

Onderzoekscluster
Toekomstbestendig Bedrijfsleven
Zuyd Hogeschool

Verslag van een onderzoeksbeoordeling
14 februari 2022

Inhoud

1.	Inleiding.....	3
1.1.	Het profiel	3
1.2.	De commissie	3
1.3.	Werkwijze commissie	3
2.	Overzicht beoordelingen	4
3.	Samenvattend oordeel	5
4.	Beoordeling	6
4.1.	Standaard 1: Onderzoeksprofiel	6
4.2.	Standaard 2: Organisatie en bemensing	9
4.3.	Standaard 3: Kwaliteit onderzoek	12
4.4.	Standaard 4: Relevantie en impact regio en omgeving	14
4.5.	Standaard 5: Evaluatie	16
	Bijlage 1 - Bezoekprogramma	18
	Bijlage 2 – Bestudeerde documenten	19

1. Inleiding

1.1. Het profiel

Het onderzoekscluster Toekomstbestendig Bedrijfsleven is een samenwerkingsverband van de vier lectoraten van de vier academies van het Domein Business en Recht van Zuyd Hogeschool. De onderzoeksdisciplines van de afzonderlijke lectoraten zijn direct gerelateerd aan (aspecten van de) opleidingsdisciplines van de vier academies:

1. Employability (verbonden aan de Academie voor Business Studies).
2. Future-proof Financial (verbonden aan de Academie voor Accountancy and Finance & Control).
3. Innovatief ondernemen (verbonden aan de Academie voor Commerciële Economie).
4. Preventive Law (verbonden aan de Juridische Academie).

Hoewel die samenwerking nog volop in ontwikkeling is, kiezen de vier lectoraten van het Domein Business en Recht ervoor om het onderzoekscluster als onderzoekseenheid tot uitgangspunt van evaluatie te nemen. Het onderzoek van elk van de vier betrokken lectoraten bestaat uit een combinatie van multidisciplinair onderzoek van het onderzoekscluster en disciplinespecifiek onderzoek, gerelateerd aan en verankerd in het specifieke opleidingsgebied van de academie. De samenwerking van de vier lectoraten wordt per project georganiseerd. Afhankelijk van de specifieke onderzoeksvraagstukken wordt gekeken welke discipline invalshoeken van betekenis zijn.

Het cluster brengt verder via kwartiermakers een aantal voor samenwerking voorwaardelijke organisatorische punten aan: in de loop van 2021-2022 ontstaat er één organisatie voor financiën, communicatie, kwaliteitszorg en rapportages. Het ligt daarbij overigens noch in de lijn van het Zuyd-beleid, noch in de lijn van de huidige ideeën van de vier lectoraten om te fuseren tot één onderzoekseenheid (lectorale identiteiten blijven behouden).

Het samenwerkingsthema Toekomstbestendig Bedrijfsleven is mede is geformuleerd in overleg met het CvB. De samenwerking op de beide onderzoeklijnen realiseert de aansluiting van de lectoraten uit het domein Business en Recht op de Zuyd-zwaartepunten Digitalisering en Verduurzaming van de regio (voorwaardelijk voor de samenwerking met niet-economische lectoraten).

1.2. De commissie

De beoordelingscommissie is als volgt samengesteld:

- Voorzitter: prof. dr. A. (Ad) Kil, emeritus-hoogleraar Research Didactics for Professionals aan Nyenrode Business Universiteit;
- Lid: Prof. dr. Hans Mulder, Professor Enterprise Engineering
- Lid: dr. M. Pieters, Manager Innovatie en Subsidies, VDL Groep

De commissie werd bijgestaan door drs. A.N. (Astrid) Koster, onderwijskundige en eigenaar van Edukos Advies. Alle commissieleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld en ondertekend. Deze zijn in het bezit van het onderzoekscluster.

1.3. Werkwijze commissie

Zuyd Hogeschool heeft aan Edukos Advies opdracht gegeven voor het bovengenoemde onderzoekscluster de visitatie uit te voeren. Hiertoe is door de betrokkenen bij het onderzoekscluster een onafhankelijke commissie samengesteld dat voldoet aan de criteria voor commissiesamenstellingen.

De visitatie vond plaats op 14 februari 2022 in Maastricht. Voor de visitatie is het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016– 2022. Kwaliteitszorgstelsel Praktijkgericht Onderzoek Hogescholen van de Vereniging Hogescholen (oktober 2015) in acht genomen.

Het programma is in bijlage 1 weergegeven. Aan het einde van de visitatie heeft de opleiding een eerste terugkoppeling ontvangen van de bevindingen en conclusies van de commissie. Deze rapportage is op 21 april 2022 in concept toegestuurd aan de opleiding; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

2. Overzicht beoordelingen

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Standaard	Beoordeling
1) Onderzoekprofiel	Goed
2) Organisatie en bemensing	Voldoet
3) Kwaliteit onderzoek	Voldoet
4) Relevantie en impact regio en omgeving	Goed
5) Onderzoeksmethoden	Voldoet
Eindbeoordeling	Positief

3. Samenvattend oordeel

Het onderzoekscluster Toekomstbestendig bedrijfsleven sluit goed aan op de algemene missie en doelen van de hogeschool en deze zijn concreet en op heldere wijze gerelateerd aan de (regionale) beroepspraktijk. Het onderzoekscluster kent door de samenwerking tussen vier lectoraten een uniek profiel. Er is een duidelijke focus op de collectiviteit. De samenwerking tussen de lectoren en de lectoraten verloopt goed en er is duidelijke support voor het onderzoekscluster vanuit het College van Bestuur. Dit uit zich in een sfeer en cultuur die wordt uitgestraald. De doelstellingen zijn ambitieus en uitdagend, en zijn eveneens als haalbaar te karakteriseren.

De organisatie-inrichting is met vier lectoraten erg complex. De lectoraten hebben een actieve, elegante en intelligente manier gevonden om te gaan met deze complexiteit, die nog meer een weg moet vinden in de eigen systemen. De commissie adviseert te onderzoeken hoe de sturing vanuit de collectiviteit van de lectoraten nog beter kan worden geregeld voor het opbouwen van innovatieve ecosystemen. De personele bezetting, de organisatie van het cluster en de financiële middelen zijn voldoende om de ambities die het onderzoekscluster heeft waar te kunnen maken. De borging van de gedeelde financiële continuïteit van het onderzoekscluster kan nog meer op formele wijze worden geborgd.

Het onderzoek van de afzonderlijke lectoraten en het onderzoekscluster voldoet ruim aan de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit, die door Zuyd Hogeschool is onderschreven. Er is veelal sprake van bewust gekozen en ontwerpgericht, datagedreven onderzoek. De onderzoeksteams zijn uitstekend. De lectoraten borgen bovendien de kwaliteit van onderzoek adequaat. Er is een risico dat de onderzoeksopdracht te veel gericht zijn op het problematiseren. De andere vier andere onderzoeksmethoden kunnen in dit licht nog explicieter worden ingezet bij het werven van onderzoeksopdrachten, zodat nog meer focus bewerkstelligd kan worden op de eigen expertise.

De productiviteit van de onderzoekseenheid voldoet aan de gestelde doelen en indicatoren. De lectoraten sluiten duidelijk aan bij grote thema's in de regio en weten deze vanuit het collectieve perspectief te benaderen. Het onderzoek dat wordt verricht is bijzonder relevant en heeft ook duidelijk impact. Dit geldt niet alleen voor de beroepspraktijk en de Limburgse samenleving, maar ook voor het onderwijs aan studenten. Het onderzoekscluster is op deze manier een voorbeeld voor studenten. De kennisontwikkeling binnen het onderzoeks domein is zich voortvarend aan het ontwikkelen.

De kwaliteitszorg is bij Zuyd Hogeschool op orde en biedt een goede basis voor de kwaliteitszorg van het onderzoekscluster. De onderzoeksprocessen en -resultaten worden regelmatig en systematisch geëvalueerd. De onderzoekseenheid maakt hierbij gebruik van een samenhangend geheel aan meet- en evaluatie-instrumenten, die adequaat worden gerelateerd aan de interne beleids- en verbetercyclus. De meet- en evaluatieresultaten leiden tot reflectie waaruit goede verbeteracties voortvloeien. Met name de vorige audit heeft gezorgd voor grote stappen in het ontwikkelingsproces van het onderzoekscluster.

