



Visitatierapport van Strategisch HRM en Brain & Technology

Clustervisitatie lectoraten Academie Mens & Arbeid

Colofon

Datum 11 maart 2021

Referentie

Versie 1.0

Afdeling SRGS

Auteur Lud Overkamp

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
Inleiding	8
Aanleiding en doel van de beoordeling.....	8
Werkwijze	9
Opbouw	10
Standaard 1: Onderzoeksprofiel en doelstellingen.....	11
Standaard 2: Organisatie, mensen en middelen, samenwerkingsverbanden	16
Standaard 3: Onderzoeksproces	19
Standaard 4: resultaten en impact.....	21
Standaard 5: Evaluatie van processen en resultaten	24
Bijlage 1: Overzicht documentatie	26
Bijlage 2: Programma visitatiedag	27
Bijlage 3: Lijst van afkortingen.....	28

Managementsamenvatting

Dit visitatierapport bevat de bevindingen, analyses en overwegingen van de visitatiecommissie van twee lectoraten van de Academie Mens & Arbeid (AMA): *Brain & Technology* en *Strategisch Human Resource Management* (Strategisch HRM).

De commissie heeft gebruik kunnen maken van het zelfevaluatie-rapport van de lectoraten, onderliggende documenten, een pitch en gesprekken met diverse stakeholders: academiedirecteur, lectoren, docent-onderzoekers en interne en externe samenwerkingspartners.

De commissie bestond uit:

Voorzitter: Mw. Drs. G. (Gerdien) Vegter, Beleidsadviseur HAN, Staf Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg

Expert: Dhr. Dr. D. (Dennis) von Bergh, Lector Kennis, Adaptiviteit en Innovatie, Instituut Defensie Leergangen van de Nederlandse Defensieacademie (NLDA) (deskundige onderwijs en onderzoek)

Expert: Mw. Drs. S. (Sandra) Mulder, HR Manager Aebi Schmidt (werkvelddeskundige)

Secretaris: Dhr. Drs. L. (Lud) Overkamp, Beleidsadviseur Bureau Kwaliteit & Regelgeving, Saxion

Dit visitatierapport is opgebouwd volgens de standaarden van het landelijke Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (Vereniging Hogescholen, oktober 2015) en de Saxion-operationalisering daarvan in het Saxion Kwaliteitskader Onderzoek (College van Bestuur Saxion, september 2016). De commissie geeft per standaard oordelen over de resultaten en plannen van deze lectoraten, komt tot een overall oordeel en adviezen.

Conclusies

Standaard 1: Onderzoeksprofiel en doelstellingen

De beide AMA-lectoraten zijn sinds enkele jaren in transitie: van individuele lectoraten met een eigen missie en onderzoeksprofiel naar een gezamenlijke onderzoekseenheid (in het rapport steeds aangeduid als: 'clusterlectoraat'), met een sterk bij Saxion ambities aansluitend gemeenschappelijk onderzoeksprofiel.

In samenspraak met stakeholders van binnen en buiten hun domein is het multidisciplinaire meerjarenprogramma *Lifelong learning for a smart world* ontwikkeld. Daarmee geven de lectoraten invulling aan een zeer actueel en relevant thema, dat goed aansluit op de strategische agenda van Saxion en bij de vragen en ontwikkelingen in de (inter)nationale en (regionale) beroepspraktijk. Het geeft veel energie aan alle betrokkenen, zo blijkt uit alle gesprekken.

Binnen het overkoepelende thema hebben de lectoraten zich individueel duidelijk gepositioneerd met talrijke kansen voor kennisontwikkeling, valorisatie en onderwijs & professionalisering. Kansen die – zo blijkt uit de onstuimige groei van het 'clusterlectoraat' en de vele activiteiten waaraan met uiteenlopende stakeholders wordt samengewerkt – de gezamenlijke lectoraten zoveel mogelijk willen en ook vaak daadwerkelijk weten te grijpen. De visitatiecommissie kreeg nog geen bevredigend antwoord op de vraag: 'Wanneer ben je tevreden – en wat doe je dus (nog) wel en wat niet (meer)?' Dit hangt samen met de nog niet duidelijk genoeg geformuleerde focus. Welk doel heeft het 'clusterlectoraat' precies voor ogen, welke resultaten moet het onderzoeksprogramma op termijn opleveren, welke impact wil het bereiken, hoe wordt daar naar toe gewerkt en op welke manier kunnen de afzonderlijke lectoraten elkaar daarbij optimaal versterken?

Aanscherping van de focus is in de ogen van de visitatiecommissie belangrijk om de ontwikkeling naar een robuustere onderzoekseenheid te laten slagen. De focus is ook nodig om de ontwikkelingsgerichte dialoog te kunnen voeren over bereikte resultaten en impact voor kennisontwikkeling, beroepspraktijk & maatschappij en onderwijs & professionalisering op het thema *life long learning for a smart world*. Op basis van de nieuw te stellen doelen kan het 'clusterlectoraat' de onderzoeksactiviteiten bijsturen. Met het oog op die dialoog hanteren lectoraten de Saxion-breed vastgestelde kritische prestatie-indicatoren (kpi's). De lectoraten volgen de SRGS systematiek. Ze stellen per lectoraat en voor iedere prestatie-indicator voorafgaand aan het jaar een doelstelling op en evalueren ieder kwartaal de voortgang met het management. In het kwaliteitssysteem is nog geen sprake van vastgestelde kwalitatieve streefnormen. Daardoor komen de kpi's als hulpmiddel voor het stellen van doelen

en sturen van onderzoeksactiviteiten nog niet goed uit de verf. De commissie adviseert om de focus en deliverables van het 'clusterlectoraat' goed te beschrijven en realistische streefnormen te koppelen aan de kpi. De commissie waardeert dat de lectoren het belang hiervan inzien en zich reeds hebben voorgenomen om hier een ontwikkeling in te maken.

De commissie beoordeelt deze standaard voor beide lectoraten als **voldoende**.

Standaard 2: Organisatie, mensen en middelen, samenwerkingsverbanden

De beide lectoraten slagen er goed in om hun vele regionale en (inter)nationale contacten en stakeholders te mobiliseren via samenwerkingsverbanden en netwerken. Ze werken samen aan het realiseren van het onderzoeksprogramma *Lifelong learning for a smart world* en groeien toe naar een grotere, robuustere onderzoekseenheid. De richting daarvoor is uitgewerkt in de *Strategische Personeelsplanning Lectoraten*, waarin onder meer de strategische keuzes voor de verdere clustering van de lectoraten wordt beschreven.

De ingezette organisatieverandering brengt risico's met zich mee voor de bedrijfsvoering die van invloed kunnen zijn op het realiseren van de onderzoeksambities. Met een op kleine onderzoekseenheden afgestemde organisatie wordt gewerkt aan een gezamenlijk en groeiend opdrachtenportfolio met een groeiend aantal (nieuwe, in te werken en te begeleiden) medewerkers. Dat stelt onder meer hoge eisen aan de lectoren. De commissie is van mening dat een reëel risico bestaat dat de balans tussen management- en onderzoekstaken van de lector ten nadele van de onderzoekstaken door kan slaan. De commissie adviseert om de lectoren te ontlasten door (een deel van) de bedrijfsvoeringsprocessen anders te organiseren. De commissie onderkent dat de samenwerkende lectoraten opereren in een snel veranderende omgeving waarin zij snel strategische beslissingen moeten kunnen nemen. Dat wordt bemoeilijkt door de problemen om (tijdig) voldoende senioronderzoekers aan te trekken die voldoen aan het functieprofiel uit de *Strategische Personeelsplanning Lectoraten*. Ook de tekortkomingen in de financiële projectadministratie van Saxion om snel een actueel financieel overzicht te genereren verminderen de slagkracht. Dit zien de lectoraten scherp. Aan oplossingen wordt gewerkt.

Ondanks deze risico's meent de visitatiecommissie dat de samenwerkende lectoraten met de huidige ter beschikking staande middelen voldoende in staat zijn hun gemeenschappelijke onderzoeksprofiel waar te maken.

De commissie beoordeelt deze standaard voor beide lectoraten als **voldoende**.

Standaard 3: Onderzoeksproces

De visitatiecommissie is onder de indruk van de intensieve peer reviewcultuur bij beide lectoraten en het grote kwaliteitsbewustzijn dat daaruit spreekt. De lectoren hanteren en verantwoorden voortdurend de wetenschappelijke kwaliteitsstandaarden en scherpen het praktijkgerichte onderzoek aan door de concepten en resultaten voor te leggen aan peers van binnen en buiten het eigen kennis- en vakdomein. De verkregen feedback wordt gebruikt om tot betere producten te komen. De visitatiecommissie doet de lectoraten de suggestie om ook vast te leggen hoe ze de feedback verwerken, zodat dit eenduidig verloopt en de verwerking van de feedback intern kan worden gereviewed. De visitatiecommissie meent dat de lectoraten er aantoonbaar goed in slagen werk van hoge kwaliteit af te leveren, zoals bijvoorbeeld blijkt uit bekroningen van enkele papers als 'best paper award' en met publicaties in peer reviewed internationale journals.

De commissie beoordeelt deze standaard voor beide lectoraten als **goed**.

Standaard 4: Resultaten en impact

De visitatiecommissie is onder de indruk van de omvangrijke output die de lectoraten hebben weten te realiseren. Zij heeft ook de indruk dat de relevantie en impact groot is in termen van bruikbaarheid en waardering. Dat leidt zij af uit de zeer hoge score op de kpi 'werkveldtevredenheid' en uit de gesprekken met de stakeholders op de visitatiedag. In de gesprekken spraken de stakeholders hun grote waardering uit over de bereikte resultaten, de bruikbaarheid daarvan en de manier waarop ze tot stand zijn gekomen en in praktijk gebracht.

De commissie maakt daarbij de kanttekening, dat het meer uitdaging vergt om te bepalen in welke mate daadwerkelijk sprake is van impact. Dat komt omdat niet expliciet is gemaakt welke impact de lectoraten op de verschillende terreinen beogen en hoe zij willen meten of dat is gelukt: 'Wanneer ben je tevreden?' De Saxion-

breed gehanteerde kpi's zijn als hulpmiddel voor die meting bedoeld. De kpi's kunnen in de ogen van de visitatiecommissie als meetinstrument meer houvast bieden door expliciete, vanuit de beoogde impact geformuleerde streefnormen op te nemen. Dit aspect is door de visitatiecommissie al meegewogen in haar oordeel over standaard 1. Zij wil het niet bij alle standaarden laten doorwerken.

De commissie beoordeelt deze standaard voor beide lectoraten als **goed**.

Standaard 5: Evaluatie van processen en resultaten

De lectoraten geven blijk van een sterk kwaliteitsbewustzijn. Voortdurend is men bezig met de vraag of men de goede dingen doet en de dingen goed. Daarvoor is de peer review een belangrijk en intensief gebruikt hulpmiddel. Interne en externe stakeholders worden actief betrokken bij opzet, uitvoering en evaluatie van de onderzoeksprojecten en daaruit voorkomende producten. Het kwaliteitszorgsysteem van de lectoraten sluit aan op de Saxion afspraken daarover. De kwaliteitszorg heeft waar het gaat om het vastleggen en documenteren nog een wat informeel karakter. Met de huidige snelle groei naar een grotere, robuustere onderzoekseenheid is er een groeiende noodzaak om de kwaliteitszorg rondom het praktijkgericht onderzoek meer te formaliseren. De lectoraten herkennen de noodzaak en zetten daarin stappen. De visitatiecommissie ziet deze met vertrouwen tegemoet.

