volgens de commissie gaat de interne samenwerking tussen de lector(at)en vooral over het maken van keuzes en het sparren over de opzet, uitvoering en kwaliteit van onderzoek. Lectoren weten van elkaar waar ze mee bezig, zo blijkt. De commissie is echter van mening dat inhoudelijk de synergie tussen de lectoraten verder versterkt worden.

De commissie constateert, uit de documentatie en uit de gesprekken tijdens het visitatiebezoek, dat er veel connecties zijn met andere onderzoeksgroepen, in het onderwijs en met interessante externe partijen in de beroepspraktijk.

Het kenniscentrum is actief in verschillende CoE's van de HvA, zoals de CoE's Artificial Applied Intelligence, Urban Governance and Social Innovation en Urban Technology. Ook wordt samengewerkt met andere kenniscentra zoals de Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Windesheim, het Friesland College en de Universiteit van Amsterdam.

De Gemeente Amsterdam is voor bijna alle vakgroepen een belangrijke strategische partner. Het kenniscentrum noemt verder in haar kritische reflectie per vakgroep als belangrijkste partners: Stichting MKB Financiering, Hofmeijer, Nederlandse Beroepsvereniging voor Accountants, Waternet, Donut Coalition, TNO, Zestor, International Trade Centre, Retail Innovation Platform en INretail. In toenemende mate wordt door de verschillende vakgroepen ook aan langdurige partnerships gebouwd, zoals een langdurige samenwerking met de brancheorganisaties.

De commissie constateert dat de samenwerking met partners veelal via gesubsidieerde (tweede geldstroom) projecten verloopt. De commissie adviseert om in de toekomst samenwerkingen aan te gaan met innovatieve partijen in het bedrijfsleven. Volgens de commissie hoeven dit niet enkel niche bedrijven en scale-ups te zijn, maar ook grote, gevestigde bedrijven, die zich economisch willen transformeren. Het aangaan van samenwerkingen met grote bedrijven vraagt wel om een netwerk op hoog niveau in de organisatie. De commissie vraagt het College van Bestuur hierbij ondersteunend te zijn.

#### 4.2.4 Conclusie

De commissie concludeert dat CAREM een financieel gezond kenniscentrum is met voldoende massa om in de aankomende jaren door te groeien naar een volwaardig CoE. De commissie is enthousiast over de ambities van het kenniscentrum maar adviseert verder te investeren in de projectondersteuning van het centrum. Het kenniscentrum heeft kortdurende en langdurende samenwerking met een palet aan kennisinstellingen en organisaties in het beroepenveld. Meer



samenwerking met het bedrijfsleven is volgens de commissie een volgende stap. Op basis van bovenstaande beoordeelt de commissie deze standaard met een **goed**.

### 4.3 Kwaliteit van het onderzoeksproces

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

#### 4.3.1 Geëxpliciteerde standaarden

Zoals beschreven in de kritische reflectie heeft het onderzoeksproces van het kenniscentrum in de afgelopen periode een kwalitatieve groei doorgemaakt. Zo zijn, in tegenstelling tot de eerste ontwikkeljaren van het kenniscentrum toen het onderzoek van CAREM kleinschaliger en individueler was, bij ieder onderzoeksproject meerdere onderzoekers betrokken. Nieuw onderzoek wordt bovendien altijd in co-creatie met onderwijs- en praktijkpartners ontwikkeld en ook resultaten worden voortdurend met hen en het bredere werkveld getoetst om zo de praktische relevantie en bruikbaarheid te borgen. De commissie constateert uit de documentatie en de gevoerde gesprekken dat er onder onderzoekers onderlinge afstemming is binnen en tussen de onderzoeklijnen, lectoraten en projecten. Kennis en kunde wordt veelvuldig gedeeld in maandelijkse research meetings.

De kwaliteit wordt intern inhoudelijk getoetst middels interne peer review, binnen en/of buiten de eigen onderzoeksgroep. Daarbij wordt expliciet gekeken naar onderzoeksopzet, -inhoud, -resultaat en verantwoording. Een aanzienlijk deel van het onderzoek wordt bovendien extern gefinancierd, waarbij een inhoudelijke toetsing door de projectboard van de faculteit, subsidie experts en, indien nodig, door een HvA jurist bij het expertisecentrum IXA van de UvA/HvA plaatsvindt. Tevens vindt steeds vaker externe toetsing plaats van het onderzoek, bijvoorbeeld wanneer wetenschappelijke publicaties worden ingediend bij tijdschriften met een peer review systeem of bij evaluaties van onderzoekssubsidies.

De commissie is positief over het voornemen van het kenniscentrum om open access te publiceren. Zij stelt vast dat inmiddels twee derde van de publicaties open access is. Het kenniscentrum heeft een eigen hoofddata steward en een datasteward per lectoraat, die onderzoekers ondersteunen bij de ontwikkeling en de inrichting van hun research data-management en toezien op correcte en beveiligde opslag van onderzoeksdata.

De commissie heeft gelezen dat de aanpak van het onderzoek verloopt volgens de fasen zoals beschreven in de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit. Onderzoeksethiek is een terugkerend thema bij de inrichting van nieuwe projecten, tijdens vakgroepoverleg en tijdens de jaarlijkse kenniscentrum/CET onderzoeksdag. Ook worden aparte sessies over wetenschappelijke integriteit en AVG georganiseerd, waarin ook studenten in toenemende mate worden meegenomen. De hoofddata steward heeft een Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit Studentonderzoek ontwikkeld.

De commissie is ervan overtuigd dat de bovenstaande werkpraktijken leiden tot kwalitatief goed onderzoek. Zij is positief over de richtlijnen die zijn ontwikkeld om de kwaliteit van onderzoek te versterken. De commissie constateert echter dat het kenniscentrum nog systematischer haar werkprocessen kan borgen. Nu treft de commissie nog verschillen in werkwijze tussen vakgroepen, lectoraten en onderzoeksprojecten aan. Tevens zijn er nog geen standaarden voor de doorwerking van onderzoek gedefinieerd. De commissie adviseert voor een verdere professionalisering de



kwaliteitsstandaarden en processen op het niveau van het kenniscentrum vast te leggen (bijvoorbeeld in een kwaliteitshandboek).

#### 4.3.2 Bestudeerde producten

Vanuit de HvA research database met alle publicaties in de evaluatieperiode 2015-2020 heeft de commissie een goed inzicht gekregen in de totale output van CAREM, welke indrukwekkend is. Ieder commissielid heeft uit deze database een vijftal publicaties nader bekeken, gepubliceerd in toonaangevende internationale tijdschriften, Nederlandse vaktijdschriften, (geredigeerde) boeken en via andere publicatie-platforms. Op basis hiervan heeft zij een positief beeld gekregen van de kwaliteit van het onderzoek. De gesprekken tijdens de visitatiedag hebben dit beeld bevestigd. Ook het succes bij de aanvraag van subsidiegelden (bijvoorbeeld SIA en NWO-subsidies) en langjarige projecten (bijvoorbeeld Impact Ondernemen en MKB Digitaliseringsoffensief) geeft aan dat externe gerenommeerde partijen het onderzoek van CAREM van goede kwaliteit vinden getuigen.

#### 4.3.3 Conclusie

De commissie constateert dat CAREM in de afgelopen jaren goede stappen heeft gezet in de verbetering van haar onderzoeksproces. De commissie heeft voorbeelden gezien van interne en externe toetsing van de kwaliteit van het onderzoek. De commissie adviseert wel om binnen het kenniscentrum werkprocessen systematischer te borgen. Op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt de commissie tot het oordeel **voldoende**.

## 4.4 Resultaten en 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

#### 4.4.1 Beroepspraktijk en samenleving

Elk onderzoek dat in het kenniscentrum plaatsvindt wordt uitgevoerd in samenwerking met de beroepspraktijk. Voor de impact van het onderzoek op beroepspraktijk en samenleving worden diverse voorbeelden gepresenteerd.

Zo is de vakgroep Innovation and Entrepreneurship verantwoordelijk voor het HvA Venture Centre, het centrum voor innovatief, duurzaam, inclusief (en schaalbaar) student-ondernemerschap. Een voorbeeldproject binnen dit lab is het onderzoeksproject Tackling Food Waste waar de Subsidie Stadslandbouwers en Voedselinitiatieven van de gemeente Amsterdam wordt geëvalueerd.

Een voorbeeld binnen de vakgroep Professional Agency, Organisation and Labour Market is de ontwikkeling van het Work lab. Het Work lab doet onderzoek naar het functioneren van professionals in complexe en dynamische omgevingen die worden geconfronteerd met steeds complexere vraagstukken in een arbeidsmarkt, economie en samenleving in transitie. Een voorbeeldproject binnen het Work lab is House of Skills, een samenwerking met zeventien partners die samen oplossingen formuleren voor de groeiende mismatch op de arbeidsmarkt.





De vakgroep Sustainable Finance, Governance & AI-based Accounting' is verantwoordelijk voor het Centre for Financial Innovation (CFI) waar samen met organisaties en bedrijven oplossingen voor actuele uitdagingen in het vakgebied van finance & accounting worden gezocht. Projecten in het CFI hebben betrekking op gestapeld financieren, digitalisering van de accountancy, civic crowdfunding, soft controls en standaarden voor fintech ondernemingen.

Binnen de vakgroep Digital Commerce & Emerging Technologies zijn vanuit het Centre for Market Insights (CMI) in samenwerking met het werkveld diverse grote (internationale) projecten uitgevoerd. Een voorbeeld is een project in opdracht van KPN en PostNL waar het cross-border e-commerce landschap in ruim 30 Europese landen in kaart is gebracht.

De commissie is enthousiast over de bovenstaande en vele andere projecten die zij heeft gezien. Zij stelt vast dat onderzoek echt samen met het beroepenveld wordt ontwikkeld en uitgevoerd. De resultaten die uit het onderzoek worden verkregen zijn overtuigend voor het werkveld. Dit resulteert ook in vervolgoopdrachten.

Het is de commissie echter niet altijd helder geworden hoe de vraagarticulatie vanuit de praktijk plaatsvindt en hoe dit wordt afgemeten aan de eigen doelstellingen. Volgens de commissie kan het kenniscentrum hier een meer proactieve rol in aannemen. Ook is de verankering van de resultaten in de praktijk niet altijd gegarandeerd. Onderzoekers lichtten tijdens het bezoek toe dat na oplevering van resultaten vaak snel in een ander project gestapt wordt. De commissie is van mening dat het kenniscentrum in gezamenlijkheid met de beroepspraktijk meer kan inzetten op het genereren van blijvende impact en disseminatie van het onderzoek. Een aanzet daartoe kan gegeven worden door bij de formulering van de onderzoeksvraag niet alleen over te verwachten resultaten met de externe stakeholders te spreken maar ook over de wijze waarop de doorwerking daarvan plaatsvindt en wie daarin welke rol en verantwoordelijkheid op zich neemt. Op grond hiervan kan met de externe stakeholders geëvalueerd worden – tussentijds en na beëindiging van het project – of de gestelde verwachtingen zijn waargemaakt. Deze informatie geeft handvaten voor de operationalisering van indicatoren over doorwerking van onderzoek.

#### 4.4.2 Onderwijs en professionalisering

De onderzoekers van het kenniscentrum leveren diverse bijdragen aan het onderwijs, wat de nauwe verbinding met de opleidingen van FBE verder versterkt. Onderzoekers en lectoren geven er colleges en begeleiden onderzoeksprojecten voor stages, minoren en het afstuderen.

Tijdens het visitatiebezoek zijn twee voorbeelden toegelicht, waarin volgens de commissie onderwijs en onderzoek op een mooie manier samenkomen. Zo voerden onderzoekers, docenten en studenten samen het onderzoek 'Jobs of the Future' uit. Rondom het project is een vak in het vierde jaar van de opleiding Bedrijfskunde ontwikkeld, waarin studenten samen met docenten en onderzoekers van de vakgroep concrete 'Jobs of the Future-gerichte' praktijkvragen van organisaties aanpakken. Het onderzoek heeft geresulteerd in een instrument waarmee organisaties een skillsgericht toekomstplan ontwikkelen. Op basis van producten en/of diensten die de organisatie in de toekomst wil aanbieden, brengen de deelnemers de toekomstige skills van medewerkers in kaart. In het project Fenix worden tegenslag, falen en herstel van ondernemers onderzocht door studenten de ondernemers te laten interviewen over hun faalervaringen. Deze interviews komen in een database met 'faalverhalen' en zo wordt een beter beeld gecreëerd van hoe ondernemers omgaan met tegenslag.

Het viel de commissie op dat de betrokkenheid van het aantal studenten dat bij onderzoek betrokken is, niet zo groot is. Volgens het kenniscentrum heeft dit deels te maken met het feit dat het kenniscentrum primair onderzoeksprojecten met partners doet. Waar mogelijk worden studenten



betrokken bij deze projecten. Gegeven de benodigde kwaliteit van de projecten werkt CAREM echter vooral met derde en vierdejaars studenten die in het kader van hun afstudeeropdracht of minor ingezet worden. Omdat begeleiding van afstudeerders intensiever is dan het begeleiden van een hele klas tweedejaars die meehelpt met onderzoek, ligt het aantal betrokken studenten hiermee lager. FBE heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in het ontwikkelen van masterprogramma's zoals de masteropleiding Digital Driven Business en de joint masteropleiding Global Sustainable Business Management, en is voornemens het portfolio uit te breiden met meer masterprogramma's. De commissie ondersteunt dit plan. Hierdoor kan ook de betrokkenheid van het aantal studenten worden vergroot.

De commissie is echter van mening dat ook op een andere manier de betrokkenheid van studenten bij het onderzoek vergroot kan worden. Een mooi voorbeeld daarvan is volgens de commissie de studentbetrokkenheid bij het CMI. Het CMI is het onderzoekscentrum van de opleiding Commerciële Economie. Het helpt studenten en bedrijven bij uitdagingen op het gebied van marktonderzoek en marketing analytics. De commissie heeft tijdens het visitatiebezoek een rondleiding bij het CMI gekregen, waar verteld werd dat zij een inloopspreekuur hebben waar studenten met allerlei onderzoeksvragen binnen kunnen lopen.

De commissie is positief over het professionaliseringsaanbod voor docenten en docent-onderzoekers. Onderzoekers lichtten tijdens het bezoek toe dat docenten niet altijd over de wenselijke onderzoekscompetenties beschikken. Zij kunnen zich inschrijven voor verschillende cursussen op het gebied van bijvoorbeeld onderzoeksvaardigheden, statistiek, programmeren en wetenschappelijk schrijven. Na invoering van dit aanbod zo'n tien jaar geleden zien onderzoekers dat zowel de onderzoekskennis, onderzoeksvaardigheden als ook de onderzoeksinteresse bij docenten toegenomen is.

#### 4.4.3 Kennisontwikkeling

De commissie is overtuigd van de ruim aanwezige expertise in zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. De commissie constateert dat het kenniscentrum onderzoekers van zeer goede kwaliteit in huis heeft. De lectoren en onderzoekers vullen elkaar qua methodologie goed aan en er is een rijke schakering aan onderzoeksmethoden: deskresearch, surveys, observatie, interviews, focusgroepen, content-analyse, web-mining, actie-onderzoek en netwerkanalyse.

Zoals blijkt uit tabel 3 heeft het kenniscentrum een stabiel aantal wetenschappelijke en professionele publicaties gepubliceerd.

Tabel 3: Aantal wetenschappelijke en professionele publicaties

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Wetenschappelijke publicaties	6	28	39	37	43	31
Professionele publicaties	25	22	35	32	27	34
Totaal	31	50	74	69	70	65

Op basis van de kritische reflectie, het aantal publicaties en de kwaliteit van de publicaties, krijgt de commissie de indruk dat het kenniscentrum de nadruk legt op academisch onderzoek voor kennisontwikkeling. Alhoewel de commissie deze academische kwaliteit indrukwekkend vindt, vindt zij dit niet helemaal passend bij de ambitie van praktijkgericht onderzoek. Onderzoekers die de



commissie sprak gaven aan dat dit niet een bewust doel is. Zij zijn overigens wel trots op het feit dat zij in staat zijn praktijkgericht onderzoek te kunnen vertalen in academische artikelen.

Tijdens het bezoek deelden onderzoekers voorbeelden van andere onderzoeksoutput. Zo waren onderzoekers tijdens de rondleiding bezig met het ontwikkelen van een escaperoom. Andere voorbeelden van onderzoeksoutput zijn dashboards, beleidsstukken, algoritmes/ scripts, collaboratieve businessmodellen en kosten-baten analyses, hackatons, pressure cookers, podcasts, video's, infographics, skillspaspoorten, zelfscans, data-analyseprotocollen, standaarden, meetinstrument, webinars, en livestreams.

Hieruit blijkt volgens de commissie een synergie tussen toolgerichte kennis en wetenschappelijke kennis die het centrum onderscheidend maakt. Het kenniscentrum laat dit echter nog onvoldoende naar buiten zien. De commissie adviseert het kenniscentrum om deze andere vormen van onderzoeksoutput systematischer vast te leggen en te delen. CAREM geeft in haar kritische reflectie al aan dat de zichtbaarheid en doorwerking van het onderzoek in de kennisketens wenselijk is, bijvoorbeeld via social media. Volgens de kritische reflectie heeft het lectoraat Digital Commerce een heel actief social media beleid waar andere lectoraten van kunnen leren. De commissie juicht deze kennisuitwisseling tussen lectoraten op het gebied van communicatie toe.

De commissie wil apart benadrukken dat zij onder de indruk is van de wijze waarop het kenniscentrum gereageerd heeft op de coronapandemie. Het kenniscentrum heeft niet alleen adequaat gereageerd op de maatregelen, zij heeft de situatie ook gebruikt om nieuw onderzoek te genereren. Zo is middels een infographic de impact op het werk en welzijn van HvA medewerkers van de eerste maanden van de coronacrisis gebruikt om ondersteuning en beleid binnen de HvA vorm te geven en als input te dienen voor de cao-onderhandelingen binnen de hbo-sector.

#### 4.4.4 Conclusie

De commissie concludeert dat CAREM duidelijk opereert vanuit de driehoek onderzoek – onderwijs – werkveld. De commissie spreekt haar waardering uit voor de mate waarin het kenniscentrum impact genereert. CAREM weet uitstekend haar stempel te drukken op de beroepspraktijk, betreft het onderwijs bij de onderzoeken en levert een substantiële bijdrage aan de kennisontwikkeling binnen Nederland en internationaal. Aandachtspunten zijn het verder ontwikkelen op het genereren van blijvende impact en het zichtbaarder maken van de doorwerking van het onderzoek in het onderwijs in alle jaren van de opleiding. De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

## 4.5 Kwaliteitsborging

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.

### 4.5.1 Kwaliteitsborging

De commissie is positief over de kwaliteitscultuur die binnen het kenniscentrum heerst. Zo is het kenniscentrum in 2015 extern en in 2018 intern gevisiteerd. In de kritische reflectie is op heldere wijze beschreven tot welke verbeterpunten de aanbevelingen van de toenmalige commissies hebben geleid. De commissie constateert dat het kenniscentrum de aanbevelingen serieus heeft opgepakt.



Belangrijk startpunt in de borging van de onderzoekskwaliteit ligt binnen CAREM bij de onderzoekers zelf. De kritische reflectie beschrijft een aantal van deze processen. Zo werken altijd minimaal twee (senior) docent-onderzoekers (of een lector en een onderzoeker of een senior onderzoeker) aan een project, die elkaar van input en feedback voorzien. Vragenlijsten of interviewprotocols die ontwikkeld zijn door docent-onderzoekers worden door de lector of gepromoveerde senior onderzoekers altijd getoetst op kwaliteit, relevantie en uitvoerbaarheid. Wat betreft publicaties geldt dat collega-onderzoekers en/of de lector deze artikelen, boeken (hoofdstukken) van collega's leest en commentarieert voordat deze worden ingediend ter publicatie.

De commissie signaleert dat het kenniscentrum evaluaties uitvoert en projecten bijstuurt waar nodig. Dit gebeurt echter op een organische wijze. Dit past volgens CAREM bij de gewenste eigen actorschap en eigenaarschap van het HvA-beleid. De ontwikkeling naar een meer gestandaardiseerde kwaliteitszorgsystematiek waarin sprake is van een strikter gehanteerde PDCA-cyclus, zou volgens de commissie een goede volgende stap in de ontwikkeling kunnen zijn. Aan de basis van de cyclus zou dan een meerjarenplan met concrete doelen en meetbare indicatoren (zoals benoemd in standaard 1) moeten staan.

Externe stakeholders worden bij de evaluatie van projecten betrokken via tussentijdse bijeenkomsten en een evaluatie na afloop. Dit is echter tot op heden allemaal op projectniveau. De commissie is positief over de instelling van een Programmaraad voor het CET in 2021, waardoor externe stakeholders ook meer structureel bij de aanpak en de evaluatie van de (onderzoeks)activiteiten en -output van het kenniscentrum in het geheel worden betrokken.

Uit gesprekken tijdens het visitatiebezoek bleek dat volgens onderzoekers het genereren van goede managementinformatie door middel van een dashboard het kwaliteitszorgsysteem zou verbeteren. Volgens hen zijn systemen binnen de HvA nog met name gericht op onderwijs.

#### 4.5.2 Conclusie

De commissie concludeert dat er sprake is van een positief kritische kwaliteitscultuur. Het kenniscentrum kan volgens de commissie stappen zetten naar een meer gestandaardiseerde manier van kwaliteitsborging. De commissie adviseert vooral om consequent de output en impact te monitoren en te spiegelen aan de eigen visie en doelen. De commissie komt op deze standaard tot het oordeel **voldaan**.

## 4.6 Sterke punten en aanbevelingen

### 4.6.1 Sterke punten

De commissie constateert de volgende sterke punten:

- **Onderzoeksprofiel** – CAREM heeft een relevant en uitdagend onderzoeksprofiel geformuleerd;
- **Onderzoeksorganisatie** – CAREM heeft de beschikking over voldoende middelen en onderzoekscapaciteit;
- **Onderzoeksoutput** – CAREM heeft kwalitatief sterke publicaties die academisch van aard zijn, maar ook veel publicaties die praktisch toepasbare kennis leveren;
- **Samenwerking** – CAREM opereert duidelijk vanuit de driehoek onderzoek – onderwijs – werkveld;



- **Professionalisering** – CAREM heeft een breed professionaliseringsaanbod voor docenten en docent-onderzoekers;
- **Kwaliteitscultuur** – CAREM heeft een positief, kritische kwaliteitscultuur.

#### 4.6.2 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van het kenniscentrum doet de commissie een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de kwaliteit van het kenniscentrum.

- **Onderzoeksprofiel** – Werk het onderzoeksprofiel ‘Economische Transformatie’ verder uit vanuit eigen kennis en inhoudelijke expertise;
- **CET** – Positioneer het Centre for Economic Transformation als visitekaartje naar buiten en beschouw CAREM vooral als organisatorische en administratieve ‘back office’;
- **Indicatoren** – Definieer bij de geformuleerde criteria indicatoren die zicht geven op input, producten, gebruik en waardering van het onderzoek;
- **Onderzoeksmiddelen** – Zet meer in op de werving van externe onderzoeksmiddelen via derde geldstroom en versterk de professionele projectondersteuning;
- **Kwaliteitsstandaarden** – Borg binnen het kenniscentrum werkprocessen systematischer en expliciteer de gebruikte kwaliteitsstandaarden in bijvoorbeeld een kwaliteitshandboek. Maak hierbij gebruik van best practices die binnen de HvA voorhanden zijn;
- **Doorwerking onderwijs** – Betrek meer studenten in de verschillende jaren van hun opleiding bij het onderzoek van het kenniscentrum;
- **Doorwerking beroepspraktijk** – Genereer blijvende impact en disseminatie van het onderzoek naar de beroepspraktijk bijvoorbeeld door afspraken over rollen en verantwoordelijkheid;
- **Kwaliteitszorg** – Ontwikkel een meer gestructureerde en gedocumenteerde evaluatiesystematiek.

#### 4.7 Eindoordeel

De commissie heeft bij CAREM een onderzoeksgroep aangetroffen die enthousiast werkt aan economische transformatie. Het kenniscentrum opereert duidelijk vanuit de driehoek onderzoek – onderwijs – werkveld. De organisatie is financieel gezond en beschikt over voldoende onderzoekscapaciteit om kwalitatief goed onderzoek uit te voeren. Er is sprake van een positief, kritische onderzoekscultuur.

Het kenniscentrum heeft hoofdzakelijk impact op het onderzoeksdomein en de beroepspraktijk. Alhoewel de commissie mooie voorbeelden van verbinding van het onderzoek met het onderwijs heeft aangetroffen, is zij van mening dat meer studenten bij het onderzoek betrokken kunnen worden.

Verdere aandachtspunten liggen bij de verdere aanscherping van onderzoeksprofiel en doelen en de werving van derde geldstroommiddelen. De kwaliteit van het onderzoek kan winst boeken bij een betere monitoring van werkwijzen en uitkomsten.

Op basis van bovenstaande komt de commissie tot het eindoordeel **voldoende**



Standaard	Uitkomst
Standaard 1	Voldoende
Standaard 2	Goed
Standaard 3	Voldoende
Standaard 4	Goed
Standaard 5	Voldaan
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende</b>



## 5. Center of Expertise Urban Vitality

### 5.1 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.

#### 5.1.1 Onderzoeksprofiel

Het Centre of Expertise Urban Vitality (CoE UV) van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) is gericht op het bevorderen van de vitaliteit van alle burgers in de grootstedelijke omgeving, specifiek in groot-Amsterdam. Het CoE UV wil met praktijkgericht onderzoek bijdragen aan het terugdringen van gezondheidsverschillen in de Metropool Regio Amsterdam (MRA). Dit is volgens de commissie een thema dat goed aansluit op de centrale missie van de Kennis- en Innovatieagenda (KIA) Gezondheid & Zorg van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de beleidskaders, waaronder het Preventieakkoord en het Sportakkoord.

De commissie is zeer positief over de wijze waarop twee faculteiten zich inhoudelijk en organisatorisch hebben ontwikkeld tot een CoE met een multidisciplinaire benadering. Zoals beschreven in de kritische reflectie wil het CoE in de kruisbestuiving tussen verschillende disciplines en doelgroepen oplossingen vinden voor ingewikkelde vraagstukken rond gezondheid en vitaliteit. De commissie waardeert deze benadering met een parapluthema waar verschillende aandachtsgebieden worden ondergebracht. Wel vraagt zij zich af of alle benodigde disciplines voor handen zijn. Daarbij gaat het niet alleen om welzijn, maar ook om gezonde leefomgeving en economische veranderingen die nodig zijn om gezondheidsverschillen te verkleinen. Hierbij kan het nadrukkelijker toepassen van het ‘whole systems’ perspectief helpen. Zo wordt zichtbaar hoe de verschillende disciplines zich ten opzichte van elkaar verhouden en hoe de synergie geoptimaliseerd kan worden. Ontbrekende disciplines zullen via samenwerking met andere faculteiten aangehaakt moeten worden, zodat het onderzoek de hoofdoorzaken van een bepaald probleem boven water krijgt en deze bij de wortels kan helpen oplossen.

Zoals in de kritische reflectie al wordt genoemd heeft het CoE UV in 2018 bij herverdeling van speerpunten afstand genomen van het welzijnsdomein en zich voornamelijk op leefstijl, technologie en gezondheid als drivers van vitaliteit gericht. Ook al wordt de verbinding in een aantal projecten wel gelegd, toch lijkt de scheiding tussen de aandachtsgebieden gezondheid en welzijn te rigoureuus. De commissie steunt het voornemen van het CoE om te onderzoeken welke mogelijkheden voor toenadering tot het welzijnsveld nog meer mogelijk zijn. De uitdaging daarbij is om niet de focus van het CoE te verliezen.

Tijdens het visitatiebezoek heeft de commissie gesproken met het CoE over het onderscheidende karakter van Urban Vitality. Het management gaf aan dat het doel van dit CoE het terugdringen van grote gezondheidsverschillen voor burgers in de MRA is, met een bandbreedte van topzorg tot topsport. Het CoE is daarbij niet opgezet om onderscheidend te zijn, maar om grootstedelijke uitdagingen op te lossen. De commissie is positief over de focus op de MRA, maar is van mening dat dit niet onderscheidend genoeg is.



Het onderscheidende karakter van het CoE zou volgens de commissie beter tot uiting komen wanneer het CoE haar speerpunten en kennisagenda helder heeft. Op dit moment trof de commissie op papier nog geen strategische kennisagenda aan. Wanneer de programmering van het CoE helder is, wordt volgens de commissie ook duidelijker waar en hoe het CoE het verschil kan maken.