Adviezen

Met het oog op de toekomst en de verdere ontwikkeling van het onderzoekscluster Toekomstbestendig Bedrijfsleven, geeft de commissie volgende suggesties ter overweging:

- Versterk de collectieve focus van het onderzoekscluster door bewuster onderzoeksprojecten aan te nemen die passen bij de eigen expertise.
- De commissie adviseert nog beter te onderzoeken hoe de sturing vanuit de collectiviteit van de lectoraten beter kan worden geregeld voor het opbouwen van innovatieve ecosystemen.
- Zet ook de vier andere onderzoeksmethoden expliciet in bij het werven van onderzoeksopdrachten.

Alle standaarden van het BKO-kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft de beoordelingscommissie een positief advies over het Onderzoekscluster Toekomstbestendig Bedrijfsleven van Zuyd Hogeschool.

Namens de voltallige commissie,
Gouda, mei 2022

Prof. dr. A. Kil
Voorzitter

Drs. A.N. Koster
Secretaris

4. Beoordeling

4.1. Standaard 1: Onderzoeksprofiel

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

Oordeel

Goed

Bevindingen en overwegingen

Onderzoeksprofiel

Het onderzoekscluster Toekomstbestendig Bedrijfsleven is een samenwerkingsverband van de vier lectoraten van de vier academies van het Domein Business en Recht van Zuyd Hogeschool. De onderzoeksdisciplines van de afzonderlijke lectoraten zijn direct gerelateerd aan (aspecten van de) opleidingsdisciplines van de vier academies. Elk van de vier lectoraten heeft een eigen onderzoeksprofiel. Het onderzoeksprofiel van het onderzoekscluster wordt bepaald door de vier onderzoeksdisciplines van de lectoraten. In de afgelopen jaren zagen de lectoren dat bij hun specifieke onderzoeksprojecten en onderzoeksopdrachten (bedrijven, subsidiecontexten, eigen initiatieven) in toenemende mate meer multidisciplinaire afwegingen (organisatiekundige, commerciële, financiële en juridische) gevraagd werden. Onderzoeksresultaten van een specifiek lectoraat bleken van betekenis voor vraagstukken van andere lectoraten, voor valorisatievraagstukken van een bepaald onderzoek bleek samenwerking met een ander lectoraat van toegevoegde waarde. Het onderzoek van elk van de vier betrokken lectoraten bestaat daarom uit een combinatie van multidisciplinair onderzoek van het onderzoekscluster en disciplinespecifiek onderzoek, gerelateerd aan en verankerd in het specifieke opleidingsgebied van de academie. De samenwerking van de vier lectoraten wordt per project georganiseerd. De vier lectoraten werken in verschillende mate en snelheden samen, afhankelijk van de projecten.

Het onderzoekscluster wil bijdragen aan het opleiden van toekomstbestendige multidisciplinair werkende economische professionals. Het onderzoeksprofiel kan globaal omschreven worden als onderzoeksvraagstukken die zakelijk en juridisch van karakter zijn en die bijdragen aan toekomstbestendigheid. Tijdens de visitatie heeft de commissie vernomen dat zij vier clusters van activiteiten kent: chemie, duurzaamheid, smart services, health en food. Deze clusters sluiten naar het oordeel van de commissie goed aan bij de voorkomende sectoren in Zuid-Limburg.

De strategische kerndoelstelling van de vier lectoraten voor de komende jaren is de gezamenlijke ontwikkeling en vormgeving van de beide onderzoekslijnen onder de noemer Toekomstbestendig Bedrijfsleven. Het cluster laat zich voor het onderzoek leiden door multidisciplinaire vraagstukken rond economische innovatie van bedrijven en organisaties uit het regionale midden- en kleinbedrijf (MKB) en door inhoudelijke innovatie van het hoger economisch beroepsonderwijs. Vraagstukken waarmee ondernemers naar de labs komen, blijken multidisciplinair van karakter, van economische professionals wordt een multidisciplinaire blik gevraagd. De commissie is van oordeel dat het onderzoekscluster als geheel een uniek onderzoeksprofiel kent. Dit wordt veroorzaakt door zowel de vier individuele lectoraten als ook de samenwerking tussen de lectoren en de lectoraten. Deze samenwerking verloopt goed en zorgt, naast de aandacht voor de individuele lectoraten, tevens voor een duidelijke focus op de collectiviteit. Het onderzoekscluster heeft hierdoor een duidelijk herkenbare positionering. De commissie adviseert wel om de uiting van het onderzoekscluster meer aan te scherpen door deze uiting meer vanuit dit collectief te benaderen en meer direct de samenwerking met het MKB te zoeken. Daarin kan het onderzoekscluster duidelijk het verschil maken.

Het onderzoeksprofiel van het onderzoekscluster sluit goed aan op de algemene missie en doelen van de hogeschool om studenten ontwikkelgericht op te leiden tot gewilde professionals in de regio en daarbuiten. Het onderzoekscluster kenmerkt zich door de aandacht voor dienstverlening. Het profiel is daarmee concreet en op heldere wijze gerelateerd aan de (regionale) beroepspraktijk. De commissie ziet duidelijk dat het onderzoekscluster door de labs een duidelijke verbinding kent met het onderwijs en dat kennisontwikkeling als operationalisering in het onderwijs geborgd wordt. Tevens heeft de commissie tijdens de visitatie vernomen dat er veel enthousiasme en ruim voldoende draagvlak is voor het onderzoeksprogramma van het cluster.

Onderzoeksprogramma

Zuyd Hogeschool stroomlijnt haar onderzoek aan de hand van vier thema's die ze beschouwt als (de) vier regionale ontwikkelingszwaartepunten: gezondheid, digitalisering van economische en administratieve beroepen, de leefbaarheid van een vergrijzende en krimpende regio en de verduurzaming van de regio. Het praktijkgericht onderzoek van Zuyd Hogeschool draagt bij aan het onderwijs, aan het (regionale) werkveld en aan het kennisdomein. Elk van de vier combinaties van lectoraat en academie binnen het onderzoekscluster Toekomstbestendig Bedrijfsleven gaat aan de slag met de algemene onderzoeksvragen. Deze is geformuleerd als: "Binnen het vakgebied van de lectoraten en academies, welke elementen van digitalisering en meervoudige waardecreatie, zijn kenmerkend voor toekomstbestendig bedrijfsleven in Limburg? Wat betekent dit voor de aanscherping van het curriculum van de academies?" De commissie is er positief over dat er in het onderzoeksprogramma expliciete aandacht is voor de relatie met het onderwijs. Het is de commissie wel opgevallen dat de agenda bestaat uit vragen, geen richting. De commissie adviseert de onderzoeksagenda nog duidelijker een focus aan te brengen, zodat het gemakkelijker wordt keuzes te maken die passen bij het eigen onderzoeksprogramma. Kies in dit licht ook voor onderzoeksprojecten die ten dienste staan van het geheel.

Het onderzoekscluster sluit goed aan op de algemene missie en doelen van de hogeschool en zijn concreet en op heldere wijze gerelateerd aan de (regionale) beroepspraktijk. Het cluster laat zich voor wat betreft het onderzoek leiden door (provinciale) beleidsthema's met betrekking tot economische innovatie, door vraagstukken van bedrijven en organisaties met betrekking tot economische innovatie en inhoudelijke innovatie van het hoger economisch beroepsonderwijs. Het onderzoek van het cluster is daarbij overwegend praktisch innovatief gericht en draagt concreet bij aan de toekomstbestendigheid van het (regionale) MKB. Hoe die verhouding concreet wordt gelegd, verschilt per lectoraat: het ene lectoraat heeft in de afgelopen jaren meer nadruk gelegd op bijdragen aan onderwijs, het andere op toepassingen in het bedrijfsleven. De commissie adviseert bij de verdere ontwikkeling van het onderzoekscluster het collectieve perspectief te versterken. Ook is de commissie van oordeel dat het onderzoekscluster zich nog actiever mag opstellen in het verwerven van projecten. Ook is nog niet geheel transparant wat het onderzoekscluster doet voor de overheid en wat voor bedrijfsleven. De commissie adviseert dan ook duidelijker keuzes te maken over welke doelgroep bediend wordt. Verder suggereert de commissie een nog scherpere focus aan te brengen op de interface tussen MKB en grote bedrijven.