De commissie is van oordeel dat deze standaard voor beide lectoraten **voldoet**.

Aanbevelingen

Continueer de weg, die is ingeslagen met het gemeenschappelijke onderzoeksprofiel en -programma. Scherp dit op een aantal punten aan in de uitwerking en benodigde randvoorwaarden:

- Bepaal gezamenlijk de stip op de horizon die het 'clusterlectoraat' nastreeft ('Wat is je bestaansreden?') en hoe daarop wordt gekoerst: hoe gaan we daar komen en waar sturen we op? Zorg dat deze koers aansluit bij de onderzoeksambities van het Saxion Strategisch Plan. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door bij elk van de vier onderzoeksambities uit het Saxion Strategisch Plan 2020-2024 steeds aan te geven hoe je daaraan gaat bijdragen en wat je daarin wilt bereiken.
- Werk voor de onderzoekslijnen van het onderzoeksprogramma *Life Long learning for a smart world* uit hoe en waar de betrokken lectoraten elkaar (als 'clusterlectoraat') kunnen ondersteunen en versterken.
- Expliciteer de impact die het 'clusterlectoraat' beoogt te bereiken op de drie gebieden kennisontwikkeling, beroepspraktijk & maatschappij en onderwijs & professionalisering.
- Ontwikkel op basis daarvan kwantitatieve en kwalitatieve streefnormen voor de kpi's waarmee die impact zichtbaar gemaakt kan worden en helpen sturing te geven aan de uitvoering van het onderzoeksprogramma. Stel daarvoor de vraag: wanneer zijn we tevreden?
- Organiseer de bedrijfsvoeringsprocessen (personeel, informatievoorziening, organisatie, financiën, automatisering, communicatie, huisvesting) zodanig, dat de lectoren beter toekomen aan hun hoofdtaak: het leiden en begeleiden van de (nieuwe) onderzoekseenheid en het zorgdragen voor de inhoudelijke focus en kwaliteit van het onderzoek. Doe dit in afstemming met SRGS.
- Overweeg om tijdelijk, afhankelijk van wanneer belangrijke randvoorwaarden (zoals voldoende gekwalificeerde medewerkers, verbeterde projectadministratie, aangepaste inrichting bedrijfsvoering) worden gerealiseerd, onderzoeksactiviteiten te temporiseren of zelfs de onderzoeksambities bij te stellen.
- Introduceer peer review op 'clusterlectoraat'-niveau, betrek externe stakeholders daarbij en expliciteer de te hanteren kwaliteitsstandaarden. zet daarom expliciet op papier welke kwaliteitsstandaarden door de gezamenlijke lectoraten met hun praktijkonderzoek worden nagestreefd en in peer reviews aan bod kunnen komen. Dit helpt ook om bijvoorbeeld nieuwe kenniskringleden snel gewijs te maken in de nagestreefde kwaliteitsstandaarden.
- Leg de opbrengsten van de peer reviews vast en verantwoord hoe deze worden gebruikt om producten bij te stellen.

Datum 11 maart 2021

Titel Visitatierapport van Strategisch HRM en Brain & Technology

Pagina 7 / 28

- Werk voor de stappen uit de PDCA en P&C cycli van de lectoraten afzonderlijk en in hun onderlinge samenhang uit hoe deze op een efficiënte manier inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Maak daarover afspraken met alle betrokkenen en leg dat vast in het *Kwaliteitsbeleidsplan AMA Onderwijs en onderzoek*.

Advies over voortzetting

Conform afspraken in de notitie 'Kwaliteitssysteem praktijkgericht onderzoek' (Bureau Kwaliteitszorg Saxion, december 2018) brengt de commissie een advies uit over de voortzetting van de lectoraten Brain & Technology en Strategisch HRM. De commissie adviseert tot voortzetting van de lectoraten binnen één grote, robuuste onderzoekseenheid en wenst de lectoraten veel succes toe bij de verdere uitwerking van hun gezamenlijke lectoraatsopdracht '*Lifelong learning for a smart world*'.

Inleiding

Aanleiding en doel van de beoordeling

De externe kwaliteitszorg van onderzoek binnen hogescholen wordt landelijk gecoördineerd door de Vereniging Hogescholen. De uitgangspunten van deze externe kwaliteitszorg zijn vastgelegd in het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek*, afgekort tot BKO (oktober 2015). Minimaal eens in de zes jaar moet een onderzoekseenheid geëvalueerd worden door een externe beoordelingscommissie.

Overgang naar clustervisitaties

Saxion is medio 2020 begonnen met de omschakeling van een systeem van visitatie van individuele lectoraten naar visitatie per cluster lectoraten. Tot 1 januari 2023 (als de BKO-periode 2023-2029 ingaat) is nog sprake van een overgangperiode. In deze periode kan het voorkomen dat er nog visitaties van afzonderlijke lectoraten plaatsvinden of dat sprake is van een aanzet tot clustervisitatie, waarbij nog niet alle lectoraten van een beoogd cluster zijn meegenomen. Dat laatste is hier het geval.

Een cluster omvat twee of meer lectoraten die verbonden zijn aan een of meer academies. Academies zijn de organisatorische eenheden die een aantal verwante opleidingen verzorgen. Het domein en de inhoudelijke profielen van de opleidingen van een academie corresponderen in hoge mate met het vakgebied van de daaraan verbonden lectoraten; lectoraten waarvan de vakgebieden inhoudelijk eveneens verwantschap vertonen.

De Academie Mens & Arbeid (AMA) telt drie lectoraten: *Brain & Technology*, *Human Capital in Smart Industry* en *Strategisch HRM*. De AMA verzorgt daarnaast de bacheloropleidingen *Human Resource Management* en *Toegepaste Psychologie*. Tot de academie behoort verder *AMA Kennistransfer*, dat zich richt op derde geldstroom onderwijs.

De drie AMA-lectoraten werken sinds 2019 in toenemende mate samen met elkaar, met *AMA Kennistransfer* en met vier lectoraten van de *Academie Pedagogiek & Onderwijs (APO)*, te weten *Gedrag en Leerproblemen*, *Innovatief en Effectief Onderwijs*, *Vernieuwingsonderwijs* en *Wetenschap en Techniek*.

De zeven lectoraten van AMA en APO zullen vanaf 1 januari 2023 één visitatiecluster vormen. In de route daar naar toe werken de lectoraten aan bundeling van hun krachten via een meerjarig, interdisciplinair programma op het thema '*Life long learning for a Smart World*'.

Behalve vanuit hun academie worden de lectoraten ondersteund door *Saxion Research & Graduate School (SRGS)*. Ook werken de lectoraten samen met SRGS aan de ontwikkeling en uitvoering van het Saxion corporate onderzoeksbeleid.

In de overgangperiode tussen individuele visitatie en clustervisitatie hebben de AMA-lectoraten *Brain & Technology (B&T)* en *Strategisch HRM (SHRM)* gekozen voor een gezamenlijke visitatie. Omdat relatief recent (2018) *Human Capital in Smart Industry* nog individueel is gevisiteerd doet dit lectoraat niet aan deze clustervisitatie mee. Een korte karakteristiek van de twee lectoraten:

- het lectoraat Strategisch HRM positioneert zich op HRM- en human resource development (HRD)-interventies voor praktisch opgeleide medewerkers rond technologische ontwikkelingen. Het is de afgelopen jaren sterk gegroeid van 6 medewerkers in 2019 naar 21 medewerkers (waarvan 5 fulltime) eind 2020, samen goed voor 9,6 fte, exclusief de aanstelling (0,8 fte) van de lector (bron: Medewerkers lectoraten AMA). Nieuwe medewerkers worden nog voortdurend geworven; op het moment van visitatie telde het lectoraat circa 30 medewerkers (bron: Gesprek met lectoren en management). Het lectoraat bestaat sinds 2005 en wordt sinds 2019 geleid door lector dr. Stephan Corporaal, die tevens lector is van *Human Capital in Smart Industry*. Het lectoraat is sterk gelieerd aan de bacheloropleiding HRM;
- het lectoraat Brain & Technology positioneert zich onder leiding van fulltime lector dr. Jan Willem de Graaf op de thema's 'mens in de slimme wereld' en 'inclusieve samenleving'. Het lectoraat telde verder op het moment van visitatie 5 docentonderzoekers, samen goed voor 2 fte (bron: Medewerkers lectoraten AMA), waar dat medio 2020 nog 6 docentonderzoekers met samen 1,05 fte was (bron: Onderzoekprofiel B&T). De werving van een associate lector (samen met SHRM) is gaande. Het lectoraat is opgericht in 2017 en sterk gelieerd aan de bacheloropleiding Toegepaste Psychologie (TP).

Werkwijze

De evaluatie van de AMA-lectoraten *Brain & Technology* en *Strategisch HRM* is door de visitatiecommissie gedaan aan de hand van het BKO en de Saxion operationalisering daarvan in het *Saxion Kwaliteitskader Onderzoek* (SKOn) uit 2016. De visitatie is gedaan conform de binnen Saxion daarover vastgestelde afspraken.¹

Het beoordelingsproces van het cluster AMA-lectoraten is grotendeels uitgevoerd volgens de stappen die zijn beschreven in de notitie *Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek* van Saxion.

- De beide lectoraten hebben een zelfevaluatie uitgevoerd en de uitkomst ervan vastgelegd in een gezamenlijk dashboard dat is ingericht volgens de BKO-standaarden. Elke standaard omvat bijbehorende thema's uit het SKOn. Per thema is de huidige situatie beschreven, wordt een reflectie gegeven en zijn mogelijke (verbeter)acties beschreven. Elk thema wordt onderbouwd met documentatie. De zelfevaluatie is in samenspraak met de onderzoekers van beide lectoraten en met het management van de betrokken academies tot stand gekomen.
- De directeur van de academie heeft het dashboard voor de visitatie vastgesteld.
- Het dashboard en de onderliggende documenten zijn vervolgens aangeboden aan de visitatiecommissie. Bijlage 1 bevat een overzicht van alle aangeboden documentatie.

De visitatiecommissie bestond uit:

Voorzitter: Mw. Drs. G. (Gerdien) Vegter, Beleidsadviseur HAN, Staf Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg

Expert: Dhr. Dr. D. (Dennis) von Bergh, Lector Kennis, Adaptiviteit en Innovatie, Instituut Defensie Leergangen van de Nederlandse Defensieacademie (NLDA) (deskundige onderwijs en onderzoek)

Expert: Mw. Drs. S. (Sandra) Mulder, HR Manager Aebi Schmidt (werkvelddeskundige)

Secretaris: Dhr. Drs. L. (Lud) Overkamp, Beleidsadviseur Bureau Kwaliteit & Regelgeving, Saxion.

Een kort curriculum vitae van de commissieleden is beschikbaar.