De commissie heeft met het CoE gesproken over wat het thema Urban Vitality echt Amsterdams maakt. Het CoE geeft aan dat Amsterdam een mooie proeftuin is waar het CoE een groot netwerk heeft. De commissie onderschrijft dat Amsterdam een goede basis is om onderzoek te starten. Zij adviseert het CoE echter om zich niet te beperken tot de MRA maar ook over de grenzen van de MRA heen te kijken om daar kennis en expertise te komen halen én te brengen. Tevens adviseert de commissie om het superdiverse karakter van de MRA sterker te laten terugkomen in het onderzoek. Juist daar zit een grote meerwaarde voor de stad en andere grootstedelijke en (super)diverse contexten.

De HvA heeft in haar instellingsplan haar ambities verwoord in drie D's: duurzaam, divers & inclusief en digitaal voor de toekomst. Deze drie HvA brede thema's ziet de commissie terug in verschillende onderzoeksprojecten. Het is volgens de commissie echter geen integraal onderdeel van de kennisagenda van het CoE. De commissie had het passend gevonden indien het CoE het thema inclusiviteit explicieter zou omarmen in bijvoorbeeld de afspiegeling in het personeelsbestand, focus van onderzoeken en doorwerking van oplossingen en innovaties op dit vlak. Daarnaast is toepassing van digitale technologie in het kader van het onderzoeksterrein van het CoE zeer relevant. Ook dit had meer benadrukt kunnen worden. Het thema duurzaamheid speelt in de gezondheidssector een steeds belangrijkere rol; daarbij moet beter aangesloten worden.

### 5.1.2 Onderzoeksthema's

In de afgelopen jaren zijn de negen onderzoekslijnen en de zeventien lectoraten van het CoE uitgezet op het zogenoemde vitaliteitscontinuüm, een schaal van topzorg naar topsport. Daarop zijn vijf thema's geformuleerd die zich allen richten op specifieke vraagstukken die spelen bij een doelgroep op het vitaliteitscontinuüm. Deze thema's zijn geen afgescheiden eenheden: een groot aantal lectoraten participeert in meer dan één thema en de focusgebieden van de thema's overlappen elkaar deels. Dat heeft als voordeel dat het creëren van focus en massa in het onderzoek gepaard kan gaan met kruisbestuiving tussen de thema's.

De vijf thema's binnen het CoE Urban Vitality zijn: Intensieve Complexe Zorg, Gezond Ouder Worden, Mensen in Beweging, Gezond Opgroeien en Sport, Presteren en Management.

In het thema 'Intensieve Complexe Zorg' wordt aandacht besteed aan twee vormen van complexiteit. Ten eerste wordt complexiteit benaderd vanuit de ernst van een (lichamelijke) ziekte, sociale kwetsbaarheid, de afwezigheid van een steunsysteem, lage sociaaleconomische status, ineffectieve coping, de aanwezigheid van een psychische stoornis, of slechte toegang tot de gezondheidszorg. Daarnaast wordt binnen dit thema aandacht besteed aan de complexiteit van de grote hoeveelheid (medische) data die er is en hoe deze data nuttig ingezet kan worden om de zorg te verbeteren.

Doelen van het thema 'Gezond ouder worden' zijn de ziektelast vanuit een ongezonde leefomgeving c.q. leefstijl omlaag te brengen, een groter deel van de zorg binnen de eigen omgeving te organiseren en meer mensen met een chronische aandoening of beperking te helpen in de samenleving te blijven participeren. De activiteiten zijn gericht op het ondersteunen van gezond gedrag en het slechten van barrières die gezond gedrag en gezond ouder worden in de weg staan.





In het thema ‘Mensen in Beweging’ worden beweeg- en voedingsinterventies ontwikkeld, geïmplementeerd en geëvalueerd om gedragsverandering te bewerkstelligen bij kwetsbare groepen. Doel is om bij te dragen aan het (behoud van) hun vitaliteit, dagelijks functioneren, participatie, zelfredzaamheid en vermindering van ziektelast. Bij de ontwikkeling van de interventies wordt gebruik gemaakt van de groeiende mogelijkheden van technologie.

Het thema ‘Gezond Opgroeien’ richt zich op het tegengaan van kansenongelijkheid en gezondheidsverschillen bij opgroeiende kinderen. Het kinderdagverblijf/voorschool, de basisschool, het voortgezet onderwijs, de BSO, de wijk en sportclubs hebben een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid om gezondheidsverschillen tussen kinderen te verkleinen en/of gezondheidskansen te vergroten. Doel is om de professionals op deze locaties goed toe te rusten met kennis en vaardigheden om kinderen te helpen gezond op te groeien. Inhoudelijk ligt hierbij de focus op bewegen en onderzoek en zorg rondom kinderen met een chronische aandoening (en niet op bijvoorbeeld mentale gezondheid).

Het onderzoek binnen het thema ‘Sport, Presteren en Management’ vindt plaats langs drie lijnen. Eerste lijn is een sportlijn die gericht is op de optimale ontwikkeling van kinderen door middel van sport. De tweede onderzoekslijn is een presterenlijn die gericht is op optimale prestaties van sporters door inzichten in fysiologie en prestatie verbeterende innovaties. Ten derde is er een managementlijn die gericht is op het optimaal plannen, organiseren, sturen, controleren, begroten en evalueren in sportorganisaties die gebruikmaken van de producten en diensten ontwikkeld door de sport- en prestatielijn.

De commissie is positief over de wijze waarop het CoE in staat is gebleken om van de vele lectoraten te komen tot bovenstaande thema’s. In de kritische reflectie staat beschreven dat de thema’s geen afgescheiden eenheden zijn, maar dat een groot aantal lectoraten participeert in meer dan één thema en de focusgebieden van de thema’s elkaar deels overlappen. De commissie heeft inderdaad in verschillende projecten een duidelijke kruisbestuiving tussen disciplines en doelgroepen gezien. Volgens de commissie is een volgende stap het definiëren van doelstellingen op thema-niveau, waarbij het CoE ook trends en ontwikkelingen in het vakgebied meeneemt en nog ontbrekende disciplines. Tevens adviseert de commissie goed te bezien of alle onderzoeksthema’s evenwichtig zijn afgedekt met de huidige lectoraten en welke wensen hieromtrent nog zijn voor de toekomst.

### 5.1.3 Doelstellingen en indicatoren

Het CoE heeft de volgende criteria voor de doorwerking van het onderzoek geformuleerd:

- De resultaten van ons onderzoek worden gebruikt in de beroepspraktijk, zodat ze daadwerkelijk bijdragen aan het bevorderen van vitaliteit;
- Het onderzoek sluit aan bij regionale en (inter) nationale agenda’s, zodat we een bijdrage leveren in een groter geheel;
- Er zijn strategische, meerjarige partnerships met overheden, instellingen en bedrijven, die ons in staat stellen om de juiste doelgroepen (zowel professionals als eindgebruikers) te bereiken en concrete vragen op te halen;
- Het onderwijs is betrokken bij het onderzoek;
- Het onderzoek levert een bijdrage aan het onderwijs, zodat ons onderzoek en onderzoekend vermogen deel uitmaken van de kennis en houding van de professionals van morgen;
- Het onderzoek is van hoge kwaliteit: valide en betrouwbaar door methodologische onderbouwing en correcte uitvoering, ethisch verantwoord en met vindbare, toegankelijke, uitwisselbare en herbruikbare data en resultaten in een open science-omgeving.



De commissie is van mening dat dit belangrijke criteria zijn, maar zij mist de bijbehorende indicatoren. Aan de hand van concrete indicatoren over bijvoorbeeld het gebruik en de waardering van onderzoeksresultaten kan het CoE zichzelf de maat nemen. Het opstellen van kwalitatieve en/of kwantitatieve input-, output- en impactindicatoren voor de drie BKO-gebieden (beroepspraktijk en samenleving, onderwijs en professionalisering, kennisontwikkeling in het onderzoeksdomein) vormt volgens de commissie een volgende stap in de ontwikkeling van het CoE.

5.1.4 Conclusie

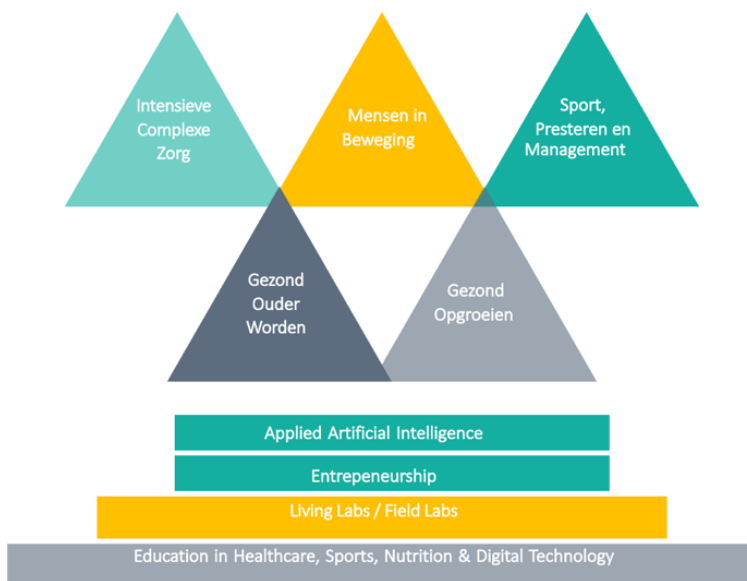
De commissie concludeert dat het CoE UV een relevant onderzoeksprofiel heeft met vijf bijpassende thema’s. Volgens de commissie is het nu zaak om de doelen van het CoE scherper te stellen en specifieke doelstellingen met bijpassende indicatoren per thema te formuleren. De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

5.2 Organisatie van de onderzoekseenheid

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.

5.2.1 Organisatie

In de afgelopen jaren zijn de twee kenniscentra van de faculteit Gezondheid (FG) en de faculteit Bewegen, Sport en Voeding (FBSV) inhoudelijk opgegaan in het CoE UV. De structuur van het CoE staat in onderstaand figuur uitgewerkt.



Figuur 1: structuur van het CoE



Zoals beschreven in de kritische reflectie is de dagelijkse leiding van het CoE belegd bij de kernlector die voorzitter is van de directie. De zakelijke kant van het CoE wordt behartigd door een directeur bedrijfsvoering. Voor een goede verbinding op directieniveau met de inhoudelijke ontwikkeling van de thema's maken de coördinerende themaleiders deel uit van de directie. Om de verbinding met het onderwijs te versterken nemen een of twee opleidingsmanagers zitting in de directie. De directie wordt ondersteund door een programmamanager en een secretaris.

Het CoE kent een programmaraad bestaande uit vertegenwoordigers van het onderwijs en van organisaties gelieerd aan de vijf thema's van UV, die de directie adviseert over de programmering van het onderzoek. Tijdens het visitatiebezoek stelde de commissie vast dat deze raad op dit moment slapend is. De commissie acht het van belang deze raad weer actief te laten opereren om gevoed te worden door een breed palet aan perspectieven en snel en adequaat te kunnen inspelen op relevante maatschappelijke ontwikkelingen. Zij adviseert het CoE om te reflecteren op de meerwaarde van een programmaraad en op grond daarvan een functieprofiel op te stellen met daarbij een overzicht van relevante stakeholders, die betrokken zouden moeten worden.

De commissie heeft tijdens het visitatiebezoek uitgebreid met het management gesproken over de verschillen tussen de kenniscentra en het CoE. Op basis van dit gesprek werd duidelijk dat er niet meer gesproken wordt over kenniscentra, de inhoudelijke focus ligt bij het CoE. Organisatorisch zijn er op dit moment wel twee faculteiten met een aparte begroting en aparte budgetten. De ambitie van de decaan is om in de toekomst ook organisatorisch vanuit het CoE te opereren. Volgens de commissie zouden de kenniscentra echter als administratieve eenheden prima kunnen blijven bestaan, zolang de profilering naar buiten het CoE blijft. Op dit moment is al het onderzoek ondergebracht onder het CoE. De commissie adviseert ervoor te waken dat de focus van het CoE behouden blijft en de kenniscentra geen 'vergaarbak' worden van overig onderzoek.

### 5.2.2 Mensen en middelen

In onderstaande tabel staat beschreven hoeveel medewerkers in de afgelopen vier jaar werkzaam waren in het CoE, waarbij in 2017 en 2018 nog een onderscheid is gemaakt tussen de faculteiten Gezondheid en Beweging, Sport & Voeding.

Tabel 1: Onderzoekers van CoE UV (in N en fte)

	2017 (FG)	2017 (FBSV)	2018 (FG)	2018 (FBSV)	2019 (UV)	2020 (UV)
<i>Functiecategorie in N (fte) *</i>						
(bijzonder) lectoren	7 (3,00)	10 (4,30)	10 (2,80)	8 (3,90)	19 (6,20)	17 (6,90)
Docent-onderzoekers	13 (3,74)	8 (3,50)	16 (5,19)	12 (4,95)	38 (12,86)	33 (9,61)
Andere onderzoekers	-	10 (5,35)	1	4 (1,90)	4 (2,12)	17 (7,60)
Promovendi	21 (10,97)	8 (5,20)	19 (9,70)	13 (8,00)	35 (17,80)	32 (16,93)
Buitenpromovendi	9 (1,50)	-	10	6	16 (1,80)	21 (12,82)
Kandidaatpromovendi	1 (0,20)	3 (2,70)	4 (0,70)	2 (1,70)	3 (1,00)	6 (1,40)
Ondersteuning	4 (1,70)	6 (3,10)	5 (2,40)	3 (2,00)	8 (6,50)	10 (6,77)
Promotie persoonlijke titel	2	2 (0,60)	2	3	2	1
Totaal	63 (22,31)	44 (23,95)	70 (20,79)	51 (22,45)	125 (48,28)	137 (62,03)

\* op basis van gegevens jaarverslag

Zoals blijkt uit tabel 1 is het aantal onderzoekers in de afgelopen jaren licht gestegen. Het viel de commissie op dat het CoE veel lectoren heeft. Daarnaast hebben onderzoekers over het algemeen een kleine onderzoeksaanstelling. De HvA stelt dat ieder lectoraat een minimale omvang van 5 fte heeft. Dit haalt het CoE UV niet. Volgens de commissie is een aandachtspunt dat de beperkte



onderzoeksomvang van de lectoren en docenten niet leidt tot versnippering. Een bepaalde kritische massa is noodzakelijk voor de toekomstbestendigheid van een lectoraat. De commissie adviseert om de samenstelling van de lectoraten te koppelen aan de hoofddoelen die het CoE stelt op de vijf thema's en te bezien of met de huidige omvang de doelen haalbaar zijn.

Een ander aandachtspunt is de combinatiefunctie van lector en opleidingsmanager. Het CoE heeft voor een aantal lectoraten bewust voor deze combinatiefunctie gekozen om de verbinding tussen onderwijs en onderzoek te versterken. Volgens de commissie zorgt deze dubbelfunctie soms voor dilemma's en een flinke werklast. Bovendien is de effectiviteit van deze dubbelfunctie in de verbinding tussen onderwijs en onderzoek tijdens de visitatie nog niet overtuigend aangetoond (zie ook standaard 4).

De commissie is erg te spreken over de stappen die het CoE in de afgelopen jaren heeft gezet op het gebied van onderzoeksondersteuning in de vorm van kwantitatieve en kwalitatieve methodologie, datastewards, project control en communicatie. Zoals het CoE zelf ook aangeeft in haar kritische reflectie is het nu zaak om deze onderzoeksondersteuning niet alleen binnen het project 'Mensen in Beweging' (zie ook standaard 3) onder te brengen, maar te positioneren binnen het CoE.

De commissie heeft tijdens het visitatiebezoek gesproken met een groep enthousiaste, ambitieuze onderzoekers. Bij toekomstige vacatures zou de commissie, in lijn met het HvA brede thema inclusie en diversiteit, het CoE willen adviseren om meer mensen aan te trekken die een betere afspiegeling zijn van de superdiverse bevolking van de MRA.

Het CoE heeft in de afgelopen jaren verscheidene promotietrajecten gehad. De promovendi met wie de commissie sprak waren erg tevreden over hun begeleiding en mogelijkheden binnen hun promotietraject. Er is niet voor iedere promovendus na afloop van het promotietraject een passende functie. De commissie adviseert om (HvA-breed) meer aandacht te besteden aan het loopbaanbeleid van promovendi.

Tabel 2 Onderzoeksfinanciering (in k€)

	2017 (FG)	2017 (FBSV)	2018 (FG)	2018 (FBSV)	2019 (UV)	2020 (UV)
<i>Inkomsten in k€ *</i>						
1e geldstroom	2.269	769	1.766	1.332	3.109	4.113
2e geldstroom	617	1.124	1.150	844	2.365	1.930
3e geldstroom	-	151	38	40	106	128
Overige middelen	242	187	190	163	255	326
Totaal	3.128	2.231	3.144	2.379	5.835	6.497

\* op basis van gegevens jaarverslag

Zoals bij veel kenniscentra en CoE's het geval is, leunt het CoE UV het meest op de eerste geldstroom, het gedeelte van de rijksbijdrage dat door het CvB van de HvA wordt toegedeeld aan het onderzoek. De tweede geldstroom, het verkrijgen van externe onderzoeksubsidies, heeft nadrukkelijk de aandacht van het CoE en men is daar ook behoorlijk succesvol in, gezien de toegekende subsidies. Het CoE geeft in haar kritische reflectie aan dat door haar succes bij het binnenhalen van subsidies een grens is bereikt in haar wervend vermogen. Dit leidt ertoe dat bij subsidieaanvragen scherper gekeken moet worden of de matching bij subsidies gerealiseerd kan worden. De commissie adviseert daarom het CoE om significant hogere bijdragen middels de derde geldstroom (contractonderzoek) te verwerven. Op deze manier bestaat volgens de commissie ook de mogelijkheid om stakeholders langer aan het CoE te verbinden.



De commissie is erg enthousiast over het beschikbaar stellen van stimuleringsmiddelen (zogenoemde zaaigelden) om nieuwe samenwerkingsverbanden tot stand te brengen, waarbij vanaf het begin veel mensen en organisaties betrokken zijn en de koppeling met het onderwijs is gelegd. De commissie heeft in de kritische reflectie hier een mooi voorbeeld van aangetroffen, waar binnen het thema Intensieve Complexe Zorg onderzoek gedaan wordt naar de begeleiding van mensen na een lange ziekenhuisopname. De fysieke training wordt gegeven door een fysiotherapeut met gedegen kennis van voedings- en gedrags- verandering waarbij ook de technologie een rol speelt.

### 5.2.3 Samenwerkingsverbanden

De commissie heeft op basis van de kritische reflectie en de gesprekken die zij voerde geconstateerd dat de samenwerking tussen de onderzoekers binnen het CoE, zowel binnen als tussen thema's, groot is. Het CoE is er volgens de commissie in geslaagd om tussen de momenteel betrokken disciplines afstanden te overbruggen.

Zoals blijkt uit figuur 1 werken onderzoekers van het CoE ook samen met andere kenniscentra, bijvoorbeeld in het CoE Applied Artificial Intelligence of binnen het onderzoeksprogramma Entrepreneurship. Samen met het Amsterdams Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie (AKMI) en de hogeschool Utrecht heeft het CoE in het voorjaar van 2021 een subsidieaanvraag gedaan voor de inventarisatie en begeleiding van grootstedelijke problematiek van Utrecht en Amsterdam rond gezondheid en welzijn. Ook met de Hogeschool Inholland wordt regelmatig samengewerkt.

Om maatschappelijke vraagstukken in de stad op te lossen werken docenten en studenten van Urban Vitality samen in living labs. Dit zijn (real-life) leer- en experimenteromgevingen in de metropoolregio Amsterdam, waar studenten, docent-onderzoekers, professionals (uit de publieke en private sector) en Amsterdammers van en met elkaar leren, door (interdisciplinair en interprofessioneel) samen te werken aan grootstedelijke, complexe uitdagingen rondom vitaliteit. Het CoE UV heeft inmiddels met zeven zorginstellingen en bedrijven living labs opgericht, een achtste is in oprichting. De commissie is erg positief over deze living labs. In haar ogen komt praktijkgericht onderzoek zo goed tot haar recht. De commissie raadt het CoE wel aan om een visie te ontwikkelen over de living labs en de wijze waarop living labs nog meer geïntegreerd kunnen worden in onderwijs en onderzoek.

Het CoE geeft in haar kritische reflectie aan dat zij inzet op langdurige samenwerkingen. Volgens het CoE raken op die manier onderzoekers en professionals steeds beter met elkaar vertrouwd en leren ze elkaars taal spreken. Dat draagt bij aan de vraagarticulatie vanuit de praktijk, maar ook aan de waarschijnlijkheid dat de producten van het onderzoek daadwerkelijk ingang vinden in de beroepspraktijk en tot echte gedragsverandering leiden. Een belangrijke samenwerkingspartner is de gemeente Amsterdam. Het CoE heeft in een convenant afspraken gemaakt om in de aankomende jaren gezamenlijk de uitdagingen rond bewegen, voeding, gezondheid en (top)sport in de stad aan te pakken. Tijdens het visitatiebezoek bleek dat beide partijen een meer strategische slag ten aanzien van het huidige convenant nodig achten om van het huidige portfolio van projecten naar een langjarige, gelijkwaardige en co-creërende samenwerking te komen. Een andere belangrijke samenwerkingspartner is het Amsterdam UMC, zowel in de vorm van aanstellingen als (bijzonder) hoogleraren en (bijzonder) lectoren en een groot aantal onderzoeksprojecten, zoals de projecten HEART en REACH.

In de kritische reflectie staat beschreven dat ieder thema een ecosysteem vormt waarin de zogenoemde quadruple helix beslag krijgt: het werkveld (bedrijfsleven & maatschappelijke



organisaties), overheid (gemeente), burgers en onderwijs & onderzoek (kennisinstellingen). De commissie ziet in de projecten van het CoE veel samenwerking tussen het werkveld, de burgers en de kennisinstellingen. Ruimte voor verbetering, met name op strategisch vlak en de toekomst van het CoE, ziet de commissie in versterking van de samenwerking met de (lokale) overheid en private partners. Voor een structurele verbinding met de quadruple helix kan de programmaraad erg waardevol zijn.

#### 5.2.4 Conclusie

De commissie spreekt haar bewondering uit voor de wijze waarop het CoE haar ambities koppelt aan middelen (zoals de stimuleringsmiddelen) en partners (zoals samenwerkingen in living labs). De commissie moedigt het CoE aan om de programmaraad opnieuw te installeren en benutten, meer middelen uit derde geldstroom te werven en meer aansluiting te zoeken bij de beleidspoot van de quadruple helix. De commissie beoordeelt deze standaard met een **goed**.

### 5.3 Kwaliteit van het onderzoeksproces

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

#### 5.3.1 Geëxpliciteerde standaarden

Het panel constateert dat het CoE veel waarde hecht aan de kwaliteitsborging van haar onderzoek. Zo wordt onderzoek altijd in onderzoeksteams uitgevoerd. Onderzoeken die niet medisch van aard zijn worden getoetst door de ethische commissie van de HvA. Onderzoeken die medisch van aard zijn (WMO plichtig), worden getoetst bij een medisch-ethische toetsingscommissie, veelal die van het Amsterdam UMC (AMC en VUmc).

Het CoE voert veel onderzoek uit met middelen verkregen door externe subsidies. Dit onderzoek voldoet aan de veelal strenge eisen van onderzoekskwaliteit die externe subsidieverstrekkingen stellen. Het CoE heeft een document opgesteld waarin zij beschrijft welke stappen, checks en adviezen onderzoekers dienen te doorlopen op alle gebieden die tot kwaliteit gerekend kunnen worden: ethiek, methodologie, financiën, juridische aspecten, peer review, privacyaspecten, datamanagement en communicatie. Dit stappenplan helpt bij de aanvraag van externe subsidies. Het document wordt regelmatig geactualiseerd. Onderzoekers die het panel tijdens het visitatiebezoek heeft gesproken vertellen ook een beroep te kunnen doen op het IXA. Hier kunnen onderzoekers terecht met al hun vragen met betrekking tot subsidieaanvragen.

Volgens het panel geven bovenstaande procedures weer dat het CoE voldoet aan de standaarden die in het vakgebied voor het doen van onderzoek gelden. Het CoE heeft echter naast bovenstaande gangbare standaarden extra stappen gezet om de kwaliteit van haar onderzoeksproces te vergroten.

Zo streeft het CoE ernaar om open science de norm te maken voor het onderzoek. Binnen het CoE is de Urban Vitality Open Science Research Manual ontwikkeld. Deze manual heeft tot doel om onderzoekers te ondersteunen integer, methodologisch onderbouwd, reproduceerbaar, betrouwbaar en valide onderzoek op te zetten en uit te voeren, waarvan de data en de resultaten op toegankelijke wijze worden gerapporteerd en gedeeld. De manual is ontwikkeld met behulp van het door SIA/NWO gefinancierde SPRONG-programma: Mensen in Beweging (MiB). Dit programma onderzoekt hoe risicogroepen in Amsterdam kunnen worden aangespoord om gezonder te leven en hanteert hiervoor



een open science benadering: kwalitatief goed onderzoek dat transparant en reproduceerbaar is voor collega-wetenschappers. MiB ziet de open science benadering als een inspirerend voorbeeld voor de hele onderzoekscyclus: van het beschikbaar stellen van een onderzoeksprotocol door pre-registratie tot het voorbereiden van methoden, datasets en software voor hergebruik. De hierboven beschreven research manual is inmiddels online beschikbaar.

Maandelijks vinden binnen het CoE (op initiatief van het MiB programma) seminars voor onderzoek plaats, waarbij onderwerpen die betrekking hebben op methodologie, statistiek, co-creatie, Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), FAIR-principes, datamanagement, kwalitatief onderzoek en open science aan bod komen.

Binnen MiB is in 2020 ook het project 'FAIR: geen woorden maar data' uitgevoerd. Doel van dit project was om aan onderzoeksdata ondubbelzinnige definities en metadata te geven die voor mens en machine betekenisvol zijn. Het onderzoek heeft geresulteerd in een aantal praktische richtlijnen, handleidingen, en een herbruikbaar en verder uit te werken datamodel die allen openbaar toegankelijk zijn.

Het panel is erg enthousiast over het MiB programma, waarin het CoE UV grote stappen heeft gemaakt in de kwaliteitsborging van haar onderzoek. De onderzoekers die het panel hierover gesproken heeft ervaren de ontwikkelde tools niet als bureaucratie maar als hulp bij het doen van onderzoek. Volgens de commissie is de volgende stap om de ontwikkelde standaarden en procedures CoE-breed te hanteren.

### 5.3.2 Bestudeerde producten

Het panel heeft in de aanloop naar de visitatie een selectie van publicaties bestudeerd die beschikbaar zijn in de HvA research database. De publicaties die het panel heeft bestudeerd waren veelal wetenschappelijk van aard. De commissie heeft minder goed zicht gekregen op de beroepsproducten van het CoE.

Volgens de commissie is de kwaliteit van de producten over het algemeen goed en gebaseerd op gedegen, wetenschappelijk onderzoek. Wel merkt de commissie op dat het onderzoek sterk gericht is op één interventie/deel van het probleem, terwijl de ambitie van het CoE breder is.

Op basis van de bestudeerde producten constateert het panel dat de geëxpliciteerde standaarden zoals hierboven beschreven vooral van toepassing zijn op academische output. De commissie beschouwt het echter als een gemis dat de kwaliteit van de andere producten hierdoor minder zichtbaar is. De inzet van bovengenoemde tools en procedures lijkt hiervoor ontoereikend. Daarom adviseert de commissie het CoE om als volgende stap te zorgen voor het ontwikkelen van geëxpliciteerde standaarden voor niet wetenschappelijke output. Impact maken op de praktijk/maatschappij is bij uitstek een rol van het hbo-onderzoek.

### 5.3.3 Conclusie

Het panel concludeert dat het CoE UV enorme stappen heeft gezet in het expliciteren van kwaliteitsstandaarden. Het panel moedigt het CoE aan om de ontwikkelde tools en procedures te verbreden zodat deze ook toepasbaar zijn op alle niet academische output en impact, en dit te promoten zowel binnen als buiten het CoE. Het panel beoordeelt deze standaard met een **goed**.





## 5.4 Resultaten en 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

### 5.4.1 Beroepspraktijk en samenleving

Op basis van de kritische reflectie en gesprekken tijdens het visitatiebezoek heeft de commissie een indruk gekregen van manieren van doorwerking van het onderzoek. De commissie constateert dat de onderzoeksvragen in interactie met de praktijk en minder in interactie met beleid ontstaan. Onderstaande voorbeelden laten per onderzoeksthema de doorwerking naar de beroepspraktijk zien.