Het onderzoekscluster stelt twee onderzoekslijnen centraal: digitale economie en meervoudige waardecreatie. Onder de onderzoekslijn digitale economie wordt praktijkgericht onderzoek verricht naar geautomatiseerde dataverwerving, dataverwerking en naar de ontwikkeling en toepassing van geautomatiseerde redeneersystemen ten behoeve van een breed scala aan praktijkgerichte vraagstukken van bedrijven en organisaties. Het cluster concretiseert de onderzoekslijn digitale economie in drie activiteitengebieden: het uitvoeren van ontwerpgericht onderzoek, het verzamelen van (zelf) ontwikkelde algoritmes, statistische modellen en andere digitaliseringstools in een bibliotheek en het opleiden van databedreven studenten met behulp van de verbredende minor Data-Driven Decision-Making.

Onder de onderzoekslijn Meervoudige Waardecreatie voert het onderzoekscluster onderzoek uit naar economisch handelen dat een bijdrage kan leveren aan andere waarden dan alleen financiële waarde (financial capital): human capital, intellectual capital, manufactured capital, social capital en natural capital. Maatschappelijk gezien wint dit denken in verschillende economische waarden snel aan betekenis: de samenleving ziet in dat een andere economie, andere waarden en grenzen verleggen noodzakelijk zijn. Het onderzoek naar meervoudige waardecreatie is overwegend verkennend en kennisopbouwend van karakter. Het onderzoek dat hieronder wordt gerekend gaat nog verschillende kanten uit. Het onderzoekscluster zet zich, in samenspraak met de academies en het werkveld, in voor de nadere visieontwikkeling op deze onderzoekslijn is nodig en vindt al doende plaats.

De commissie heeft duidelijk gezien dat er is sprake van ontwerpgericht, datagedreven onderzoek. De onderzoeksvraag, c.q. de ontwerp vraag als antwoord op de geduide werkelijke probleemstelling van een bedrijf, is hierdoor leidend voor de methode. Het bepalen van de voor de vraagstelling passende aanpak is dus een vorm van maatwerk, ook de gekozen (mix van) onderzoeksmethode(n) en de uitvoering ervan. Hierbij zijn ook vragen aan de orde of een bepaalde onderzoeks aanpak uitvoerbaar is door het lectoraat qua kwaliteit en kwantiteit. De commissie is positief over deze aanpak, maar vindt dat door de huidige manier van werken een risico ontstaat dat de onderzoeksoopdrachten te veel gericht zijn op het problematiseren. De commissie adviseert dan ook om ook de vier andere onderzoeksmethoden expliciet in te zetten. Dit kan het onderzoekscluster doen door een nog

sterker eigenstandig profiel te ontwikkelen, zodat de noodzaak vervalt om met hypes mee te gaan. De integratie en de samenwerking tussen de lectoraten wordt nu veelal uitgewerkt naar politieke behoeften, maar de eigen expertise mag nog sterker benadrukt worden. Gegeven de visie kan het onderzoekscluster namelijk een trendsetter kunnen zijn. De commissie adviseert dan ook hiervoor een visie op het proces tot over vijf jaar te ontwikkelen waarin de doelgroepen duidelijker afgebakend worden.

Doelen en indicatoren

Het onderzoekscluster maakt vanaf 2021-2022 een begin met het werken aan de hand van een integraal onderzoeksprogramma, dat dan nog de vorm heeft van een Onderzoeksagenda 2021-2022. Het onderzoeksprogramma van het onderzoekscluster bestaat in 2021-2022 uit een combinatie van multidisciplinaire onderzoeksprojecten (waaraan onderzoekers van verschillende lectoraten deelnemen) en aparte lectoraatspecifieke onderzoeksprojecten die tegelijk gepositioneerd kunnen worden onder één van beide onderzoekslijnen. Het onderzoeksprogramma van het cluster wordt de komende jaren al doende, aan de hand van concrete projecten, verder ontwikkeld.

Onderdeel van deze visieontwikkeling is het ontwikkelen van een aantal prestatie-indicatoren van het onderzoekscluster als geheel zoals het aantal gezamenlijke wetenschappelijke publicaties. Vanaf 2021-2022 worden er onderzoeksprojecten uitgevoerd waarbij vraagstukken die multidisciplinaire samenwerking vereisen, het uitgangspunt en startpunt zijn. Deze staan in beginsel naast en niet per se in de plaats van het onderzoek dat gelieerd is aan de academies. Het onderzoekscluster maakt vanaf 2021-2022 een begin met het werken aan de hand van een integraal onderzoeksprogramma, dat dan nog de vorm heeft van een Onderzoeksagenda 2021-2022.

De onderzoekseenheid organiseert in de loop van 2021-2022 haar onderzoek op beide onderzoekslijnen aan de hand van de Onderzoeksagenda Onderzoekscluster Toekomstbestendig Bedrijfsleven Domein Business en Recht. Ze heeft begin 2021-2022 een eerste Onderzoeksagenda opgesteld, die in de loop van de tijd uit kan groeien tot een Meerjarenplan. De commissie bevestigt dat de vier lectoraten meer overeenstemming hebben aangebracht in de verhouding gezamenlijke onderzoekslijnen en aparte onderzoekslijnen. De commissie ziet in deze keuze voor de onderzoekslijnen en het onderzoeksprofiel een goede en haalbare afbakening voor het cluster. De onderzoekslijnen zijn helder en bieden tegelijkertijd ruimte voor aanpassingen. Het profiel is stevig en uitdagend, maar bovenal gericht op de praktijk van de professionals die het onderzoekscluster opleidt.

In 2018 is het onderzoekscluster door een intern panel beoordeeld. Toen stond de samenwerking nog in de kinderschoenen. De lectoraten legden bij die interne audit hun eerste concept samenwerkingsnotitie (een algemeen geformuleerde intentieverklaring over het domein van samenwerking: INnovation through Data Intelligence) voor aan de commissie. Het interne panel beoordeelde de afzonderlijke lectoraten op de verschillende beoordelingsstandaarden als voldoende en goed maar constateerde dat het (te) weinig beoordelingshouvast had voor de beoordeling van de samenwerking. De interne auditoren benadrukten tevens het belang van een overkoepelend onderzoeksprofiel voor meerdere stakeholders, het belang van een scherpere inhoudelijke profilering van het onderzoekscluster en het belang van multidisciplinaire samenwerking. De commissie is van oordeel dat de samenwerking inmiddels als goed kan worden beoordeeld en dat de opleiding voortvarend de opmerkingen van het interne panel heeft opgepakt. Met name het collectieve perspectief heeft zich enorm ontwikkeld. De commissie vraagt nog aandacht voor het expliciteren van de doelstellingen in kwantificeerbare indicatoren.

Conclusie

Het onderzoekscluster Toekomstbestendig bedrijfsleven kent door de samenwerking tussen vier lectoraten een uniek profiel. Er is een duidelijke focus op de collectiviteit. Het onderzoekscluster beschikt over een uitgewerkt onderzoeksprofiel dat door middel van het onderzoeksbeleid uitgevoerd wordt. Het onderzoekscluster sluit goed aan op de algemene missie en doelen van de hogeschool en zijn concreet en op heldere wijze gerelateerd aan de (regionale) beroepspraktijk. Het onderzoekscluster heeft heldere, haalbare doelen geformuleerd. De doelstellingen kunnen echter nog beter worden geëxpliciteerd in kwantificeerbare indicatoren. De commissie beoordeelt deze standaard dan ook als goed.