- De visitatiecommissie heeft de informatie uit de zelfevaluatie en de onderliggende documentatie bestudeerd, op basis daarvan haar vragen geformuleerd en geïnventariseerd welke aanvullende documentatie zij wenste.
- De Covid-19-maatregelen hebben consequenties gehad voor de uitvoering van het visitatiebezoek aan de lectoraten.
 - Het visitatiebezoek heeft online plaatsgevonden.
 - Omdat de visitatiecommissie inschatte dat een 'traditioneel' visitatieprogramma niet één op één om te zetten valt naar een online-visitatie, onder andere vanwege een aanzienlijk grotere belasting voor de commissie, heeft zij bij de start van het visitatietraject besloten een extra stap in te lassen en het bezoekprogramma op basis daarvan te beperken.
 - De extra stap bestond uit het verzoek aan de lectoraten om nog voorafgaand aan het online visitatiebezoek in de vorm van een pitch te reageren op (verduidelijkings)vragen van het panel. Dit verzoek is door de lectoraten gehonoreerd. Ook is aanvullende documentatie aangeleverd, waar de visitatiecommissie om heeft verzocht.
 - Vervolgens heeft het panel bepaald over welke vragen het panel nog met de lectoraten in gesprek zou moeten gaan. Ook is goed gekeken met welke stakeholders het daarover zou willen spreken. Gezien de aantoonbaar zeer sterke verbinding van de beide lectoraten met het onderwijs, is ervoor gekozen geen gesprek met studenten te voeren.
 - Dit maakte het mogelijk om het dagprogramma van de visitatie te beperken tot een drietal gesprekken. Bijlage 2 geeft het programma van de visitatiedag weer en met wie de visitatiecommissie heeft gesproken.
- De geplande visitatiedatum op 10 december 2020 kon door persoonlijke omstandigheden binnen het panel niet doorgaan. De visitatie is daardoor verplaatst naar 21 januari 2021.
- De visitatie is afgesloten met een korte terugkoppeling door de voorzitter van de commissie.

¹ Zie daarvoor de documenten *Kwaliteit als ambitie; Saxion Kwaliteitsbeleid 2016-2020* (College van Bestuur Saxion, december 2016) en *Kwaliteitssysteem praktijkgericht onderzoek* (Bureau Kwaliteitszorg Saxion, december 2018).

Datum 11 maart 2021

Titel Visitatierapport van Strategisch HRM en Brain & Technology

Pagina 10 / 28

Opbouw

Dit visitatierapport is opgebouwd aan de hand van de vijf standaarden van het BKO. Per standaard geeft de commissie een korte beschrijving van haar bevindingen op basis van de zelfevaluatie, de onderliggende documentatie en de gesprekken tijdens de visitatiedag. Daarop volgt het oordeel van de commissie met de motivatie die daaraan ten grondslag ligt.

- Op standaard 1, 2, 3, en 4 spreekt de commissie een oordeel uit op de vierpuntsschaal 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent'.
- Op standaard 5 is het oordeel 'voldaan' of 'niet voldaan'.

Het rapport is aangeboden aan de lectoraten Brain & Technology en Strategisch HRM ter correctie van feitelijke onjuistheden. Het rapport is gepubliceerd op **<datum>**.

Standaard 1: Onderzoeksprofiel en doelstellingen

“De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijhorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren” (bron: BKO).

Onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma

De AMA-lectoraten hebben in 2019 samen met de vier lectoraten van de APO, AMA Kennistransfer en het *Centre of Expertise TechniekOnderwijs 'Tech Your Future'* het meerjarige multidisciplinaire programma *'Lifelong learning for a smart world'* ontwikkeld. Daarmee geven ze onder meer invulling aan bij de Saxion Strategische Agenda waarvan het thema Living Technology (de wisselwerking tussen technologie en de samenleving) een zwaartepunt vormt.

Het programma *Lifelong learning for a smart world'* kent drie samenhangende doelen: (1) Het inrichten van innovatief technologie onderwijs; (2) het stimuleren van continue ontwikkeling van medewerkers in organisaties zodat zij in staat zijn om bij te blijven met nieuwe technologische ontwikkelingen, ook voor diegenen die dat niet uit zichzelf kunnen (inclusie); (3) het inrichten van effectieve samenwerking tussen techniekonderwijs en het technisch bedrijfsleven om (potentiële) medewerkers voor te bereiden op de nieuwe industriële realiteit via bijvoorbeeld learning communities.

Dit programma is tevens, zo blijkt uit de Onderzoekssprofiel-documenten en uit de gesprekken, door zowel Brain & Technology als Strategisch HRM gebruikt om hun positionering aan te scherpen. Zij dragen binnen het programma *Lifelong learning for a smart world* bij aan het thema leven lang ontwikkelen als gevolg van technologische ontwikkelingen en digitalisering. Elk doet dat vanuit een eigen invalshoek.

- Brain & Technology doet onderzoek naar de mens in 'de slimme wereld' en de mogelijkheden van (slimme) technologie voor het realiseren van een inclusieve samenleving. Het jonge lectoraat, dat in 2017 gestart is, ziet als zijn missie *“zicht krijgen op en zichtbaar maken van gewenste en ongewenste gevolgen van de snelle en veelal breed gedragen inzet van nieuwe (slimme) technologie tegen de achtergrond van maatschappelijk verdienvermogen”* (bron: Onderzoekprofiel B&T).
- Strategisch HRM richt zich op *“organisatorische en maatschappelijke uitdagingen op het domein van 'Lifelong learning for a smart world' via het uitvoeren van onderzoek op het gebied van Strategisch HRM”* (bron: Onderzoekprofiel SHRM). Het in 2005 opgerichte lectoraat zet sinds 2015 vooral in op onderzoek naar factoren die mensen inzetbaar maken én houden in een snel veranderende arbeidsmarkt. De focus is met de participatie in de ontwikkeling van het *'Lifelong learning'*-programma verder aangescherpt tot onderzoek naar en bijdragen aan HRM- en HRD interventies rond praktisch opgeleide medewerkers in de technische sector en rondom technologische ontwikkelingen. Daarmee onderscheidt het zich van andere HRM lectoraten in Nederland die veelal focussen op speciale doelgroepen.

Binnen deze positionering zien beide lectoraten, zoals beschreven in hun onderzoeksprofielen, het als hun primaire opdracht om:

- *“goed onderzoek te doen dat relevant is voor de maatschappij, bedrijven, de opleidingen en het werkveld (...).*
- *multidisciplinaire, lectoraat overstijgende consortia te vormen om actuele uitdagingen krachtig te adresseren;*
- *valorisatie met dat onderzoek te realiseren door productontwerp en publicaties;*
- *studenten evenals docenten aan ons onderzoek te laten deelnemen;*
- *professionalisering van docenten te stimuleren door domeinexperts op te leiden;*
- *bij te dragen aan ontwikkeling en verbetering van het curriculum en het onderwijsassortiment.”*

Relevantie

De stakeholders waarmee de visitatiecommissie heeft gesproken onderschrijven volmondig de keuzes onder het programma *Lifelong learning for a smart world* en de missie en positionering van de lectoraten daarbinnen. Zij waarderen de intensieve samenwerking zeer, onderschrijven de actualiteit en relevantie van de onderzoeksthema's en achten de lectoraatsactiviteiten en output hoog. De waardering wordt ook zichtbaar in de score op de prestatie-indicator 'werkveldtevredenheid', een kengetal dat wordt berekend op basis van evaluaties

onder opdrachtgevers en partners in praktijkgericht onderzoek van de lectoraten. Waar Saxion streeft naar minimaal een 7,5, scoort B&T in 2019 een 8,2 en Strategisch HRM een 9,5 (bron: Aanvullende informatie kpi's lectoraten).

De relevantie van het onderzoeksprogramma is zichtbaar in de toenemende omvang van het projectportfolio in de afgelopen jaren. Er zijn veel voorbeelden van samenwerking met allerlei stakeholders in projecten en consortia en van producten die voortkomen uit onderzoeksuitkomsten zoals onderwijstrajecten, maatwerkproducten, MOOC's, praktijkpublicaties en derde geldstroom activiteiten voor uiteenlopende organisaties (bronnen: Publicatieoverzicht; Projectoverzicht; Zelfevaluatie). Dat vertaalt zich in een sterke groei in het aantal fte aan medewerkers van Strategisch HRM, terwijl ook Brain & Technology in fte groeit. De lectoraten bieden daarmee mogelijkheden voor professionalisering van docent-onderzoekers rondom onderzoek en voor uitwisseling met het onderwijs en beroepspraktijk. Kennisontwikkeling, valorisatie en onderwijsprofessionalisering gaan hand in hand.

Ambitie

Uit de pitch en de gesprekken met de lectoren en management blijkt dat de AMA-lectoraten hun (door de lectoren als 'organisch' omschreven) groei naar één robuust lectoratencluster graag willen doorzetten. Argumenten die daarvoor in het gesprek zijn genoemd waren onder meer: het vergroten van slagkracht door bundeling van krachten en beter benutten van elkaars expertise en netwerk, je naar buiten toe kunnen presenteren met een groot, samenhangend verhaal, de 'juiste spelers op het goede moment in kunnen zetten' en korte lijntjes. Deze robuustere onderzoekseenheid zou zich moeten richten op drie samenhangende onderzoekslijnen, waarin de ambities en expertises van de individuele lectoraten samensmelten en waarvoor samenwerking in grotere consortia (met o.a. bedrijven en instellingen) wordt nagestreefd. De drie onderzoekslijnen zijn (bron: Pitch Stephan Corporaal):

- inclusieve samenleving – grip krijgen op gewenste en ongewenste gevolgen van slimme technologie en exclusie van minderheden;
- lifelong learning – stimuleren van medewerkers om mee te bewegen in werk dat continue in verandering is door technologische ontwikkelingen;
- mensgerichte techniekimplementatie – implementeren van techniek op zo'n manier dat de kwaliteit van de mens en techniek optimaal gebruik worden.

De te bereiken doelen op deze lijnen op de korte en langere termijn willen de lectoren nog verder uitwerken, zo blijkt uit de gesprekken, in de vorm van het benoemen van concreet te realiseren producten. Zoals mogelijk het over 3 jaar hebben gerealiseerd van een 'key-enabling methodology' in de vorm van bijvoorbeeld een loopbaancheck. Daar worden dan gericht projecten bij gezocht, die het mogelijk maken zo'n product te ontwikkelen. Daarbij komt dan ook de vraag aan bod: wanneer ben je tevreden?

Relatie met Saxion Strategisch Plan

Beide lectoraten haken met '*Lifelong learning for a smart world*' expliciet aan bij het Saxion Strategisch Plan 2020-2024. Ze geven vorm aan de Saxion ambitie om te komen tot grotere, robuuste onderzoekseenheden die werken aan grote, multidisciplinaire onderzoeksprogramma's voor maatschappelijke uitdagingen, met Living Technology als zwaartepunt. *Lifelong learning for a smart world* is een vraagstuk van groot (inter)nationaal en regionaal maatschappelijk belang. "Dat hangt direct samen met de snelle technische ontwikkeling die zich bij bedrijven voltrekt en ook met het realiseren van de ambities van maatschappelijke vraagstukken als de energietransitie en gepersonaliseerde zorg. Het is evident dat deze maatschappelijke vraagstukken belangrijke uitdagingen op het gebied van human capital met zich meebrengen. Deze uitdagingen adresseren we in onze lectoraten en daarmee is het onderzoek van de beide lectoraten gesitueerd in het hart van het Saxion strategische speerpunt 'Living Technology' en draagt het rechtstreeks bij aan de Saxion strategische onderzoeksagenda" (bron: Zelfevaluatie).