In het thema 'Intensieve Complexe Zorg' is met een SIA RAAK-subsidie het REACH-project uitgevoerd met als oogmerk een transmuraal revalidatieprogramma te ontwikkelen en te implementeren om patiënten die met post-intensive care-syndroom naar huis worden ontslagen optimaal te ondersteunen. Daarvoor werd een community of practice (CoP) opgezet van professionals in ziekenhuizen en eerstelijnszorg met verschillende achtergronden, waaronder fysiotherapie, ergotherapie en diëtetiek. Het project heeft onder andere geleid tot vervolgsubsidies, een e-learning, een zorgplan en een module in een minor en nascholingsactiviteiten.

Een voorbeeld van doorwerking in het thema 'Gezond Ouder Worden' is GRZPLUS, een samenwerkingsverband van zorgorganisaties De Zorgcirkel en Omring in Noord-Holland en richt zich op ouderen tijdens hun herstel- of revalidatietraject. De HvA heeft binnen GRZPLUS een living lab ingericht waar onderzoekers en studenten samen met zorgprofessionals van GRZPLUS innovatieve ideeën voor de geriatrische revalidatiezorg ontwikkelen en toetsen. De samenwerking tussen CoE UV en GRZPLUS heeft een ZonMW subsidie en een Topcare-erkenning opgeleverd.

In het thema 'Mensen in Beweging' is het project SO-NUTS een voorbeeld waar doorwerking naar de beroepspraktijk plaatsvindt. In dit project wordt onderzocht hoe obesitas het best voorkómen kan worden bij mensen die met pensioen gaan middels de ontwikkeling van een eHealth- interventie gericht op voeding en beweging.

In het Gymmermansoog-project van het thema 'Gezond Opgroeien' is de validiteit en betrouwbaarheid van de 4-Vaardighedentest onderzocht, een veelgebruikt meetinstrument voor motorische ontwikkeling. Het project heeft naast een proefschrift en wetenschappelijke artikelen geleid onder andere kennisclips, een meetprotocol en nascholing voor gymleerkrachten.

Tot slot is het onderzoeksproject Training for Excellence een voorbeeld van het thema 'Sport, Presteren en Management'. Doel van dit onderzoek is de kwaliteit van trainingen in sport, muziek en dans structureel en op een landelijk niveau naar een hoger plan trekken door het invoeren en evalueren van wetenschappelijk onderbouwde oefenmethodes. Het onderzoek heeft geleid tot trainingsinterventies en praktische handleidingen. Het onderzoek vindt plaats in living labs.

De commissie is onder de indruk van de veelzijdigheid van de projecten en de verschillende manieren waarop het onderzoek doorwerkt in de praktijk. Door de inrichting van living labs is het CoE volgens de commissie goed in staat om met haar onderzoek mensen in de MRA te bereiken. Op dit moment ligt de focus in de living labs overigens wel sterk op interventies op het niveau van het individu, terwijl bekend is dat juist ook aanpassingen van (landelijke) wet- en regelgeving en (uitvoerings)beleid nodig zijn.





Volgens de commissie vindt de vertaling van het onderzoek naar de praktijk veelal op projectbasis plaats. De commissie is van mening dat hier meer uit te halen valt wanneer projecten meer gebundeld worden rond specifieke thema's. Dit maakt het mogelijk om strategische allianties met sleutelpartijen aan te gaan die samen in staat zijn in de praktijk systemische veranderingen te realiseren. De commissie raadt aan met deze sleutelpartijen te komen tot een gezamenlijke programmatische aanpak en sturing van de uitvoering.

Wanneer je als CoE in allianties gaat samenwerken, krijg je een vorm van netwerksturing. De kern van netwerksturing is dat verschillende partijen met een gedeeld gevoel van urgentie samen een vernieuwend initiatief tot stand brengen en realiseren, dat bijdraagt aan grote maatschappelijke veranderingen. Volgens de commissie kan dit CoE hier binnen de HvA echt het voortouw in nemen. Van belang is daarbij dat de interne organisatie van het CoE toegerust is voor deze andere vorm van sturing.

Ander aandachtspunt is volgens de commissie de grootschalige implementatie van de resultaten buiten het oorspronkelijke onderzoeksproject én buiten de MRA. De commissie begrijpt de keuze van het CoE om de MRA als proeftuin voor projecten te gebruiken maar is van mening dat veel projecten ook relevant kunnen zijn buiten Amsterdam. Zij adviseert het CoE om de impact op de maatschappij te vergroten door inzichten uit onderzoeksprojecten structureel te delen met de (uitvoerings)beleidspraktijk en projecten in de breedte uit te rollen zowel nationaal als internationaal.

#### *5.4.2 Onderwijs en professionalisering*

Het CoE gaf tijdens het visitatiebezoek aan dat zij ernaar streeft dat alle studenten betrokken worden bij onderzoek. De commissie vindt dit een mooi streven. De commissie heeft in de kritische reflectie en in de gesprekken een aantal voorbeelden gezien waar de verbinding tussen onderwijs en onderzoek zichtbaar is. Zo worden studenten betrokken bij lopend onderzoek van onderzoekers van het CoE, zowel in living labs als ook daarbuiten. Tweedejaars studenten van de ALO voeren bijvoorbeeld in het Gymmerssoog-project metingen uit bij basisschoolkinderen.

In de kritische reflectie staat beschreven dat een groot deel van de aan UV gelieerde lectoraten direct verbonden is aan een opleiding en de professie waarvoor opgeleid wordt, waarmee de koppeling tussen UV en het onderwijs structureel verankerd is. De commissie is echter van mening dat deze verbinding nog geen garantie is voor een optimale doorwerking van onderzoek naar onderwijs. De studenten met wie de commissie tijdens de visitatie sprak gaven aan dat zij zich er niet bewust van waren de eerste twee jaar van hun opleiding met onderzoek in aanraking te zijn gekomen. Tijdens de visitatie hebben de lectoren geschat dat ongeveer 10% van de studenten op dit moment bij onderzoek betrokken is.

Het CoE gaf tijdens het bezoek aan dat weinig studenten warmlopen voor het doen van onderzoek. Volgens het CoE is het ook niet noodzakelijk dat studenten onderzoek doen, maar gaat het vooral om het creëren van een onderzoekende houding: het kritische kunnen denken en kunnen reflecteren. De commissie onderschrijft dit, maar adviseert het CoE om dit wel explicieter te maken naar studenten. Het is volgens de commissie goed mogelijk om studenten, wanneer je onderzoek in de context van de praktijk zet, enthousiast te maken voor onderzoek.

Ondanks de volgens de commissie nog beperkte verbinding tussen onderwijs en onderzoek op dit moment, ziet de commissie voor het CoE veel potentie op dit gebied. Vooral de living labs zijn volgens de commissie een uitgelezen mogelijkheid om nog meer studenten bij onderzoek te betrekken. Volgens de commissie bevorderen de living labs ook de interdisciplinaire samenwerking tussen opleidingen. Het CoE gaf aan dat dit al gebeurt in living lab Buurtcampus Zuid Oost, waar studenten



van de opleidingen Ergotherapie, Fysiotherapie, Oefentherapie en Verpleegkunde leren hoe zij interprofessioneel samenwerken in de wijk. Zij doen ervaring op met burgers uit gemarginaliseerde groepen die complexe (zorg)behoeften en hulpvragen hebben. De commissie is positief over dit initiatief en weet dat de huidige beroepspraktijk deze vaardigheid ook zoekt in hun nieuwe professionals.

#### 5.4.3 Kennisontwikkeling

De commissie heeft gezien dat het CoE UV bijdraagt aan de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein met verschillende publicaties in wetenschappelijke tijdschriften, conferentiebijdragen, presentaties en via promoties. In algemene zin stelt de commissie vast dat er sprake is van zowel kennisontwikkeling voor de beroepspraktijk als van wetenschappelijke kennisontwikkeling. In tabel 3 staat het aantal wetenschappelijke en professionele publicaties opgesomd. In de HvA research database staat de output per lectoraat weergegeven. Het was op basis van deze research database echter lastig om zicht te krijgen op de beroepsproducten (bijvoorbeeld protocollen).

Tabel 3: Aantal wetenschappelijke en professionele publicaties

	2017	2018	2019	2020
Wetenschappelijke publicaties	51 (FG) 52 (FBSV)		90 (UV)	82 (UV)
Professionele publicaties	53 (FG) 22 (FBSV)		22 (UV)	23 (UV)
Totaal	178 (FG en FBSV)	96 (FG) 87 (FBSV)*	112 (UV)	105 (UV)

\* in 2018 is er geen onderscheid gegeven tussen wetenschappelijke en professionele publicaties.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat het aantal wetenschappelijke publicaties sinds 2017 flink is gestegen en het aantal professionele publicaties juist sterk is afgenomen. Een duidelijke verklaring hiervoor heeft het CoE niet geformuleerd. Tevens viel het de commissie op dat het CoE in haar kritische reflectie vooral de doorwerking van haar onderzoek in de beroepspraktijk en in het onderwijs heeft beschreven. Dit is geformuleerd in kwalitatieve zin met narratieven maar niet in kwantitatieve zin. De doorwerking richting (uitvoerings)beleid en praktijk staat echter niet vermeld. Over de bijdrage aan kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein heeft het CoE weinig informatie gegeven, behalve het aantal wetenschappelijke publicaties. Het CoE heeft de kennisontwikkeling binnen een aantal voorbeeldprojecten zijdelings aangestipt, maar de commissie mist een systematische vastlegging.

De commissie is van mening dat de impact van het CoE vergroot kan worden door opgedane kennis te verspreiden. Ze moedigt het CoE aan om een visie te ontwikkelen op welke manier zij dit wil doen met doelen en indicatoren die passen bij het werkveld.

#### 5.4.4 Conclusie

De commissie concludeert dat het CoE op projectbasis een goede doorwerking naar praktijk en onderwijs realiseert. De commissie mist nog een meer structurele aanpak waardoor systemische doorwerking naar onderwijs en de praktijk kan plaatsvinden op alle onderdelen van de quadruple helix. Bovendien zou het CoE meer aandacht kunnen schenken aan de systematische ontwikkeling van



output en impact die eigen zijn voor praktijkgericht onderzoek. De commissie is er echter van overtuigd dat het CoE alles in huis heeft om dit in de toekomst te realiseren. De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

## 5.5 Kwaliteitsborging

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.

### 5.5.1 Kwaliteitsborging

De commissie is positief over de kwaliteitscultuur die binnen het CoE UV heerst en de gezonde (zelf)kritische en constructieve houding van de staf. De commissie heeft op verschillende manieren gezien dat binnen het CoE de PDCA-cyclus wordt gehanteerd. Er worden jaarlijks financiële rapportages opgesteld. Daarnaast is er jaarlijks een personeelscyclus die wordt uitgevoerd door zowel de lector als de opleidingsmanager. De jaarlijkse ontwikkelingen worden in een jaarverslag beschreven.

Zoals beschreven in standaard 3 is de commissie zeer positief over de stappen die het CoE heeft gezet in de kwaliteitsborging van haar onderzoek. Binnen het project 'Mensen in Beweging' zijn onderzoekers actief in het doorlopen van alle stappen van de PDCA-cyclus. Binnen dit project is namelijk kritisch gekeken naar de stand van zaken en die afgezet tegen eerder geformuleerde ambities en doelen. Vervolgens is verantwoord waar afgeweken wordt van de doelen en zijn nieuwe ambities en doelen gesteld.

Volgens de commissie kan het MiB-programma als een voorbeeld dienen op het gebied van de kwaliteitszorg voor het CoE. De commissie heeft in andere projecten gezien dat er in zekere mate actie ondernomen wordt op gesignaleerde knelpunten en verbeterpunten. Zo vraagt een aantal subsidiegevers om tussen- en eindrapportages. Dit kan echter meer gestructureerd en meer in control vanuit missie, visie en doelstellingen worden gedaan. Met name de laatste stappen van de PDCA-cyclus kunnen meer systematisch worden uitgevoerd.

Dit ziet de commissie ook terug in de opvolging van de aanbevelingen van de externe en interne visitaties die iedere zes jaar plaatsvinden. In de kritische reflectie wordt hier en daar naar deze audits gerefereerd, maar de commissie mist een systematische reflectie op de aanbevelingen en plan van aanpak voor de komende jaren.

De commissie heeft de indruk gekregen dat de kwaliteitszorg nog niet geïnternaliseerd is. Kwaliteitszorg wordt volgens de commissie door het CoE nog te veel gezien als een administratieve last. Het CoE schrijft in haar kritische reflectie dat zij niet wil verzanden in een administratieve rompslomp. De commissie benadrukt dat zij het CoE niet vraagt om een bureaucratisch instrument op te tuigen maar dat het CoE op zoek moet gaan naar een efficiënte manier om de kwaliteit te borgen, gebruikmakend van de resultaten van MiB.

In de kritische reflectie schrijft het CoE dat er tot op heden weinig aandacht is geweest voor het ophalen van feedback en reflectie bij externe stakeholders. Dit is volgens de commissie van cruciaal belang. Het vaststellen van meetbare indicatoren (zie standaard 1) voorafgaande aan het ophalen van deze feedback is hierbij essentieel.



### 5.5.2 Conclusie

Op basis van de gesprekken heeft de commissie er vertrouwen in dat het CoE de positieve kwaliteitscultuur zal weten om te zetten in een adequate plannings- en controlcyclus. De commissie raadt het CoE aan om bij de opzet hiervan voort te bouwen op de ervaringen van MiB. De commissie beoordeelt deze standaard met een **voldaan**.

## 5.6 Sterke punten en aanbevelingen

### 5.6.1 Sterke punten

De commissie constateert de volgende sterke punten:

**Profiel** – Het CoE heeft een relevant onderzoeksprofiel met vijf herkenbare thema's;

**Financiën** – Het CoE stelt stimuleringsmiddelen beschikbaar om nieuwe samenwerkingsverbanden tot stand te brengen;

**Samenwerking** – Binnen het CoE werken onderzoekers intensief samen en vinden elkaar binnen thema's en tussen thema's;

**Doorwerking** – De projecten binnen het CoE kennen een goede doorwerking naar de beroepspraktijk met prachtige voorbeelden binnen living labs;

**Kwaliteit** – Het onderzoek dat de commissie heeft bestudeerd is van goede kwaliteit;

**Kwaliteitsborging onderzoek** – Het CoE heeft binnen het MiB-programma een 'Urban Vitality Open Science Research Manual' ontwikkeld dat als 'best practice' kan dienen voor andere kenniscentra.

### 5.6.2 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van het CoE doet de commissie een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de kwaliteit van het CoE.

**Doelen en indicatoren** – Formuleer per thema realistische doelen met bijbehorende indicatoren; Betrek andere disciplines die nodig zijn om de gestelde ambities te realiseren;

**HVA brede ambities** – Omarm het thema inclusiviteit explicieter en versterk de verbinding met de ambities op het gebied van digitale technologie en duurzaamheid;

**Stakeholders** – Versterk de samenwerking met beleids- en private partners om tot systemische impact te kunnen komen;

**Lectoraten** – Koppel de samenstelling en omvang van de lectoraten aan de hoofddoelen die het CoE stelt op de vijf thema's om het risico op versnippering van onderzoek te verminderen;

**Financiën** – Werf meer externe onderzoeksmiddelen uit de derde geldstroom;

**Kwaliteitsborging** – Ontwikkel een meer gestructureerde kwaliteitszorgcyclus met specifieke aandacht voor de laatste fase van de PDCA-cyclus;

**Doorwerking onderwijs** – Versterk de verbinding tussen onderwijs en onderzoek in alle studie jaren van de opleidingen.



## 5.7 Eindoordeel

De commissie is enthousiast over de wijze waarop de faculteiten Gezondheid en Sport, Bewegen en Voeding in de afgelopen jaren een CoE hebben opgetuigd met vijf heldere thema's binnen het parapluthema Urban Vitality. De basis voor dit CoE staat, het is volgens de commissie nu zaak om het profiel van het CoE verder te laden met doelen, strategische meerjarenagenda en bijbehorende indicatoren.

De commissie constateert dat de onderzoekers binnen het CoE elkaar weten te vinden en met elkaar samenwerkingen binnen thema's maar ook tussen thema's aangaan. Projecten worden uitgevoerd vanuit de driehoek onderzoek – onderwijs – werkveld. Aandachtspunt voor de toekomst is het bestendigen van samenwerkingen met vooral de (uitvoerings) beleid praktijk in allianties van waaruit in gezamenlijkheid meer impact gecreëerd kan worden. De commissie raadt het CoE aan om hierbij ook vaker over de grenzen van de MRA te kijken.

Met betrekking tot het expliciteren van de kwaliteitsstandaarden kan het MiB-programma volgens de commissie als een 'best-practice' dienen voor de rest van het CoE, maar ook voor andere kenniscentra binnen de HvA. Op basis van bovenstaande komt de commissie tot het eindoordeel **goed**.

Standaard	Uitkomst
Standaard 1	Voldoende
Standaard 2	Goed
Standaard 3	Goed
Standaard 4	Voldoende
Standaard 5	Voldaan
Eindoordeel	Goed



## 6. Kenniscentrum Faculteit Digitale Media & Creatieve Industrie

### 6.1 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.

#### 6.1.1 Onderzoeksprofiel

De Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie (FDMCI) heeft als ambitie om met haar onderwijs en onderzoek bij te dragen aan het voorbereiden van studenten en professionals op de toekomst, het ontwikkelen en toepassen van nieuwe kennis en het innoveren van de beroepspraktijk in de creatieve sector. Het kenniscentrum van FDMCI richt zich op het werkveld van de creatieve industrie en de maatschappelijke impact van (digitale) media, nieuwe technologieën en design.

De commissie heeft in de kritische reflectie geen helder onderzoeksprofiel van het kenniscentrum aangetroffen. Uit gesprekken die de commissie voerde met management, lectoren en docent-onderzoekers bleek dat dit profiel slechts in algemene term is omschreven. Het kenniscentrum wordt gezien als organisatorische eenheid waarbinnen zeven lectoraten onafhankelijk opereren. Onderzoekers voelen zich meer 'thuis' in hun lectoraat dan in het kenniscentrum. Verschillende gespreksdeelnemers benadrukten de verschillen tussen de lectoraten. Ze gaven aan dat lectoraten gespecialiseerd zijn in specifieke impactgebieden, methoden en ontwerpbenaderingen rond design, (digitale) media en technologie.

Op basis van de gesprekken die de commissie voerde constateert zij echter dat de lectoraten onderling meer overeenkomsten dan verschillen vertonen. Elementen die de commissie veelvuldig hoorde zijn de kritische blik op de ontwikkeling en toepassing van digitale technologie en media, de impact daarvan op de samenleving, de ruimdenkende, experimentele en ontwerpgerichte onderzoeksbenadering en de focus op producten die mensen in de dagelijkse praktijk gebruiken of in de toekomst gaan gebruiken. Volgens de commissie typeren de lectoraten zich als kritische denkers die met de voeten in de klei 'hands on' te werk gaan en gericht zijn op de toekomst. De commissie is van mening dat met het bijeenbrengen van deze en andere gedeelde elementen plus een explicitering van de doelen per lectoraat een mooi overkoepelend onderzoeksprofiel kan ontstaan. Hierbij wil zij meegeven om elkaars sterkten te benutten en daarmee het onderzoeksterrein van het kenniscentrum in al zijn complexiteit te bestuderen en te versterken. Dat is tevens van belang voor de doorwerking naar het onderwijs.

De commissie is ervan overtuigd dat met het formuleren van een overkoepelend onderzoeksprofiel het kenniscentrum intern meer cohesie krijgt, samenwerking tussen lectoraten versterkt wordt en doorwerking naar het onderwijs beter geborgd wordt.



### 6.1.2 Onderzoeksprogramma's

Zoals hierboven genoemd is het onderzoek van het kenniscentrum georganiseerd in zeven kernlectoraten:

- Het lectoraat Responsible IT richt zich op de ontwikkeling van digitale technologie, met oog voor maatschappelijke waarden en de menselijke maat;
- Het lectoraat Civic Interaction Design onderzoekt hoe het ontwerp van onder meer interactieve ervaringen, digitale platforms en online diensten kan bijdragen aan het maatschappelijk leven;
- Het lectoraat Fashion Research & Technology houdt zich bezig met ontwerpend, wetenschappelijk en artistiek onderzoek naar de meervoudige aspecten van technologie op en nabij het lichaam;
- Het lectoraat Creative Media for Social Change ontwikkelt creatieve mediatools, zoals virtuele omgevingen, bordspellen en interactieve kunstwerken en onderzoekt hoe deze effectief ingezet kunnen worden voor een inclusievere en duurzamere wereld;
- Het lectoraat Digital Life richt zich op innovatieve technologie, sensoren en digitale informatie in het dagelijks leven;
- Het lectoraat Visual Methodologies ontwikkelt visuele methoden voor praktijkgericht onderzoek naar maatschappelijke kwesties en debatten;
- Het lectoraat Network Cultures analyseert en vormt het terrein van netwerkculturen met evenementen, publicaties en online dialoog.

Het kenniscentrum geeft in haar kritische reflectie aan dat zij de drie HvA-brede thema's duurzaamheid, diversiteit en digitalisering als een belangrijk vertrekpunt in haar onderzoek ziet. De verbinding met het thema digitalisering is volgens de commissie vanzelfsprekend. De commissie ziet echter in de verschillende lectoraten in meer of mindere mate ook de verbinding met de thema's duurzaamheid en diversiteit, zij het af en toe impliciet. Tevens sluit het onderzoek goed aan bij de missie-gedreven opzet van nationale en internationale onderzoeksagenda's. In de kritische reflectie worden specifiek de Kennis- en Innovatieagenda Veerkracht voor de Creatieve Industrie en de roadmaps Design for Change, The Humane Touch en Value Creation genoemd.

Het kenniscentrum is penvoerder van twee Centres of Expertise (CoE), het Centre of Expertise for Creative Innovation (CoECI) en het Centre of Expertise Applied AI (CoE AAI). Het CoECI is het creatieve industriekennisnetwerk dat kunst, media, technologie en ontwerp inzet voor een duurzame, inclusieve, participatieve en grootstedelijke samenleving. Het CoECI is een samenwerking tussen de HvA, de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, Inholland en de Gerrit Rietveld Academie. Het CoE AAI verbindt partijen die in co-creatie AI-innovaties ontwerpen, ontwikkelen en implementeren door middel van kort cyclisch, toepassings- en sectorgericht onderzoek. Onderzoekers van verschillende faculteiten van de HvA werken samen in dit centrum.

De CoE's spelen een belangrijke rol als agendasetters en verbinders. Door het opbouwen en verbinden van netwerken en het uitzetten van calls en bijbehorende financiering stimuleren ze de ontwikkeling van nieuwe onderzoeksprojecten en samenwerkingen rond door hun programmaraden vastgestelde thema's.

De commissie is enthousiast over de centrale en verbindende rol die het kenniscentrum speelt in deze twee CoE's. De commissie adviseert wel om het beeldmerk van het kenniscentrum goed te positioneren ten opzichte van die van beide CoE's. Het is voor de commissie onduidelijk of het beeldmerk van het kenniscentrum slechts voor interne communicatie binnen de Faculteit gebruikt gaat worden en de CoE's voor externe profilering of dat hierin een andere keuze wordt gemaakt. De



commissie adviseert het kenniscentrum hierin een duidelijk standpunt in te nemen. Daarnaast wil de commissie meegeven dat digitale technologie/media een dwarsdoorsnijdend thema is, welke ondersteunend is voor alle facultaire kenniscentra. Dit vergroot de uitstraling van het werkkterrein en is daarom een enorme kracht. Tegelijkertijd kan de actieve betrokkenheid bij integratie van digitale technologie/media in het onderzoek van andere kenniscentra en -instellingen ten koste kan gaan van de eigen identiteit van het kenniscentrum. Dit hoeft geen probleem te zijn als het kenniscentrum zich op zo'n service verlenende wijze wil positioneren.

### 6.1.3 Doelstellingen en indicatoren

De commissie heeft geen concrete doelstellingen en ambities per lectoraat op papier aangetroffen. Zij stelt vast dat hierop tijdens de visitatiegesprekken wel een toelichting kwam. De commissie adviseert om per onderzoeksprogramma de doelen en ambities ook op papier vast te leggen.

Het kenniscentrum heeft drie graadmeters geformuleerd die helpen om inzicht te krijgen in het effect van de activiteiten:

- Volume & Bereik: aantal en type professionals, studenten, collega-onderzoekers of burgers die kennisnemen van de producten en activiteiten;
- Activatie in kennisinteracties: kwaliteit van de kennisinteractie die wordt georganiseerd;
- Erkenning en relevantie: relevantie en bruikbaarheid van de producten en activiteiten voor het bredere beroepenveld en de onderzoeksdisciplines.

De commissie is positief over het formuleren van deze graadmeters maar constateert dat er geen meetbare indicatoren aan gekoppeld zijn. Zoals het kenniscentrum zelf ook schrijft in haar kritische reflectie verloopt de reflectie op deze graadmeters deels impliciet. Net als de visitatiecommissie in 2015 aanbeval, beveelt de huidige commissie ook aan om specifieke indicatoren te formuleren.

### 6.1.4 Conclusie

De commissie concludeert dat het kenniscentrum zich richt op een cruciaal maatschappelijk thema en daarom op een 'goudmijn' zit. Binnen dit thema voert het kenniscentrum met haar onderzoek in de domeinen media, technologie en ontwerp in de creatieve industrie bijzonder relevant onderzoek uit. Veel van de doelen en ambities zitten echter in de hoofden van de onderzoekers. De uitdaging is om dit in een overkoepelend onderzoeksprofiel met heldere doelstellingen en meetbare indicatoren vast te leggen. De commissie is ervan overtuigd dat wanneer dit gerealiseerd is de kracht en cohesie van de gezamenlijke lectoraten en de doorwerking naar het onderwijs worden versterkt. Gebaseerd op bovenstaande komt de commissie tot een **voldoende**.

## 6.2 Organisatie van de onderzoekseenheid

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.

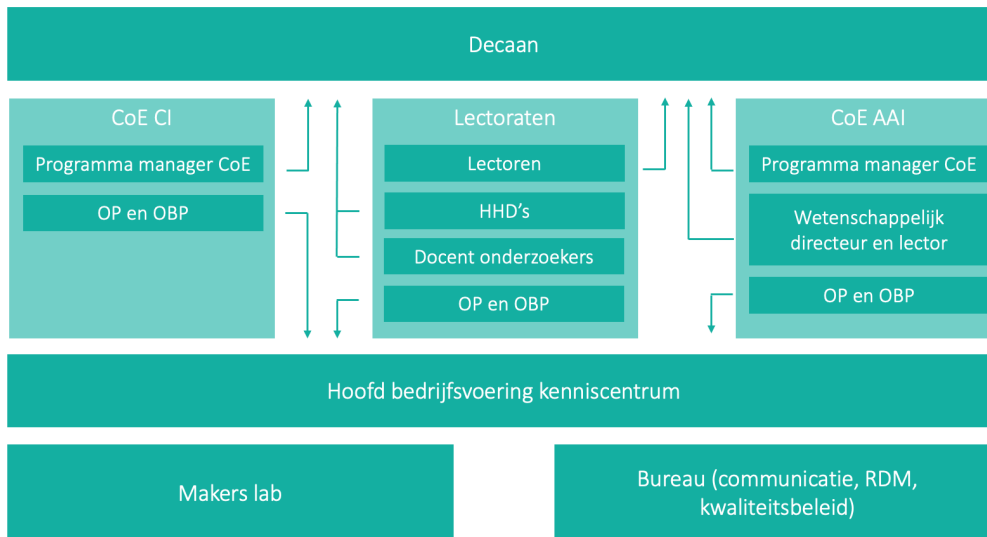
### 6.2.1 Organisatie

Binnen het kenniscentrum van FDMCI wordt het onderzoek van de faculteit uitgevoerd. Het kenniscentrum is de organisatorische eenheid waarbinnen zeven lectoraten vallen (zie standaard 1).





De lectoraten kennen een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Zij besluiten bijvoorbeeld over de inhoudelijke agenda en onderzoeksprogrammering van het lectoraat, de allocatie van eerste geldstroommiddelen aan medewerkers, de koers met betrekking tot de ontwikkeling van projectaanvragen en de aansluiting bij CoEs.



Figuur 1 Organogram van het kenniscentrum

Het kenniscentrum heeft een Onderzoeksraad bestaande uit de lectoren van de kernlectoraten van de faculteit, de decaan en het hoofd bedrijfsvoering. De Onderzoeksraad bepaalt onder andere de strategie van het kenniscentrum, stelt het beleid voor het kenniscentrum vast en verdeelt het budget.