4.2. Standaard 2: Organisatie en bemensing

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.

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Organisatie

Elk van de vier afzonderlijke lectoraten maakt deel uit van een academie. De lectoren maken deel uit van het academiemanagement en de lectoraten zijn vertegenwoordigd in de curriculumcommissies. Via deze academiegewijze organisatie borgt en ontwikkelt Zuyd Hogeschool verbindingen tussen onderzoek en onderwijs. De organisatorische vormgeving van het onderzoekscluster is hybride van karakter: per project worden samenwerkingsverbanden gevormd. Er werkt sinds juni 2021 een groep kwartiermakers aan het onder één organisatie brengen van aspecten van het onderzoekscluster. In het bijzonder gaat het hier om communicatie, financiën en werving en bemensing van projecten. Voor wat betreft de bemensing van projecten worden onderzoekers in de huidige fase betrokken bij integrale projecten vanuit de afzonderlijke kenniskringen.

De inhoudelijke samenwerking van de vier lectoraten betreft concrete onderzoeksprojecten, ontwikkeling van en werken met specifieke onderzoeksmethoden en onderwijs. Per multidisciplinair project wordt gezien welke mensen van welke lectoraten deelnemen. In de loop van 2021-2022 worden, op basis van de adviezen die midden 2021 zijn opgesteld door kwartiermakers vanuit de eigen lectoraten, de volgende organisatorische aspecten onder één organisatie gebracht: financiële administratie, communicatie, kwaliteitszorg en jaarrapportage. De organisatiewijze is van kracht sinds 1 september 2019. Lectoren voeren tevens regelmatig gezamenlijk overleg, delen hun netwerken, ondernemen gezamenlijke onderwijsactiviteiten (mini-seminar Innovatief Ondernemen en Future-proof Financial) en ontwikkelen gezamenlijk een bibliotheek Digital Intelligence (algoritmes, processen, redeneringen).

De commissie heeft geconstateerd dat de organisatie-inrichting met vier lectoraten erg complex is. Lectoren maken deel uit van het managementteam van de academie. De verantwoordelijkheid voor de sturing van het ontwikkelingsproces van het cluster ligt formeel bij één directeur. De lectoraten hebben een elegante en intelligente manier gevonden voor de organisatie-inrichting, vindt de commissie. De organisatiewijze van de lectoraten, verbonden aan de academies borgt een goede en intensieve verbinding van onderzoek en onderwijs, op clusterniveau, op lectoraatsniveau en daarmee ook op academieniveau. De commissie is ook van mening dat het onderzoekscluster doelgericht met het fluide krachtenveld omgaat. Deze stelt de lectoren van de deelnemende lectoraten in de gelegenheid om in de lead te zijn wat betreft de vormgeving en inhoudelijke invulling van het ontwikkelingsproces. De commissie adviseert wel om te onderzoeken hoe de sturing nog beter kan aansluiten bij de complexiteit van het inrichtingsmodel. Ook kan het onderzoekscluster vanuit de collectiviteit van de lectoraten nog beter kan worden ingezet voor het opbouwen van innovatieve ecosystemen.

Mensen en middelen

In onderstaande tabel wordt de aanstellingsomvang van de (bijzonder) lectoren uit de vier lectoraten weergegeven.

2021-2022	LECTOR (AANTAL)	BIJZONDER LECTOR	FTE DOCENTEN	AANTAL	FTE PROMO-VENDI	AANTAL	ONDER-STEUNERS ¹	ANDERS (STUDENT, POSTDOC)
Employability	0.6	0.0	1.7	8	1.2	5.0	0.3	0.5
Future-proof financial	0.6	0.4	1.68	8	0.2	1.0	0.0	1.3
Innovatief ondernemen	0.6	0.0	1.1	8	0.2	1.0	0.4	0.5
Preventive Law	0.6	0.0	1.1	5	1.4	4.0	0.1	0.0
Totaal	2.4	0.4	5.58	29	3.0	11.0	0.8	2.3

Een lectoraat bestaat uit een lector en de kenniskring. Lectoren bij Zuyd Hogeschool hebben een tijdelijke aanstelling en zijn verantwoordelijk voor het aansturen, concretiseren en uitvoeren van hun onderzoekslijnen en

voor valorisatie van de resultaten. De aanstellingsomvang voor het lectoraat van de vier lectoraten is in principe 0.6 fte. Met het oog op de relatief kleine omvang van lectoraten werken de lectoraten met elkaar samen om op organisatorische thema's samen te werken (kostenbesparing, efficiency).

Daarnaast zijn in het onderzoekscluster ook bijzonder lectoren betrokken. Bijzonder lectoren verzorgen ook onderwijs en begeleiden studenten, maar zijn, gezien hun relatief kleine aanstelling, primair geconcentreerd op verrichten van onderzoek. Aan het lectoraat Future-proof Financial is sinds oktober 2019 is een bijzonder lector Statistiek en Data Science benoemd. Met ingang van 15 september 2021 is een tweede bijzonder-lectoraat Future-proof Auditor verbonden met als doel continuous auditing en continuous monitoring. Het onderzoekscluster geeft aan op termijn over te willen gaan tot de inrichting van een (bijzonder) lectoraat Circulaire Economie, dat juist niet gebonden aan één academie opereert, maar dat aan verschillende academies is verbonden. De commissie ondersteunt deze ambitie.

De lectoraten Employability en Innovatief Ondernemen hebben met ingang van 1 januari 2021 een postdoc in dienst die onderzoek verricht naar circulariteit (mede bekostigd via een aanvraag Raak Sia). Postdocs verrichten de volgende taken: onderzoek, werving van opdrachten en subsidies, leggen van contacten, leidinggeven aan onderzoeksprojecten waarin met externen wordt samengewerkt.

De voornaamste gezamenlijke ambities met betrekking tot de organisatie van het onderzoekscluster zijn:

1. Het gezamenlijk organiseren van communicatie, financiën en werving bemensing.
2. Visie ontwikkelen met betrekking tot inzet Raden van Advies.
3. Het opstellen en werken vanuit een apart jaarlijks clusterbudget.
4. Het werken vanuit een gezamenlijk pool van onderzoekers.

Elk van de vier lectoraten kan beschikken over vier geldstromen. Per lectoraat verschilt de concrete verdeling van de inkomsten over deze geldstromen. De voornaamste bron van inkomsten voor de lectoraten is de bekostiging uit de reguliere begroting. De tweede bron van inkomsten zijn subsidies, provincie, nationaal niveau, Europees niveau. De derde geldstroom betreft inkomsten uit opdrachten, de vierde geldstroom betreft overige middelen. Alles opgeteld maakten de niet uit de reguliere begroting verworven inkomsten in 2020-2021 47% uit van de inkomsten. Een vergelijkbare omvang is begroot voor 2021-2022. In bijlage 4 van het zelfevaluatie rapport zijn de financiële geldstromen inzichtelijk gemaakt. De commissie waakt er wel voor om aandacht te houden voor de gevolgen voor de groeiende ambitie in relatie tot de (voorgenomen) afnemende geldstromen van de lectoraten.

De commissie noemt de personele bezetting en de financiële middelen toereikend om de actuele doelstelling van het onderzoekscluster te behalen. De commissie heeft gezien dat het onderzoekscluster de juiste stappen zet om deze ambities te verwezenlijken. In het bijzonder noemt de commissie het positief dat aanstellingen in het onderzoekscluster worden gecombineerd. De commissie signaleert echter wel een (voorgenomen) afnemende geldstromen van de lectoraten en beveelt het onderzoekscluster aan goed te blijven monitoren of er voldoende financiële middelen zijn en blijven om de doelstellingen te behalen. De commissie raadt in dit licht aan om bij de groei van het onderzoekscluster expliciet aandacht te besteden aan de groei van het personeel zodat de omvang van het personeel kan meegroeien met de groei van het onderzoekscluster. Zo kan de gedeelde continuïteit van het samenwerkingsverband nog beter worden geborgd.