Het lectoraatsonderzoek van Strategisch HRM vindt tot nu toe nog vooral op regionaal en nationaal niveau plaats; Brain & Technology is ook internationaal actief. De gezamenlijke lectoraten ambiëren – in het verlengde van de Saxion ambitie in deze – ook internationaal de vleugels uit te slaan. De eerste aanzetten zijn daarvoor gemaakt. "De ambities zijn om (...) kennis, ervaring en consortia op te bouwen om een bijdrage te leveren aan Europese (H2020) projecten. Via het Center of Expertise TechYourFuture en de Human Capital Agenda's zijn er ook

projecten toegekend waarmee we die kennis, ervaring en consortia daadwerkelijk kunnen opbouwen. Recentelijk is er ook een aantal grote multidisciplinaire projecten toegekend waarin we bijdragen aan o.a. de energietransitie (NWO-project), een skills georiënteerde arbeidsmarkt (ESF/EFRO), de COVID-19 samenleving (ZonMW) en gepersonaliseerde zorg (TechYourFuture)” (bron: Zelfevaluatie).

Afstemming met (externe) stakeholders

De lectoraten werken samen met een veelheid aan stakeholders. Dit zowel intern (bijv. Kennistransfer AMA, lectoraten van de APO, Saxion Research & Graduate School, lectoraten van de technische opleidingen waarmee wordt samengewerkt, opleidingen) als extern (via deelname in tal van netwerken en consortia, uitvoering van verschillende projecten met uiteenlopende partijen uit het werkveld). Het onderzoeksprogramma *Lifelong learning* heeft in voortdurende wisselwerking en samenspraak met talrijke interne en externe stakeholders uit het eigen domein en daarbuiten vorm gekregen. Uit de gesprekken met de stakeholders komt naar voren dat zowel de wijze waarop dat gebeurt als de uitkomst ervan zeer worden gewaardeerd.

Beide lectoraten benutten hun vertegenwoordiging in diverse regionale en landelijke netwerken onder andere voor het vormen van consortia “om actuele ontwikkelingen te adresseren” (bron: Zelfevaluatie) en het samen met stakeholders opstarten en uitvoeren van onderzoeksprojecten.

Zo werkt het lectoraat B&T op de onderzoekslijn ‘de mens in de slimme wereld’ samen met Roessingh Arbeid en de Hanzehogeschool Groningen. Recent heeft het met diverse partners uit de Stedendriehoek een project ‘Techhub’ gehonoreerd gekregen en een ZonMW project rondom de inclusieve samenleving in Covid-19 tijden. Het lectoraat Strategisch HRM werkt via het Lectorerenplatform Arbeid & HRM samen in diverse consortia voor HRM/HRD onderzoek en in landelijke programma’s van NWO, SIAA en EFRO. Onder leiding van Strategisch HRM is afgelopen jaar een groot SURF project over Lifelong Learning en een SLIM aanvraag rondom learning communities voorbereid en gehonoreerd met meer dan zes partners uit het HRM lectorennetwerk. Gezamenlijk zijn de lectoraten betrokken bij de “*intensieve en keten overstijgende samenwerking met de Universiteit Twente, Windesheim en sinds kort ook het ROC van Twente in het Expertisecentrum TechYourFuture*” (bron: Zelfevaluatie), dat zich vertaalt in diverse uitgevoerde en nog uit te voeren projecten.

De lectoraten hebben een professionaliserings- en opleidingsopdracht binnen de AMA en deze ook inhoud gegeven. Zo hebben ze meegewerkt aan de blauwdruk van voor de nieuwe opleidingsprogramma’s van de opleidingen (Internationaal) HRM en TP.

Het lectoraat Strategisch HRM werkt intensief samen met de curriculumcommissie en de teamleider van de opleiding HRM aan de invulling van het HRM opleidingsprogramma. Resultaat daarvan is bijvoorbeeld dat de leerlijnen van de opleiding en onderzoekslijnen van het lectoraat vrijwel één-op-één op elkaar afgestemd zijn. Ook is met de AMA en de directeuren van het economisch onderwijs binnen Saxion het plan ‘*AMA agile onderwijs en onderzoek*’ ontworpen. Daarin is een nieuw derdejaars programma opgezet, waarin studenten praktijkgericht onderzoek doen in ‘labs’ die direct in verbinding staan met het lectoraat (bron: Samenwerking onderzoek en onderwijs in HRM labs). Sinds 2018 zijn onder leiding van het lectoraat MOOC’s (bijv. over HR-analytics en Smart Industry) ontworpen, die door diverse hogescholen worden gebruikt. Het lectoraat is kartrekker van het project SURF vakcommunity HRD, waarin lectoren en docenten uit heel Nederland samenwerken. Het participeert ook in diverse Saxion-brede projecten zoals het Saxion Onderwijs Model (SOM).

Het lectoraat Brain & Technology verzorgt vier keer peer jaar een studium generale, gekoppeld aan de accenten in het eerstejaars programma van de opleiding TP. Ook verzorgt de lector een leereenheid in het eerste jaar TP en een leereenheid neuropsychologie voor een minor in het derde jaar. Daarnaast geeft hij diverse gastcolleges op de AMA en daarbuiten.

De lectoraten hanteren de binnen Saxion afgesproken negen ‘kritische prestatie-indicatoren’ (kpi’s). Deze zijn bedoeld om periodiek de voortgang van het onderzoek te meten en zijn een hulpmiddel voor het stellen van doelen en de sturing op onderzoeksactiviteiten. Ze sluiten aan op de afspraken in het BKO over door de hogescholen te gebruiken indicatoren voor de thema’s ‘input’, ‘beroepspraktijk & maatschappij’, ‘onderwijs & professionalisering’ en ‘kennisontwikkeling’. De kpi’s worden periodiek besproken met het academiemanagement

en CvB aan de hand van een overzicht (bron: Aanvullende informatie kpi's lectoraten). Bij standaard 4 en 5 komt de commissie hierop terug.

Overwegingen van de visitatiecommissie naar aanleiding van de bevindingen

De visitatiecommissie heeft twee dynamische, bruisende en open lectoraten ontmoet, die intensief met elkaar en met talrijke in- en externe stakeholders samenwerken aan relevante en actuele vragen. De beide lectoraten zijn zowel intern als extern goed zichtbaar, bekend en betrokken bij het (regionale) werkveld en vice versa. Er gebeurt heel veel, door de lectoraten wordt veel 'geleverd' en de stakeholders zijn vol lof over hun betrokkenheid, de wijze van samenwerking en de resultaten daarvan.

Er gebeurt zelfs zoveel met zoveel betrokkenen, dat de visitatiecommissie aanvankelijk moeite had om goed zicht te krijgen op waar de lectoraten (gezamenlijk) voor staan en naar toe willen in de veelheid van visies, beleidsuitgangspunten, projecten, activiteiten en stakeholders – en documentatie daarover. Dat was reden voor de commissie om de lectoraten te vragen om aanvullend, voorafgaand aan de visitatiegesprekken, een pitch te geven om een en ander te verduidelijken. Deze pitch was zeer verhelderend en leidde mede tot het gewenste inzicht.

De visitatiecommissie constateert dat de AMA-lectoraten sinds 2019 in transitie zijn: ze groeien ('organisch' zoals diverse keren wordt opgemerkt) van individuele lectoraten met een eigen missie en onderzoeksprofiel toe naar een gezamenlijke onderzoekseenheid (in het rapport steeds aangeduid als: 'clusterlectoraat') met een goed bij de Saxion ambities aansluitend onderzoeksprofiel. Met het in samenspraak met stakeholders van binnen en buiten hun domein ontwikkelde multidisciplinaire meerjarenprogramma *Lifelong learning for a smart world* geven de lectoraten naar de mening van de commissie invulling aan een zeer actueel en relevant thema. Een onderwerp dat goed aansluit op de strategische agenda van Saxion en bij de vragen en ontwikkelingen in de (inter)nationale en (regionale) beroepspraktijk. Het geeft veel energie aan alle betrokkenen, zo blijkt uit alle gesprekken.

Binnen het overkoepelende thema hebben de lectoraten zich individueel duidelijk gepositioneerd met talrijke kansen voor kennisontwikkeling, valorisatie en onderwijs & professionalisering. Kansen die, zo blijkt uit de onstuimige groei en de vele activiteiten waaraan met uiteenlopende stakeholders wordt samengewerkt, de (gezamenlijke) lectoraten zoveel mogelijk willen en ook vaak daadwerkelijk weten te grijpen.

De visitatiecommissie kreeg nog geen bevredigend antwoord op de vraag: 'Wanneer ben je tevreden – en wat doe je dus (nog) wel en wat niet (meer)?' De commissie constateert dat dit samenhangt met de nog niet duidelijk genoeg geformuleerde focus. Welk doel heeft het 'clusterlectoraat' precies voor ogen, welke resultaten moet het onderzoeksprogramma op termijn opleveren, welke impact wil het bereiken, hoe wordt daar naar toe gewerkt en op welke manier kunnen de lectoraten elkaar daarbij optimaal versterken?

Aanscherping van de focus is in de ogen van de visitatiecommissie belangrijk om de ontwikkeling naar een robuustere onderzoekseenheid te laten slagen. De focus is nodig om de ontwikkelingsgerichte dialoog te kunnen voeren over bereikte resultaten en impact voor kennisontwikkeling, beroepspraktijk & maatschappij en onderwijs & professionalisering op het thema *Life long learning for a smart world*. Op basis van nieuw te stellen doelen kan het 'clusterlectoraat' de onderzoeksactiviteiten bijsturen. Met het oog op die dialoog hanteren lectoraten de Saxion-breed vastgestelde kritische prestatie-indicatoren (kpi's). De lectoraten volgen de SRGS systematiek. Ze stellen per lectoraat en voor iedere prestatie-indicator voorafgaand aan het jaar een doelstelling op en evalueren ieder kwartaal de voortgang met het management. In het kwaliteitssysteem is nog geen sprake van vastgestelde kwalitatieve streefnormen. Daardoor komen de kpi's als hulpmiddel voor het stellen van doelen en sturen van onderzoeksactiviteiten nog niet goed uit de verf. De commissie adviseert om de focus en deliverables van het 'clusterlectoraat' goed te beschrijven en realistische streefnormen te koppelen aan de kpi. De commissie waardeert dat de lectoren het belang hiervan inzien en zich reeds hebben voorgenomen om hier een ontwikkeling in maken.

Het zoeken naar de juiste gezamenlijke focus is onderdeel van de fase van het veranderingsproces waarin de samenwerkende lectoraten nu zitten. De visitatiecommissie constateert dat de zoektocht naar een zo goed

Datum 11 maart 2021

Titel Visitatierapport van Strategisch HRM en Brain & Technology

Pagina 15 / 28

mogelijke invulling volop in de aandacht staat bij alle betrokkenen. De discussie daarover heeft tijd nodig, maar de visitatiecommissie is op basis van de gesprekken vol vertrouwen dat dit tot de gewenste uitkomsten leidt.