De commissie heeft tijdens de visitatie uitgebreid met zowel het management als de lectoren gesproken over de organisatie van het kenniscentrum. De commissie is positief over de aanwezigheid van een Onderzoeksraad maar vindt dat het centrum in de praktijk te veel opereert vanuit silo's. Een voorbeeld hiervan is de bedrijfsvoering van het onderzoek. Het kenniscentrum heeft een hoofd bedrijfsvoering onderzoek die verantwoordelijk is voor de taakgebieden financiën, HR, projectondersteuning, communicatie, ICT en kwaliteitszorg. De commissie constateert echter dat een deel van de uitvoering van deze taken ook op lectoraatniveau plaatsvindt. Zo hebben sommige lectoraten hun eigen website gelanceerd of iemand die hun budgetten beheert. Volgens de commissie is het belangrijk om deze expertise en ondersteuning te bundelen.

### 6.2.2 Mensen en middelen

De formatie van de faculteit beslaat 660 fte (december 2020), waarvan 46,6 fte is aangesteld in het kenniscentrum. Daarvan wordt weer circa 35 fte ingevuld door promovendi, docent-onderzoekers en lectoren. Terwijl de faculteit de afgelopen jaren sterk is gegroeid met een studentengroei van 8.000 naar 10.500 en een toename in werkzame fte van 488 naar 602, fluctueert de bezetting van het kenniscentrum (zie tabel 1).

Tabel 1: Onderzoekers van FDMCI (in N en fte)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Functiecategorie in N (fte)</i>						
Lectoren	7 (5,2)	4 (3,4)	5 (4,2)	8 (7,05)	7 (5,3)	11 (7,5)
Docent-onderzoekers	20 (9,6)	22 (10,91)	26 (14,27)	32 (16,1)	31 (16,19)	23 (11,31)
Andere onderzoekers	28 (21,14)	22 (16,66)	17 (13,37)	13 (8,77)	12 (7,4)	21 (10,9)
Promovendi	9 (5,4)	10 (6,0)	7 (4,2)	9 (5,4)	8 (4,4)	9 (5,02)
Buiten-promovendi	1 (0,6)	1 (0,6)	-	-	-	-
Ondersteuning	20 (14,6)	19 (14,55)	16 (11,38)	12 (7,8)	12 (8,4)	17 (11,9)
Totaal	85 (56,64)	78 (52,12)	71 (47,42)	74 (45,12)	70 (41,69)	81 (46,63)

In de periode 2017-2021 hebben zes van de zeven lectoraten wisselingen van lectoren gekend. De commissie heeft tijdens het visitatiebezoek gesproken met een groep enthousiaste, goede onderzoekers (lectoren, docent-onderzoekers, hoofddocenten en promovendi) die ambitieus waren.

De lectoraten verschillen in omvang, van 2,5 tot 5,9 fte (gegevens 2020). De HvA streeft naar een minimale omvang van 5 fte per lectoraat. De commissie is van mening dat een bepaalde kritische massa noodzakelijk is voor de toekomstbestendigheid van een lectoraat. Zij adviseert het kenniscentrum om lectoraten uit te breiden dan wel te combineren om meer massa te genereren.

Het kenniscentrum heeft de afgelopen jaren gewerkt aan een meer diverse personeelssamenstelling wat betreft gender en leeftijd. De commissie moedigt het kenniscentrum aan om bij toekomstige aanstellingen ook rekening te houden met diversiteit wat betreft medewerkers met een migratieachtergrond.

In de kritische reflectie staat beschreven dat medewerkers hebben gevraagd om meer transparantie en openheid over de carrièremogelijkheden binnen het kenniscentrum. Er is behoefte om scherper te hebben welke expertise nodig is om in aanmerking te kunnen komen voor promotie en wat de organisatie precies wenst en vraagt van docent-onderzoekers. Het kenniscentrum geeft in haar kritische reflectie aan dat door de bescheiden omvang van de lectoraten weinig ruimte is voor groei en carrièrepaden voor docent-onderzoekers.

Uit gesprekken die de commissie voerde met docent-onderzoekers en promovendi bleek inderdaad dat het kenniscentrum weinig mogelijkheden op het gebied van loopbaanontwikkeling biedt. Het kenniscentrum geeft zelf in haar kritische reflectie aan dat de nieuwe functie van hoofddocent-onderzoeker binnen lectoraten hierin iets zal kunnen betekenen. De commissie adviseert ook op andere manieren het loopbaanbeleid te verstevigen.

Zoals blijkt uit tabel 1 waren in 2020 negen promovendi werkzaam in het kenniscentrum. De promovendi die de commissie tijdens het visitatiebezoek heeft gesproken waren tevreden over hun begeleiding en ondersteuning vanuit de hogeschool. Zij zagen de meerwaarde van zowel begeleiding vanuit de hogeschool als de universiteit, die zorgde voor zowel een wetenschappelijke als toegepaste blik op onderzoek. Zorgpunt vanuit de promovendi was de bestending van hun onderzoek na hun promotie en de doorwerking van de door hen verkregen inzichten in het onderwijs.

Zoals blijkt uit tabel 2 is het kenniscentrum hoofdzakelijk afhankelijk van eerste geldstroommiddelen. De kritische reflectie geeft aan dat er met name in 2019 een terugval was in tweede geldstroommiddelen als gevolg van de vele wisselingen van de wach in het kenniscentrum. Het kenniscentrum verwacht in de aankomende jaren weer meer tweede geldstroommiddelen te verkrijgen.



De commissie adviseert het kenniscentrum ook in te zetten op middelen uit de derde geldstroom. Zij is ervan overtuigd dat er in de regio Amsterdam legio interessante bedrijven in en buiten de creatieve sector zijn waarmee langdurige samenwerkingen kunnen worden aangegaan. De commissie doelt hierbij in eerste instantie niet op de bekende, grote multinationals, maar op de vele innoverende middelgrote bedrijven die in de Metropoolregio Amsterdam zijn gevestigd.

Tabel 2: Onderzoeksfinanciering (in k€)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1e geldstroom	4.273	4.744	4.436	5.633	5.305	5.573
2e geldstroom	227	868	1.258	1.189	811	1.383
3e geldstroom	1642	1592	299	714	74	305
Overig	-	48	157	214	152	237
Totaal	6.142	7.252	6.150	7.749	6.343	7.498

### 6.2.3 Samenwerkingsverbanden

De lectoraten van het kenniscentrum werken samen in verschillende projecten, veelal in extern gefinancierde projecten of projecten verbonden aan een CoE. Zo waren vier verschillende lectoraten betrokken bij het RAAK-mkb-onderzoek 'Circulate' naar het ontwerpen van *blockchain-based* digitale platformen voor zogenaamde 'resource communities'. Een ander voorbeeld is de samenwerking tussen twee lectoraten in het programma 'Tactical Visual Culture', een programma mogelijk gemaakt met ontwikkelgelden van het CoECI, waarin onderzocht wordt wat tactische beeldcultuur is of zou kunnen zijn.

De commissie is positief over de vele samenwerkingsverbanden die het kenniscentrum heeft met andere kenniscentra van de HvA. Belangrijk is de samenwerking binnen het CoE AAI waar lectoren uit verschillende faculteiten samenwerken in zeven labs. Andere voorbeelden zijn de samenwerking tussen het lectoraat Digital Life met de lectoraten verbonden aan het CoE Urban Vitality en de samenwerking tussen het lectoraat Civic Interaction Design en het lectoraat Bouwtransformatie van de faculteit Techniek, die onder meer resulteerden in gezamenlijk gehonoreerde RAAK-aanvragen voor het ontwerpen van responsieve media in de publieke ruimte.

Buiten de HvA kent het kenniscentrum ook veel samenwerkingsverbanden met zowel kennisinstellingen (bijvoorbeeld UvA en CWI), platforms en netwerken (bijvoorbeeld ARIAS, Smart Cities & Citizens en EU COST Action) en culturele instituties en beroepsorganisaties (bijvoorbeeld Waag, Het Nieuwe Instituut, Pakhuis de Zwijger, en Arcam). De gemeente Amsterdam is voor verschillende lectoraten binnen het kenniscentrum ook een belangrijke samenwerkingspartner.

De stakeholders met wie de commissie heeft gesproken waren erg tevreden over de samenwerking met kenniscentrum. Zij gaven aan dat het kenniscentrum over een enorme hoeveelheid kennis beschikt en een brede blik heeft.

Op basis van gesprekken tijdens de visitatie stelt de commissie vast dat veel samenwerkingsverbanden ontstaan door het persoonlijke netwerk van onderzoekers. De commissie waardeert deze contacten en heeft uit gesprekken met stakeholders begrepen dat deze contacten ook resulteren in meer langdurige samenwerkingen. Volgens de commissie bestaat wel het risico dat samenwerkingen te persoonsgebonden zijn. Wanneer meer gewerkt wordt vanuit een onderzoeksstrategie en collectieve aanpak kunnen de samenwerkingen volgens de commissie meer uitgebreid en bestendig worden.



#### 6.2.4 Conclusie

Volgens de commissie is het kenniscentrum financieel gezond en kent zij vele samenwerkingsverbanden. Alhoewel de decentrale organisatiestructuur voor het kenniscentrum goed werkt, is de commissie ervan overtuigd dat wanneer het centrum een groei ambiëert zij een andere vorm van organisatie van het kenniscentrum moet overwegen. De commissie beoordeelt standaard 2 met een **voldoende**.

### 6.3 Kwaliteit van het onderzoeksproces

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

#### 6.3.1 Geëxpliciteerde standaarden

De commissie heeft de kwaliteit van het onderzoeksproces bestudeerd. De visitatiecommissie van 2015 merkte op dat lectoren een belangrijke rol spelen in het bewaken van de onderzoekskwaliteit. Volgens de commissie is dit beeld in de afgelopen jaren niet veranderd. De commissie heeft tijdens de visitatie vanuit de verschillende lectoraten voorbeelden gekregen dat de kwaliteit van het onderzoeksproces op verschillende manieren binnen lectoraten wordt geborgd. Zo publiceren lectoraten met enige regelmaat artikelen en verzorgen zij presentaties op (internationale) conferenties waarvoor veelal geldt dat bijdragen van tevoren worden beoordeeld. Ook projecten die plaatsvinden op basis van externe financiering worden onderworpen aan een vorm van review. Lectors gaven aan dat de relevantie van hun onderzoek met name blijkt uit designer reviews.

In de kritische reflectie beschrijft het kenniscentrum de meetmethoden die zij gebruikt, onderverdeeld in drie categorieën:

- **Maken:** Het betreft verschillende methoden waarin vaak samen met stakeholders prototypes worden ontworpen die een oplossingsrichting voor een specifiek probleem belichamen, dan wel het probleem zelf op nieuwe manieren verbeelden en inzichtelijk maken;
- **Metten:** Methoden waarmee op een gesystematiseerde manier een hypothese wordt getoetst door middel van experimenten, observaties, interviews en vragenlijsten. Deze methoden kunnen kwantitatief of kwalitatief van aard zijn;
- **Interpreteren:** reeks methoden die uitgaan van het vakmanschap van de subjectieve expert. Hieronder vallen zowel discursieve en heuristische methoden als critical discourse analysis en close reading.

Veel lectoraten werken volgens de benadering ‘Research Through Design’ (RTD). Met RTD bedoelt het kenniscentrum dat zij design – het maakproces van prototypen voor producten, diensten en ervaringen – inzetten, niet om tot een eenmalige concrete oplossing voor een probleem te komen, maar om meer algemene kennis en inzichten te vergaren. Die kennis kan gericht zijn op het ontwerpen van producten en diensten zelf en het gebruik ervan in specifieke contexten, dan wel tot doel hebben om beter grip te krijgen op een bredere problematiek of ontwikkeling.

Het kenniscentrum besteedt aandacht aan de ethische component van onderzoek. Zo is er HvA-breed een Ethische Commissie en een Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit ingevoerd. Het kenniscentrum heeft een eigen datasteward, die de onderzoeksprojecten begeleidt en adviseert over ethische dataverzameling en -opslag, conform alle regels.



Ondanks bovenstaande voorbeelden waaruit blijkt dat er aandacht is voor de kwaliteit van het onderzoeksproces, is de commissie kritisch over het feit dat het kenniscentrum behalve bovenstaande algemene standaarden geen eigen geëxpliciteerde standaarden voor het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van het onderzoek heeft geformuleerd. De visitatiecommissie van 2018 gaf al aan dat het kenniscentrum meer aandacht moest besteden aan het expliciteren van zijn standaarden en werkwijzen en dat de RTD-methode nog onvoldoende was uitgewerkt.

De huidige commissie ziet dat in lectoraten in meer of mindere mate aandacht wordt geschonken aan het werken volgens geëxpliciteerde standaarden, maar dit vindt volgens de commissie te versnipperd plaats en wordt te weinig gedocumenteerd. De commissie vraagt het kenniscentrum in het bijzonder aandacht te besteden aan het ontwikkelen van een standaard voor de verschillende typen output en mogelijkheden voor doorwerking. Bovendien geeft volgens de commissie iedere onderzoeker op een eigen manier vorm aan RTD. Zij adviseert het kenniscentrum hierin meer eenheid aan te brengen. De commissie begrijpt dat door de wisseling van lectoren het werken aan kwaliteitsstandaarden geen prioriteit heeft gekregen, maar beveelt het kenniscentrum aan hier in de aankomende periode meer aandacht aan te schenken.

### 6.3.2 Bestudeerde producten

De commissie heeft kennisgenomen van het brede portfolio aan onderzoeksproducten van het kenniscentrum. De commissie heeft een aantal van deze producten uitgebreid bestudeerd. Volgens de commissie is de kwaliteit van de producten over het algemeen goed. De onderwerpen van de bijdragen waren volgens de commissie relevant. Tegelijkertijd waardeert de commissie de verscheidenheid aan onderzoeksoutput; dit past bij de identiteit van de HvA.

De diepte en kritische analyse ontbraken echter bij een aantal publicaties. Ook zijn veel van de bijdragen gepubliceerd op minder uitdagende plaatsen, maar zouden in feite gepubliceerd kunnen worden op plaatsen met een breder lezerspubliek.

### 6.3.3 Conclusie

De commissie concludeert dat het onderzoek van het kenniscentrum over het algemeen van goede kwaliteit is. Het kenniscentrum dient een slag te maken in het opstellen van een structuur om de kwaliteit van het onderzoek te borgen en de resultaten geordend naar typen onderzoeksoutput te communiceren. De commissie beoordeelt deze standaard met een **voldoende**.

## 6.4 Resultaten en 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

### 6.4.1 Beroepspraktijk en samenleving

De commissie heeft in de kritische reflectie voor ieder lectoraat mooie voorbeelden waaruit de relevantie van het onderzoek voor de beroepspraktijk blijkt.



In het lectoraat Responsible IT is het project Empowering Citizens uitgevoerd. Dit is een energietransitieproject waarbij het lectoraat verschillende energie-initiatieven in lokale gemeenschappen in Noord-Europa bestudeert en vertaalt naar trainingen voor lokale overheden. Dit heeft geleid tot spin-off van studentenprojecten en internationale samenwerking.

Samen met het lectoraat Bouwtransformatie onderzocht het lectoraat Civic Interaction Design in het project Co-reUS (Co-creating Responsive Urban Spaces) hoe interactieve en responsieve media ingezet kunnen worden als ontwerpelement dat bijdraagt aan de kwaliteit van stedelijke publieke ruimtes. Samen met een community of practice van (landschaps)architecten, interaction designers en lokale stakeholders is een aantal prototypen voor de ArenA Boulevard in Amsterdam ontworpen.

Het lectoraat Fashion Research & Technology bestudeerde in het Measuring the Dutch clothing mountain-project de garderobe van mensen die in Nederland wonen. Uit de bevindingen blijkt dat de Nederlandse consument jaarlijks ongeveer 46 nieuwe kledingstukken koopt tegen een gemiddelde prijs van zestien euro. Op basis van dit project zijn aanbevelingen gedaan voor de vermindering van de 'kledingberg'.

Het lectoraat Creative Media for Social Change heeft met het project 'De tentoonstellingsmaker van de 21ste eeuw' met dertien musea en vijf ontwerp bureaus een evaluatie- en sturingsmodel ontwikkeld waarmee tentoonstellingsmakers meer inzicht krijgen in het bieden van een bezoekersbeleving. Dit resulteerde in de publicatie en een toolkit/spelbord, waarin de methodiek weer terugkomt.

In het SIA RAAK-publiek-project Hipper van het lectoraat Digital Life is een behandelprotocol met sensortechnologie ontwikkeld dat zowel patiënten als zorg-professionals meer inzicht geeft in de voortgang van de revalidatie.

In het onderzoeksproject Climate Futures van het Lectoraat Visual Methodologies staat de verbeelding van de toekomst met klimaatverandering centraal. Met artistiek onderzoek dat gebruikmaakt van digitale en visuele onderzoeksmethoden, worden nieuwe klimaatverbeeldingen, in tekst en in visuele vorm gecreëerd.

Het lectoraat Network Cultures heeft het MoneyLab opgericht dat alternatieve verdienmodellen in de kunstwereld onderzoekt. De onderwerpen waar onderzoek naar wordt gedaan, variëren van cryptovaluta, blockchain en crowdfunding tot aan discussies over basisinkomen, papierloos geld en broodfondsen.

Zoals het kenniscentrum in haar kritische reflectie beschrijft ziet zij kennisontwikkeling en de doorwerking en impact daarvan niet als een lineair proces, waarin de onderzoekers de wereld in kaart brengen om vervolgens de opgedane kennis op een presenteerblaadje door te geven.

Kennisontwikkeling en doorwerking vinden volgens het kenniscentrum plaats door het organiseren van interdisciplinaire coalities van ontwerpers, beleidsmakers, bedrijfsleven, onderzoekers en studenten rond concrete maatschappelijke of professionele opgaven die verkend worden in research through design-trajecten. Volgens de kritische reflectie is een steeds belangrijkere rol voor onderzoekers die van 'curator' of 'aanjager' van Communities of Practice (CoP), waarin bedrijven, culturele instellingen, overheden, onderzoekers en studenten bij elkaar worden gebracht om specifieke thema's te agenderen en verkennen.

De commissie is van mening dat het kenniscentrum er goed in is geslaagd om een impact te creëren in de vorm van co-creatie tussen verschillende partners. Zij had graag de term 'curator' schriftelijk toegelicht gezien. Nadat de commissie hierover kritische opmerkingen had gemaakt, bleek dat u deze term ruimer interpreteert dan de commissie had gedaan. Naar uw mening vervult de curator diverse rollen: als agendasetter, bouwer van coalities, procesbegeleider, community host, en design



integrator die uitkomsten van diverse co-creatiesessies weet te synthetiseren en vertalen naar input voor andere gremia zoals overheidsinstituten. Met deze interpretatie kan de commissie instemmen.

De kritische reflectie beschrijft dat de doorwerking en relevantie voor de beroepspraktijk belangrijke drijfveren voor de lectoraten zijn. Toch worstelen de lectoraten met hun rol bij het ‘in de markt’ of ‘in de samenleving’ zetten van een product of dienst. Lectoraten richten zich vooral op het opbouwen van consortia en netwerken gericht op onderzoek en debat, en minder op de doorontwikkeling van de uitkomsten in concrete producten en diensten en in implementatie en opschaling van innovaties. De commissie heeft tijdens het visitatiebezoek een presentatie van verschillende projecten bijgewoond. Uit deze presentatie bleek dat niet altijd duidelijk was hoe de onderzoekers de doorwerking van een project wilden bereiken. De commissie constateert dat de rollen van de verschillende partners binnen een project bij huidige projecten nog onvoldoende vastgelegd zijn. Zij ziet hier een belangrijke taak van de onderzoekers van het kenniscentrum. Door bij aanvang van een project heldere afspraken te maken over de doorwerking van een project en wie daarbij welke rol op zich neemt, is de kans van goede doorwerking van een project groter.

#### *6.4.2 Onderwijs en professionalisering*

De faculteit verzorgt in drie Associate degree-opleidingen (Cyber Security, Frontend Design & Development en Software Development), vijf bacheloropleidingen (AMFI-Amsterdam Fashion Institute, HBO-ICT, Communication and Multimedia Design, Communicatie en Creative Business) en een masteropleiding (Master Digital Design) onderwijs aan ongeveer 10.500 studenten.

Volgens de commissie is de verbinding tussen onderwijs en onderzoek in de afgelopen jaren verbeterd. Zo zijn onderzoekers actief betrokken bij het opzetten en uitvoeren van uiteenlopende minoren, zoals Festivals, Immersive Environments, Designing User Research, Makers Lab, Critical Making, AI, en Internet of Things. Tevens zijn bij de meeste grote onderzoeksprojecten studenten betrokken, bijvoorbeeld doordat zij prototypen maken en verkennen.

De commissie heeft tijdens het visitatiebezoek gesproken met vier enthousiaste studenten die nauw betrokken waren bij het onderzoek van het kenniscentrum. Volgens deze studenten waren er tal van mogelijkheden om onderzoek te verrichten via het kenniscentrum, maar ligt het initiatief veelal bij de studenten. Allen waren in contact gekomen met het onderzoek van het kenniscentrum via een enthousiaste onderzoeker. De studenten noemden dat onderzoek door veel studiegenoten als saai wordt bestempeld. De commissie adviseert om dit imago bij studenten weg te halen door hun nieuwsgierigheid al vanaf het begin van hun opleiding aan te wakkeren voor de vele vormen van onderzoek die het kenniscentrum uitvoert.

Om onderzoek en onderwijs beter aan elkaar te verbinden heeft de faculteit zes Learning Communities opgericht. In deze Learning Communities worden actuele thema's uitgediept. Iedere community wordt aangestuurd door een hoofddocent en wordt gedragen, bestuurd en gefinancierd door minimaal één opleiding en één lectoraat van FDMCI. De commissie is positief over dit initiatief.

Tijdens het visitatiebezoek vertelden onderzoekers dat de opleiding Communicatie en Creative Business een curriculumherziening ondergaat. Dit was voor onderzoekers een uitgelezen kans om onderzoek beter in het curriculum te vervlechten. Onderzoekers gaven tijdens het visitatiebezoek aan dat het tot op heden echter lastig is om in bestaande curricula hun onderzoek in te brengen, behalve via de vakken die zij zelf onderwijzen. Zij hopen echter dat dit in de toekomst op een meer gestructureerde wijze gaat verlopen via opleidingsmanagers.



De commissie is positief over de inbreng van meer onderzoek in het curriculum van Communicatie en Creative Business en adviseert het kenniscentrum om met de opleidingsmanagers van andere opleidingen te onderzoeken in hoeverre bij die opleidingen ook een grotere nadruk op onderzoek gelegd kan worden.

#### 6.4.3 Kennisontwikkeling

De commissie heeft in de research database van de HvA de output van het kenniscentrum per lectoraat kunnen bekijken. In deze database is naast schriftelijke output (artikelen, onderzoeksrapporten en bijdragen aan boeken, etc.) ook output in de vorm van activiteiten (congrespresentaties, workshops, etc.) aangetroffen. In algemene zin stelt de commissie vast dat er sprake is van zowel kennisontwikkeling voor de beroepspraktijk als voor wetenschappelijke kennisontwikkeling. Op basis van de database lijkt de onderzoeksoutput voornamelijk te bestaan uit geschreven output, terwijl de commissie in de kritische reflectie en tijdens het bezoek zoveel andere producten heeft gezien. De commissie raadt het kenniscentrum aan om de niet-geschreven output beter te documenteren.

In tabel 3 staat het aantal publicaties van de afgelopen periode weergegeven. Hieruit blijkt dat het aantal publicaties over de afgelopen jaren redelijk constant is gebleven. De lectoren van het kenniscentrum zijn sinds 2016 meer dan 5000 keer geciteerd. De commissie stelt vast dat er een diversiteit aan geschreven producten is met bijdragen van alle lectoraten.

Tabel 3: Aantal wetenschappelijke en professionele publicaties

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Wetenschappelijke producten	57	80	63	67	75	62
Vakgerelateerde producten	47	57	66	54	61	58
Producten gericht op algemeen publiek	4	16	9	10	6	20
Overige onderzoeksproducten	10	12	2	3	0	0
Totaal	118	165	140	134	142	140

Volgens de commissie heeft het kenniscentrum potentie om meer kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein te doen wanneer zij in staat is om zich met een overkoepelend onderzoeksprofiel meer zichtbaar te maken, zoals benoemd in standaard 1.

#### 6.4.4 Conclusie

De commissie concludeert dat het onderzoek van het kenniscentrum doorwerkt naar de beroepspraktijk, de samenleving en het onderzoeksdomein. De verbinding tussen onderzoek en onderwijs kan verstevigd worden door meer afstemming tussen het kenniscentrum en opleidingsmanagers. Een ander aandachtspunt zijn de afspraken die voorafgaande aan de uitvoering van projecten al gemaakt kunnen worden met de betrokken stakeholders over de doorwerking van een project in de beroepspraktijk, het onderwijs en het kennisdomein. De commissie komt voor deze standaard tot het oordeel **voldoende**.





## 6.5 Kwaliteitsborging

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.

### 6.5.1 Kwaliteitsborging

In de kritische reflectie beschrijft het kenniscentrum op welke manieren zij de kwaliteitszorg borgt. Zo wordt tweemaal per jaar de voortgang van de lectoraten besproken in een Periodiek Management Overleg (PMO) met de lector, decaan en de hoofden bedrijfsvoering van de faculteit en het KC. In het PMO komen de visie, missie en resultaten ter sprake. Jaarlijks vinden er jaar- en beoordelingsgesprekken plaats tussen de decaan en de individuele lectoren. Daarnaast vinden kwartaalgesprekken plaats over HR en financiën met het hoofd bedrijfsvoering van het kenniscentrum en een HR-functionaris.

De kwaliteit van het onderzoek wordt binnen de lectoraten zelf geëvalueerd. Ieder lectoraat hanteert hiervoor haar eigen werkwijze. De commissie heeft tijdens het bezoek van onderzoekers en stakeholders vernomen dat zij tijdens en na een onderzoeksproject met elkaar evalueren, maar dat zij dit niet volgens een bepaalde systematiek doen.

De commissie constateert op basis van bovenstaande dat er een vorm van kwaliteitsborging in het kenniscentrum aanwezig is, maar zij is nog niet overtuigd van de systematiek die het centrum hiervoor hanteert. De commissie heeft vooral haar twijfels bij de laatste fase van de PDCA-cyclus, waar meet- en evaluatieresultaten leiden tot reflectie waaruit verbeteracties voortvloeien. Als voorbeeld neemt de commissie de visitaties van 2015 en 2018. In de kritische reflectie wordt weliswaar een aantal malen in de tekst gerefereerd naar aanbevelingen die de vorige visitatiecommissies hebben gedaan. Voor de commissie was het echter nog niet duidelijk of en hoe opvolging van deze aanbevelingen plaatsgevonden heeft. Het viel de commissie op dat een aantal aanbevelingen die zij maakt in dit rapport ook door vorige visitatiecommissies waren gegeven, zoals het expliciteren van kwaliteitsstandaarden en het missen van verbinding tussen lectoraten.

De visitatiecommissie van 2018 was ook kritisch over de kwaliteitsborging van het kenniscentrum. De commissie vroeg zich af of het kenniscentrum onbewust bekwaam was of dat er sprake was van enige nonchalance met betrekking tot de kwaliteit en zichtbaarheid. Het kenniscentrum geeft in de kritische reflectie aan dat zij bekwaam is maar dat dit nog onvoldoende zichtbaar en vastgelegd is in beleid. Het kenniscentrum stelt dat daarvoor een expliciete visie op kwaliteit en kwaliteitscriteria nodig is, samen met goed werkende instrumenten.

De commissie heeft bij het kenniscentrum enige terughoudendheid in het opstellen van kwaliteitsbeleid geproefd. 'Tijdrovend' en 'inboeten op flexibiliteit' werden als risico's genoemd. De commissie benadrukt dat zij het kenniscentrum niet vraagt om een bureaucratisch instrument op te tuigen maar dat het kenniscentrum op zoek moet gaan naar een efficiënte manier om de kwaliteit te borgen.

De opleiding AMFI van FDMCI raakte in opspraak door berichten over een sociaal onveilige werk- en leeromgeving. De commissie heeft tijdens het visitatiebezoek gevraagd of dit ook tot procedures rondom borging van sociale veiligheid bij het kenniscentrum heeft geleid. In de kritische reflectie wordt namelijk enkel gesproken over de discussies die rondom dit thema gevoerd zijn en het uitgangspunt dat iedereen bij het kenniscentrum gelijkwaardig behandeld moet worden en zich veilig moet voelen. Onderzoekers gaven tijdens het visitatiebezoek aan dat het kenniscentrum hier onder



andere op heeft geacteerd middels cursussen op het gebied van inclusiviteit en diversiteit. De commissie beveelt het kenniscentrum aan dit onderwerp de aankomende tijd hoog op de agenda te blijven zetten en mee te nemen in de kwaliteitszorgcyclus.