Interne en externe samenwerkingsverbanden

Binnen de vier thema's die Zuyd Hogeschool heeft geformuleerd (gezondheid, digitalisering, leefbaarheid en de verduurzaming van de regio) streeft het onderzoekscluster ernaar bij te dragen aan regionale ontwikkeling. Ze biedt onderzoeks- en onderwijsvoorzieningen op deze thema's en neemt deel aan interne en externe samenwerkingsverbanden, waaronder met de regionale bedrijven, organisaties, overheden en kennisinstellingen.

Ten eerste brengen lectoren een netwerk mee van kennisinstellingen, onderwijs en het werkveld. Lectoren bekleden verder verschillende functies in verschillende commissies, projecten. Bovendien zijn de lectoren (lectoraten) intensief betrokken zijn bij de zogenoemde labs. Labs zijn open toegankelijke voorzieningen van een academie in de stad (open voor burgers, bedrijven en organisaties uit het mkb), dagelijks geopend, bemenst door studenten (in de regel derdejaars) die onderzoek en opdrachten verrichten. Tijdens de visitatie heeft de

commissie vernomen dat de labs een belangrijke rol spelen en dat organisaties hun weg weten te vinden naar alle lectoraten. Zo ontstaat een veelheid aan onderzoeksvragen. De commissie noemt dit positief.

Voor externe verbindingen wordt mede gebruik gemaakt van de goed ontwikkelde netwerken van de aparte lectoraten en academies. Lectoren hebben een veelheid aan verbindingen in de regio ontwikkeld, waaronder duurzame samenwerkingsverbanden (partnerschappen), opdrachten en incidentele samenwerkingsverbanden. De borging van de werkveldgerichtheid is hierdoor robuust.

Naast de reguliere overleggen voert het onderzoekscluster ook periodiek overleg met de Raad van Advies, die kan adviseren over multidisciplinaire onderzoeksprojecten. Momenteel heeft elk van de lectoraten een eigen Raad van Advies.

Het lectoraat Employability heeft ten eerste een actieve en betrokken adviesraad, met vertegenwoordigers uit bedrijfsleven, wetenschap en publiek bestuur (provincie en gemeente). Hun expertise ligt voornamelijk op het gebied van Employability, echter met voldoende bredere oriëntatie. Het lectoraat Future-proof Financial werkt daarnaast momenteel met drie adviesraden gezien het bijzonder lectoraat Continuous Auditing en het bijzonder lectoraat Statistiek en Data Science. De beide laatste adviesraden zijn welbewust disciplinair samengesteld, de eerste adviesraad is ook breder georiënteerd. Ten derde heeft het lectoraat Innovatief Ondernemen zijn Raad van Advies opgeheven. Het voert continu overleg met de universiteiten en de MKB-vertegenwoordiging waarmee wordt samengewerkt. Dat creëert goede gespreksmogelijkheden (vraagarticulatie en onderzoeksmethoden) over circulaire economie en over digitale economie. De Raad van Advies Preventive Law tot slot bestaat deels uit het curatorium van de leerstoel Preventive Law aan de Maastricht University en deels uit het managementteam van de Juridische Academie waaraan het lectoraat verbonden is.

In de huidige fase bestaat dus nog geen Raad van Advies voor het onderzoekscluster Toekomstbestendig Bedrijfsleven. De interne auditoren adviseerden om niet alleen per lectoraat een adviesraad in te stellen maar dit ook te doen op clusterniveau. Het onderzoekscluster heeft tijdens de visitatie de intentie uitgesproken om ook voor het onderzoekscluster als geheel een Raad van Advies samen te stellen. De commissie onderschrijft dit advies en vraagt aandacht voor de snelle opvolging van dit advies. Dit zal werkveldgerichtheid van het cluster verder verhogen.

Conclusie

De organisatie van het onderzoekscluster met vier lectoraten is complex. De lectoraten hebben een elegante en intelligente manier gevonden voor de organisatie-inrichting. De organisatiewijze van de lectoraten, verbonden aan de academies borgt een goede en intensieve verbinding van onderzoek en onderwijs, op clusterniveau en op lectoraatsniveau. De personele bezetting, de organisatie van het cluster en de financiële middelen zijn voldoende om de ambities die het onderzoekscluster heeft waar te kunnen maken. De werkveldgerichtheid is robuust. Deze standaard beoordeelt de commissie dan ook als voldoet.

4.3. Standaard 3: Kwaliteit onderzoek

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

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Het merendeel van het onderzoek van de aparte lectoraten (en daarmee van het onderzoekscluster) kan worden gekarakteriseerd als ontwerpgericht onderzoek (design science research) naar vraagstukken van opdrachtgevers (afzonderlijke bedrijven en organisaties). Naast design science research worden er gezamenlijk onderzoeksmethoden ontwikkeld of gevalideerd, zoals de methode Computational Grounded Theory (bibliometric analysis) welke intern is opgezet en verder wordt ontwikkeld door het lectoraat Future-proof Financial in samenwerking met de andere lectoraten, onder ander via enkele promovendi Employability. Bij computational grounded theory gaat het om de verwerving en verwerking van grote hoeveelheden data ten behoeve van concrete onderzoeksvragen.

In het zelfevaluatie rapport heeft het onderzoekscluster een opsomming gegeven van de recent uitgevoerde onderzoeksprojecten. Het onderzoekscluster beschikt over relevante geëxpliciteerde onderzoeksstandaarden voor de uitvoering van het onderzoek. Het onderzoek van de afzonderlijke lectoraten en het samenwerkingscluster voldoet aan de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit, die door Zuyd Hogeschool is onderschreven. Het uitgevoerde onderzoek van de afzonderlijke lectoraten voldoet aan de geëxpliciteerde standaarden. De onderzoekers hebben voldoende kennis van de geëxpliciteerde standaarden en houden er bij de uitvoering van het onderzoek voldoende rekening mee.

Het onderzoek wordt uitgevoerd onder leiding van de lector. Alle lectoraten verrichten, veelal in opdracht van branches/sectoren/verenigingen, naast design science research ook breder gericht onderzoek onder bedrijven. Tenslotte verrichten lectoraten ook verkennend inventariserend onderzoek, bijvoorbeeld ten aanzien van meervoudige waardecreatie (in het bijzonder op het gebied van circulaire economie).

Lectoren vervullen tevens een centrale rol in de monitoring en bevordering van de onderzoekskwaliteit. De lectoraten borgen de kwaliteit van onderzoek adequaat. Het bewaken, bevorderen en ontwikkelen van de verschillende aspecten van onderzoekskwaliteit als een professioneel proces vindt permanent plaats in het gesprek tussen de lector en de leden van de kenniskring. Dat is van toepassing voor gezamenlijke onderzoeksprojecten en voor onderzoeksprojecten binnen de aparte lectoraten. In feedbackgesprekken wordt de kwaliteit van het onderzoek besproken aan de hand van zeven criteria die zijn ontleend aan Hevner c.s., Design science in Information Systems Research, 2004. In deze standaard komen de volgende onderwerpen aan de orde: 1) doelstelling, 2) grounding, 3) develop and evaluate, 4) field testing, 5) disseminatie en 6) Borgen van de onafhankelijkheid van onderzoekers.

Projectvoorstellen worden ontwikkeld en gewogen aan de hand van de generieke standaarden en gerelateerd aan de onderzoeklijnen van het lectoraat. In toenemende mate wordt de vraag gesteld of multidisciplinaire onderzoeksopdrachten en -voorstellen passen binnen het onderzoeksprogramma digitale economie of meervoudige waardecreatie. Bij een projectvoorstel op initiatief van een lectoraat en/of van verschillende lectoraten (en waaraan dus geen concrete vraag van een bedrijf ten grondslag ligt), worden partners in het werkveld gezocht. Uiteindelijk beslist de lector (het lectorenoverleg) over het in verdere uitvoering nemen van een onderzoeksvraag of onderzoeksidee. Zo is een onderdeel van het verkennend onderzoek circulaire economie de opbouw een netwerk zodat er een actieve samenwerking ontstaat tussen vragen uit het werkveld en onderzoeksinitiatieven vanuit de kenniskring op het gebied van circulaire economie.