Oordeel standaard 1

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

Aanbevelingen

Continueer de weg, die is ingeslagen met het gemeenschappelijke onderzoeksprofiel en -programma. Scherp dit op een aantal punten aan in de uitwerking:

- Bepaal gezamenlijk de stip op de horizon die het 'clusterlectoraat' nastreeft ('wat is onze bestaansreden?') en hoe daarop wordt gekoerst: hoe gaan we daar komen en waar sturen we op? Zorg dat deze koers aansluit bij de onderzoeksambities van het Saxion Strategisch Plan.
Dat zou bijvoorbeeld kunnen door bij elk van de vier onderzoeksambities uit het Saxion Strategisch Plan 2020-2024 (meer focus aanbrengen in de onderzoeksagenda; meer missie gedreven onderzoek doen; de impact van het onderzoek vergroten; goed verbinden van masteronderwijs, onderzoek en promotietrajecten) steeds aan te geven hoe je daaraan gaat bijdragen en wat je daarin wilt bereiken.
- Werk voor de onderzoekslijnen van het onderzoeksprogramma *Life Long learning for a smart world* uit hoe en waar de betrokken lectoraten elkaar (als 'clusterlectoraat') kunnen ondersteunen en versterken.
- Werk zodanige kwantitatieve en kwalitatieve streefnormen uit voor de prestatie-indicatoren, dat ze sturend kunnen zijn voor de uitvoering van het onderzoeksprogramma. Stel daarvoor de vraag: wanneer zijn we tevreden? (zie ook de aanbevelingen bij standaard 4).

Standaard 2: Organisatie, mensen en middelen, samenwerkingsverbanden

“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” (bron: BKO.

Organisatie- en beslissingsstructuur

De huidige organisatie- en besluitvormingsstructuur van de AMA-lectoraten was passend, zo komt uit de gesprekken naar voren, bij de tot voor kort kleinschalige onderzoeksgroepen. Kenmerkend zijn de vele persoonlijke contacten van de lectoren met hun medewerkers; de lector is te zien als de spin in het web van het lectoraat, die zowel inhoud als organisatie stuurt, eindverantwoordelijk is en bij vrijwel alle activiteiten direct is betrokken. Binnen hun kenniskring streven de lectoren naar het bieden van ruimte voor groei en ontwikkeling, onder meer door voorbeeldgedrag. Ze stimuleren een cultuur, zo blijkt uit de zelfevaluatie en uit de gesprekken, waarin zowel wordt aangemoedigd om elkaar aan te spreken op de kwaliteit van het werk en elkaar kritisch feedback te geven, als elkaar daarop te complimenteren en enthousiasmeren. De academiedirecteur is de direct leidinggevende van de lectoren. Eens in de zes weken hebben de lectoren en de directeur overleg.

De lectoren en het AMA-management realiseren zich echter dat door de groei van de individuele lectoraten, de aangescherpte Saxion onderzoeksambities en het toegroeien naar een ‘clusterlectoraat’ rond het programma *lifelong learning* een organisatieaanpassing nodig is. De span of control van de lectoren wordt te groot. In het document *Strategische Personeelsplanning Lectoraten* zijn op basis van een analyse onder meer de strategische keuzes voor verdere clustering van de lectoraten (met daarin ook AMA Kennistransfer opgenomen) beschreven. Dit moet leiden naar een nieuw organisatieonderdeel ‘AMA Onderzoek en Ondernemerslab’, inclusief een backoffice die samenwerkt met Saxion Research & Graduate School. Voor de verdere invulling daarvan zijn in de strategische personeelsplanning al wel enkele speerpunten aangegeven, zoals het benutten van contractactiviteiten, kennistransfer en onderzoek als ontwikkelinstrument en het sturen op een ontwikkeling van ‘leergroep’ naar ‘projectorganisatie’ naar ‘learning community’. Het zorgdragen dat de ondersteunende processen en *customer relations management* AMA-breed op orde is, is eveneens een speerpunt – met als basis: denken vanuit klantbelang. Dat sluit aan bij het pleidooi van stakeholders tijdens de visitatiegesprekken om vooral enkele belangrijke unieke selling points (usp’s) van de lectoraten niet uit het oog te verliezen: hun goede benaderbaarheid en nabijheid voor zowel praktijk- als onderwijs- en onderzoekpartners, en hun wendbaarheid.

Personeel

In de *Strategische Personeelsplanning Lectoraten* wordt – in het licht van de onderzoeksagenda van *lifelong learning* met de drie onderzoeklijnen – een opsomming gegeven van de usp’s van de lectoraten en van belangrijke externe ontwikkelingen. Dat mondt uit in een aantal strategische keuzes. Dat alles wordt gebruikt om het toekomstig (gewenste) personeelsbestand van de nieuwe organisatie-eenheid te beschrijven. Zo wordt gestreefd naar een mix van docent-onderzoekers (aanstelling vooral bij onderwijs) en senior onderzoekers (aanstelling vooral bij onderzoek, minimaal 0,6 fte) en naar een mix van disciplines als psychologie, HRM en bedrijfskunde voor een unieke profilering in de markt. Ook wordt expertise in en ervaring met het werken in multidisciplinaire, hogeschool overstijgende onderzoeksconsortia, een internationaal trackrecord van onderzoekspublicaties, marktgericht denken en doen en actieve participatie in diverse netwerken gevraagd.

Op basis hiervan zijn en worden nu al medewerkers geworven. Vooral het (tijdig) binnenhalen van voldoende goede senioronderzoekers staat hoog op de agenda. De lectoren zien mooie kansen om als ‘clusterlectoraat’ mee te doen in grotere projecten, maar lopen tegen gebrek aan (snel) beschikbare senioronderzoekers aan. *“Er is behoefte aan een aantal strategische investeringen in mensen. Het lukt ons nog steeds om uiteindelijk goede mensen vanuit elders en vanuit Saxion binnen te halen, om coherente onderzoeksgroepen samen te stellen. Maar je zou de deskundigheid sneller binnen willen kunnen halen”*, aldus lector Corporaal. Strategisch HRM had het afgelopen jaar te kampen met onderbezetting. Zo waren er twee vacatures voor associate lectoren. Eén van die vacatures is inmiddels vervuld. Om de werving te verbeteren zet de AMA een recruiter in, zo is in het gesprek door de directeur aangegeven.

Voorzieningen en middelen

Saxion kent sinds 2017 de Saxion Research & Graduate School (SRGS), dat het Saxion onderzoeksbeleid uitdraagt, onder andere door het vormen van grote, robuuste lectoraten te stimuleren. SRGS biedt tal van voorzieningen en diensten aan voor de lectoraten, zoals ondersteuning t.a.v. datamanagement, subsidie-advies, reviewcommissies en een lectorenplatform. Beleidsafstemming tussen academie en SRGS vindt periodiek plaats in het Saxion directeurenoverleg. De lectoren geven aan zeer tevreden te zijn over SRGS en de daar ontwikkelde en aangeboden voorzieningen en ondersteuning.

Behalve uit de rijksbijdrage voor de basisomvang van beide lectoraten (eerste geldstroom), komen de financiële middelen ook uit extern gefinancierde projecten van o.a. NWO, TechYourFuture, SURF, ESF/EFRO (tweede geldstroom) en financiering door de beroepspraktijk (derde geldstroom). De verhouding daartussen wordt door de kpi 'Middelen voor onderzoek' in beeld gebracht (bron: Aanvullende informatie kpi's lectoraten):

Verhouding middelen voor onderzoek tussen respectievelijk: eerste / tweede / derde geldstroom		
	<i>In 2019 (gehele jaar)</i>	<i>Periode jan-aug 2020</i>
Strategisch HRM	190K / 158K / 0K	121K / 130K / 0K
Brain & Technology	171K / 46K / 6,7K	180K / 3K / 25K

Verwacht wordt dat de middelen die door extern gefinancierde projecten beschikbaar komen, de komende jaren zullen toenemen door de intensievere samenwerking in projecten van het gezamenlijke programma.

De lectoraten kampen met tekortkomingen in de financiële projectadministratie van Saxion, dat onvoldoende in staat is snel actueel inzicht te geven in de projectfinanciering. Dat maakt het nemen van adequate strategische beslissingen moeilijk. *"We moeten risico's kunnen en durven nemen, we hebben mensen nodig, moeten (voor)investeren en er op gokken dat er na afloop weer nieuwe projecten binnengehaald zijn"*, aldus Corporaal. *"De bereidheid is er, maar daarvoor is wel goede informatie nodig."* Saxion heeft inmiddels besloten een nieuw systeem aan te schaffen dat daar beter toe in staat is.

Samenwerking en (internationale) netwerken

De samenwerking en netwerken op regionaal en nationaal niveau is al bij standaard 1 onder het kopje 'Afstemming met (externe) stakeholders' besproken. Wat betreft internationale samenwerking zijn er duidelijke verschillen tussen de lectoraten. Het lectoraat B&T neemt al deel aan internationale onderzoeksgroepen, publiceert regelmatig conferentiepapers en participeert in internationale onderzoeksprojecten, zoals het neurodiversity netwerk met Stanford University en met China Tianjin University ('Building a brain'). De internationale samenwerkingen wil het continueren en uitbreiden.

Ook Strategisch HRM neemt deel aan internationale onderzoeksgroepen en publiceert regelmatig conferentiepapers, maar neemt nog niet deel aan internationale onderzoeksprojecten. Het is sterk in regionaal en nationaal onderzoek en gaf daaraan tot 2019 prioriteit. Onder invloed van de internationale onderzoekambities van Saxion heeft het lectoraat sinds 2019 ook internationaal haar eerste stappen gezet. Dat gebeurt via het maken van interdisciplinaire consortia om kennis op te bouwen voor Europese onderzoeksprogramma's. *"Een aantal van de recent gehonoreerde projecten is ook specifiek bedoeld voor het opbouwen van kennis, track- record en consortia om op termijn te participeren in Europese onderzoeksprogramma's"* (bron: Zelfevaluatie).

Overwegingen van de visitatiecommissie

Zoals ook bij standaard 1 is aangegeven slagen de lectoraten er goed hun vele regionale en (inter)nationale contacten en stakeholders via samenwerkingsverbanden en netwerken te mobiliseren. Samen werken ze aan het realiseren van het onderzoeksprogramma *Lifelong learning for a smart world*.

De ontwikkeling naar een grotere, robuustere onderzoekseenheid wordt door lectoren en academiemanagement (én Saxion) als een noodzakelijke voorwaarde gezien om de onderzoeksambities te realiseren. De richting daarvoor is uitgewerkt in de *Strategische Personeelsplanning Lectoraten*, waarin onder meer de strategische keuzes voor de verdere clustering van de lectoraten worden beschreven.

Datum 11 maart 2021

Titel Visitatierapport van Strategisch HRM en Brain & Technology

Pagina 18 / 28

Consequentie daarvan is wel dat beide, momenteel nog kleinschalig georganiseerde lectoraten midden in een organisatieverandering zitten. Dat brengt risico's met zich mee voor de bedrijfsvoering die direct van invloed kunnen zijn op het realiseren van de onderzoeksambities.

Terwijl de organisatorische ontwikkeling naar een 'clusterlectoraat' nog in een 'forming' en 'storming' fase zit, dienen de samenwerkende lectoraten zo goed mogelijk te blijven 'performen'. Met een nog op kleine onderzoekseenheden afgestemde organisatie wordt gewerkt aan een gezamenlijk en groeiend opdrachtenportfolio met een groeiend aantal (nieuwe, in te werken en te begeleiden) medewerkers. Dat stelt onder meer hoge eisen aan de lectoren. De visitatiecommissie ziet het als een reëel risico dat de balans tussen management- en onderzoekstaken ten nadele van de onderzoekstaken doorslaat: dat de managementtaken ten koste gaan van het inhoudelijk (bege)leiden van de onderzoekseenheid en het zorgdragen voor de focus en kwaliteit van het onderzoek.