### 6.5.2 Conclusie

De commissie stelt vast dat het kenniscentrum over een aantal instrumenten beschikt op het gebied van kwaliteitszorg. Van een systematische kwaliteitsborging is volgens de commissie echter nog geen sprake. De commissie vertrouwt er echter op dat het kenniscentrum hiervoor binnen 1-2 jaar wel zorgdraagt. Daarom beoordeelt zij deze standaard met een **voldaan**.

## 6.6 Sterke punten en aanbevelingen

### 6.6.1 Sterke punten

De commissie constateert de volgende sterke punten:

**Onderzoeksthema** – Het onderzoeksthema van het kenniscentrum is zeer actueel en maatschappelijk relevant; men zit een ‘goudmijn’;

**Rol binnen CoE** – Het kenniscentrum speelt binnen de CoE’s een verbindende rol door haar expertise in het ontwerpen en toepassen van digitale en (social) media applicaties;

**Samenwerking** – Het kenniscentrum werkt intensief samen met veel partners zowel landelijk als in de MRA. Partners zijn tevreden over deze samenwerking;

**Onderzoeksproducten** – Het onderzoeksportfolio is breed, divers en van goede kwaliteit;

**Personeel** – Het kenniscentrum heeft een ambitieuze en kundige onderzoeksstaf.

### 6.6.2 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van het kenniscentrum doet de commissie een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de kwaliteit van het kenniscentrum.

**Onderzoeksprofiel** – Formuleer voor het kenniscentrum een overkoepelend onderzoeksprofiel met heldere doelstellingen en meetbare indicatoren; dit vergroot onderlinge cohesie en samenwerking tussen lectoraten. Verhelder de wijze waarop het kenniscentrum zich positioneert ten opzichte van de twee CoE’s, met name wat betreft interne en externe profilering.

**Organisatie** – Versterk de organisatie van het kenniscentrum door meer verbinding tussen lectoraten te zoeken, loopbaanbeleid te formuleren en meer derde geldstroomprojecten te genereren;

**Onderwijs** – Verstevig de verbinding tussen onderzoek en onderwijs door meer afstemming tussen het kenniscentrum en opleidingsmanagers;

**Doorwerking** – Werk aan een systematische aanpak om meer doorwerking in onderwijs, het onderzoeksdomein en de beroepspraktijk te genereren;



**Kwaliteitsstandaarden** – Formuleer eigen kwaliteitsstandaarden in het bijzonder voor de verschillende typen output en mogelijkheden voor doorwerking, die aansluiten bij de creatieve cultuur van de organisatie;

**Kwaliteitsborging** – Stel een expliciete visie op kwaliteit en kwaliteitscriteria op samen met goed werkende instrumenten. Bewaar daarbij de balans tussen efficiency en teveel bureaucratie.

## 6.7 Eindoordeel

De commissie concludeert dat zij een kenniscentrum in ontwikkeling heeft gezien. Het thema van het kenniscentrum is relevant, het onderzoek van het kenniscentrum is van goede kwaliteit en de verbinding met praktijk en onderwijs is aan de maat. Wat volgens de commissie nog ontbreekt is een goede structuur: een helder onderzoeksprofiel, een toekomstbestendige organisatie en een stevige kwaliteitscultuur. De commissie heeft vertrouwen dat met de nieuwe groep lectoren het kenniscentrum deze stap in de aankomende periode kan maken. Op basis van bovenstaande komt de commissie tot het eindoordeel **voldoende**.

Standaard	Uitkomst
Standaard 1	Voldoende
Standaard 2	Voldoende
Standaard 3	Voldoende
Standaard 4	Voldoende
Standaard 5	Voldaan
Eindoordeel	Voldoende



# 7. Kenniscentrum Onderwijs & Opvoeding

## 7.1 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.

### 7.1.1 Onderzoeksprofiel

In de kritische reflectie heeft het kenniscentrum van de Faculteit Onderwijs en Opvoeding (FOO) beschreven dat het haar ambitie is om bij te dragen aan onderwijs- en opvoedingsvraagstukken en die op diverse manieren te vertalen en toegankelijk te maken in (wetenschappelijke) publicaties, lezingen, presentaties, materialen en instrumenten voor de eigen opleidingen, (startende) professionals in de beroepspraktijk en beleidsmakers van ministeries, gemeentelijke overheden en belangenorganisaties. Het kenniscentrum ondersteunt aankomende en startende professionals met onderzoek dat is gericht op 1) het versterken van hun beroepsidentiteit, 2) het versterken van hun pedagogische en didactische competenties en handelen, en 3) het ontwikkelen en innoveren van pedagogisch-didactische methodieken en materialen. Het kenniscentrum wil met haar onderzoek aansluiten op de drie Hogeschool van Amsterdam (HvA) brede thema's: duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering.

Een deel van de projecten van het kenniscentrum richt zich op vraagstukken die specifiek betrekking hebben op de onderwijs- en opvoedingswereld in de grote stad. Daarnaast is de Metropool Regio Amsterdam (MRA) de context van veel van de projecten van het kenniscentrum. Deze projecten zijn samen ondergebracht in het Centre of Expertise Urban Education (CoE UE), waar het kenniscentrum penvoerder van is. Het CoE UE onderzoekt leren en ontwikkelen van kinderen en jongeren in de grote stad. Het CoE wil hiermee bijdragen aan het vergroten van kansengelijkheid voor kinderen en jongeren door onderzoek te doen naar inclusieve leer- en ontwikkelarrangementen en het handelen van professionals daarbij.

Het CoE UE heeft zes maatschappelijke uitdagingen geformuleerd, namelijk 1) gedifferentieerde aanpak pedagogische-didactische professionals, 2) inclusief onderwijs in en voor een diverse stad, 3) toerusting van onderwijsprofessionals voor de grote stad, 4) benutting van bronnen in de stedelijke omgeving, 5) maatschappelijke participatie in de grootstedelijke omgeving en 6) kansrijke leer- en ontwikkelroutes in de grote stad.

In eerste instantie gaf een onderzoeksprofiel van het kenniscentrum met drie thema's, een profiel van het CoE UE met zes uitdagingen en een HvA breed profiel met drie thema's bij de commissie onduidelijkheid over de positionering. Tijdens de visitatie heeft de commissie hier uitgebreid met medewerkers van het kenniscentrum over gediscussieerd.

Onderzoekers gaven tijdens het visitatiebezoek aan dat het kenniscentrum onderzoek doet naar brede didactische en pedagogische vraagstukken. Specifieke vraagstukken rond onderwijs en opvoeding in een grootstedelijke omgeving vallen onder het CoE UE. Volgens de onderzoekers is de term 'Urban' hierbij een breed begrip. Het heeft betrekking op onderwijs en opvoeding in de



stedelijke omgeving waarin inclusiviteit en diversiteit nadrukkelijk van belang is. Het CoE UE bouwt voort op het speerpunt Urban Education (2016-2019), maar met meer interfacultaire samenwerking. Met het CoE UE wil het kenniscentrum zich echt profileren.

De commissie kan zich goed vinden in deze benadering. Zij heeft de indruk dat het onderscheid tussen wat valt onder het brede onderzoek van het kenniscentrum en wat valt onder het CoE Urban Education heel organisch tot stand komt en waardeert dat ook. Tijdens het visitatiebezoek werd voor de commissie duidelijk dat de verschillende gespreksgroepen die zij sprak een belangrijke rol zien voor zowel het kenniscentrum als het CoE. Een onderzoeker benoemde dat de disciplinaire kennis in het kenniscentrum zit en de interdisciplinaire kennis in het CoE. De disciplinaire kennis is de basiskennis die noodzakelijk is om in een CoE interdisciplinair te kunnen samenwerken.

De commissie wil het kenniscentrum wel meegeven om te blijven monitoren of de onderzoeken die vallen onder het CoE UE herkenbaar voor het thema blijven. Het kenniscentrum dient ervoor te waken dat het CoE geen vergaarbak van projecten wordt.

Volgens de commissie zijn de onderzoeksthema's van het kenniscentrum zeer relevant en passend bij twee van de drie HvA brede thema's. Het CoE UE 'ademt' het thema diversiteit en het thema digitalisering past zeer goed bij de onderzoeken die onderzoekers van het kenniscentrum uitvoeren onder de vlag van het CoE Applied Artificial Intelligence (CoE AAI). Het thema duurzaamheid komt in de onderzoeken volgens de commissie minder prominent naar voren.

### *7.1.2 Onderzoeksprogramma's*

Het Kenniscentrum kent zeven lectoraten, te weten 1) De pedagogische functie van onderwijs en opvoeding, 2) Maatwerk in leren en instructie, 3) Leren en Innoveren, 4) Didactiek van de Bètavakken, 5) Burgerschapsonderwijs, 6) Didactiek van de maatschappijvakken 7) Kansrijke schoolloopbanen (HvA-breed lectoraat).

Vanuit het lectoraat 'Pedagogische functie van onderwijs en opvoeding' worden urban thema's opgepakt, zoals werken aan gelijke(re) kansen, bevordering van een gezonde leefstijl bij diverse etnische groepen, de civil society en pedagogisch partnerschap tussen ouders en (voor)school. Dit lectoraat onderzoekt deze thema's – apart of in hun onderlinge verbinding – binnen de context van de grootstedelijke (voor)school, de thuissituatie, aanvullend onderwijs en de wijk

Het onderzoeksprogramma van het lectoraat 'Maatwerk in leren en instructie' richt zich op drie centrale onderzoeksvelden: (1) doelstellingen en leerresultaten, (2) didactiek en (3) processen en vaardigheden. Het onderzoek moet bijdragen aan de theorievorming rond onderwijsleerprocessen en effectieve didactieken in relatie tot leeropbrengsten. Daarmee levert het onderzoek een bijdrage aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en de curricula van de gerelateerde educatieve opleidingen.

Het lectoraat 'Leren en Innoveren' wil door het doen van onderzoek en het ontwikkelen van instrumenten leraren ondersteunen bij het nemen van de professionele verantwoordelijkheid voor innovatie in het onderwijs en bij het creëren van een professionele dialoog binnen de school. Centraal daarbij staat de koppeling tussen professioneel leren en de verandercapaciteit van (teams van) leraren, kortom tussen Leren & Innoveren.

Het lectoraat 'Didactiek van de Bètavakken' richt zich op versterking van het bèta-onderwijs in de keten van primair onderwijs, voortgezet onderwijs, beroepsonderwijs en lerarenopleidingen. Kernvraag van het lectoraat is wat effectieve didactische interventies zijn voor het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en attitudes in de bètavakken in de grootstedelijke context.



Het lectoraat ‘Burgerschapsonderwijs’ heeft als doel bij te dragen aan kwalitatief hoogstaand en effectief burgerschapsonderwijs door inzicht te verkrijgen in werkende mechanismen, het ontwikkelen en evalueren van onderwijsinstrumenten en begeleiden van professionalisering van leraren (in opleiding). Daarbij is specifiek aandacht voor onderwijs over democratie en het lesgeven over controversiële onderwerpen in de klas. Het lectoraat richt zich daarbij specifiek, maar niet uitsluitend, op grootstedelijke contexten en heeft sterk oog voor de rol van onderwijs bij het verminderen van ongelijke kansen op het gebied van burgerschap.

Het lectoraat ‘Burgerschapsonderwijs’ was voorheen onderdeel van het lectoraat ‘Didactiek van de maatschappijvakken’. Dit lectoraat is na het emeritaat van de lector in 2020 nog niet herbezet. De gedachtevorming over nadere (her)invulling van (nieuwe) lectoraatsthema’s vindt op dit moment plaats.

Het lectoraat ‘Kansrijke schoolloopbanen in een diverse stad’ is een HvA breed lectoraat en onderzoekt schoolloopbanen in en op weg naar het hbo, ter ondersteuning van de ontwikkeling van praktijken die deze schoolloopbanen kunnen bevorderen.

De commissie is van mening dat het onderzoek van ieder lectoraat zeer relevant is en passend bij het onderzoeksprofiel van het kenniscentrum. Volgens de commissie zijn de lectoraten over het algemeen goed zichtbaar binnen en buiten de HvA. De afzonderlijke lectoren weten veel bekendheid te genereren in hun veld en ook in de media.

### 7.1.3 Doelstellingen en indicatoren

Het viel de commissie op dat zij geen onderzoeksagenda met doelen en indicatoren voor het kenniscentrum als geheel en per lectoraat heeft aangetroffen. Het kenniscentrum heeft enkel benoemd dat de ambitie om een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de grootstedelijke praktijk rond onderwijs- en opvoedingsvraagstukken vorm krijgt door:

- Kennisproductie in termen van wetenschappelijke en professionele publicaties;
- Doorwerking naar praktijk, beleid en maatschappij door de vertaling naar methoden, materialen, gereedschappen en instrumenten en het daarbij ondersteunen van implementatie, onder andere door kennisdeling, professionalisering en advisering;
- Doorwerking naar de opleiding van leraren en pedagogen door bijdragen aan zowel de uitvoering als de ontwikkeling van curriculumonderdelen.

Een aanbeveling van de vorige commissie was om de indicatoren voor het beoordelen van praktijkgericht onderzoek nader uit te werken en een methode te ontwikkelen om hierop te reflecteren met het werkveld. Het kenniscentrum geeft in haar kritische reflectie aan dat door de aard van de missie van het kenniscentrum en de onderzoeken die zij doet, het niet goed mogelijk is om de impact op de samenleving, het werkveld en de opleidingen aan de hand van kwantitatieve cijfers zichtbaar te maken. HvA breed wordt momenteel gewerkt aan nieuwe methodieken om de doorwerking van toepassingsgericht onderzoek in kaart te brengen.

De commissie is positief over de HvA brede ontwikkeling van betekenisvolle indicatoren maar verzoekt het kenniscentrum ook zelf aan de slag te gaan met het formuleren van meetbare kwalitatieve en/of kwantitatieve indicatoren die passen bij het onderzoek dat het kenniscentrum doet. Dit biedt handvatten om te monitoren of doelen worden gerealiseerd en eventueel tussentijds wijzigingen door te voeren.



7.1.4 Conclusie

De commissie is van oordeel dat het kenniscentrum een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel kent. Voor de verdere ontwikkeling van het kenniscentrum adviseert de commissie doelen en indicatoren uit te werken op lectoraatsniveau waarmee de sturingskracht en effectmeting van het onderzoek kan worden versterkt. De commissie beoordeelt standaard 1 met een **voldoende**.

7.2 Organisatie van de onderzoekseenheid

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.

7.2.1 Organisatie

Zoals blijkt uit figuur 1 kent het kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding (O&O) een platte organisatie waarin de lectoren de rollen en verantwoordelijkheden verdelen. De directeur is primus inter pares, heeft zitting in het managementteam van de faculteit en zorgt voor verbinding met alle opleidingsmanagers. Onderzoeksactiviteiten zijn ondergebracht in projecten met een lector als trekker of aanspreekpunt en kwaliteitsbewaker. Lectoren, promovendi, post-docs en docent-onderzoekers voeren de onderzoeksactiviteiten uit. Het secretariaat ondersteunt hen hierbij.



Figuur 1: Organogram van het kenniscentrum

Zoals genoemd in standaard 1 is het kenniscentrum O&O penvoerder van het CoE UE. De commissie heeft tijdens het visitatiebezoek uitgebreid met management en lectoren van gedachten gewisseld



over hoe het CoE UE en het kenniscentrum zich organisatorisch tot elkaar verhouden. Volgens de kritische reflectie heeft de inrichting van interfacultaire CoE's als netwerkstructuur naast de facultaire kenniscentra geleid tot een betere thematische profilering, maar zal de komende jaren de onderlinge organisatorische en inhoudelijke positionering nader uitgewerkt moeten worden. De commissie heeft op basis van de gesprekken die ze voerde geconstateerd dat de governancestructuur van het kenniscentrum met het CoE als netwerk voor iedereen goed werkt.

Het kenniscentrum is naast deelname in het CoE UE ook nog actief in het CoE Urban Governance and Social Innovation, het CoE Urban Vitality en het CoE Applied Artificial Intelligence.

### 7.2.2 Mensen en middelen

De commissie heeft tijdens de visitatie gesproken met een enthousiaste groep onderzoekers. Zij constateert dat de onderzoekers van het kenniscentrum beschikken over ruime onderzoekservaring. Volgens de commissie zijn de lectoren allen gezaghebbend in het veld.

Tabel 1: Onderzoekers van het kenniscentrum (in fte)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Functiecategorie in fte</i>						
Lectoren	4,3	4,6	4,4	5,1	4,8	5
Docent-onderzoekers	4,1	6,5	6,89	8,68	8,72	7,12
Andere onderzoekers	0,6			0,35		0,8
Promovendi	5,2	5,8	5,4	4,8	9	8
Buiten-promovendi		0,4			0,6	0,6
Kandidaat-promovendi	0,4	0,4	1	1,6		0,2
Ondersteuning	2,2	1,3	2,1	2,3	1,5	2,2
<b>Totaal</b>	<b>16,8</b>	<b>19</b>	<b>19,79</b>	<b>22,83</b>	<b>24,62</b>	<b>23,92</b>

In tabel 1 staan de medewerkers van het kenniscentrum in aantal fte opgesomd. Het kenniscentrum is relatief klein ten opzichte van andere kenniscentra van de HvA. De HvA hanteert als norm dat ieder lectoraat uit ten minste 5 fte bestaat. De commissie stelt dat de beperkte omvang van het kenniscentrum enerzijds ervoor zorgt dat de groep wendbaar is en snel besluiten kan nemen. Anderzijds is meer omvang gewenst om meer impact op de praktijk en op het onderwijs te genereren.

De commissie heeft met het kenniscentrum gesproken over de groeimogelijkheden van het kenniscentrum. Het management geeft aan dat zij de ambitie heeft om meer docenten te laten participeren in onderzoek. De commissie is positief over de toename van docenten in het onderzoek maar ziet hierin ook het risico dat er te weinig docenten beschikbaar zijn voor onderwijstaken. Tijdens de visitatie werd al benoemd dat in een enkel geval externe docenten door beperkte capaciteit ingevlogen moesten worden om les te geven aan de eerstejaarsstudenten. Dat is volgens de commissie een ongewenst neveneffect. De commissie moedigt het kenniscentrum aan om meer onderzoekers aan te trekken en raadt het kenniscentrum aan om vooral in te zetten op de aanname van docent-onderzoekers. De commissie adviseert om bij een toename in onderzoekscapaciteit ook een onderzoeksondersteuningsunit in te richten voor onder andere ondersteuning bij acquisitie, financiering en follow-up van projecten.

De commissie is erg positief over het relatief grote aantal promovendi dat het kenniscentrum kent. De promovendi die de commissie sprak waren erg enthousiast over hun promotietraject. Zij waren positief over hun begeleiding en voelden zich gesteund door collega-promovendi en andere





onderzoekers van het kenniscentrum. Onderzoeksthema's van promotietrajecten sluiten over het algemeen goed aan bij de thema's van het kenniscentrum.

Zoals beschreven in de kritische reflectie maakt het faciliteren van promotietrajecten deel uit van het strategisch HRM-beleid en biedt het collega-onderzoekers vanuit de opleidingen ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en loopbaanperspectief. Aandachtspunt dat de commissie heeft is wel het loopbaanbeleid na de promotie. Uit gesprekken met promovendi bleek dat een loopbaanbeleid na een promotie niet voorhanden is. Het kenniscentrum vertelde tijdens de visitatie dat zij sinds kort ook postdocplekken heeft. De commissie vindt dit een goede ontwikkeling.

Uit de kritische reflectie blijkt dat binnen de faculteitsbrede strategische personeelsplanning (SPP) gewerkt wordt aan het uitwerken van horizontale loopbaanmogelijkheden voor medewerkers van het kenniscentrum. Hierdoor ontstaan ook nieuwe doorgroeimogelijkheden en loopbaanperspectieven voor medewerkers bij zowel het kenniscentrum als de opleidingen. De commissie juicht deze ontwikkeling toe en ziet hier ook een rol van de HvA centraal weggelegd.

Tabel 2: Onderzoeksfinanciering (in k€)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Inkomsten in k€</i>						
1e geldstroom	1.222	1.557	2.621	2.724	2.118	3.887
2e geldstroom	312	436	650	518	722	703
3e geldstroom	88	160	345	1.242	78	65
Overige middelen	27	28	20	51	8	
<b>Totaal</b>	<b>1.649</b>	<b>2.181</b>	<b>3.636</b>	<b>4.017</b>	<b>3.443</b>	<b>4.655</b>

Zoals blijkt uit tabel 2 is het onderzoeksbudget van het kenniscentrum sterk gegroeid. De commissie stelt vast dat het kenniscentrum vooral inkomsten uit eerste geldstroom heeft. Uit gesprekken met management bleek dat volgens het kenniscentrum het groeipotentieel bij de tweede geldstroom zit. Knelpunt hierbij is de grote concurrentie en het beperkt aantal beschikbare subsidies. Bovendien is de onderzoekscapaciteit te gering om op alle subsidieaanvragen te acquireren. Bijkomend nadeel zijn de matchingsgelden. Samenwerkingspartners, zoals scholen, hebben vaak niet de middelen om een financiële bijdrage te leveren. De commissie is van mening dat ondanks bovenstaande beperkingen het kenniscentrum succesvol is geweest in het binnenhalen van subsidies vanuit SIA, NRO en NWO.

De commissie raadt het kenniscentrum aan om te inventariseren op welke manieren in de aankomende jaren financiële groei gecreëerd kan worden. Wellicht dat meer samenwerking in CoE's mogelijkheden geeft. Volgens de commissie is het belangrijk om hierbij de onderzoeksfocus niet uit het oog te verliezen.

### 7.2.3 Samenwerkingsverbanden

De commissie heeft vastgesteld dat binnen het kenniscentrum intensief wordt samengewerkt. De lijnen tussen de onderzoekers zijn volgens de commissie erg kort. Door de oprichting van CoE's werkt het kenniscentrum ook intensief samen met onderzoekers van andere faculteiten.

Het kenniscentrum werkt nauw samen met Amsterdamse partners. Zo is er een nauwe samenwerking met de gemeente Amsterdam op de thema's 'kansengelijkheid' en 'het lerarentekort'. Deze samenwerking is ook een vliegwiel voor samenwerking met andere Amsterdamse kennisinstellingen en werkveldorganisaties. Naast de regionale samenwerkingspartners is het kenniscentrum ook in



verbinding met andere kennisinstellingen in Nederland, zowel universitair als met andere hogescholen via onder andere dubbelaanstellingen van lectoren. De samenwerking met scholen in de regio werkt twee kanten op: scholen participeren actief in onderzoeksprojecten van het kenniscentrum, terwijl het kenniscentrum participeert in veel ontwikkelingen op scholen. De commissie is enthousiast over de samenwerking die het kenniscentrum ook zoekt met beleidsmakers, zoals een samenwerking met lokale en landelijke koepel- en beleidsorganisaties als de Gemeente Amsterdam, de vo-raad, het ministerie van OCW, de koepel van kinderopvangorganisaties en CAOP. Een volgende stap in de ontwikkeling van het kenniscentrum zou volgens de commissie het aangaan van meer internationale samenwerkingen kunnen zijn.

#### 7.2.4 Conclusie

De commissie concludeert dat het kenniscentrum over een goed werkende, platte organisatiestructuur beschikt. Het kenniscentrum is financieel gezond ondanks uitdagingen in de acquisitie van tweede geldstroommiddelen. De commissie moedigt het kenniscentrum wel aan om meer financiële ruimte te creëren voor uitbreiding van de onderzoekscapaciteit inclusief 'backoffice'. De commissie is enthousiast over de samenwerkingsverbanden waarin het kenniscentrum, zowel intern als extern, participeert. De commissie beoordeelt deze standaard met een **goed**.

### 7.3 Kwaliteit van het onderzoeksproces

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

#### 7.3.1 Geëxpliciteerde standaarden

De commissie heeft kunnen vaststellen dat het kenniscentrum procedures hanteert voor het borgen van de kwaliteit van het onderzoeksproces. Dit geldt zowel voor de projectaanvraag als tijdens de uitvoering van het project.

Alle projectaanvragen worden intern of extern beoordeeld. Voor eerste geldstroom projecten vindt dit plaats door een interne commissie die daarvoor wordt samengesteld en waarin altijd één van de lectoren zitting heeft. Bij tweede geldstroom projecten vindt de beoordeling door een externe commissie plaats, vanuit de subsidiegever alsmede door de IXA, die meedenkt op strategisch vlak. Er vindt verder een toets plaats vanuit Financiële Zaken waardoor er een vooraf goedgekeurde begroting ten grondslag ligt aan het aangevraagde project. Onderzoeken vinden altijd plaats in gemengde teams van een lector met (hoofd)docent, junior-onderzoeker, promovendus, post-doc en/of externe partners. Dit stimuleert het leren en houdt de onderzoekers scherp.

Ieder project wordt uitgebreid geëvalueerd. Zo vindt er halverwege projecten altijd een tussentijdse evaluatie plaats alsmede een financiële monitoring. Bij alle projecten vindt inhoudelijke toetsing van opgeleverde output plaats door de direct betrokken lector in samenwerking met collega's. Bij output vanuit de tweede en derde geldstroom gaat het daarnaast ook altijd om een externe inhoudelijke toets door de opdrachtgever(s). Aangezien de meeste eerste en tweede geldstroomprojecten gericht zijn op publicaties in peer-reviewed tijdschriften, vindt doorgaans nog een vorm van externe toetsing plaats doordat manuscripten worden beoordeeld in een proces van peer-review.

De praktische relevantie van het onderzoek is naar het oordeel van de commissie een belangrijke kracht van het kenniscentrum. De praktijk is altijd aanleiding en vaak ook partner in



onderzoeksprojecten, waarmee de praktische relevantie van onderzoek goed georganiseerd en geborgd is.

Het kenniscentrum heeft volgens de commissie oog voor aspecten rond ethiek en research datamanagement (RDM). De Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI) is eind 2020 vertaald naar een intern document, waarop alle lectoren input hebben geleverd. Het kenniscentrum beschikt over een RDM-document voor de start bij projecten. De RDM-procedures zijn ook opgenomen in onderzoeksaanvragen. De HvA beschikt over een ethische commissie waar de directeur van het kenniscentrum zitting in heeft.

Het kenniscentrum heeft al een eerste stap gezet met betrekking tot de ontwikkelingen in Open Science. Zo worden al veel producten open access gepubliceerd. Het kenniscentrum geeft aan in de komende tijd meer aandacht te besteden aan onder andere het opslaan van data volgens de FAIR-principes en de systematische toepassing van RDM in de verschillende projecten om ook meer privacy-gevoelige eindproducten op een verantwoorde en actieve wijze te kunnen gebruiken in de opleidingen van de faculteit. De commissie verwacht dat deze ambities ten goede komen aan de verdere kwaliteitsborging van het onderzoek.

### *7.3.2 Bestudeerde producten*

De commissie heeft voorafgaande aan de visitatie een selectie van producten bestudeerd. Deze producten waren afkomstig uit de research database van de HvA. Op basis van deze database heeft de commissie vooral inzicht gekregen in geschreven output. Digitale producten waren niet toegankelijk.

De commissie heeft aan de hand van deze exemplarische publicaties vast kunnen stellen dat het onderzoek bij het kenniscentrum in alle opzichten aan de kwaliteitsnormen voor praktijkgericht onderzoek voldoet. De commissie is van mening dat de bestudeerde producten van goede kwaliteit en praktisch relevant zijn. De meeste publicaties waren volgens de commissie wetenschappelijk of populair-wetenschappelijk van aard. Bij het grootste gedeelte van de bestudeerde output is toegelicht welke gevalideerde methode wordt toegepast. De commissie heeft in de output niet altijd een ethische verantwoording aangetroffen.

### *7.3.3 Conclusie*

De commissie concludeert dat het onderzoek voldoet aan de kwaliteitsnormen die gelden in het betreffende onderzoeksdomein. De kwaliteit van het onderzoek wordt op verschillende niveaus geborgd: in de beoordeling van alle projectaanvragen, in de uitvoering van het onderzoek in gemengde teams en in de evaluatie van het onderzoek, zowel tussentijds als aan het eind. De commissie beoordeelt deze standaard met een **goed**.



## 7.4 Resultaten en 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

### 7.4.1 Beroepspraktijk en samenleving

De commissie heeft op basis van de kritische reflectie en gesprekken tijdens de visitatie een goed beeld gekregen van de doorwerking in de praktijk en samenleving. Hieronder wordt een aantal voorbeelden opgesomd.

Binnen het lectoraat ‘De pedagogische functie van onderwijs en opvoeding’ wordt in samenwerking met TNO Child Health, VeiligheidNL en verschillende basisscholen van drie schoolbesturen in Amsterdam en Zaandam onderzoek gedaan naar verdere professionalisering op het gebied van het voorkomen, signaleren en aanpakken van pesten. Het onderzoek leidt tot een verbetering van het PRIMA-programma: een schoolbreed anti-pestprogramma om pesten structureel en integraal tegen te gaan.