Concrete ontwerpgerichte vraagstukken (in opdracht of op eigen initiatief) vormen in de meeste gevallen het startpunt van het onderzoek van een lectoraat. Het merendeel van het onderzoek van de aparte lectoraten (en daarmee van het onderzoekscluster) kan worden gekarakteriseerd als ontwerpgericht onderzoek (design science research) naar vraagstukken van opdrachtgevers (afzonderlijke bedrijven en organisaties). Design science research richt zich op het op een iteratieve manier ontwikkelen van een product of dienst in de praktijk op basis van onderzoek. Naast design science research worden er gezamenlijk onderzoeksmethoden ontwikkeld of gevalideerd, zoals de methode Computational Grounded Theory (bibliometric analysis) welke intern is opgezet

en verder wordt ontwikkeld door het lectoraat Future-proof Financial in samenwerking met de andere lectoraten, onder andere via enkele promovendi Employability.

De interne auditoren (2018) deden nog geen uitspraken over de onderzoekskwaliteit van clusteronderzoek: het cluster bestaat nog dermate kort en is nog een dermate pril stadium van ontwikkeling dat er van systematische toepassing en het regelmatig aanscherpen van de standaarden nog geen sprake kan zijn.

De commissie heeft geconstateerd dat bovenstaande standaard en de bijbehorende vragen zorgen voor een goede beoordeling van de kwaliteit van het onderzoek. Deze methode wordt ook gedragen door de lectoraten, zo heeft de commissie tijdens de visitatie geconstateerd. Deze methode zal verder uitgewerkt worden voor de collectiviteit van de vier lectoraten en daarmee het cluster voorzien van voldoende degelijk en innovatief onderzoek. Onderdeel van de visieontwikkeling van het onderzoekscluster is tevens het ontwikkelen van een aantal prestatie-indicatoren van het onderzoekscluster als geheel zoals het aantal gezamenlijke wetenschappelijke publicaties. De commissie onderschrijft deze ambities.

De commissie heeft de eerste gezamenlijke onderzoeksprojecten ingezien en constateert dat het onderzoekscluster zich goed ontwikkelt. Ook het onderzoek van het onderzoekscluster en de lectoraten voldoen aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek. De commissie is van oordeel dat het onderzoekscluster met de onderzoeksteams goud in handen heeft: de vier lectoraten afzonderlijk zijn voorbeelden in hun veld als het gaat om vernieuwend onderzoek. Ze vinden elkaar in de ontwerpgerichte methode. Deze methode zal verder uitgewerkt worden analoog aan de kracht van de vier lectoraten en daarmee het cluster voorzien van voldoende degelijk en innovatief onderzoek. De commissie adviseert wel om de indicatoren voor het onderzoek te concretiseren, zodat beter inzichtelijk gemaakt wordt of de doelstellingen ook daadwerkelijk worden behaald.

Conclusie

Het onderzoek van de afzonderlijke lectoraten en dat van het samenwerkingscluster voldoen aan de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit, die door Zuyd Hogeschool is onderschreven. Er is veelal sprake van bewust gekozen en ontwerpgericht, datagedreven onderzoek. De lectoraten borgen door de gehanteerde standaard bovendien de kwaliteit van onderzoek adequaat. De indicatoren voor het onderzoek kunnen nog worden geconcretiseerd, zodat beter inzichtelijk gemaakt wordt of de doelstellingen van het onderzoekscluster ook daadwerkelijk worden behaald. De commissie beoordeelt deze standaard dan ook als voldoet.

4.4. Standaard 4: Relevantie en impact regio en omgeving

De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:

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

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

Oordeel

Goed

Bevindingen en overwegingen

De visie van de lectoraten is dat hun takenpakket breder is dan het verrichten van onderzoek. Daartoe zijn de onderzoekslijnen in de meerjarenplannen opgedeeld in zowel het ontwikkelen van nieuwe inzichten en oplossingen voor praktische vraagstukken als het verspreiden van nieuwe inzichten en oplossingen voor praktische vraagstukken. Via deze indeling wordt vanaf de planning benadrukt dat het onderzoek gaat om én ontwikkeling van praktijkkennis én het verspreiden (disseminatie) en operationeel maken (valorisatie) van de kennis. Het onderzoekscluster legt concreet de nadruk op het exploreren van de betekenis van het onderzoek voor het onderwijs en voor de valorisatie van de resultaten met het concrete bedrijfsleven.

Relevantie voor de beroepspraktijk en de samenleving

Het onderzoekscluster als geheel streeft naar societal impact: het cluster definieert dit als impact van onderzoek op verschillende niveaus en plekken van de samenleving. Onderdeel van deze visieontwikkeling is het ontwikkelen van een aantal prestatie-indicatoren van het onderzoekscluster als geheel zoals het aantal gezamenlijke wetenschappelijke publicaties. De commissie ondersteunt dit.

Om deze societal impact te realiseren, verrichten alle lectoraten onderzoek voor concrete bedrijven en organisaties in Limburg. Bedrijven en organisaties weten de lectoraten in toenemende mate te vinden (ook via de labs), heeft de commissie geconstateerd. Een criterium voor het daadwerkelijk uitvoeren van een onderzoeksvraag is, dat vergelijkbare thema's voor verschillende bedrijven kunnen worden onderzocht, zodat breder gerichte resultaatwerking mogelijk is. Aspecten van de onderzoeksvragen van bedrijven worden ook uitgevoerd door studenten. De commissie is hierdoor van oordeel dat elk lectoraat werkmaakt van de verbinding van het onderzoek met het (regionale) bedrijfsleven en van het voor het bedrijfsleven operationeel maken van dat onderzoek. De onderzoeksresultaten dragen bovendien bij aan de toekomstbestendigheid van het (regionale) bedrijfsleven.

De commissie is van mening dat het onderzoekscluster een heldere visie op maatschappelijke impact heeft ontwikkeld en deze ook daadwerkelijk weet te bereiken. De commissie noemt het onderzoek dat door het onderzoekscluster wordt uitgevoerd dan ook zeer relevant.

Onderwijs en professionalisering

De positionering van de lectoraten binnen de academies betekent dat lectoren een substantieel deel van hun aanstellingstijd besteden aan verschillende verbindingen met het onderwijs: ontwikkelen van onderwijs, verzorgen van onderwijs, betrekken van studenten bij onderzoek en (mede) organiseren van de labs. De commissie heeft geconstateerd dat alle lectoraten actief en intensief betrokken zijn bij de ontwikkeling en de uitvoering van het onderwijs van de academie. De verbinding van de aparte lectoraten met de aparte academies is het uitgangspunt in de ontwikkeling van de samenwerking van de vier lectoraten.

De kenniskringen bestaat voor een belangrijk gedeelte uit docenten van de vier academies. Twee van de lectoren zijn eveneens hoogleraar. Lectoren maken tevens deel uit van de curriculumcommissies, zijn betrokken bij de ontwikkeling van het curriculum als geheel, in het bijzonder bij onderzoeksonderwijs, bij inhoudelijk onderwijs dat is verbonden met hun onderzoeksprofiel, bij de uitvoering van onderzoeksonderwijs, bij scholing van docenten op onderzoeksgebied.

Bij alle lectoraten zijn studenten die afstudeeronderzoek verrichten. Alle lectoraten bieden onderzoeksmogelijkheden voor studentengroepen in het derde of vierde jaar van het curriculum, sommige lectoraten ook al aan tweedejaarsstudenten, zoals Future-proof Financial (jaarlijks minimaal tien groepen tweedejaars). Sommige lectoraten kunnen studenten tijdelijk in dienst nemen voor ondersteuning. Lectoraten

ondersteunen groepen docenten via workshops. Deze rijke verbindingen van onderwijs van onderzoek worden expliciet geroemd in alle opleidingsaccreditaties van de afgelopen jaren. Daarbij vraagt de sterke verbinding aan de academies, dus disciplinaire oriëntatie, bij de verdere ontwikkeling van het onderzoekscluster ook reflectie binnen de academies op die verhouding disciplinair en multidisciplinair.