De commissie adviseert om de lectoren te ontlasten door (een deel van) de bedrijfsvoeringsprocessen anders te organiseren. De commissie onderkent dat de samenwerkende lectoraten opereren in een snel veranderende omgeving waarin zij snel strategische beslissingen moeten kunnen nemen. Dat wordt bemoeilijkt door de problemen om (tijdig) voldoende senioronderzoekers aan te trekken die voldoen aan het functieprofiel uit de *Strategische Personeelsplanning Lectoraten*. Ook de tekortkomingen in de financiële projectadministratie van Saxion om snel een actueel financieel overzicht te genereren verminderen de slagkracht.

Ondanks de gesignaleerde risico's meent de visitatiecommissie dat de samenwerkende lectoraten met de huidige ter beschikking staande middelen voldoende in staat zijn hun gemeenschappelijke onderzoeksprofiel waar te maken. Met het inzetten van een recruiter voor de werving van senioronderzoekers en de aanschaf door Saxion van een beter projectadministratie-systeem zijn al acties ingezet om de risico's aan te pakken. Met het *Strategische Personeelsplanning Lectoraten*, waarin ook de inrichting van een backoffice is voorzien, heeft de AMA bovendien een nuttig hulpmiddel beschikbaar, dat richting en energie geeft aan de beoogde organisatieaanpassing.

Oordeel standaard 2

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

Aanbevelingen

- Organiseer de bedrijfsvoeringsprocessen (personeel, informatievoorziening, organisatie, financiën, automatisering, communicatie, huisvesting) zodanig, dat de lectoren beter toekomen aan hun hoofdtaak: het leiden en begeleiden van de (nieuwe) onderzoekseenheid en het zorgdragen voor de inhoudelijke focus en kwaliteit van het onderzoek. Doe dit in afstemming met SRGS.
- Overweeg om tijdelijk, afhankelijk van wanneer belangrijke randvoorwaarden (zoals voldoende gekwalificeerde medewerkers, verbeterde projectadministratie, aangepaste inrichting bedrijfsvoering) worden gerealiseerd, onderzoeksactiviteiten te temporeren of de onderzoeksambities bij te stellen.

Standaard 3: Onderzoeksproces

"Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek" (bron: BKO).

Onderzoeks aanpak

De lectoraten hanteren in al hun onderzoek wetenschappelijke kwaliteitsmaatstaven, die expliciet in elk onderzoek worden beschreven. *"De normen en kwaliteitseisen voor wetenschappelijk onderzoek liggen vast en deze zijn bekend bij de kenniskringleden van het lectoraat en worden gehandhaafd: iedereen die een doctoraat heeft wordt geacht hiernaar te handelen"* (bron: Onderzoeksprofiel SHRM). Steeds worden alle aspecten van het onderzoek – van theoretische uitgangspunten, modellen en aannames naar formulering van de onderzoeksvragen en verantwoording van de onderzoeksmethode, tot het beschrijven van de beperkingen van het onderzoek en verantwoording van de conclusies – onderbouwd en verantwoord. Daarbij wordt veel gebruik gemaakt van peer review (zie hierna onder het kopje 'Peer review').

Daarnaast zorgt ook de samenwerking met lectoraten uit andere domeinen in multidisciplinaire consortia voor een goede stimulans om kwaliteitsmaatstaven voor onderzoek regelmatig te expliciteren en te bediscussiëren. *"Met een aantal kleinere onderzoeken vanuit TechYourFuture, zijn we onderzoekers aan het voorbereiden op deze multidisciplinaire onderzoeksamenwerking in het domein techniek, zorg en onderwijs. We zien tot nu toe dat dit leidt tot een verrijking van het type producten dat uit onderzoek komt, meer aandacht voor ontwerpgericht onderzoek en ook het explicieter maken van theoretische randvoorwaarden. We ervaren tegelijkertijd dat de bovengenoemde kwaliteitscriteria (logischerwijs) ook expliciet geadresseerd worden bij lectoraten in andere disciplines"* (bron: Zelfevaluatie).

Vanuit SRGS worden de lectoraten ondersteund in zo goed mogelijk datamanagement en bij toetsing van ethische aspecten van het onderzoek via de Saxion Ethische Advies Commissie (SEAC). SRGS biedt de lectoraten ook intensieve begeleiding bij het schrijven van een goede subsidieaanvraag.

Peer review

De lectoraten hebben, aansluitend bij Saxionafspraken daarover, een peer reviewcultuur die op allerlei niveaus zichtbaar is (bron: Zelfevaluatie):

- Voor aanvragen van grote onderzoeksprojecten (zoals promotietrajecten, postdocs, en RAAK-/SIA-trajecten): peer review door meerdere lectoren met formeel ingestelde commissies, periodiek georganiseerd door de SRGS;
- Voor de fundamentele onderzoeken:
 - via presentatie van o.a. conferentiepapers en het laten beoordelen en becommentariëren daarvan door 'peers' op het gebied van onderzoek uit de internationale en nationale HRM- en TP-onderzoeksgemeenschap. Zowel op internationale conferenties, als op het HRM-praktijkonderzoek congres van het lectorennetwerk Platform Arbeid;
 - interne peer-review sessies door de lector en senior onderzoekers.
- Voor artikelen, praktijkpublicaties en onderzoeksrapportages:
 - indien voortkomend uit extern gefinancierde projecten: altijd peer review op het niveau van (associate) lectoren van de betrokken lectoraten en/of universiteiten;
 - peer feedback bijeenkomsten van soortgelijke projecten voor peerfeedback met externe lectoren;
 - Strategisch HRM en lectoraat HRM van Windesheim reviewen – op (associate) lector niveau - in alle gevallen elkaars werk.

Daar bovenop is er een kwaliteitscontrole op alle producten die 'naar buiten gaan'. Elke bijdrage wordt door iemand gereviewed die er niet aan meegeschreven heeft. Daarnaast reviewen beide lectoren alle artikelen, publicaties en onderzoeksrapporten op de kwaliteitscriteria voordat deze extern worden ingediend. *"Vrijwel altijd zijn de lectoren ook co-auteur en schrijven ze actief mee aan de artikelen. Zeker bij conferentiepapers, producten van promovendi en wetenschappelijke artikelen leidt dat tot zeer intensief begeleide trajecten met veel peer feedback"* (bron: Zelfevaluatie). Dat dit alles aantoonbaar tot hoge kwaliteit leidt, blijkt onder meer uit

Datum 11 maart 2021

Titel Visitatierapport van Strategisch HRM en Brain & Technology

Pagina 20 / 28

conferentiepapers die op (inter)nationale wetenschappelijke congressen worden geaccepteerd (waarvan enkele de 'best paper award' toegekend kregen) en uit peer reviewed publicaties in internationale journals en boeken.

Uit de gesprekken tijdens de visitatie blijkt dat peer reviews ook door de stakeholders als een belangrijk instrument worden gezien voor de kwaliteit van het onderzoek. Onderzoekers van B&T en SHRM vertelden in hun gesprek met de commissie, dat de peer review nog vaak ingestoken wordt vanuit het eigen lectoraatsonderzoek en daarbij betrokkenen, behalve als het projecten betreft waar samen aan wordt gewerkt. Komen tot peer reviews die structureel over de lectoraten heen worden georganiseerd wordt als een verbetermogelijkheid gezien.

De lectoraten willen structuur en proces van de peer reviews nog verder aanscherpen. Conform Saxion afspraken zouden lectoraten bijvoorbeeld in het onderzoeksdossier zichtbaar moeten maken op welke wijze de input uit peer reviews leidt tot verbetering van de eigen onderzoekspraktijk (bron: Implementatieplan Saxion Onderzoeksvisie). De lectoraten constateren echter zelf dat daarvan tot nu toe nog weinig schriftelijk wordt vastgelegd. Ook willen ze toe naar het organiseren van peer reviews op het niveau van de gezamenlijke (cluster)lectoraten, met betrokkenheid van opdrachtgevers en andere stakeholders. Daaraan wordt in samenwerking met SRGS gewerkt.

Overwegingen van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is onder de indruk van de intensieve peer reviewcultuur bij beide lectoraten en het grote kwaliteitsbewustzijn dat daaruit spreekt. De lectoraten hanteren en verantwoorden voortdurend de wetenschappelijke kwaliteitsstandaarden en scherpen het praktijkgerichte onderzoek aan door concepten en resultaten ter discussie te stellen aan peers van binnen en buiten het eigen kennis- en vakdomein. De verkregen feedback wordt gebruikt om tot betere producten te komen. De visitatiecommissie doet de lectoraten de suggestie om ook vast te leggen hoe zij de feedback verwerken zodat dit eenduidig verloopt en de verwerking van de feedback intern kan worden gereviewed. De visitatiecommissie meent dat de lectoraten er aantoonbaar goed in slagen werk van hoge kwaliteit af te leveren. Dat blijkt bijvoorbeeld uit bekroningen van enkele papers als 'best paper award' en met publicaties in peer reviewed internationale journals.

Oordeel standaard 3

De commissie beoordeelt deze standaard als goed.

Aanbevelingen

- Introduceer peer review op 'clusterlectoraat'-niveau, betrek externe stakeholders daarbij en expliciteer de te hanteren kwaliteitsstandaarden. Zet daarom expliciet op papier welke kwaliteitsstandaarden door de gezamenlijke lectoraten met hun praktijkonderzoek worden nagestreefd en in peer reviews aan bod kunnen komen. Dit helpt ook om bijvoorbeeld nieuwe kenniskringleden snel wegwijs te maken in de nagestreefde kwaliteitsstandaarden.
- Leg de opbrengsten van de peer reviews vast en verantwoord hoe deze worden gebruikt om producten bij te stellen.

Standaard 4: resultaten en impact

“De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:

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

Het onderzoek heeft in voldoende mate impact op de hiervoor omschreven gebieden” (bron: BKO).

Resultaten en impact kennisontwikkeling

Internationaal en nationaal wordt door de lectoraten veel gepubliceerd voor zowel een wetenschappelijk als een praktijkpubliek. Met het oog op een zo groot mogelijk gebruik wordt zoveel mogelijk gewerkt met open source publicaties. Van de lectoraten zijn tientallen conferentiepapers geaccepteerd op (inter)nationale wetenschappelijke congressen, waarvan er twee de ‘best paper award’ wonnen. Er zijn ook peer reviewed publicaties opgenomen in internationale journals en boeken. Op het moment van visitatie waren zes promoties succesvol voltooid. Er liepen nog zes trajecten, waarvan er twee van beide lectoraten samen zijn, aansluitend bij het onderzoeksprogramma *Lifelong learning for a smart world*.

De lectoraten geven, vaak samen met het expertisecentrum Tech Your Future, praktijkpublicaties uit (zoals praktijkboeken, een *serious game*, een simulatie, praktijkmethodieken), die weer leiden tot vragen om bijdragen te leveren aan congressen en webinars en om keynotes.

De lectoraten werken met drie kpi’s om de relevantie van de gerealiseerde resultaten en impact van kennisontwikkeling in beeld te brengen (bron: Aanvullende informatie kpi’s lectoraten).

Aantal externe prestaties en demonstraties		
	In 2019 (gehele jaar)	Periode jan-aug 2020
Strategisch HRM	15	20
Brain & Technology	10	12
Aantal publicaties		
Strategisch HRM	32	28
Brain & Technology	10	12
Toegekende subsidies (in euro’s)		
Strategisch HRM	121,5K	120K
Brain & Technology	27K	25K

De lectoraten zijn zeer tevreden met hun output – ook omdat die “met relatief geringe menskracht” is gerealiseerd (bron: Zelfevaluatie).