Een voorbeeld van een onderzoeksproject binnen het lectoraat ‘Maatwerk in leren en instructie’ is ‘Meertaligheid als krachtige bron van het leren in het mbo’. Doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de rol die meertaligheid speelt bij het leven, leren en werken in de beroepscontext, en het ontwikkelen van een meertalige beroepsdidactiek die aansluit bij de meertalige ervaringen van mbo-studenten en hun meertalige competenties.

Het lectoraat Leren & Innoveren speelde een centrale rol bij de ontwikkeling van het beroepsbeeld voor de leraar, samen met de vo-raad, waarin er meer aandacht komt voor de loopbaanontwikkeling van de leraar tijdens zijn beroep. Het beroepsbeeld is intussen vertaald naar het basisonderwijs en het mbo. Ook is het de basis geweest voor het project ‘Leraar in Amsterdam: een kleurrijk beroep’, waarin gemeente, scholen en opleidingen samenwerken aan het creëren van aantrekkelijke loopbanen in het Amsterdamse onderwijs door het ontwikkelen van een infrastructuur rond loopbaanontwikkeling van leraren.

Een voorbeeld binnen het lectoraat ‘Didactiek van de Bètavakken’ is het project Minds-On dat een nieuwe didactiek voor Wetenschap & Techniek in het primair onderwijs ontwikkelt. Resultaat van het onderzoek is een nieuw digitaal instrument dat, naast het doen van onderzoek, leerlingen ondersteunt bij het begrijpen en verklaren van verschijnselen en dat docenten helpt bij het begeleiden van dit proces.

Binnen het lectoraat burgerschapsonderwijs vond het project ‘Omgaan met controversiële onderwerpen in de klas’ plaats. Dit project had als doel pedagogisch-didactische strategieën te ontwikkelen die docenten kunnen inzetten om controversiële onderwerpen op een gestructureerde wijze in de les te behandelen. Resultaat is de ontwikkeling van concreet materiaal dat docenten kunnen gebruiken bij het lesgeven over deze onderwerpen.

In het lectoraat ‘Didactiek van de maatschappijvakken’ vindt het project ‘EUFIN’ plaats naar financiële educatie met het oog op het probleem van wereldwijde financiële ongeletterdheid. Het doel van dit project is het ontwikkelen van evidence-based didactisch materiaal voor het voortgezet en hoger onderwijs en het uitwisselen van best practices.



Het lectoraat ‘Kansrijke schoolloopbanen in een diverse stad’ heeft in het project ‘Toegankelijkheid in het hbo’ een online tool ontwikkeld. Met deze tool kunnen docenten en beleidsmakers stapsgewijs bepalen hoe ze de toegankelijkheid van het hbo kunnen verbeteren.

Op basis van bovenstaande voorbeelden is de doorwerking die de onderzoeken van het kenniscentrum hebben op de beroepspraktijk, wat de commissie betreft, evident. De commissie heeft vastgesteld dat het kenniscentrum naast vakpublicatieis, presentaties en adviesrapporten concrete producten en beleidsinzichten heeft opgeleverd die concrete vragen uit de beroepspraktijk en maatschappij beantwoorden.

Veel van de onderzoeksvragen is door onderzoekers zelf opgehaald uit de beroepspraktijk zodat het onderzoek goed aansluit bij wat er leeft in de opleidingen en de dagelijkse praktijk van leraren en pedagogisch medewerkers. Volgens het kenniscentrum heeft deze co-creatie duidelijk meerwaarde. De stakeholders met wie de commissie sprak waren heel positief over de samenwerking met het kenniscentrum. Zij waardeerden de gezamenlijkheid waarin projecten worden uitgevoerd.

Een aandachtspunt voor verder ontwikkeling is het meten van de doorwerking van de projecten (zie hiervoor ook standaard 5). Het kenniscentrum gaf tijdens gesprekken aan hier nog moeite mee te hebben. De commissie raadt aan om bij de start van ieder project met elkaar heldere doelstellingen met betrekking tot doorwerking te formuleren met daarbij afspraken over de rolverdeling hierin. Dit biedt een handvat om achteraf te meten of aan de doelstellingen is voldaan.

#### *7.4.2 Onderwijs en professionalisering*

De commissie is zeer positief over de wijze waarop onderzoek van het kenniscentrum zijn doorwerking vindt in het onderwijs. De commissie was verheugd dat hoofddocenten en docent-onderzoekers tijdens het visitatiebezoek aangaven dat de werelden van het kenniscentrum en de opleidingen erg overlappen. Volgens het management van het kenniscentrum participeert 10-30% van de docenten op dit moment in onderzoek. Het kenniscentrum ambieert om binnen vijf jaar 50% van de docenten in onderzoek te laten participeren.

Een mooi voorbeeld van doorwerking in het onderwijs zag de commissie in het project ‘Op weg naar waardevol meertalig onderwijs’ met als doel talentdocenten op te leiden die weten hoe zij de meertalige competenties van hun leerlingen kunnen gebruiken en stimuleren. De uitkomsten van het onderzoek maken inmiddels deel uit van de curricula van de talentcentopleidingen. Ook de uitkomsten van het onderzoek naar de effecten die financiële educatie heeft op de financiële geletterdheid zijn opgenomen in het curriculum. Het financieel-educatieprogramma ‘SparWijs’ voor leerlingen van het vmbo is onderdeel van de lerarenopleiding economie.

De verbinding tussen onderzoek en onderwijs is volgens de commissie ook heel goed zichtbaar in het project ‘Tune In’. In dit project krijgen eerstegeneratiestudenten een zogeheten snelcursus hbo om kennis te maken met de HvA en het studentenleven. Via metingen onder de deelnemers wordt onderzocht of de deelnemers meer ‘academic capital’ hebben ontwikkeld.

Studenten die de commissie tijdens het visitatiebezoek sprak waren erg tevreden over de inbreng van onderzoek in hun curriculum. Zij vertelden dat docenten regelmatig eigen onderzoek inbrachten in het curriculum en dat deze inbreng van onderzoeksvoorbeelden meer context aan de lesstof gaf. De commissie stelt vast dat de doorwerking van onderzoek in het onderwijs zich niet beperkt tot de minoren en masteropleidingen. Ook eerstejaars bachelorstudenten maakten in hun programma al uitgebreid kennis met onderzoekend leren en het hebben van een onderzoekende houding.



De commissie is enthousiast over het eindwerk van een aantal studenten van de masteropleiding Professioneel Meesterschap waarin zij het spel IQ110 hebben ontwikkeld. Met behulp van het spel IQ110, een bijzonder oneerlijk spel, komen persoonlijke en maatschappelijke mechanismen rondom kansenongelijkheid aan het licht.

De commissie is van mening dat de goede verbinding tussen kenniscentrum en opleidingen onder andere komt door de nauwe contacten tussen lectoren en opleidingsclusters. Iedere lector is toegewezen aan een opleidingscluster en vormt daarmee het directe aanspreekpunt voor de curriculumcommissie, de opleidingsmanager, de hoofddocenten en collega-onderzoekers.

De commissie is positief over de kritische en ambitieuze houding van het kenniscentrum voor wat betreft de doorwerking naar het onderwijs. Het kenniscentrum wil meer studenten bij lopend onderzoek betrekken. Volgens de kritische reflectie vraagt dit enerzijds flexibiliteit in de opleidingen om studenten de ruimte te geven bij te dragen aan onderzoek, anderzijds vraagt dit van het kenniscentrum creativiteit in het opzetten van onderzoeksprojecten waar studenten een betekenisvolle bijdrage kunnen leveren die ook bijdraagt aan hun leerproces. De commissie vindt het goed dat dit momenteel een centraal onderwerp van gesprek tussen het kenniscentrum en de opleidingen is.

#### 7.4.3 Kennisontwikkeling

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de onderzoeksprojecten van het kenniscentrum tot waardevolle kennis en inzichten leiden voor het onderzoeksdomein. De lectoren en onderzoekers geven doorwerking aan hun onderzoek door vertegenwoordiging en presentaties bij uiteenlopende wetenschappelijke en werkveld-gerelateerde netwerken, door de publicatie van hun onderzoek in (peer-reviewed) artikelen en boekpublicaties.

Uit tabel 3 blijkt dat het kenniscentrum een vrij constante stroom van wetenschappelijke artikelen en professionele publicaties heeft geproduceerd in de afgelopen jaren. De commissie is onder de indruk van de hoeveelheid en kwaliteit van deze output.

Tabel 3: Aantal wetenschappelijke en professionele publicaties

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Wetenschappelijke publicaties	21	70	38	45	51	22
Professionele publicaties	41	49	37	40	64	67
<b>Totaal</b>	<b>62</b>	<b>119</b>	<b>75</b>	<b>85</b>	<b>115</b>	<b>89</b>

Lectoren worden regelmatig gevraagd om te spreken op congressen over hun onderzoeksprojecten, adviezen uit te brengen en te participeren in commissies. Zo maakt één van de lectoren deel uit van de programmacommissie Werken in het Onderwijs van NRO. Verder heeft het lectoraat ‘Kansrijke Schoolloopbanen in een diverse stad’ de lectoraatskring opgericht waar medewerkers vanuit hun eigen functie en context kunnen participeren in kennisdeling. Er worden vier keer per jaar thematische lunchbijeenkomsten georganiseerd, waar docenten en andere medewerkers zich kunnen laten inspireren door de nieuwste inzichten uit onderzoek en praktijk.

#### 7.4.5 Conclusie

De commissie concludeert dat de maatschappelijke zichtbaarheid van het kenniscentrum erg groot is. De onderzoeken vinden hun doorwerking in de beroepspraktijk en in het onderwijs. Ook is de



commissie positief over de bijdrage die het kenniscentrum levert aan de kennisontwikkeling in het onderzoekdomein. De commissie concludeert hiermee dat het oordeel op deze standaard een **goed** is.

## 7.5 Kwaliteitsborging

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.

### 7.5.1 Kwaliteitsborging

De kwaliteitszorg is ingericht aan de hand van drie cycli: een zesjaarlijkse kwaliteitszorgcyclus met interne en externe evaluatie, een jaarlijkse plannings- en beleidscyclus en een jaarlijkse personeelscyclus.

Op basis van de kritische reflectie maakt de commissie op dat het kenniscentrum diverse instrumenten inzet om de kwaliteitszorg te borgen. Zo zijn op faculteitsniveau afspraken ten aanzien van onderzoek vastgelegd, onder andere in de vorm van een meerjarig faculteitsconvenant en een lectorenplan. Deze afspraken zijn onderwerp van gesprek in periodieke bestuurlijke overleggen (PBO's) tussen de decaan en het CvB. Op kenniscentrumniveau zijn de prestatieafspraken vastgelegd in een A3 wat het handvat is voor POM-gesprekken (Periodiek Overleg Management) tussen decaan en directeur kenniscentrum die weer input geven aan besprekpunten in het lectorenoverleg.

Op het niveau van de afzonderlijke projecten spelen lectoren een belangrijke rol in de zorg voor de kwaliteitsborging. Voor deze kwaliteitsborging zetten de lectoren verschillende instrumenten in: beoordelingscommissies bij externe onderzoeksaanvragen, peer-review bij publicaties, beoordelingscommissie voor aanvragen in het kader van het CoE UE en toetsing door de ethische commissie.

De commissie stelt vast dat het kenniscentrum veel bouwstenen voor een goede kwaliteitszorg heeft aangetroffen. De commissie heeft echter geen zicht hoe al deze bouwstenen worden gebundeld en van project- of lectoraatniveau worden doorvertaald naar het niveau van het kenniscentrum en wordt gespiegeld aan doelen en streefwaarden. De commissie adviseert dit toch meer gestructureerd te organiseren, opdat kan worden aangetoond dat PDCA-cycli worden gesloten. Dit zal de kwaliteitszorg ten goede komen.

Wat betreft de zesjaarlijkse kwaliteitszorgcyclus constateert de commissie dat het kenniscentrum adequaat reageert op aanbevelingen van vorige visitaties. Zo is er op aanbeveling van de vorige commissie succesvol geïnvesteerd in de onderlinge binding en betrokkenheid van het kenniscentrum. Een ander voorbeeld is de opvolging van de strategische uitwerking van het onderzoeksthema 'Urban Education'.

### 7.5.2 Conclusie

De commissie concludeert dat het kenniscentrum beschikt over diverse belangrijke bouwstenen voor een goed werkend kwaliteitszorgsysteem. Zo vinden er evaluaties plaats, wordt gewerkt met een meerjarig faculteitsconvenant en een lectorenplan en vinden hierop reflecties plaats. Zeker op het niveau van projecten en individuele lectoraten gebeurt veel. Op het niveau van het kenniscentrum kan de kwaliteitszorg systematischer worden ingebed en geborgd. De commissie adviseert het



kenniscentrum dan ook om het kwaliteitszorgsysteem op dit niveau verder te instrumentaliseren. Op basis hiervan komt de commissie voor standaard 5 tot het oordeel **voldaan**.

## 7.6 Sterke punten en aanbevelingen

### 7.6.1 Sterke punten

De commissie constateert de volgende sterke punten:

**Onderzoeksprofiel** – Het onderzoeksprofiel is praktisch zeer relevant;

**Onderzoekers** – Het kenniscentrum beschikt over een groep enthousiaste onderzoekers. De lectoren zijn allen gezaghebbend in het veld;

**Samenwerking** – De onderzoekers van het kenniscentrum werken intensief samen. Ook kent het kenniscentrum hechte samenwerkingen met het veld;

**Geëxpliciteerde standaarden** – Het onderzoek beschikt over geëxpliciteerde standaarden voor de uitvoering van onderzoek;

**Doorwerking** – Het onderzoek van het kenniscentrum kent een goede doorwerking naar de beroepspraktijk en het onderwijs.

### 7.6.2 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van het kenniscentrum doet de commissie een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de kwaliteit van het kenniscentrum.

**Doelen en indicatoren** – Formuleer per lectoraat realistische doelen met bijbehorende indicatoren;

**Onderzoekscapaciteit** – Breid de onderzoekscapaciteit uit door het aantrekken van meer docent-onderzoekers;

**Financiën** – Zoek manieren om meer financiële ruimte te creëren;

**Kwaliteitsborging** – Zorg voor een meer systematische kwaliteitsborging op het niveau van het kenniscentrum;

**Doorwerking** – Formuleer bij aanvang van ieder project met de projectpartners de doelstellingen voor de doorwerking en bepaald tevens wie welke verantwoordelijkheid heeft in het bepalen van de afzonderlijke doelstellingen;

**Onderwijs/Onderzoek** – Zorg dat de inzet van docenten in het onderzoek niet ten koste gaat van de bezetting in het onderwijs.

## 7.7 Eindoordeel

De commissie concludeert dat het kenniscentrum O&O betekenisvol onderzoek verricht naar onderwijs- en opvoedingsvraagstukken. De positionering van het kenniscentrum met daarnaast een CoE Urban Education is voor de commissie helder. De commissie spreekt haar waardering uit voor de wijze waarop het kenniscentrum duidelijk opereert vanuit de driehoek onderzoek – onderwijs – werkveld. Het onderzoek van het kenniscentrum voldoet aan de standaarden die in het vakgebied





gelden en de kwaliteitscyclus van het kenniscentrum is aan de maat. Aandachtspunten voor het kenniscentrum zijn het beschikbaar maken van voldoende onderzoekscapaciteit en middelen om de positie en impact van het kenniscentrum verder te ontwikkelen. Op basis van bovenstaande komt de commissie tot het eindoordeel **goed**.

Standaard	Uitkomst
Standaard 1	Voldoende
Standaard 2	Goed
Standaard 3	Goed
Standaard 4	Goed
Standaard 5	Voldaan
Eindoordeel	Goed



## 8. Kenniscentrum AKMI

### 8.1 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.

#### 8.1.1 Onderzoeksprofiel

De missie van het Amsterdams Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie (AKMI) is werken aan een rechtvaardige en leefbare samenleving door praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek te verbinden aan samenleving en beroepspraktijk, onderwijs en wetenschap.

Onder begeleiding van de Argumentenfabriek heeft het kenniscentrum AKMI-brede onderzoeksthema's geformuleerd. Conform de aanbeveling van de vorige visitatie is in dit proces gekeken naar de onderzoeksprogramma's van de lectoraten afzonderlijk en vervolgens vastgesteld wat hen verbindt. De geformuleerde thema's geven aan dat het AKMI wil bijdragen aan de professionalisering en innovatie van (nieuwe) beroepen in het werkveld van maatschappij en recht. AKMI richt zich vanuit deze invalshoek op de kwaliteit van leven en inclusiviteit in de grootstedelijke samenleving.

De commissie is van mening dat het kenniscentrum de voor de Faculteit Maatschappij en Recht (FMR) relevante domeinen dekt en aansluit bij regionale en landelijke thema's. De breedte van het kenniscentrum maakt het AKMI rijk aan mogelijkheden, maar is een zwakte waar het gaat om het gezamenlijke profiel van het kenniscentrum. Het profiel is volgens de commissie weinig onderscheidend ten opzichte van andere, inhoudelijk vergelijkbare kenniscentra. Bovendien is het onderdeel Innovatie van het kenniscentrum nog niet duidelijk gedefinieerd. Ten slotte wordt er ook geen relatie gelegd met de overkoepelende drie brede thema's van de HvA als hogeschool.

Tijdens de visitatie heeft de commissie uitgebreid met het AKMI van gedachten gewisseld over de wijze waarop het AKMI zich wil profileren. Het AKMI geeft aan dat zij werkt vanuit een sterke inhoudelijke, externe profilering van de lectoraten die hun eigen specifieke onderzoeksprogramma opstellen (zie ook 8.1.2) in samenhang met de missie en de AKMI-breed geformuleerde onderzoeksthema's. Daarnaast profileren onderzoekers van AKMI zich via de Centres of Expertise (CoE). Het AKMI is penvoerder van het CoE Urban Governance and Social Innovation (UGSI). Daarnaast participeren onderzoekers van het AKMI in het CoE Urban Education, het CoE Urban Vitality en het CoE Artificial Intelligence. Het management legde tijdens de visitatie uit dat de CoE's en het AKMI naast elkaar bestaan: de CoE's als netwerkorganisaties over faculteiten heen en het AKMI als kenniscentrum van FMR die de organisatorische, financiële en intellectuele thuisbasis vormt van de FMR-lectoraten.

De commissie kan zich goed vinden in deze structuur en ziet de sterke profilering van de lectoraten. De commissie herkent het AKMI als organisatorische en financiële thuisbasis, maar mist de intellectuele thuisbasis die het ook beoogt te zijn. Zij raadt de lectoraten aan om vanuit het gemeenschappelijke (zowel inhoudelijk als methodologisch) dat hen bindt meer onderlinge samenwerking te zoeken en het eigen profiel scherper te maken. De commissie moedigt het AKMI aan om de "i" van AKMI, die staat voor innovatie, meer te laden.



De Hogeschool van Amsterdam (HvA) heeft drie brede thema's gedefinieerd, namelijk Duurzaamheid, Digitalisering en Diversiteit. Deze thema's passen heel goed binnen het onderzoeksprofiel van het AKMI. De commissie treft de thema's echter alleen impliciet aan. Zij adviseert om de thema's explicieter met het onderzoeksprofiel te verbinden, nu het Instellingsplan sinds 2021 van kracht is.

### 8.1.2 Onderzoeksprogramma's

Het AKMI kent tien lectoraten verdeeld over vier domeinen. Het domein 'Social work' is het grootste domein met zes lectoraten. Het lectoraat 'Armoede Interventies' wil bijdragen aan het verminderen en voorkomen van armoede van burgers. 'Youth Spot' richt zich op de professionalisering van het jongerenwerk. Het lectoraat 'Jeugdzorg' richt zich op drie kernthema's: effectieve jeugdzorg, ondersteuning van jongeren en opvoeden in de stad. Het lectoraat 'Stedelijk Sociaal Werken' houdt zich bezig met sociale uitsluiting en welke kennis en vaardigheden professionals nodig hebben om dit tegen te kunnen gaan. Het lectoraat 'Langdurige Zorg en Ondersteuning' richt zich op het versterken en onderhouden van de kwaliteit van leven bij een langdurige behoefte aan zorg en ondersteuning. Het zesde lectoraat is het lectoraat 'Culturele en Sociale Dynamiek' dat zich bezighoudt met cultureel burgerschap, bewonersgestuurde wijkontwikkeling en meer algemeen op de rol van kunst en cultuur in het sociaal werk.

Binnen het 'juridisch domein' kent AKMI het lectoraat 'Legal Management'. Centraal thema van dit lectoraat is de organisatie en werking van juridische processen, producten en diensten waar de juridische hbo-professional mee te maken krijgt.

Het derde domein is het 'bestuurkundig domein' waar twee lectoraten onder vallen. Het lectoraat 'Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken' houdt zich bezig met collaborative governance, waarbij het ontwikkelen van nieuwe strategieën en organisatievormen om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken centraal staat. Het lectoraat 'Management van Cultuurverandering' richt zich op cultuur- en gedragsverandering in organisaties.

Binnen het 'Toegepaste Psychologie' domein bevindt zich het lectoraat 'Psychologie voor een Duurzame Stad' dat praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek doet naar actuele vraagstukken rondom het bevorderen van duurzaam gedrag in steden. Hierbij worden inzichten uit de toegepaste psychologie gebruikt als theoretisch kader om gedragsonderzoek op te zetten.

Terwijl de commissie voor het kenniscentrum als geheel een onderscheidend onderzoeksprofiel mist, treft zij deze wel in meer of mindere mate aan binnen de lectoraten. De profielen van de lectoraten zijn onderscheidend ten opzichte van elkaar en sluiten aan bij regionale en landelijke thema's.

### 8.1.3 Doelstellingen en indicatoren

De commissie heeft in de kritische reflectie geen doelstellingen voor het AKMI aangetroffen. Wel worden er vier algemene criteria voor de doorwerking van onderzoek naar de beroepspraktijk, drie criteria voor de betrokkenheid van het onderwijs en een criterium voor de doorwerking naar de wetenschap opgesomd:

Beroepspraktijk en samenleving

- Het onderzoek draagt bij aan professionalisering en innovatie van de beroepspraktijk;
- Er zijn strategische meerjarige partnerships met instellingen, bedrijven en organisaties;
- Het onderzoek draagt bij aan een oplossing voor een breed maatschappelijk vraagstuk;



- Onderzoeksresultaten worden gedeeld met en gebruikt door de beroepspraktijk en de samenleving;

#### Onderwijs

- Kennis vanuit de lectoraten wordt gebruikt in het onderwijs;
- Er is sprake van co-creatie;
- Studenten zijn betrokken bij onderzoek;

#### Wetenschap

- Kennisverhoging voor wetenschap en vakgenoten.

De commissie is positief over de discussie die binnen het AKMI is gevoerd over de uitgangspunten die het kenniscentrum wil hanteren in de doorwerking van haar onderzoek en de opgestelde criteria die hiervan het resultaat zijn. Deze zijn in de ogen van de commissie echter nog wel erg algemeen. In de kritische reflectie benoemt het kenniscentrum dat zij gebruikmaakt van een veelheid aan indicatoren om de criteria te beantwoorden. De commissie heeft echter geen SMART geformuleerde indicatoren aangetroffen om de prestaties en kwaliteit van het onderzoek zichtbaar te maken. Zij nodigt het kenniscentrum uit om hier actief mee aan de slag te gaan. Volgens de commissie is het belang van het opstellen van indicatoren niet zozeer een basis voor afrekening, maar om als kenniscentrum gezamenlijk het debat te voeren wanneer je als kenniscentrum tevreden bent en wanneer niet.

#### 8.1.4 Conclusie

De commissie concludeert dat het AKMI een breed palet van thema's dekt die relevant zijn voor de samenleving. De lectoren profileren zich extern op goede wijze met hun thema's. Als intellectuele thuisbasis kan het AKMI zich volgens de commissie echter verder ontwikkelen door meer verbinding tussen de lectoraten te realiseren. Daarnaast kunnen doelen en indicatoren scherper worden geformuleerd. De commissie komt voor deze standaard tot het oordeel **voldoende**.

## 8.2 Organisatie van de onderzoekseenheid

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.

#### 8.2.1 Organisatie

Zoals vermeld in standaard 1 kent het kenniscentrum een tiental lectoraten. De lectoraten zijn zelfstandige eenheden met aan het hoofd de lector. Het management van het AKMI bestaat uit het hoofd AKMI die zorgt voor de strategische en inhoudelijke coördinatie van het AKMI en het hoofd bedrijfsvoering die zich bezighoudt met organisatorische, financiële en personele zaken. Zij vallen, evenals de lectoren, onder de decaan van de faculteit. De gekozen organisatievorm met een hoofd AKMI en een hoofd bedrijfsvoering lijkt de lectoraten te ontzorgen van managementtaken.

#### 8.2.2 Mensen en middelen

Zoals blijkt uit tabel 1 zijn bij het AKMI ruim 100 mensen werkzaam (ongeveer 65 fte). Het kenniscentrum heeft de afgelopen jaren een flinke groei doorgemaakt.



Tabel 1: Onderzoekers van het KCT in N (fte)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Functiecategorie in N (fte)</i>						
Lectoren	9	8	9	10	11	10
Docent-onderzoekers	29	57	70	56	40	37
Andere onderzoekers	31	11	9	33	33	42
Promovendi	13	11	11	10	13	12
Kandidaat-promovendi	2	4	5	3	2	1
Ondersteuning	9	17	10	12	15	18
Totaal	92 (46)	108 (56)	98 (60)	111 (69)	99 (66)	107 (66)

Het AKMI heeft een traject Strategische Personeels Ontwikkeling (SPO) doorlopen, waarin de huidige en gewenste formatie en de discrepantie hierin, onderzocht is. Op basis van dit traject zijn vier speerpunten geformuleerd waarbij het kenniscentrum inmiddels met de eerste twee al aan de slag is gegaan.

Speerpunten zijn:

- Zorgen voor meer acquisitiekracht met speciale aandacht voor lectoraten die dat nodig hebben, maar ook AKMI-breed. Onderzoekers met een sterke expertise op het gebied van schrijven van aanvragen worden vrijgesteld;
- Zorgen voor een carrière-perspectief (professionele ontwikkeling) voor AKMI-medewerkers op alle niveaus;
- Zorgen voor een pool van breed inzetbare onderzoekers op met name juniorniveau;
- Zorgen voor een groter aandeel van functies waarbij onderzoek en onderwijs zijn geïntegreerd.

De commissie heeft tijdens de visitatie met onderzoekers gesproken over het personeelsbeleid. Het AKMI vertelde dat zij op dit moment bezig is met een strategisch plan waarin zij de functies die binnen het kenniscentrum zijn of wenselijk zijn, beschrijft. De commissie is enthousiast over deze ontwikkeling van een functiehuis. Zij benadrukt het belang van doorgroeimogelijkheden van onderzoekers en ruimte om ook binnen een hogeschool waarin onderwijs dominant is, onderzoeker te zijn. In tabel 1 zijn ervaringsdeskundigen niet opgenomen. In de met de commissie gevoerde gesprekken kwam de meerwaarde van hun rol duidelijk naar voren. Incidenteel heeft een ervaringsdeskundige een aanstelling bij AKMI of de HvA, maar er lijkt geen beleid op te zijn. De commissie beveelt aan om de rol van ervaringsdeskundigen beter te borgen in het personeelsbeleid.

Het AKMI heeft gemiddeld tien à twaalf promovendi. Tijdens het visitatiebezoek heeft de commissie gesproken met een selectie van hen. Zij spreken zich positief uit over het promotietraject en hun begeleiding op zowel de hogeschool als universiteit. Minder tevreden zijn de promovendi over de beschikbare middelen voor promovendi. Er is per lectoraat voor één dag per week geld beschikbaar voor promovendi. De overige middelen moeten uit andere bronnen gefinancierd worden. Ook is het volgens de promovendi niet duidelijk wat de voorwaarden zijn om een promotietraject te kunnen starten en wat de doorstroommogelijkheden na afloop van een promotietraject zijn. Volgens de kritische reflectie is de HvA-brede regeling voor promovendi door de faculteit aangevuld en uitgewerkt op het gebied van de financiering, de facilitering en ondersteuning, de aanvraagprocedure en de bewaking van procedures. Sindsdien zijn volgens de kritische reflectie de informatievoorziening richting promovendi, hun facilitering en ondersteuning en de uitwisseling van kennis en informatie versterkt. De commissie is positief over deze versterking, maar vraagt zich af of daarmee tegemoet



wordt gekomen aan de kritiepunten van de huidige promovendi. Daarom moedigt de commissie het AKMI aan om de ingezette procedures rondom promovendi zorgvuldig en in tempo te implementeren, waarbij ook rekening gehouden wordt met de huidige promovendi.