Het onderzoekscluster zorgt er op verschillende manieren voor de exploratie van het onderzoek. Zo hebben de vier samenwerkende lectoraten in 2019-2020 gezamenlijk en succesvol een Zuyd-brede minor Data Driven Decision Making ontworpen die inmiddels een aantal keer is uitgevoerd. Ook is in 2020-2021 een minor Circulaire Economie ontworpen. Bij de verschillende opleidingsvisities (accreditatie) is door panels lovend gerapporteerd over de verbinding van onderwijs en onderzoek. In de minor komt het multidisciplinaire perspectief goed aan de orde, vindt de commissie. In de labs komen vraagstukken aan de orde die studenten van verschillende perspectieven kunt bekijken. Dat maakt het interessant voor de studenten om andere perspectieven te leren kennen. Hierin heeft het collectieve perspectief van het onderzoekscluster een grote meerwaarde en een voorbeeld voor studenten. In de ogen van de commissie mag dit nog wat meer gaan leven, zodat deze meerwaarde naar buiten toe nog zichtbaarder wordt.

Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

Een inventariserend kwantitatief overzicht van de lectorale activiteiten op het gebied van kennisontwikkeling in 2020-2021 is opgenomen in het zelfevaluatie-rapport. Het cluster heeft volgens het zelfevaluatie-rapport een nog bescheiden impact op de kennisontwikkeling. De impact en relevantie op de kennisontwikkeling in de afzonderlijke lectoraten vindt de commissie goed en biedt voldoende voeding aan het cluster. De commissie concludeert dat elk lectoraat in 2020-2021 verschillende soorten activiteiten verricht heeft op het gebied van verspreiding van onderzoeksresultaten bij een breed publiek van collega's ten behoeve van kennisontwikkeling.

De commissie heeft geconstateerd dat het onderzoekscluster verschillende bijdragen aan het Kennisdomein levert, zoals wetenschappelijke publicaties, vakpublicaties, promoties en overige bijdragen en producten. De ontwikkelde kennisbijdragen zijn niet alleen bekend bij de organisaties waar deze voor bedoeld waren maar zijn eveneens bekend bij het bredere beroepenveld. Zij worden goed gewaardeerd hetgeen blijkt uit een voldoende gebruik van de kennisbijdragen in de beroepspraktijk. Bovendien verspreidt het gebruik van de kennisbijdragen zich over een toenemend aantal organisaties, heeft de commissie vastgesteld. De onderzoekseenheid wordt op basis van haar reputatie betrokken bij andere onderzoeksopdrachten. De impact van de ontwikkelde kennisproducten is voor wat betreft het onderwijs planmatig en samenhangend tot ontwikkeling gekomen. De impact van de ontwikkelde kennisbijdragen is voor wat betreft de beroepspraktijk in ruime mate aanwezig en heeft in de meeste gevallen niet alleen betrekking op afzonderlijke organisaties maar op de hele beroepsgroep. De impact heeft bovendien niet alleen betrekking op afzonderlijke onderwijsinnovaties maar heeft eveneens betrekking op het samenhangende onderwijsbeleid. De impact van de ontwikkelde kennisbijdragen draagt hierdoor in ruim voldoende mate bij aan de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein en krijgt veel interne en externe waardering.

Conclusie

De productiviteit van de onderzoekseenheid voldoet aan de gestelde doelen en indicatoren. Het onderzoek dat wordt verricht is bijzonder relevant en heeft ook duidelijk impact. Dit geldt niet alleen voor de beroepspraktijk en de Limburgse samenleving, maar ook voor het onderwijs aan studenten. De kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein is zich voortvarend aan het ontwikkelen. De impact van de ontwikkelde kennisbijdragen draagt hierdoor in ruim voldoende mate bij aan de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein. De commissie beoordeelt deze standaard dan ook als goed.

4.5. Standaard 5: Evaluatie

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

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Evaluatie

De kwaliteitszorg voor het onderzoekscluster sluit aan bij de kwaliteitszorg van Zuyd Hogeschool. De commissie heeft geconstateerd dat de methodische kwaliteit van onderzoek permanent gemonitord en bevorderd wordt. Het voornaamste instrument van kwaliteitszorg op het gebied van de inrichting en uitvoering van het concrete onderzoek vormen reviews en professionele gesprekken. Deze zijn geïntegreerd in de onderzoekspraktijk. Daarnaast hanteert het cluster het Zuyd-kwaliteitshandboek. De verbinding van onderzoek en onderwijs is een belangrijk organisatorisch uitgangspunt in deze kwaliteitszorg. De commissie heeft geconstateerd dat de kwaliteitszorg bij Zuyd Hogeschool op orde is en dat deze een goede basis biedt voor de kwaliteitszorg van het onderzoekscluster. Het cluster heeft zelf ambities om de kwaliteitszorg in dit veld uit te breiden en stevig te borgen. De commissie ondersteunt deze ambitie.

De onderzoeksprocessen en resultaten worden regelmatig en systematisch geëvalueerd. Het onderzoekscluster maakt hierbij gebruik van een samenhangend geheel aan meet- en evaluatie-instrumenten. Dit is ten eerste het professionele reflectiegesprek tussen verschillende stakeholders. De vier lectoren overleggen periodiek met elkaar en met hun kenniskring en zij participeren in het academiemanagementteam. Ook overleggen ze met de directeur van het domein Business en Recht. Een afvaardiging van de lectoren overlegt periodiek met de directeur regionale transitie en innovatie. In deze overleggen wordt voortgangissues en kwaliteitsissues gethematiseerd.

Binnen de individuele lectoraatsoverleggen worden bijvoorbeeld de onderzoeksvoorstellen, de uitvoering en evaluaties periodiek besproken. Een gezamenlijk ambitie, die expliciet in de Onderzoeksagenda van het onderzoekscluster is opgenomen, is het beleggen van periodieke peer review sessies met betrekking tot de verschillende onderdelen.

Verder verantwoorden het onderzoekscluster en de lectoraten zich in de jaarverslagen over hun resultaten aan de hand van het Zuyd-format. De lectoraten schrijven tevens eens per vier tot zes jaar een eigen meerjarenplan, afhankelijk van de aanstellingsomvang van de lector. Het meerjarenplan is gebaseerd op een evaluerende en toekomstgerichte reflectie op de visie en resultaten van de voorafgaande periode in combinatie met reflectie op de betekenis van maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in de context van de lectoraten. Het jaarplan van het cluster wordt vastgesteld en geëvalueerd in overleg de directeur van het domein Business en Recht en met de directeur regionale transitie en innovatie. De jaarverslagen maken deel uit van de gesprekscyclus van het College van Bestuur over onderwijs en onderzoek.

Er vinden bovendien jaarlijks raadplegingen plaats tussen lectoraten en academies, lectoren onderling, lectoraten en domein, lectoraten en centers of expertise en lectoraten met directeur regionale transitie. Deze reflecties kunnen leiden tot bijstellingen in onderzoeklijnen en daaraan verbonden bijstellingen in de aard van de onderzoeksprojecten. Verder vinden er jaarlijks twee review sessies plaats over de onderzoeksmethode. Ook wordt er per maand één pizza-sessie ten aanzien van één onderzoek uitgevoerd.

In de tussenrapportages en eindrapportages van de onderzoeksprojecten naar de betrokken stakeholders uit de beroepspraktijk (opdrachtgever, subsidieverstrekker, academie) worden tot slot de vooraf gestelde succescriteria geëvalueerd.

Verbetermaatregelen

De evaluatie leidt tot bijstellingen van het onderzoeksprofiel in het nieuwe meerjarenplan. In de actuele meerjarenplannen speelt de verbinding van de lectoraten in het onderzoekscluster bijvoorbeeld een rol. Inmiddels heeft het onderzoekscluster voor de eerste keer een aparte Onderzoeksagenda opgesteld die kan worden begrepen als de opmaat voor een eigen meerjarenplanning. Ook heeft het onderzoekscluster een eerste jaarverslag 2020-2021 uitgebracht. De meet- en evaluatieresultaten leiden op deze manier tot reflectie waaruit

verbeteracties voortvloeien voor het onderzoeksprofiel, het onderzoeksprogramma en de organisatie en uitvoering van het onderzoek.