Het blijven presteren op kennisontwikkeling wordt door de lectoraten gezien als een belangrijk voorwaarde voor het realiseren van de internationale onderzoeksambities (bron: Zelfevaluatie): “We zien een duidelijk doorlopende lijn van kennisopbouw via promoties en tegenwoordig ook NWO/NRO/Europese onderzoeken. Gezien de Europese onderzoeksambities is blijvende aandacht en bestending van het track-record noodzakelijk. De komende jaren wordt er meer aandacht gegeven aan publicaties in peer-reviewed journals. Daarvoor is onder andere een postdoc-aanvraag in voorbereiding. Vanzelfsprekend publiceren ook de promovendi internationaal.”

Resultaten en impact beroepspraktijk & maatschappij

De onderzoeksresultaten worden voortdurend via onderwijstrajecten, maatwerk- en praktijkproducten voor uiteenlopende bedrijven en instellingen. Daartoe wordt samengewerkt met AMA Kennistransfer. “Daarbij gaat het niet om een opdracht binnen te halen, maar zowel om kennis delen als ophalen”, zo werd in het gesprek met de stakeholders opgemerkt.

Het gaat dan om toepassing van instrumenten of praktijkkennis, gecombineerd met het opleiden in onderzoek van docent-onderzoekers en het terugvertalen van deze praktijktoepassingen naar het onderwijs (bron: Zelfevaluatie):

“De lectoraten en AMA Kennistransfer zijn de afgelopen jaren fors meer aandacht gaan besteden aan onderzoek dat - naast tot kennisproducten - leidt tot producten die impact hebben op zowel onderwijs als het regionale bedrijfsleven. Dat heeft onder andere geresulteerd in leergangen voor professionals, MOOCs, praktijkpublicaties, maatwerk-trainingsprogramma's en 'learning communities' waarin bedrijven, onderwijs en overheid samenwerken aan het vormgeven van de ontwikkeling van professionals. In vrijwel alle consortia waarin we participeren wordt de ontwikkeling van producten voor beroepspraktijk en maatschappij vereist. We kunnen dan ook voorspellen dat de impact ook de komende jaren verder gaat groeien.”

AMA Kennistransfer streeft er naar de producten zo goed mogelijk neer te zetten en de uitvoering te monitoren en evalueren. Op die manier wordt uit de beroepspraktijk weer informatie opgehaald die teruggebracht kan worden in het onderwijs. *“We zijn heel blij met samenwerking en interactie”,* aldus een gesprekspartner uit het werkveld. *“Ze sluiten goed aan bij de focus van de bedrijven. Weten dat niet alles kan, zo nodig modereren, samen kijken naar wat nodig is, waar kennis kan worden ingekocht, toegevoegd, toepasbaar gemaakt kan worden.”*

De lectoraten werken met twee kpi's om de relevantie van de gerealiseerde resultaten en impact op beroepspraktijk en maatschappij in beeld te brengen (bron: Aanvullende informatie kpi's lectoraten).

Aantal producten t.b.v. beroepspraktijk en maatschappij (valorisatie):		
	<i>In 2019 (gehele jaar)</i>	<i>Periode jan-aug 2020</i>
Strategisch HRM	2	8
Brain & Technology	10	12
Werkveldtevredenheid (cijfer)		
Strategisch HRM	9,6	-
Brain & Technology	8,2	-

De producten kunnen allerlei vormen aannemen. Zo maakte SHRM onder meer een digitale leercultuurscan voor ondernemers in het mkb, een podcast over loopbaancoaching, een *Realistic Evaluation Framework* voor learning communities en hield het een presentatie over *Collaborative Robots Entering the Factory Floor*. En B&T verzorgde onder meer een advies voor een landelijke organisatie en een training over autisme voor studieloopbaanbegeleiders (bron: Publicatieoverzicht).

Door Saxion wordt voor de kpi 'werkveldtevredenheid' het streefcijfer 7,5 gehanteerd. Beide lectoraten zitten daar in 2019 ruim boven. Voor de andere kpi is geen streefcijfer aangegeven. Er is niet gedocumenteerd in hoeverre de kpi's een bijdrage leveren aan de ontwikkelingsgerichte dialoog over beoogde en bereikte resultaten en impact op het gebied van beroepspraktijk en maatschappij.

Resultaten en impact onderwijs & professionalisering

De lectoraten hebben expliciet een professionaliserings- en opleidingsopdracht binnen de AMA, zoals bij standaard 1 (onder het kopje 'Afstemming met stakeholders') al is beschreven. De sterke binding en wisselwerking tussen lectoraten, opleidingen en AMA Kennistransfer zorgt dat de verzamelde kennis uit onderzoek en praktijk ten goede komen aan het onderwijs, dat studenten uit verschillende leerjaren participeren in lectoraatsonderzoek en dat docentonderzoekers geprofessionaliseerd worden in onderzoek.

Dat werd in de visitatiegesprekken met stakeholders uit het onderwijs met diverse voorbeelden onderstreept. Zo is er een excellentietraject waarbij studenten, bovenop hun reguliere programma, binnen Brain & Technology leren door mee te werken aan ontwerp- en mensgericht onderzoek – en bijvoorbeeld tot originele oplossingen komen voor online onderwijs.

Studenten kunnen op allerlei manieren en op allerlei momenten gemakkelijk instappen in onderzoek van de lectoraten. *“Dat gaat heel laagdrempelig, we kunnen gemakkelijk onze vragen uitzetten binnen de opleiding, door ze in te brengen in de labs, of in vakken die we zelf verzorgen vanuit onze knowledgebase. Of een student stapt in op vragen via zijn stage of als afstudeeropdracht. Sinds 1 januari is er bijvoorbeeld een klein leger afstudeerders van HRM en TP met robot-experimenten aan de slag”.* Eén van de gesprekspartners noemt het concept uniek: *“Het onderzoek en onderwijs is In elkaar vervlochten, nog niet in alle jaren, maar daar willen we wel naar toe. Dit is uniek: je moet met het lectoraat aan de slag, je kunt er als student niet om heen.”*

De lectoraten werken met twee kpi's om de relevantie van de gerealiseerde resultaten en impact op onderwijs en professionalisering in beeld te brengen (bron: Aanvullende informatie kpi's lectoraten).

Aantal bijdragen aan onderwijs		
	<i>In 2019 (gehele jaar)</i>	<i>Periode jan-aug 2020</i>
Strategisch HRM	120	120
Brain & Technology	30	90
Aantal bijdragen aan professionalisering van docenten		
Strategisch HRM	10	15
Brain & Technology	5	8

Het aantal bijdragen aan onderwijs en aan professionalisering van docenten is groeiende. De aard daarvan kan allerlei vormen aannemen: van verzorgen van (gast)lessen of lessenreeksen / leereenheden, begeleiden van studenten bij onderzoeksvragen, beschikbaar stellen van een MOOC, medewerking aan curriculumontwikkeling, training van docenten et cetera zowel binnen als buiten het eigen domein.

Het lectoraat heeft wel doelstellingen maar geen kwalitatieve streefnorm voor de kpi's aangegeven. Er is niet gedocumenteerd in hoeverre de kpi's een bijdrage leveren aan de ontwikkelingsgerichte dialoog over resultaten en impact op het gebied van onderwijs en professionalisering.

Overwegingen van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is onder de indruk van de omvangrijke output die de lectoraten op de gebieden kennisontwikkeling, beroepspraktijk & maatschappij (valorisatie) en onderwijs & professionalisering hebben weten te realiseren. Zij heeft ook de indruk dat de relevantie en impact groot is in termen van bruikbaarheid en waardering. Dat leidt zij af uit de zeer hoge score op de kpi 'werkveldtevredenheid' en uit de gesprekken met de stakeholders op de visitatiedag. In de gesprekken spraken de stakeholders hun grote waardering uit over de bereikte resultaten, de bruikbaarheid daarvan en de manier waarop ze tot stand zijn gekomen en in praktijk gebracht.

De commissie maakt daarbij de kanttekening dat het meer uitdaging vergt om te bepalen in welke mate daadwerkelijk sprake is van impact. Dat komt omdat niet expliciet is gemaakt welke impact de lectoraten op de verschillende terreinen beogen en hoe zij willen meten of dat is gelukt: 'Wanneer ben je tevreden?' (Zie ook de overwegingen van de visitatiecommissie bij standaard 1). De Saxion-breed gehanteerde kpi's zijn als hulpmiddel voor die meting bedoeld. De kpi's kunnen in de ogen van de visitatiecommissie als meetinstrument meer houvast bieden door expliciete, vanuit de beoogde impact geformuleerde streefnormen op te nemen.

Dit aspect is door de visitatiecommissie al meegewogen in haar oordeel over standaard 1. Hier blijft het buiten beschouwing omdat de visitatiecommissie het niet bij alle standaarden wil laten doorwerken.

De lectoraten geven aan de kpi's te gebruiken voor de ontwikkelingsgerichte dialoog en sturing. Deze dialoog zou kunnen worden benut om de beoogde resultaten en impact van het 'cluster lectoraat' op de drie bovengenoemde gebieden te expliciteren en van daaruit sturende streefnormen voor de kpi's te ontwikkelen.

Oordeel standaard 4

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**.

Aanbevelingen

- Expliciteer de impact die het 'cluster lectoraat' beoogt te bereiken op de drie gebieden kennisontwikkeling, beroepspraktijk & maatschappij en onderwijs & professionalisering.
- Ontwikkel op basis daarvan kwantitatieve en kwalitatieve streefnormen voor de kpi's waarmee die impact zichtbaar gemaakt kan worden en helpen sturing te geven aan de uitvoering van het onderzoeksprogramma (wanneer zijn we tevreden?).

Standaard 5: Evaluatie van processen en resultaten

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

Kwaliteitsbeleid, evaluaties, verbeterbeleid, verbetermaatregelen

Het kwaliteitsbeleid van de lectoraten is, zoals de lectoraten zelf aan geven, “nog te veel gebaseerd op de acties van de lectoren en te weinig inzichtelijk gemaakt. De grote groei van de lectoraten versterkt de behoefte aan een meer geformaliseerd kwaliteitsbeleid” (bron: Zelfevaluatie). Daaraan wordt gewerkt in samenwerking met de kwaliteitszorgmedewerker van de AMA.

De hoofdlijnen van het kwaliteitsbeleid zijn beschreven in het *Kwaliteitsbeleid AMA* en het *Kwaliteitsbeleidsplan AMA Onderwijs en Onderzoek*. De concrete werkwijze is beschreven in de onderzoeksprofielen van de lectoraten.