Tabel 2: Onderzoeksfinanciering (in k€)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Inkomsten in k€</i>						
1e geldstroom	2.229	2.859	2.315	4.212	4.528	5.201
2e geldstroom	347	494	925	1.379	1.585	1.251
3e geldstroom	825	995	1.357	1.429	1.440	1.629
Totaal	3.401	4.348	4.597	7.020	7.553	8.081

Veel medewerkers van het AKMI hebben een vast dienstverband. Voordeel hiervan is dat het AKMI goede onderzoekers aan zich kan binden. Keerzijde is echter de noodzaak om blijvend externe financiering binnen te halen. Het AKMI is de afgelopen jaren succesvol geweest in het genereren van tweede en derde geldstroommiddelen, wat geleid heeft tot groei van het kenniscentrum.

Tijdens het visitatiebezoek vertelde het management dat idealiter 75% van de middelen uit de eerste geldstroom komt. In 2020 was 64% van de inkomsten afkomstig van de eerste geldstroom. Het kenniscentrum is tevreden dat zij zo succesvol is in het binnenhalen van tweede en derde geldstroomprojecten maar ondervindt ook dat dit een hoge werkdruk op werknemers legt. Bovendien loopt het AKMI tegen een grens aan, omdat het kenniscentrum te weinig eerste geldstroommiddelen heeft voor cofinanciering van tweede en derde geldstroomprojecten en de overheadkosten hoog zijn. Het AKMI is op zoek naar een balans tussen middelen uit de verschillende geldstromen. De commissie ziet als gevolg hiervan de noodzaak voor AKMI een pas op de plaats te maken met als doel om samen te reflecteren welke ambities, wensen en mogelijkheden er zijn om verder te groeien of juist qua omvang voorlopig te stabiliseren. Hierbij adviseert de commissie kritisch te kijken naar de hoge overheadkosten en inhoudelijke profilering.

### 8.2.3 Samenwerkingsverbanden

In de kritische reflectie wordt aangehaald dat in het verleden de lectoraten opereerden als volkstuenteams, een team waarin de teamleden een eigen afgeronde taak of specialisme hebben op een eigen lapje grond. In de afgelopen jaren zijn stappen gemaakt om meer te gaan werken als taakteams, waarin de teamleden gemeenschappelijke doelen hebben, afhankelijk van elkaar zijn voor het bereiken van resultaat en een duidelijk commitment naar elkaar hebben uitgesproken.

De commissie heeft gezien dat het AKMI stappen op dit gebied heeft gezet en de samenwerking tussen lectoraten is versterkt. Verdere verbetering hierin is echter wenselijk. Bovendien heeft het AKMI geld beschikbaar gesteld specifiek voor gezamenlijke projecten tussen lectoraten. De commissie spreekt hierover haar waardering uit. Volgens de commissie kan echter intensievere samenwerking tussen de lectoraten een meerwaarde voor het onderzoek zijn. Het AKMI is als groep zeer interdisciplinair, waardoor de commissie ervan overtuigd is dat de lectoraten nog meer van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen inspireren zonder dat dit leidt tot meer bureaucratie.

Met andere faculteiten binnen de HvA wordt vooral samengewerkt via de CoE's UGSI, Urban Education, Urban Vitality en Artificial Intelligence. De commissie constateert dat deze samenwerkingen heel positief verlopen.



De commissie is positief over de samenwerking die het AKMI heeft met kennisinstellingen, onderwijsinstellingen en praktijkpartners. Voorbeelden van samenwerkingspartners zijn: de gemeente Amsterdam, Hogeschool Rotterdam, Avans hogeschool, UvA, VU, verschillende brancheverenigingen en welzijns- en jongerenwerkorganisaties. Werkveldpartners spreken zich ook positief uit over de samenwerking met de lectoraten.

Het gros van de praktijkpartners komt uit de Metropool Regio Amsterdam (MRA). De commissie heeft een minder duidelijk beeld van samenwerkingen buiten de regio. Alhoewel de commissie de keuze om praktijkpartners in de regio te kiezen volkomen begrijpt, is zij van mening dat het onderzoek van het AKMI ook buiten de MRA heel relevant is en versterkt kan worden. Daarnaast valt het de commissie op dat veel partners van het AKMI een positie hebben in het institutionele middenveld en het openbaar bestuur. De commissie denkt dat het vruchtbaar is om (meer) op zoek te gaan naar informele partners die geen gevestigde positie hebben (buurtinitiatieven, vrijwilligersgroepen) en deze dan niet te zien als te onderzoeken groepen, maar als partners in het netwerk. Deze partners zijn over het algemeen geen kapitaalcrachtige partijen, maar wel wezenlijk om de door AKMI bepleite praktijken te realiseren. Daarom adviseert de commissie het kenniscentrum om de strategie met betrekking tot samenwerkingspartners te verbreden en verder te verdiepen.

Drie lectoraten, het lectoraat Jeugdzorg, het lectoraat Stedelijk Sociaal Werken en het lectoraat Langdurige Zorg en Ondersteuning zijn partner in meerjarige werkplaatsen waarin kennisinstellingen, onderwijsinstellingen en praktijkpartners samen aan projecten werken. Een voorbeeld is de deelname van het lectoraat Jeugdzorg aan KeTJA-A, de Regionale Kenniswerkplaats Jeugd Amsterdam-Amstelland. In deze werkplaats wordt bijvoorbeeld de transferbegeleiding van kwetsbare jongeren naar een vervolgopleiding of werk geëvalueerd. De commissie is enthousiast over deze vorm van samenwerking in werkplaatsen. Zij merkt wel op dat binnen het AKMI vele termen worden gehanteerd voor deze samenwerkingen: (leer)werkplaatsen, field labs, stadslabs. Zij raadt aan om eenduidige terminologie en definities te gebruiken.

#### 8.2.4 Conclusie

De commissie concludeert dat het AKMI een logische structuur heeft opgebouwd waarbij de dagelijkse leiding in handen ligt van een inhoudelijk directeur. De omvang van het lectoraat en de financiële middelen zijn bewonderingswaardig. De samenwerking tussen lectoraten kan volgens de commissie versterkt worden evenals de strategie met betrekking tot samenwerkingspartners. De commissie komt tot het oordeel **goed** op deze standaard.

### 8.3 Kwaliteit van het onderzoeksproces

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

#### 8.3.1 Geëxpliciteerde standaarden

De visitatiecommissie van 2018 was kritisch op de borging van de kwaliteit van het onderzoek. Naar aanleiding van dit commentaar heeft het kenniscentrum hierin flink geïnvesteerd. De commissie heeft kunnen vaststellen dat het AKMI stappen heeft gezet in de de kwaliteit van het onderzoeksproces. Zij constateert dat ieder lectoraat de methodologische kwaliteitsborging op een eigen manier invult afhankelijk van het type onderzoeksvraag. Zo stelt de commissie een veelzijdigheid aan gebruikte methodieken vast. Dit past volgens de commissie bij de diversiteit van het kenniscentrum. Zij verlangt



geen uniformiteit hierin, maar moedigt het AKMI wel aan om een overzicht te maken van de gebruikte methoden. Zo kunnen onderzoekers elkaar inspireren en zich inhoudelijk meer met elkaar verbinden.

Het AKMI hanteert op sommige terreinen wel dezelfde principes, normen en codes. Zo onderschrijven de lectoraten van het kenniscentrum AKMI allemaal de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI) 2018 en committeren zij zich aan de principes en normen voor goede onderzoekspraktijken die daarin beschreven staan. Het kenniscentrum hecht er veel belang aan om integer en zorgvuldig met onderzoeksgegevens om te gaan. De primaire verantwoordelijkheid voor het naleven van de gedragscode ligt bij de lectoren en docentonderzoekers.

In de notitie 'Kwaliteit Onderzoek AKMI' uit 2019 heeft het AKMI een aantal actiepunten geformuleerd, die zij op het niveau van het kenniscentrum wil oppakken. Zo geeft het AKMI in deze notitie aan dat zij meer werk wil maken van de evaluatie van projecten. De commissie constateert dat veel projecten inmiddels worden geëvalueerd, maar dat dit nog niet standaard gebeurt. Een aantal onderzoekers vertelde de commissie dat zij hun project niet op een geformaliseerde wijze evalueren, maar dat er wel een gesprek met betrokkenen plaatsvindt. De commissie kan zich hierin vinden, maar adviseert wel om dit op schrift te stellen voor het interne leerproces.

Een ander actiepunt van het AKMI uit de notitie is het versterken van structuren voor peer review, intervisie en intercollegiale toetsing. Ook dit vindt volgens de commissie in toenemende mate plaats, maar staat nog niet structureel op de agenda. Het AKMI lijkt nog zoekend in hoe je reflectie op kwaliteit van het onderzoeksproces vorm geeft. De commissie heeft hierbij bovendien de indruk dat peer review veelal binnen en niet zozeer tussen lectoraten plaatsvindt. De commissie vindt het positief dat het AKMI voornemens is dit in de aankomende periode systematisch in te bedden.

De commissie moedigt het AKMI aan om de voortgezette koers te vervolgen en de actiepunten verder te implementeren door een aantal kwaliteitsprocessen standaard in te bouwen in ieder onderzoeksproject, zoals een onderzoeksevaluatie (passend bij de aard van het specifieke project) en vormen van peer review. Zij adviseert hierbij om meer over de grenzen van de lectoraten heen te kijken.

### *8.3.2 Bestudeerde producten*

De commissie heeft voorafgaand aan de visitatie een selectie van producten uit de HVA research database bestudeerd. De bestudeerde producten van het kenniscentrum AKMI voldoen volgens de commissie goed aan de kwaliteitseisen die gebruikelijk zijn in dit vakgebied. Ze zijn maatschappelijk relevant, helder en leesbaar. De commissie is onder de indruk van de kwaliteit van de bestudeerde producten die variëren van een monitor tot een kwalitatief onderzoek.

### *8.3.3 Conclusie*

De commissie waardeert de stappen die het AKMI in de afgelopen jaren heeft gezet met betrekking tot de kwaliteitsborging van het onderzoeksproces, maar constateert dat het AKMI nog zoekend is en kwaliteitsborging nog geen vanzelfsprekendheid lijkt. Zij moedigt het AKMI aan deze processen in de aankomende jaren verder te implementeren en structureel in de onderzoeken te implementeren. De commissie beoordeelt deze standaard met een **voldoende**.





## 8.4 Resultaten en 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

### 8.4.1 Beroepspraktijk en samenleving

De commissie heeft op basis van de kritische reflectie en uit de gesprekken die zij voerde een goed beeld gekregen van de impact die projecten van het AKMI hebben op de beroepspraktijk en de samenleving. Deze doorwerking blijkt uit onderstaande voorbeelden.

Binnen het lectoraat ‘Sociale en Culturele Dynamiek’ leverde het project ‘Picture Your Story’ onder meer een toolkit op die bestaat uit een combinatie van foto’s en vertel oefeningen. Deze toolkit helpt jongeren met verschillende achtergronden met elkaar in contact komen en legt een basis voor oplossen van conflicten.

Het lectoraat ‘Psychologie voor een Duurzame Stad’ voert een gedragsonderzoek uit naar het gebruik van deelvervoer om CO<sub>2</sub>-neutrale steden te helpen realiseren. Op basis van dit onderzoek ontwikkelt het lectoraat gedragsinterventies die tot doel hebben autobezitters te verleiden hun auto te laten staan.

In het project ‘Samen de goede zorg geven’ van het lectoraat ‘Langdurige Zorg en Ondersteuning’ worden samen met aanbieders van zorg voor mensen met een verstandelijke beperking een zestal experimentele werkplaatsen opgezet. Binnen deze werkplaatsen gaan bewoners, hun naasten en professionele hulpverleners samen aan de slag bij het ontwikkelen van samenwerkingsvormen waarbinnen alle partijen hun kennis, vaardigheden en voorkeuren gelijkwaardig kunnen inbrengen.

Het lectoraat ‘Jeugdzorg’ geeft in het project ‘Halt op weg naar de toekomst’ ondersteuning aan Halt-medewerkers bij het kwalitatief goed toepassen van de werkzame elementen van de Halt-interventies. In een adviestraject is samen met Halt Nederland een systeem van supervisie aan de hand van videofeedback opgezet.

In het project ‘Digitale Expertise Gemeentjuristen’ van het lectoraat ‘Legal Management’ is onderzoek gedaan naar oplossingsgericht werken bij bezwaar. De resultaten zijn gepresenteerd in vakbladen en het Handboek oplossingsgericht werken bij bezwaar is uitgereikt aan de Nationale ombudsman.

Binnen het project ‘Van financiële veiligheid naar financiële zelfstandigheid’ werkt het lectoraat ‘Armoede Interventies’ aan de vraag welke behoeften er leven onder bewindvoerders om hun ondersteuning aan mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB) te verbeteren. In co-creatie zijn inmiddels vier tools ontwikkeld, waaronder een quickscan die de bewindvoerder ondersteunt bij het herkennen van een mogelijke LVB.

Het lectoraat ‘Youth Spot’ doet in het project ‘Jongerenwerk in de online leefwereld van jongeren’ onderzoek naar de rol van jongerenwerkers in de online leefwereld van jongeren en over hoe zij jongeren kunnen vinden, volgen en begeleiden in hun online leefwereld. Samen met veertien organisaties voor jongerenwerk ontwikkelt het lectoraat methodieken voor het werken in de online leefwereld van jongeren.



Samen met kennisinstellingen, gemeenten en praktijkpartners onderzoekt het lectoraat 'Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken' in het project 'De stad als lab' op welke manier stadslabs worden vormgegeven en ingezet voor een betere omgang met complexe stedelijke opgaven. Hierbij wordt gekeken hoe samenwerking tussen verschillende partijen gestalte krijgt en hoe wordt omgegaan met de spanning tussen gelijkwaardige samenwerkingsrelaties in de stad tegen de achtergrond van meer traditionele vormen van bestuur en beleid.

Het lectoraat 'Management van Cultuurverandering' heeft in het project 'House of Skills' verschillende skillsinstrumenten ontwikkeld waarmee werkenden en werkzoekenden online ontdekken welk werk bij hun skills past. Ook kunnen organisaties hiermee werknemers vinden met de juiste skills voor hun vacatures.

Een voorbeeld van het lectoraat 'Stedelijk Sociaal Werken' is het project 'Sociaal schaduwwerk'. Het doel van dit onderzoeksproject is om meer inzicht te krijgen in de dynamieken rondom 'sociaal schaduwwerk' in de Nederlandse context. Het sociaal schaduwwerk wordt in kaart gebracht, en het concept wordt verbonden met de praktijk via lokale casestudies en lokale workshops.

De commissie is onder de indruk van de cocreatie in projecten. In plaats van te spreken van 'doorwerking' vindt de commissie de term 'geïntegreerd kennisproces' vaak passender: een gezamenlijk proces van vraagarticulatie tot implementatie. Het gezamenlijk expliciteren van de rollen, verantwoordelijkheden en te behalen resultaten voor elke partner – dus ook voor onderzoekers van AKMI – legt tevens de basis voor het operationaliseren van de te verwachten en gerealiseerde doorwerking van het onderzoek.

Aandachtspunt is om bij de projecten niet het perspectief van de doelgroep (bewoners, ouders, jongeren etc) uit het oog te verliezen. Het viel de commissie op dat 'ervaringskennis' weinig aan bod is gekomen in de voorbeelden die zij aantrof. Dit punt benadrukten ook praktijkpartners waarmee de commissie heeft gesproken. De commissie verwacht in het onderzoek in dit domein ervaringsdeskundigen beter vertegenwoordigd te zien. Zij adviseert deze groep meer te betrekken bij de keuze van thema's, het formuleren van de onderzoeksvraag en bij de doorwerking naar de praktijk.

#### *8.4.2 Onderwijs en professionalisering*

De commissie heeft een duidelijke samenhang tussen het AKMI en het onderwijs aangetroffen. Deze samenhang komt het beste tot uiting in de masteropleidingen. Zo geven veel lectoren college, afstudeerbegeleiding of zijn ze opgenomen in het team van examinatoren. In de bacheloropleidingen wordt ook verbinding gezocht maar de mate van samenhang tussen onderwijs en onderzoek verschilt per opleiding. De verbinding komt daar het meest naar voren via de minoren. Zo hebben lectoraten verschillende minoren ontwikkeld. Een voorbeeld is de minor over 'onbegrepen gedrag' georganiseerd door het lectoraat Langdurige Zorg en Ondersteuning. Vertegenwoordigers van praktijkorganisaties verzorgen een deel van dit onderwijs, met behulp van kennisclips. Deze minor is bij studenten erg populair.

Op basis van de kritische reflectie was de commissie minder overtuigd van de verbinding tussen onderwijs en onderzoek dan op basis van de verhalen die zij tijdens het visitatiebezoek ontving. Studenten vertelden dat gedurende hun opleiding het onderzoekend leren hun goed is bijgebracht. Vanuit verschillende lectoraten kwamen daarnaast voorbeelden waarin studenten de mogelijkheid kregen te participeren in onderzoek, zowel in bachelor- als masteropleidingen. De commissie was positief over de verhalen en voorbeelden tijdens de visitatie, maar vond het moeilijk om op basis hiervan een goede beoordeling van de relatie tussen onderzoek en onderwijs te geven, temeer omdat een aantal lectoraten weinig vertegenwoordigd was tijdens de gesprekken.



De commissie raadt het AKMI aan om beter te beschrijven op welke manier zij onderzoek en onderwijs verbindt en welke ambities zij hierin heeft. Volgens de commissie is het hierbij belangrijk om ‘best practices’ en ervaringen tussen de lectoraten meer te delen.

#### 8.4.3 Kennisontwikkeling

Het AKMI stelt als criterium dat haar onderzoek bijdraagt aan kennisverhoging voor wetenschap en onder vakgenoten. De commissie heeft in de research database een rijke onderzoeksoutput aangetroffen. Op basis hiervan is zij van mening dat het AKMI met haar onderzoek deze bijdrage levert.

De commissie is van mening dat het onderzoek van het AKMI duidelijke impact heeft op de kennisontwikkeling, zowel academisch als voor de beroepspraktijk. Zowel nationaal als internationaal zijn relevante bijdragen geleverd met publicaties in gezaghebbende peer reviewed tijdschriften en de wetenschappelijke onderbouwing van methoden voor de beroepspraktijk.

Tevens organiseert het AKMI verschillende congressen waar onderzoekers, studenten en beroepspraktijk bij elkaar komen om kennis te delen. Voorbeeld hiervan is het Jaarcongres Armoede- en schuldenbestrijding.

Tabel 3: Aantal wetenschappelijke en professionele publicaties

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Wetenschappelijke publicaties	18	-	31	50	67	42
Professionele publicaties	79	-	84	88	86	66
Overige publicaties	97	-	115	3	3	11

#### 8.4.5 Conclusie

De commissie is onder de indruk van het vele werk dat het AKMI verzet in haar contacten met het onderwijs en de beroepspraktijk. Zij is ervan overtuigd dat het kenniscentrum opereert vanuit de driehoek onderzoek – onderwijs – werkveld en hier impact genereert. Op basis hiervan komt de commissie tot het oordeel ‘goed’. Wel adviseert de commissie om de eigen streefnormen te verduidelijken, zodat het AKMI zelf nog beter haar output en impact kan duiden en de behaalde successen meer kan vieren en etaleren.

## 8.5 Kwaliteitsborging

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.

#### 8.5.1 Kwaliteitsborging

Het AKMI heeft in de afgelopen jaren volgens de commissie flinke stappen gezet in het opzetten van een kwaliteitszorgsysteem waarin onderzoeksprocessen en onderzoeksresultaten worden besproken. Aan de uitkomsten daarvan verbindt het kenniscentrum waar nodig verbeteringen. Het lectorenberaad is het gremium waar deze kennisdeling en uitwisseling tussen lectoraten plaatsvindt.



Het hoofd AKMI zit het lectorenberaad voor en overlegt regelmatig met de decaan en de directeur bedrijfsvoering van de faculteit.

Tijdens het visitatiebezoek heeft de commissie een open en kritische attitude bij onderzoekers van het kenniscentrum opgemerkt. Volgens de commissie is er sprake van een kwaliteitscultuur waar onderzoekers gezamenlijk reflecteren. Het management van het AKMI vertelde dat de noodzakelijke zaken ten behoeve van de kwaliteitsborging op orde zijn. Vanaf nu is het kenniscentrum van plan de inhoudelijke discussie te voeren over welke aanvullende zaken wenselijk en haalbaar zijn.

De aanwezigheid van een kwaliteitszorgcyclus is volgens de commissie ook gebleken uit de wijze waarop het AKMI is omgegaan met de aanbevelingen van de visitatiecommissies van 2015 en 2018. Naar aanleiding van deze evaluaties heeft het AKMI een actieplan opgesteld. Volgens de commissie laat zij daarmee zien dat zij een PDCA-cyclus hanteert.

Een punt waar het AKMI volgens de commissie verder in kan groeien is dat onderzoekers door het hele kenniscentrum heen meer kunnen leren van elkaar. Zoals ook besproken onder standaard 3 vindt de kwaliteitsborging van onderzoeksprocessen nog erg per lectoraat plaats. Volgens de commissie zou het AKMI ervaringen en kennis beter kunnen bundelen en tussen de lectoraten kunnen delen. Zo raadt de commissie het kenniscentrum aan om de kwaliteitsborging van onderzoeksprocessen en doorwerking op het niveau van het kenniscentrum explicieter te maken.

Daarnaast raadt de commissie het AKMI aan om meer overzichten van resultaten te verzamelen. De commissie heeft tijdens de visitatie vooral voorbeelden van output, samenwerkingsverbanden, etc gezien. De commissie wil het AKMI niet aanzetten tot meer bureaucratie maar is wel van mening dat het belangrijk is om resultaten te monitoren en te spiegelen aan ambities en normen.

### 8.5.2 Conclusie

De commissie concludeert dat binnen het AKMI er een sterke kwaliteitscultuur heerst. De commissie is positief over de stappen die het kenniscentrum in de afgelopen jaren op het gebied van kwaliteitsborging heeft gezet en moedigt het AKMI aan om processen verder te uniformeren en standaardiseren. De commissie komt op basis hiervan tot het oordeel **voldaan**.

## 8.6 Sterke punten en aanbevelingen

### 8.6.1 Sterke punten

De commissie constateert de volgende sterke punten:

- **Onderzoeksdomein** – Het onderzoeksdomein van het AKMI is breed en relevant;
- **Personeelsbeleid** – Het AKMI heeft een sterk verbeterd personeelsbeleid. De commissie waardeert de ontwikkeling van een functiehuis;
- **Kwaliteitszorg** – Het kwaliteitszorgsysteem van het AKMI is flink verbeterd ten opzichte van de vorige evaluatie;
- **Samenwerkingsverbanden** – Het AKMI heeft met diverse partners meerjarige samenwerkingsverbanden;
- **Impact** – De projecten van het AKMI hebben impact op de beroepspraktijk;
- **Onderzoeksoutput** – Het AKMI heeft een rijke, gevarieerde onderzoeksoutput.



### 8.6.2 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van het kenniscentrum doet de commissie een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de kwaliteit van het kenniscentrum.

- **Onderzoeksprofiel** – Geef meer invulling aan de intellectuele thuisbasis van het AKMI, bijvoorbeeld door het opstellen van een gezamenlijk visiedocument hierover. Geef hierin meer lading aan het ‘innovatie’ aspect van het kenniscentrum en de HvA brede thema’s;
- **Samenwerking** – Zoek meer de samenwerking tussen lectoraten om het AKMI als intellectuele thuisbasis sterker neer te zetten. Jaarlijks zouden zeker 3-5 samenwerkingsprojecten moeten plaatsvinden. Ontwikkel daarnaast een strategie met betrekking tot verbreding en verdieping van de partijen waarmee wordt samengewerkt buiten het AKMI; versterk daarbij ook de samenwerking met informele partners die geen gevestigde positie hebben (buurtinitiatieven, vrijwilligersgroepen);
- **Personele groei en middelen** – Maak een pas op de plaats en reflecteer gezamenlijk over wensen en ambities op het gebied van personele groei en middelen alvorens als kenniscentrum door te groeien. Koppel deze bevindingen aan het voorgestelde visiedocument, de gewenste groei van de diverse geldstromen en beperking van de overheadskosten;
- **Doorwerking onderwijs** – Maak een strategie voor de verbinding van het onderzoek aan het onderwijs;
- **Ervaringsdeskundigen** – Betrek ervaringsdeskundigen en informele groepen meer bij de keuze, opzet en uitvoering van onderzoeksprojecten.

### 8.7 Eindoordeel

De commissie is van mening dat het AKMI een relevant kenniscentrum is met tien sterke lectoraten. Het onderzoek vindt in cocreatie met de beroepspraktijk plaats. De commissie is onder de indruk van de rijke output aan producten en de impact die het onderzoek heeft op de samenleving. Het AKMI heeft de afgelopen jaren de kwaliteitsborging sterk verbeterd.

Aandachtspunten voor verdere ontwikkeling van het kenniscentrum zijn het sterker functioneren als intellectuele thuisbasis en het zoeken naar meer samenwerking tussen de lectoraten, zowel inhoudelijk als in onderzoeksprocessen. Tevens moedigt de commissie het AKMI aan de ingezette koers op het gebied van kwaliteitsborging voort te zetten en de samenwerking met partners te verbreden en verdiepen. De commissie komt tot het eindoordeel **voldoende**.

Standaard	Uitkomst
Standaard 1	Voldoende
Standaard 2	Goed
Standaard 3	Voldoende
Standaard 4	Goed
Standaard 5	Voldaan
Eindoordeel	Voldoende



## Bijlage 1 CV commissieleden

Prof. dr. **Jacqueline Cramer** is hoogleraar duurzaam innoveren aan de Universiteit Utrecht en lid van de Amsterdam Economic Board. Na haar promotie aan de Universiteit van Amsterdam stapte zij in 1989 over naar TNO, Studiecentrum voor Technologie en Beleid. Vanuit die functie werd zij in 1990 deeltijds hoogleraar. Daarnaast hield ze zich bezig met de integratie van duurzaamheid in de strategie van bedrijven en organisaties, waarvan achtereenvolgens twee jaar intern binnen Philips (1995-1997) en vervolgens binnen AkzoNobel (1997-1999). Van 1999-2006 introduceerde zij vanuit het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling samen met een groep van 40 bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen in Nederland. Van 2007- 2010 was zij Minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer in het kabinet Balkenende IV. Daarna keerde zij terug naar de Universiteit Utrecht, waar zij het Utrecht Sustainability Institute opzette. Sindsdien richt ze zich op veranderingsprocessen richting duurzaamheid tussen bedrijven in productketens en binnen steden en regio's, met name op het gebied van circulaire economie. Naast haar professionele werk is ze altijd actief geweest in een breed spectrum van meer dan 100 nevenfuncties. Momenteel is nog steeds actief in allerlei functies, onder meer als voorzitter van het Betonakkoord, het Bouwakkoord Staal en de Raad van Toezicht van Holland Circular Hotspot.

**Rob Bogaarts** is zelfstandig ondernemer bij Buro Bogaarts, gericht op verbeteren van integrale duurzaamheid en op wijkplan in de breedste zin van het woord. Hij heeft dertig jaar ervaring in verschillende rollen in de volkshuisvesting, gebiedsontwikkeling en projectontwikkeling. Hij is ambassadeur van The Natural Step, een taal én systeem voor het ontwikkelen van een holistische visie, DNA en toepassingskader op het gebied van duurzaamheid.

Dr. **Rogier Nijssen** is lector Composieten bij Hogeschool Inholland sinds 2011 en wetenschappelijk medewerker bij TNO Energy Transition sinds 2019. Daarvoor was hij onderzoeker bij TU-Delft spin-out stichting Kenniscentrum WMC (nu LM/GE) op het gebied van composieten voor windturbinebladen sinds 2001. Rogier is mede-oprichter en voormalig bestuurslid van de Vereniging van Lectoren (2014-2019), bestuurslid branchevereniging composieten CompositesNL (2012-2017) en auteur van 'Composieten, basiskennis'. Het praktijkgericht onderzoek van Inholland Composites (samenwerking van lectoraat en composietenlab Inholland Delft, zie inhollandcomposites.nl) richt zich op automatisering van productietechnieken, reparatie van composieten, hybride verbindingen en biobased composieten.