De voornaamste vorm van kwaliteitsbewaking ten aanzien van relevantie en impact. Aan de voorkant het eigen indelingssysteem van activiteiten aan de hand waarvan relevantie activiteiten worden opgenomen in het meerjarenplan en jaarlijks geconcretiseerd in het jaarplan. Aan de achterkant de jaarverslaglegging volgens het Zuyd format aan de hand waarvan lectoren rapporteren over de activiteiten die zij hebben ondernomen qua onderwijs, onderzoek en kennisdomein. In het tweede deel van de jaarrapportage reflecteren lectoren aan de hand van de uitgebreide beschrijving van één of enkele onderzoeksprojecten op de relevantie en impact. Lectoren voeren een gesprek met de directeur van de academie en het College van Bestuur over het jaarverslag.

In 2018 heeft een interne audit plaatsgevonden waaraan deelnamen de lectoraten Employability, Future-proof Financial en Innovatief Ondernemen. Het lectoraat Preventive Law nam niet deel. Het oorspronkelijke lectoraat (Recht in Europa, recht in de Euregio), is na de eerste cyclus, die eindigde in 2018 niet gecontinueerd, maar volledig getransformeerd naar Preventive Law. De interne audit resulteerde in een aantal generieke aanbevelingen en in aanbevelingen voor de drie afzonderlijke lectoraten. De commissie heeft in d documentatie en in de gesprekken die zij tijdens de visitatie heeft gevoerd dat het onderzoekscluster adequate maatregelen naar aanleiding van deze interne audit heeft genomen. Gezien de ontwikkelingen van een gezamenlijke onderzoekscluster waren deze activiteiten steeds gericht op het collectieve onderzoekscluster. De lectoren hebben ook in hun nieuwe meerjarenplannen zichtbaar gemaakt wat ze met de aanbevelingen hebben gedaan. De commissie noemt dit positief.

Conclusie

De meet- en evaluatieresultaten worden adequaat gerelateerd aan de interne beleids- en verbetercyclus van de onderzoekseenheid en/of de hogeschool. De kwaliteitszorg is bij Zuyd op orde en biedt een goede basis voor de kwaliteitszorg van het onderzoekscluster. Het cluster heeft zelf ambities om de kwaliteitszorg in dit veld uit te breiden en stevig te borgen. De commissie ondersteunt deze ambitie. Het cluster voldoet aan de eisen die daaraan gesteld worden, en dit is terug te zien in de documenten die aan deze zelfevaluatie ten grondslag liggen. De onderzoeksprocessen en resultaten worden regelmatig en systematisch geëvalueerd. De onderzoekseenheid maakt hierbij gebruik van een samenhangend geheel aan meet- en evaluatie-instrumenten. De meet- en evaluatieresultaten leiden tot reflectie waaruit verbeteracties voortvloeien voor het onderzoeksprofiel, het onderzoeksprogramma en de organisatie en uitvoering van het onderzoek. Ook de interne audit heeft geleid tot belangrijke stappen in de ontwikkeling van een gezamenlijk onderzoekscluster. De commissie beoordeelt deze standaard dan ook als voldoende.

Bijlage 1 - Bezoekprogramma

Datum: 14 februari 2022

Locatie: Zuyd Hogeschool Maastricht, Teaching Hotel Château Bethlehem

Tijd	Onderdeel	Aanwezigen
9:00 uur	Welkom commissie en presentatie door directeur en lectoren onderzoekscluster Toekomstbestendig Bedrijfsleven.	
9:20 uur	Voorbespreking commissie	
10:00 uur	BKO Standaard 1: onderzoeksprofiel	Lectoren
11:00 uur	Pauze	
11:30 uur	BKO Standaard 2: organisatie en bemensing	Lectoren, directeur, opleidingsmanager
12.15 uur	Nabespreking commissie	
12:30 uur	Lunchpauze	
13:30 uur	BKO Standaard 3/5: kwaliteit onderzoek en onderzoeksmethoden;	Lectoren, docent-onderzoekers, promovendi, vertegenwoordiging Zuyd Ethische Commissie Onderzoek
14.15 uur	Nabespreking commissie	
14:30 uur	BKO Standaard 4: relevantie en impact regio en omgeving	Vertegenwoordigers werkveld, studenten, docent-onderzoekers
15:15 uur	Eindbespreking commissie	
16:00 uur	Terugkoppeling commissie	Directeur, lectoren en portefeuillehouder CvB
16:30 uur	Einde	

Bijlage 2 – Bestudeerde documenten

- 1) Zelfevaluatie-rapport Onderzoekscluster Toekomstbestendig bedrijfsleven. Domein business en recht. Zuyd hogeschool, december 2021, inclusief de volgende bijlagen:
 - a. Beoordelingsrapport interne audit 20 juni 2018 Lectoratencluster economie, 25 september 2018
 - b. Hevner c.s., Design science in Information Systems Research, 2004. <https://www.researchgate.net/publication/201168946>
 - c. KNAW, Vereniging Hogescholen, NWO, VSNU, TO2-federatie, NFU, Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit, 2018.
 - d. Passie voor ontwikkeling, Zelfevaluatie-rapport Zuyd Hogeschool ten behoeve van de Instellingstoets Kwaliteitszorg, maart 2021
 - e. Regeling Commissie Wetenschappelijke Integriteit Onderzoek Zuyd Hogeschool, 2019
 - f. Utrecht University: Towers Open Science en Recognitiën and Rewards.
 - g. Verkenningcommissie Hoger Economisch Onderwijs (HEO), HEO met regie naar verantwoordelijkheid, 3 september 2021.
 - h. Documenten van het onderzoekscluster
 - i. Toepassing en effecten van digital intelligence op de economische beroepspraktijk
 - ii. Platform Zuyd voor Toekomstbestendig Bedrijfsleven!
 - iii. Onderzoeksagenda 2021-2022, Cluster Toekomstgericht Bedrijfsleven
 - iv. Opzet Jaarverslag 2020-2021 Onderzoekscluster Toekomstbestendig Bedrijfsleven - Domein Business en Recht Zuyd Hogeschool
 - v. Dr. Jol Stoffers, Employability, werkend perspectief voor de middengroep op de arbeidsmarkt, 22 september 2016.
 - vi. Lectoraat Employability, Meerjarenplan 2019-2025, januari 2019.
 - vii. Lectoraat Employability, Jaarverslag 2020-2021
 - viii. Dr. Martijn Zoet, Het nieuwe normaal voor de financiële professional, processen, beslissingen, gegevens, bedrijfsregels en informatietechnologie, 20 mei 2016
 - ix. Lectoraat Future-proof Financial, Meerjarenplan 2019-2023, oktober 2018
 - x. Lectoraat Future-proof Financial, Jaarverslag 2020-2021
 - xi. Dr. Steven de Groot, Ondernemen met toekomst, 26 januari 2018.
 - xii. Lectoraat Innovatief Ondernemen, Meerjarenplan 2017-2020
 - xiii. Lectoraat Innovatief Ondernemen, Jaarverslag 2020-2021
 - xiv. Mr. Eric van de Luijtgaarden, Verenigd in Diversiteit, 30 januari 2013
 - xv. Lectoraat Preventive Law, Meerjarenplan 2019-2024.
 - xvi. Lectoraat Preventive Law, Jaarverslag 2020-2021
 - i. Vereniging Hogescholen
 - i. Vereniging Hogescholen, Advies Werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat, 20 januari 2017.
 - ii. Vereniging Hogescholen (en anderen), Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit, 2018.
 - iii. Vereniging Hogescholen, Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo, 2010
 - iv. Vereniging Hogescholen, Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016– 2022, Kwaliteitszorgstelsel Praktijkgericht Onderzoek Hogescholen, 2015.