- Jaarcyclus met jaarplan: de lectoraten gaan mee in de Plan en Control (P&C) cyclus van de AMA en Saxion. Die bestaat uit een jaarplan, een halfjaarlijkse managementrapportage en een jaarrapportage.
 - In het jaarplan van de AMA worden de jaarplannen van de lectoraten opgenomen, waarin de ambities en doelstellingen op de negen kpi's worden beschreven.
 - De kpi's worden periodiek besproken met de academiecteur en er wordt via de managementrapportages over gerapporteerd aan het CvB. “De lectoraten waarderen dit bruikbare systeem en ervaren dat dit uitdaagt tot continue verbeteringen, waarvan we nogmaals wel moeten concluderen dat die nog onvoldoende vastgelegd worden” (bron: Zelfevaluatie).
- Kwaliteitscyclus op lectoraatsniveau (Plan-Do-Check-Act). In het kader van deze cyclus wordt het *Dashboard Onderzoekskwaliteit* bijgehouden. Hierin wordt ‘de totale kwaliteit’ van de lectoraten in samenhang en op (deel)thema's beschreven. “Het vullen van het dashboard vormt de start van de jaarplancyclus van het lectoraat. In het dashboard vindt reflectie plaats op de stand van zaken van het lectoraat t.a.v. de kwaliteitsthema's. Input vormen visiedocumenten: Landelijk, Saxion, academie en lectoraat, daarnaast managementinformatie en evaluatieresultaten” (bron: Zelfevaluatie). In de praktijk wordt het dashboard nu nog eens per twee jaar ingevuld; het streven is wel dat jaarlijks te doen (bron: onderzoeksprofiel SHRM).
- Werkveldtevredenheidsonderzoek WTO III van Saxion. Dit is een doorlopend onderzoek, in nauwe samenwerking met lectoraten ontwikkeld. Elke keer als een lectoraat of een cluster van lectoraten een onderzoeksproject afrondt, wordt een digitale vragenlijst afgenomen bij betreffende opdrachtgever(s)/partner(s) in onderzoek. De uitkomsten zijn input voor de kpi ‘werkveldtevredenheid’. Jaarlijks verschijnt op Saxionniveau een totaalrapportage over de resultaten van het WTO.
- Tweemaandelijks bespreking van lectoren, projectondersteuner en de businesscontroller van de financiële stand van zaken (uitputting, verantwoording, begroting, etc.) van de lectoraten en de projecten.
- Deelname aan voorzieningen die via SRGS worden geboden voor evaluatie van onderzoeken met opdrachtgevers en reviewprocedures voor grote onderzoeksprojecten, promoties en dergelijke.
- Driejaarlijkse evaluatiecyclus lectoraten. Om de drie jaar wordt elk lectoraat geëvalueerd door een interne of externe (visitatie)commissie. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het Dashboard onderzoekskwaliteit (= de zelfevaluatie).

Kwaliteitscultuur

Uit de documentatie en de gesprekken komt een sterk kwaliteitsbewustzijn naar voren. Zoals al bij standaard 2 is beschreven, worden hoge eisen aan onderzoek en afgeleide producten gesteld en wordt sterk gehecht aan peer review op allerlei momenten en in allerlei stadia en samenstellingen, om zo continue te blijven verbeteren.

De lectoren realiseren zich echter ook dat, “hoewel er veel en intensieve peer-review is en veel toetsing van kwaliteit door interne en externe commissies” (bron: Zelfevaluatie), de uitvoering nog te veel gebaseerd op de acties van de lectoren en te de uitkomsten en doorwerking ervan te weinig inzichtelijk worden gemaakt.

Betrokkenheid stakeholders

Zie hiervoor de beschrijvingen bij standaard 1 (afstemming stakeholders), standaard 2 (samenwerking en netwerken) en standaard 3 (peerreview).

Datum 11 maart 2021

Titel Visitatierapport van Strategisch HRM en Brain & Technology

Pagina 25 / 28

Uit de zelfevaluatie, documentatie en visitatiegesprekken komt steeds weer naar voren dat er sprake is van een intensieve wisselwerking met alle stakeholders, zowel in opzet, uitvoering als evaluatie van de onderzoeksprojecten en daaruit voorkomende producten.

Managementinformatie

Bij standaard 2 is al gewezen op de tekortkomingen in de financiële projectadministratie van Saxion, dat onvoldoende in staat is snel een actueel inzicht te geven in de projectfinanciering. Saxion schaft daarvoor een nieuw systeem aan.

De lectoraten werken met Saxionbreed afgesproken kpi's (zie ook de bevindingen bij standaard 1 en standaard 4). De lectoren geven aan dat het instrument nog niet vlekkeloos functioneert (bron: Aanvullende informatie kpi's lectoraten): *"Sinds 2019 krijgen de lectoraten steeds meer realtime inzicht in de resultaten op de KPI's. Informatiesystemen zijn nu direct gekoppeld aan de KPI's. De informatie is door technische onvolkomenheden nog niet altijd juist en volledig, maar er zijn forse verbeterlagen gemaakt. Daardoor hebben we nu steeds vaker een actueel inzicht in de stand van zaken. (...) Doordat we steeds meer realtime inzicht hebben in de KPI's kunnen we het daadwerkelijk onderdeel laten uitmaken van de continu verbeter cyclus"*. Aangegeven wordt dat name de kpi's 'inzet personeel', 'toegekende subsidies' en 'middelen voor onderzoek' nog geen juist beeld van de daadwerkelijke stand van zaken geven. De resultaten van de kpi's worden periodiek besproken in het directeur-lectoren overleg en in het managementteam van AMA. Ook worden ze twee keer per jaar aan het College van Bestuur (CvB) gerapporteerd. De kpi's worden gebruikt voor het voeren van een ontwikkelingsgerichte dialoog over de te volgen koers van de lectoraten; hoe dat gebeurt, was voor de visitatiecommissie nog niet inzichtelijk.

Overwegingen van de visitatiecommissie

De lectoraten geven blijk van een sterk kwaliteitsbewustzijn, zo meent de visitatiecommissie. Voortdurend is men bezig met de vraag of men de goede dingen doet en de dingen goed. Daarvoor is de peer review een belangrijk en intensief gebruikt hulpmiddel. Interne en externe stakeholders worden actief betrokken bij opzet, uitvoering en evaluatie van de onderzoeksprojecten en daaruit voorkomende producten.

Het kwaliteitszorgsysteem van de lectoraten sluit aan op de Saxion afspraken daarover. De kwaliteitszorg heeft waar het gaat om het vastleggen en documenteren nog een wat informeel karakter. Bijvoorbeeld waar het gaat het vastleggen van bevindingen van peer reviews en de daaruit voortvloeiende acties rondom onderzoeken, of van de ontwikkelingsgerichte dialoog over de kpi's en hoe dat doorwerkt in doelen en sturing van onderzoeksactiviteiten door de lectoraten. Met de huidige snelle groei naar een grotere, robuustere onderzoekseenheid groeit de noodzaak om de kwaliteitszorg rond het praktijkgericht onderzoek meer te formaliseren. De lectoraten herkennen de noodzaak voor formalisering van de kwaliteitszorg en zetten daarin stappen. De visitatiecommissie ziet deze verbeteringen met vertrouwen tegemoet.

Oordeel standaard 5

De commissie is van oordeel dat het lectoraat **voldoet**.

Aanbeveling

- Werk voor elke stap uit de PDCA en P&C cycli van de lectoraten afzonderlijk en in hun onderlinge samenhang uit hoe deze op een efficiënte manier inzichtelijk gemaakt kunnen worden, maak daarvoor afspraken met alle betrokkenen en leg dat vast in het *Kwaliteitsbeleidsplan AMA Onderwijs en onderzoek*.

Datum 11 maart 2021

Titel Visitatierapport van Strategisch HRM en Brain & Technology

Pagina 26 / 28

Bijlage 1: Overzicht documentatie

Beleidsplan internationalisering

Blogs deel 1 2017 18 Jan Willem de Graaf

Blogs deel 2 2018 19 Jan Willem de Graaf

Blogs deel 3 2019 20 Jan Willem de Graaf

Businessplan Kennistransfer

Evaluatie lectoraat Strategisch HRM 2018 - Don Ropes

Evaluatie lectoraat Strategisch HRM 2018 - Harm van Lieshout

Implementatieplan Saxion Onderzoeksvisie

Informatie Kpi's lectoraten

Kwaliteitsbeleid AMA 2016-2020+2024

Kwaliteitsbeleidsplan AMA 2020-2024

Lectoraat B&T - Interne reflectie december 2019

Lectorale rede Jan Willem de Graaf

Lectorenplatform Breed Platform Arbeid

Medewerkers Lectoraten AMA

Notitie Dave Blank onderzoek bij Saxion

Notitie kennisontwikkeling opleiding-lectoraten 2019

Onderzoeksprofiel Lectoraat Brain & Technology

Onderzoeksprofiel lectoraat Strategisch HRM

Onderzoeksprogramma Lifelong Learning for a Smart World

Pdca tijdens covid

Pitch gezamenlijke lectoraten – Stephan Corporaal

Projectenoverzicht

Publicatieoverzicht

Strategische Personeelsplanning Lectoraten

Strategisch Plan Saxion - 2020-2024

Samenwerking onderwijs en onderzoek in HRM labs

Bijlage 2: Programma visitatiedag

Tijd	Gespreksgroep	Deelnemers *
08:30 uur – 09:00 uur	Vorbereiding visitatiecommissie	
09:00 uur – 09:45 uur	Verantwoordelijke academiedirecteur en (associate) lectoren	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur AMA • Lector B&T • Lector Strategisch HRM • Associate lector Strategisch HRM
09:45 uur – 10:00 uur	intern overleg visitatiecommissie	
10:00 uur – 10:45 uur	Onderzoeksprofiel en - strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Centre of Expertise TechniekOnderwijs TechYourFuture • Directeur SRGS • Lector B&T • Lector Strategisch HRM • Leading lector Saxion corporate onderzoek rond impact technologie op samenleving
10:45 uur – 11:15 uur	intern overleg visitatiecommissie	
11.15 uur – 12:00 uur	Gesprek met interne en externe stakeholders / samenwerkingspartners	<ul style="list-style-type: none"> • Associate Lector HRM • Business developer AMA Kennistransfer • HR professional / Lid Twenteboard, samenwerkingsplatform van onderwijs- en onderzoeksinstituten, ondernemers en overheid. • Eindfasecoördinator Opleiding (i)HRM en onderzoeker Strategisch HRM • Senior docent TP en onderzoeker B&T • Senior docent (i)HRM en senior onderzoeker en promovendus Strategisch HRM
12.00 uur – 12:45 uur	intern overleg visitatiecommissie	
13.45 uur – 13.00 uur	Terugkoppeling	Alle gesprekspartners en medewerkers van de lectoraten

*In verband met de privacywetgeving zijn hier uitsluitend de functies/rollen van gesprekspartners opgenomen. De namen van de gesprekspartners zijn bij de secretaris van de commissie bekend. Dit geldt eveneens voor de getekende onafhankelijkheidsverklaringen van de leden van de visitatiecommissie. Deze worden bewaard bij Afdeling Kwaliteit en Regelgeving van Saxion en zijn separaat verstuurd naar de CEKO.

Bijlage 3: Lijst van afkortingen

AMA	Academie Mens & Arbeid
APO	Academie Pedagogiek & Onderwijs
B&T	lectoraat Brain & Technology
BKO	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek
CvB	College van Bestuur
EFRO	Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling
ESF	Europees Sociaal Fonds
HAN	Hogeschool Arnhem Nijmegen
HRD	Human Resource Development
HRM	Human Resource Management
Kpi	Kritische prestatie indicator
MOOC	Massive Open Online Course
NLDA	Nederlandse Defensieacademie
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
PDCA	Plan, do, check, act
P&C	Planning & control
ROC	Regionaal Opleidingscentrum
SEAC	Saxion Ethische Advies Commissie
SHRM	Strategisch Human Resource Management
SIAA	Social Innovation Award Academy
SKOn	Saxion Kwaliteitskader Onderzoek
SLIM	Stimuleringsregeling Leren en ontwikkelen in MKB-ondernemingen
SRGS	Saxion Research & Graduate School
TP	Toegepaste Psychologie
Usp	Unique sellingpoint
WTO	Werkveldtevredenheidsonderzoek