Dr.ir. **Mieke Oostra** is sinds 2018 lector Nieuwe Energie in de Stad aan de Hogeschool Utrecht (Kenniscentrum Gezond & Duurzaam Leven). Ze is trekker energie neutrale en circulaire gebieden binnen het CoE Smart Sustainable Cities. Van 2012 t/m 2018 was zij werkzaam als lector Ruimtelijke Transformaties aan de Hanzehogeschool Groningen (Kenniscentrum NoorderRuimte). Van 2013 tot 2016 combineerde ze de functie in Groningen met het lectorschap Innovatieve Technology in de Bouw bij Saxion. Mieke Oostra studeerde en promoveerde aan de Technische Universiteit Delft, daarna was zij als senior beleidsmedewerker productontwikkeling vier jaar werkzaam bij Slavenburg's Bouwbedrijven. Vervolgens was zij acht jaar senior onderzoeker bouwprocesinnovatie in de afdeling Energie- en Comfortsystemen van TNO. Ze is bestuurslid van Boosting (innovatienetwerk in de bouw), EFW-lab (stichting voor passieve klimatisering van gebouwen), de Eurosolar NL (stichting voor duurzame energie) en lid van de adviescommissie van de Groningse EnergieKoepel (Grek). Zij is voorzitter van lectorenplatform Urban Energy en trekker van de pilot Professional Doctorate Energie & Duurzaamheid. Tot slot vertegenwoordigt zij de hogescholen binnen het Bouw.

Dr. **Kim Poldner** is lector Circular Business bij de faculteit Business, Finance & Marketing aan de Haagse Hogeschool. Ze is gepromoveerd op duurzaam ondernemen in de mode aan de Universiteit



van St. Gallen, Zwitserland en richtte in 2017 het Circular Fashion Lab aan de Wageningen Universiteit op. Binnen haar onderzoeksgroep richt Kim zich op meervoudige waarde creatie en duurzame businessmodellen. Poldner adviseert ondernemers die stappen willen zetten in hun duurzame bedrijfsvoering. Zij is lid van de adviesraad voor de Nationale Conferentie Circulaire Economie van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Prof. dr. **Sjoerd Romme** is hoogleraar Entrepreneurship & Innovation aan de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e). Romme studeerde economie aan de Universiteit van Tilburg en promoveerde op een studie naar zelforganisatie in managementteams aan de Universiteit Maastricht. Romme heeft als opleidingsdirecteur aan de UvT gewerkt, voordat hij in 2005 aan de TU/e werd benoemd. Aan de TU/e was hij ook 7 jaar decaan van de faculteit Industrial Engineering & Innovation Sciences. Sjoerd Romme's onderzoek richt zich met name op de incubatie van nieuwe (deep-tech) ondernemingen, nieuwe organisatievormen, en andere bedrijfskundige innovaties. In 2019 kende de Academy of Management aan Romme de Distinguished Scholar-Practitioner award toe, voor zijn werk op het terrein van nieuwe organisatievormen evenals zijn pionierswerk op het terrein van design science.

Dr. **Kilian Wawoe** studeerde af in de Human Resources management aan de vakgroep organisatiepsychologie van de universiteit Utrecht. Hij startte als management trainee bij ABN-AMRO werkte bij die bank in verschillende Senior Human Resources functies in Nederland, België, Monaco en India. Naast zijn werk bij ABN-AMRO werkte Wawoe aan een proefschrift over prestatieverbetering bij teams aan de Vrije Universiteit, waarop hij in 2010 promoveerde. Kilian Wawoe is deeltijd verbonden als parttime docent Human Resources Management aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Daarnaast heeft hij zijn eigen bedrijf op het gebied van organisatieontwikkeling en is hij een veel gevraagd spreker in de media op het gebied van Human Resources, De Psychologie van de bankencrisis, Geld & Geluk en prestatieverbetering van teams in organisaties.

Drs. **Karen den Hertog** is hoofd van de afdeling Gezond Leven van GGD Amsterdam-Amstelland, Gemeente Amsterdam. Na haar opleiding Bestuurskunde werkte zij bij de Inspectie Werk & Inkomen als onderzoeker en project/programmamanager. Vanaf 2008 heeft zij bij de gemeente Amsterdam verschillende programma's geleid, gericht op complexe problemen in het sociale domein. De gemene deler was altijd het (mede)ontwerpen en uitvoeren van een 'whole systems' aanpak met verschillende gemeentelijke directies, stadsdelen en formele en informele partners. Een van deze programma's, de Amsterdamse Aanpak Gezond Gewicht, ontving in 2019 de EU Health Award for Cities. De afdeling Gezond Leven van de GGD Amsterdam is dé kennis-, advies en innovatie afdeling voor gezondheidspreventie, waar verschillende disciplines in één afdeling samenwerken om de gezondheidsverschillen in Amsterdam en Amstelland terug te dringen.

Dr. **Cyrille Krul** is sinds 2007 lector Innovative Testing in Life Sciences & Chemistry bij Hogeschool Utrecht. Zij heeft een co-lectoraat met Dr. Raymond Pieters. Sinds mei 2017 is Cyrille naast lector ook directeur van het Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven. Cyrille studeerde Gezondheidswetenschappen aan Universiteit Maastricht. Daarbij specialiseerde ze zich in de genetische toxicologie. In 2001 promoveerde ze aan de Universiteit Utrecht, faculteit Diergeneeskunde. Ruim 15 jaar werkte zij in diverse functies bij TNO. Cyrille heeft ruime ervaring met business development en het leiden van innovatie programma's in publiek - private samenwerkingen. Cyrille is internationaal gecertificeerd toxicoloog en gespecialiseerd in methoden die het gebruik van proefdieren in het biomedische en veiligheidsonderzoek op termijn overbodig maken. Ze is vice-voorzitter van de ZonMW-commissie Meer Kennis met Minder Dieren (MKMD) en neemt regelmatig deel aan internationale expert groups op dit gebied.





Dr. **Kristina Andersen** is een universitair docent bij het cluster Future Everyday van de afdeling Industrieel Ontwerpen aan de TU/e in Eindhoven. In haar werk houdt zij zich bezig met hoe we ons onze mogelijke technologische toekomst kunnen voorstellen door middel van digitaal vakmanschap en andere samenwerkingen met productie- en fabricagemachines. Dit werk wordt vaak uitgevoerd in de context van de materiële praktijken van zachte, op vezels gebaseerde dingen, maar de uitkomsten kunnen ook teksten, geluiden en ervaringen zijn. Centraal staat de vraag hoe we onderzoek kunnen doen door middel van design in tijden van complexe verandering en omwenteling. Andersen werkte eerder bij STEIM, waar ze het door de EU gefinancierde Giantsteps-project initieerde en leidde, ze maakte deel uit van het onderzoeksprogramma Making Things Public aan de Gerrit Rietveld Academie en ontwierp en leidde de masteropleiding Instruments and Interfaces aan het Koninklijk Conservatorium in Den Haag. Ze is jurylid Product Design voor de Dutch Design Awards, jarenlang adviseur van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, en expert-reviewer voor Horizon Europe. Ze is voorzitter geweest van de CHI Design subcommissie van 2018-2021, daarnaast was ze voorzitter van DIS2019 Pictorials, IXDA2019 Education Summit, en was ze de overall chair voor DIS2020. Ze is initiatiefnemer, coördinator en werkpakketleider van het EU-gefinancierde H2020-project, TRIPS en het NL-gefinancierde project, Fabric4Masks. Haar recente publicaties zijn te vinden op podia en in tijdschriften als TOCHI, CHI, DIS en TEI.

Dr. **Marina Otero** is directeur onderzoek bij Het Nieuwe Instituut (HNI) - het Nederlandse instituut voor architectuur, design en digitale cultuur en het nationale archief voor architectuur en stedenbouw. Bij het HNI geeft Otero zichtbaarheid aan onderzoeksprojecten, praktijken en initiatieven die afwijken van de gevestigde denkwijzen. Voorbeelden zijn Automated Landscapes over de opkomende architecturen van geautomatiseerde arbeid; Burn Out over uitputting op planetaire schaal, waarbij nieuwe vormen van coëxistentie en zorg voor collectieve lichamen van meerdere diersoorten worden geïnitieerd; en Zoöp, een praktijkgericht onderzoeksproject gericht op het ontwerp en de toepassing van een juridisch kader voor samenwerking tussen mensen en collectieve lichamen van niet-mensen ter ondersteuning van ecologische regeneratie. Naast de conceptie en curatie van verschillende tentoonstellingen in Het Nieuwe Instituut (sinds 2015), was Otero curator bij de Shanghai Art Biennial 2021. Ze was co-curator van tentoonstellingen op de Shenzhen Bicity Biennale of Urbanism and Architecture (2013, 2017, en 2019), Vienna Biennale (2017), International Architecture Biennale in São Paulo (2017), en Istanbul Design Biennial (2014). Op de 16e Internationale Architectuur Biënnale van Venetië in 2018 cureerde Otero Work, Body, Leisure voor het Nederlandse nationale paviljoen. Als onderdeel van de After Belonging Agency was ze hoofdcurator van de 2016 Oslo Architectuur Triënnale die de implicaties van architectuur in hedendaagse processen van verplaatsing en identiteitsconstructie aan de orde stelde. Van 2013 tot 2015 was Otero vanuit New York directeur Global Network Programming bij Studio-X, een wereldwijd netwerk van onderzoekslaboratoria die de toekomst van de gebouwde omgeving onderzoeken. Sinds september 2020 is Otero hoofd van de Master in Social Design aan Design Academy Eindhoven. Ze heeft architectuurseminars en workshops gegeven aan het Royal College of Art in Londen, ETSAM, Barnard College, Columbia GSAPP, HEAD Geneva, en lezingen gegeven aan universiteiten over de hele wereld. Otero's werk is gepubliceerd in internationale boeken en tijdschriften, en ze is onlangs onderscheiden met de Thought and Criticism Award door The Graham Foundation, Design Trust, en de FAD.

Dr. **Arnold Jonk** is bestuurder van Staij, het openbaar primair onderwijs van Amsterdam Oost. Daarnaast is hij lid van de raad van Toezicht van De Schoolschrijver en InMijnBuurt. Voordat hij bestuurder van Staij werd, was hij zes jaar lang hoofdinspecteur voor het Basisonderwijs en Speciaal Onderwijs bij de Onderwijsinspectie. Daarvoor werkte hij bij het ministerie van OCW, als directeur





Kennis. Deze directie probeerde de verbindingen tussen beleidsontwikkeling en wetenschap te bevorderen.

Drs. **Dorien Nelisse** was tijdens de visitatie werkzaam als bestuursvoorzitter bij de Amsterdamse basisscholenkoepel ASKO, waaronder 31 scholen vallen in Amsterdam en de directe regio. Met ingang van maart 2022 start zij als bestuursvoorzitter van ROC TOP, een kleinschalig mbo in Amsterdam. Daarnaast is zij lid van de Raad van Toezicht van Koninklijke Visio, een landelijk expertisecentrum voor slechtziende en blinde mensen. Haar hele leven heeft ze gewerkt in het onderwijs. Tot 2004 in communicatie- en marketingfuncties bij diverse onderwijsinstellingen. Daarna als directeur van economische duale en deeltijd opleidingen bij de Hogeschool van Amsterdam en vervolgens als bestuurder van het Regio College (Zaanstreek-Waterland).

Prof. dr. **Hans Boutellier** is bijzonder hoogleraar Polarisation en maatschappelijke veerkracht aan de Vrije Universiteit. Hij is tevens wetenschappelijk adviseur van het Verwey-Jonker Instituut, waarvan hij zestien jaar directeur was. Boutellier bezette eerder andere leerstoelen aan de Vrije Universiteit op het terrein van 'veiligheid en samenleving'. Hij begeleidde dertien promovendi, tientallen mastertheses en even zovele beleidsonderzoeken. Hij heeft circa 200 publicaties op zijn naam en gaf honderden lezingen voor bestuurders, beleidsmakers en professionals. Hij schreef onder andere de boeken *De veiligheidsutopie* (2002), *De improvisatiemaatschappij* (2011) en *Het nieuwe Westen* (2019). Boutellier zat in diverse redacties, commissies en raden van Advies (zoals die van de Politieacademie). In 2019 werd hij koninklijk onderscheiden voor zijn bijdrage aan beleid en wetenschap.

Dr. **Vincent Smit** (stadsocioloog) was tot augustus 2020 veertien jaar lector grootstedelijke ontwikkelingen aan de Haagse Hogeschool. Met anderen verrichtte hij in diverse wijken van de regio Den Haag praktijkgericht onderzoek gedaan naar maatschappelijke thema's die hier volop spelen. Hij was geruime tijd lid van de bestuurscommissie onderzoek van de Vereniging van Hogescholen. Eerder werkte hij bij de VROM-raad/Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur aan advisering aan de landelijke overheid over vragen van volkshuisvesting en stedelijke ontwikkeling. In 1991 promoveerde hij aan de Technische Universiteit Eindhoven op een proefschrift over de woningmarkt. Sinds 2020 is hij via een fellowship verbonden aan het kenniscentrum Governance of Urban Transitions van de Haagse Hogeschool en is hij adviseur bij de kennisorganisatie Platform31 te Den Haag. Met woningcorporaties is hij verbonden via het lidmaatschap van de Raad van Commissarissen (heden: WonenBredburg in Breda/Tilburg, eerder: Casade Waalwijk en Singelveste Breda).

Dr. **Lisbeth Verharen** is lector Versterken van Sociale Kwaliteit en programmamanager Fair Health aan HAN University of Applied Sciences. Van huis uit is zij sociaal werker. Zij studeerde Algemene Sociale Wetenschappen en promoveerde aan de Universiteit van Humanistiek. Zij heeft werkervaring als sociaal werker, docent, curriculumcoördinator en onderzoeker. Na haar promotie werd zij lector Jeugd, gezin en samenleving bij Avans Hogeschool en associate lector Acute Intensieve Zorg bij de HAN. Aan haar lectoraat is de Werkplaats Sociaal Domein Arnhem en Nijmegen verbonden. Zij is lid van de Wetenschappelijke Adviesraad van de BPSW, voorzitter van het bestuur van de Marie Kamphuis Stichting, voorzitter van de redactieadviesraad van het Vakblad voor Sociaal Werk en vice-voorzitter van de Raad van Toezicht van Sterker sociaal werk.



## Bijlage 2 Bezoekprogramma

### Kenniscentrum Techniek - 2 november 2021

Tijd	Activiteit
08.30 – 08.35	Ontvangst commissie
08.35 – 10.05	Besloten overleg commissie
10.05 – 10.50	Gesprek met Dagelijks bestuur FT, vertegenwoordiging opleidingsmanagement en KCT
10.50 – 11.00	Pauze – besloten overleg commissie
11.00 – 11.45	Gesprek met lectoren
12.30 - 13.00	Interne rondleiding
13.00 – 13.45	Gesprek hoofddocenten en docent-onderzoekers (koppeling met onderwijs)
13.45 – 14.00	Pauze– besloten overleg commissie
14.00 – 14.30	Gesprek studenten
14.30 – 14.40	Pauze– besloten overleg commissie
14.40 – 15.20	Gesprek docent-onderzoekers en promovendi (uitvoering onderzoek)
15.20 – 15.30	Pauze– besloten overleg commissie
15.30 – 16.15	Gesprek met werkveld
16.15– 17:45	Nabespreking commissie en voorbereiding terugkoppeling (besloten)
17:45 – 18.00	Terugkoppeling voorzitter van de evaluatiecommissie
18:00	Borrel

### Kenniscentrum CAREM - 9 november 2021

Tijd	Activiteit
08.30 – 10.00	Ontvangst commissie en besloten overleg
08.35 – 10.05	Besloten overleg commissie
10.00 – 10.45	Gesprek met management: de decaan, coördinator/bedrijfsvoerder Kenniscentrum, (vertegenwoordiging) opleidingsmanagers en directeur Centre for Economic Transformation (CET)
10.45 – 11.25	Gesprek met (selectie van) lectoren en externe stakeholders
11.25 – 11.50	Pauze – besloten overleg commissie
11.50 – 12.30	Gesprek met (selectie van) lectoren en externe stakeholders
12.30 – 13.15	Lunchpauze– besloten overleg commissie
13.15 – 14.00	Gesprek met promovendi en DBA kandidaten
14.00 – 14.45	Ruimte voor interne rondleidingen *Centre for Market Insights 0.037 *Entrepreneurship Week 3.058 *Creative Business Lab 4.096

14.45 – 15.00	Pauze– besloten overleg commissie
15.00 – 15.45	Gesprek met (docent-)onderzoekers, waaronder minimaal één hogeschoolhoofddocent
15.45 – 16.15	Gesprek met studenten betrokken bij het onderzoek
16.15 – 17.45	Nabespreking commissie en voorbereiding terugkoppeling (besloten)
17:45 – 18.00	Terugkoppeling voorzitter van de evaluatiecommissie
18:00	Borrel

#### Centre of Expertise Urban Vitality - 17 november 2021

Tijd	Activiteit
08.30 – 10.00	Ontvangst commissie en besloten overleg
10.00 – 10.45	Profiel UV en organisatie
10.45 – 11.00	Besloten overleg
11.00 – 11.45	Profiel UV en doorwerking
11.45 – 12.15	Overleg met studenten doorwerking onderzoek in onderwijs
12.15 – 12.45	Lunchpauze– besloten overleg commissie
12.45 – 13.00	Rondleiding Voedingslab, en gymzaal van de toekomst
13.00 – 13.45	Kwaliteit van onderzoek
13.45 – 14.00	Besloten overleg
14.00 – 14.30	Gesprek met Promovendi
14.30 – 14.45	Besloten overleg
14.45 – 15.30	Urban Vitality in de toekomst – 5 thema’s in beeld
15.30 – 17.00	Nabespreking commissie en voorbereiding terugkoppeling (besloten)
17.00 – 17.30	Terugkoppeling voorzitter van de evaluatiecommissie

#### Kenniscentrum DMCI - 23 november 2021

Tijd	Activiteit
08.30 – 10.00	Ontvangst commissie en besloten overleg
10.00 – 10.40	Gesprek Visie en doelstellingen
10.40 – 10.50	Pauze – besloten overleg commissie
10.50 – 11.30	Gesprek Doorwerking – 40 min
11.30 – 11.40	Pauze – besloten overleg commissie
11.40 – 12.40	Fair en lunchpauze
12.40 – 13.10	Gesprek met docent-onderzoekers
13.10 – 13.20	Pauze – besloten overleg commissie
13.20 – 13.50	Gesprek met promovendi
13.50 – 14.00	Pauze– besloten overleg commissie
14.00 – 14.30	Gesprek met studenten
14.30 – 14.40	Pauze– besloten overleg commissie



14.40 – 15.20	Gesprek met partners
15.20 – 15.35	Pauze– besloten overleg commissie
15.35 – 16.15	Gesprek Organisatie en kwaliteit
16.15 – 17:45	Nabespreking commissie en voorbereiding terugkoppeling (besloten)
17:45 – 18.00	Terugkoppeling voorzitter van de evaluatiecommissie

#### Kenniscentrum O&O - 30 november 2021

Tijd	Activiteit
08.30 – 10.00	Besloten overleg commissie
10.00 – 10.40	Gesprek met management
10.40 – 11.20	Gesprek met lectoren
11.20 – 11.30	Pauze – besloten overleg commissie
11.30 – 12.30	Gesprek met externe stakeholders
12.30 – 12.45	Pauze – besloten overleg commissie
12.45 – 13.30	Lunch
13.30 – 14.15	Gesprek met promovendi en docent-onderzoekers
14.15 – 14.30	Pauze– besloten overleg commissie
14.30 – 15.00	Gesprek met studenten
15.00 – 15.15	Pauze– besloten overleg commissie
15.15 – 16.00	Gesprek met opleidingsmanagers en hoofddocenten
16.00 – 16.15	Pauze– besloten overleg commissie
16.15 – 17:15	Nabespreking commissie en voorbereiding terugkoppeling
17:15 – 17.45	Terugkoppeling voorzitter van de evaluatiecommissie

#### Kenniscentrum AKMI - 2 december 2021

Tijd	Activiteit
08.30 – 10.00	Besloten overleg commissie
10.00 – 10.45	Gesprek over doorwerking naar het onderwijs
10.45 – 11.00	Pauze – besloten overleg commissie
11.00 – 11.45	Gesprek over doorwerking naar de praktijk
11.45 – 12.00	Pauze – besloten overleg commissie
12.00 – 12.45	Gesprek profilering AKMI en dilemma's bij positionering, organisatie, ontwikkeling, kwaliteitszorg
12.45 – 14.00	Pauze– besloten overleg commissie
14.00 – 14.45	Gesprek docent-onderzoekers, hogeschoolhoofddocenten en promovendi
14.45 – 15.15	Gesprek met studenten
15.15 – 15.30	Pauze– besloten overleg commissie
15.30 – 16.15	Gesprek met stakeholders



16.15– 17:45	Nabespreking commissie en voorbereiding terugkoppeling (besloten)
17:45 – 18.00	Terugkoppeling voorzitter van de evaluatiecommissie



# Bijlage 3 Bestudeerde documenten

## Kenniscentrum Techniek

- Kritische reflectie met bijlagen
  - Bijlage 1 Relatie KCT – opleidingen
  - Bijlage 2 Thema's Urban Technology
  - Bijlage 3 Media en pers aandacht
  - Bijlage 4 Andere onderzoeksproducten
  - Bijlage 5 Structurele verbindingen tussen onderzoek en onderwijs
  - Bijlage 6 Onderzoeksoutput
  - Bijlage 7 Financiën
  - Bijlage 8 Personeel
  - Bijlage 9 Prijzen / benoemingen / nominaties
  - Bijlage 10 Top 10 Onderzoeksproducten
  - Bijlage 11 Raad van Advies / programmaraad / klankbordgroep
  - Bijlage 12 Aanbevelingen en opvolging visitatie 2015
  - Bijlage 13 Aanbevelingen en opvolging visitatie 2018
  - Bijlage 14 Portefeuilles lectoren
  - Bijlage 15 Lidmaatschappen boards / adviesraden / programmacommissies
  - Bijlage 16 Aantal projecten in samenwerking
- Faculteitsplan 2015-2020
- Lectorenplan 2017
- Onderwijs- en Onderzoeksvisie 2021
- Rapport Externe Evaluatie 2015
- Evaluatierapport Interne Commissie Apers
- Eindrapport RAAK-project Maintain Your Competitive Edge
- Eindrapport RAAK-project Data Mining in MRO
- KPI-lijst 2015-2020
- Rapport midterm evaluatie 2018
- Aviation Academy long term plan 2015-2020
- Programmaplan Urban Technology 2016-2020
- Tussentijds plan CoE voor CBO
- Jaarplan CoE 2021
- Plan CoE Urban Technology
- Jaarplan Aviation 2021
- Knowledge Hub MRO
- Proposal for other research output
- Strategisch personeelsplan Urban Technology
- Fundingsstrategie Urban Technology
- Protocol Research Data Management, Urban Technology 2021
- Peer review schema
- Long list research products
- Aantal gesubsidieerde projecten 2015-2020



### **Kenniscentrum CAREM**

- Kritische Reflectie sept 2021
- Domein plan FBE 2015-2020
- Evaluatie domeinplan FBE 2015 2020 Be good and tell it
- Organisatie dossier FBE jan 2020
- Presentatie Strategie Faculteit 2021-2026 – 2 oktober 2021
- Vakgroep presentatie Digital Commerce & Emerging Technologies
- Propositie The worklab
- Intro lectoraat Ondernemerschap
- Venture Centre
- Jaarverslag Ondernemerschap 2019
- Jaarverslag Ondernemerschap 2020
- Lectorenplan
- Promovendibeleid – ter inzage in de zaal
- AMSIB V&N - Research-informed teaching
- Visual HR – O&O – Mogelijke loopbaanpaden bij de Hva
- Governance Notitie FBE 2020
- Van lectoraat naar vakgroep en Center for Financial Innovation (CFI)-Powerpoint
- Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit voor studentonderzoek
- Data Management Plan
- Voorbeeld RAAK PRO: Conesu project
- Voorbeeld NWO aanvraag 2021
- Masterclass wetenschappelijk integriteit
- Crisismonitor Digitale en Sociale transformatie – Impact van de coronacrisis aan de Hogeschool van Amsterdam, The Work Lab
- Onderwijsvisie Cluster Finance & Accounting
- Pure uitdraai lectoraat Digital Commerce
- Pure uitdraai lectoraat Ondernemerschap
- Pure uitdraai lectoraat Urban Economic Innovation
- Pure uitdraai lectoraat Corporate Governance
- Pure uitdraai lectoraat gHRM (nieuwe naam Samenwerkende Professionals)
- Pure uitdraai lectoraat AMSIB/ CEDIS
- Pdf van partnerships van de vakgroepen
- Evaluatie HVA acquisitie Green Deal
- HEI innovate rapport 2016
- Evaluatie HVA-breed lectoraat Ondernemerschap, FBE 2019

### **Centre of Expertise Urban Vitality**

- Kritische reflectie met bijlagen:
  - Financiën FG en FBSV
  - Living labs overzicht
  - Netwerk Urban Vitality (quadruple helix)
  - Pure output Urban Vitality
  - Video doorwerking onderwijs, onderzoek, praktijk
  - Informatie Kick-Off Centre of Expertise 15 juni 2021



- Tabel bijz. Hoogleraren & lectoren huidige situatie
- Tabel met alle projecten, de betrokken UV-onderzoekers, thema's en de betrokken afdelingen van de gemeente
- Comenius aanvraag (juni 2021)
- HvA Strategisch Onderzoeksbeleid (2015-2020) Kritische Reflectie Urban Vitality 2015-2017 Jaarverslagen Urban Vitality 2017 - 2020

#### **Kenniscentrum DMCI**

- Kritische reflectie 2021 – Kenniscentrum Faculteit Digitale Media & Creatieve Industrie
- Lectoratenplan 2020 met bijlagen
- Communicatieplan met bijlagen
- FDMCI Fundament A3
- Missie Kenniscentrum FDMCI
- Pure Bibliografie Kenniscentrum FDMCI
- Pure overzicht aantallen Kenniscentrum FDMCI
- Governance Kenniscentrum FDMCI
- KnowMagazine
- Personele inzet Kenniscentrum FDMCI
- FDMCI promotieregeling
- Instrumenten kwaliteitszorg

#### **Kenniscentrum O&O**

- Kritische reflectie met bijlagen
  - Bijlage 1 Organogram
  - Bijlage 2 Onderzoekscapaciteit 2018-2020
  - Bijlage 3 Begroting en realisatie Kenniscentrum FOO 2018-2020
  - Bijlage 4 CoE Urban Education, een inclusieve benadering van leren en ontwikkelen in de grootstedelijke omgeving
  - Bijlage 5 MedewerkersMonitor Onderwijs en Onderzoek (2021)
- Research Output
- Tabel aantal producten
- Activities Tabel

#### **Kenniscentrum AKMI**

- Kritische reflectie
- Aanbevelingen externe visitatie 2015 en interne visitatie 2018
- Argumentenkaart AKMI
- Lectoratenplan FMR
- Publicaties AKMI
- A3 Jaarplan AKMI 2020
- A3 Jaarplan HvA 2020
- Wrap up strategische personeelsontwikkeling AKMI
- Overzicht AKMI promovendi





- Presentatie Ethische commissie
- Presentatie Datamanagement AKMI
- Strategisch Actieplan AKMI 2019-2021
- Kwaliteit van Onderzoek AKMI
- Kwaliteitsbeleid AKMI
- Self Report HERI 2020-2021
- Jaarverslagen AKMI 2015-2020



## Bijlage 4 Afkortingen

AKMI	Amsterdams Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie
AMFI	Amsterdam Fashion Institute
BKO	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek
CAREM	Centre for Applied Research on Business and Economics
CET	Centre for Economic Transformation
CFI	Centre for Financial Innovation
CMI	Centre for Market Insights
CoE	Centre of Expertise
CoECI	Centre of Expertise for Creative Innovation
CoE AAI	Centre of Expertise Applied AI
CoE UE	Centre of Expertise Urban Education
CoE UV	Centre of Expertise Urban Vitality
CoP	Communities of Practice
CvB	College van Bestuur
FBE	Faculteit Business en Economie
FBSV	Faculteit Beweging, Sport en Voeding
FDMCI	Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie
FG	Faculteit Gezondheid
FMR	Faculteit Maatschappij en Recht
FOO	Faculteit Onderwijs en Opvoeding
HvA	Hogeschool van Amsterdam
KCT	Kenniscentrum Techniek
KPI	Key Performance Indicator
LVB	licht verstandelijke beperking
MiB	Mensen in Beweging
MKB	Midden en Klein Bedrijf
MRA	Metropool Regio Amsterdam
NGWI	Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit
NRO	Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
O&O	Onderwijs en Opvoeding
OZP	Onderzoeksprogramma
PD	Professional Doctorate
PDCA	Plan Do Check Act
PBO	Periodiek Bestuurlijke Overleg
PMO	Periodiek Management Overleg
POM	Periodiek Overleg Management
RAAK	Regionale Actie en Aandacht voor Kenniscirculatie
RDM	Research Data Management
RTD	Research Through Design
SSP	Strategische PersoneelsPlanning
SPO	Strategische Personeels Ontwikkeling
UGSI	Urban Governance and Social Innovation
UvA	Universiteit van Amsterdam
VU	Vrije Universiteit Amsterdam

