

Monitor Kwaliteitszorg Onderzoek 2023

Bevindingen en aanbevelingen van de Commissie Evaluatie
Kwaliteitszorg Onderzoek

April 2024



Vereniging Hogescholen

Woord vooraf



Deze 'Monitor Kwaliteitszorg Onderzoek' markeert het begin van een nieuwe periode: niet alleen is de kwaliteitszorg van het onderzoek aan hogescholen geëvalueerd aan de hand van het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2023, ook is de nieuwe Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek (CEKO) van start gegaan. Het is tevens de eerste editie van de monitor in deze vorm.

De vijf leden van de CEKO hebben het jaar 2023 ook gebruikt als inwerkperiode. Hierin hebben zij de hogescholen beter leren kennen, hebben zij alle rapporten behandeld die nog zijn geschreven aan de hand van het oude BKO en hebben zij elkaar beter leren kennen. De leden van de CEKO hebben deze inwerkperiode als plezierig ervaren; zij zijn merkbaar in hun rol gegroeid en beter op elkaar ingespeeld. Het valt de CEKO-leden daarbij op dat parallel aan de ontwikkeling van het onderzoek in het hbo de inspanning van hogescholen op kwaliteitszorg verbetert.

De CEKO kijkt ernaar uit om de komende jaren deze ontwikkeling met hogescholen te blijven monitoren.

prof. dr. Huibert Pols, voorzitter CEKO,
namens de Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek

Inhoud

Voorwoord	1	
Samenvatting	3	
1	Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek 2023-2028	5
1.1	Aanstelling en opdracht CEKO 2023-2028	5
1.2	Monitor kwaliteitszorg onderzoek vanaf 2023	5
2	Het nieuwe BKO 2023-2028	7
2.1	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2023-2028	7
2.2	Gids voor onderzoeksvisitaties volgens het BKO	8
3	Cijfers beoordelingen 2023	9
3.1	Beoordelingen van de visitatiepanels	9
3.2	Beoordelingen visitatierapporten en bestuurlijke reacties	10
4	Bevindingen	12
4.1	Visitatieproces	12
4.2	Kwaliteitszorg	13
4.3	Eindoordeel	14
5	Aanbevelingen CEKO 2023	15
5.1	Algemeen	15
5.2	Visitatie van clusters	15
5.3	Timing van het visitatieproces	16
5.4	Opvolging van de aanbevelingen	16
5.5	Verbinding onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk	17
5.6	Aandachtspunten voor het visitatiepanel	17
Bijlagen		19
Bijlage 1	Leden CEKO 2023-2028	19

Samenvatting

De Monitor Kwaliteitszorg Onderzoek 2023 bevat een overzicht van de in 2023 door de Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek (CEKO) beoordeelde onderzoeksvisitaties van hogescholen. Deze monitor bevat de kerncijfers van de visitatierapporten en beoordelingen, en de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen van de CEKO ter verbetering van de kwaliteitszorg van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. De CEKO bestaat uit twee hbo-leden, een externe voorzitter, vicevoorzitter en een lid uit het bedrijfsleven. De leden van de CEKO zijn onafhankelijk en werken zonder last of ruggespraak.

De CEKO heeft in 2023 negen visitatierapporten en reacties van Colleges van Bestuur (CvB) besproken. Aangezien dit aantal lager is dan verwacht, en gezien het feit dat 2023 een overgangsjaar is van het oude naar het nieuwe kwaliteitszorgkader, dienen de cijfers en trends met enige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd. Het achterblijvende aantal rapporten kan mogelijk verklaard worden door de overgang van het oude BKO naar het nieuwe BKO, dan wel het niet tijdig aanleveren van de rapporten door de naweeën van de coronapandemie. De verwachting is dat het komende jaar een inhaalslag zichtbaar zal zijn in het aantal visitatierapporten.

Bevindingen uit visitaties van onderzoekseenheden

Onderzoekseenheden worden in 2023 goed beoordeeld op relevantie van het onderzoek voor de beroepspraktijk, het onderwijs en het kennisdomein, net als in 2021. Op de overige standaarden - op het onderzoeksprofiel (standaard 1), de organisatie van mensen, middelen en organisatie (standaard 2), het voldoen aan onderzoeksstandaarden (standaard 3) en de kwaliteitszorg (standaard 5) - worden onderzoekseenheden grotendeels voldoende beoordeeld. waarbij nog ruimte voor verbetering mogelijk is richting een excellente beoordeling. Bij het merendeel van de rapporten was een eindoordeel aanwezig; een verbetering ten opzichte van 2021

Bevindingen van de CEKO

De visitatierapporten van 2023 laten een positieve trend zien in de kwaliteitszorg van hogescholen: de CEKO beoordeelde dit jaar goed gestructureerde en prettig leesbare rapporten van voldoende kwaliteit. De adviezen van de vorige CEKO zijn door de hogescholen ter harte genomen. Allereerst is er voldoende deskundigheid en onafhankelijkheid in de visitatiepanels. Wat betreft de onafhankelijkheid, valt het wel op dat de interne secretarissen een voorsprong hebben in informatie ten opzichte van het visitatiepanel. Dit kan zorgen voor druk op de rol van de interne secretaris en daarmee op zijn of haar onafhankelijkheid. Daarnaast is de motivatie van kwaliteitsoordelen gemiddeld genomen voldoende, net als de consistentie tussen de kwaliteitsoordelen en de inhoud van het rapport. Ten aanzien van de aanbevelingen richting de onderzoekseenheden en hogescholen, is er een verschil in kwaliteit; de visitatiepanels gaan niet altijd in op de aanbevelingen uit eerdere visitaties. Verder constateert de CEKO dat er soms sprake is van 'gelegenheidsclusters', waarbij de groep gevisiteerde lectoraten geen gezamenlijke onderzoeksvisie hebben. De visitatiepanels kunnen door de grote variatie in bijvoorbeeld ontwikkelingsstadia van de lectoraten niet eenduidig de standaarden toepassen. Bovendien is de frequentie van visitaties hierdoor niet altijd inzichtelijk. Het eindoordeel van het visitatiepanel in de visitatierapporten is veelal voldoende. Visitatiepanels geven vaak concrete aanbevelingen richting de onderzoekseenheden en hogeschool, waarbij er wel

verschillen zichtbaar zijn in de kwaliteit en de toepasbaarheid van de aanbevelingen. Tot slot zijn de reacties op de visitatierapporten van het College van Bestuur over het algemeen voldoende, waarbij het betrekken van uitkomsten uit eerdere visitaties in de reactie de kwaliteit ten goede komt.

Samenvattend komt de CEKO tot de volgende aanbevelingen voor:

het CvB

- Besteed aandacht aan de strategie achter het samenstellen van clusters voor een visitatie.
- Leg een duidelijke visitatieopdracht voor aan het visitatiepanel met daarin aandachtspunten voor de visitatie.
- Bespreek de beoordelingen in het visitatierapport en trek hieruit conclusies voor de kwaliteitszorg en het daaropvolgende visitatieproces.

het visitatiepanel

- Begin het visitatierapport met een bespreking van de bevindingen en aanbevelingen van de vorige visitatie of evaluatie, waar mogelijk besproken per standaard.
- Benoem expliciet het ontwikkelingsstadium van de onderzoekseenheid, en wat er nodig is om de onderzoekseenheid te laten ontwikkelen.
- Formuleer de aanbevelingen per standaard.
- Benoem in het visitatierapport expliciet de doorwerking van het onderzoek op de beroepspraktijk.

de onderzoekseenheid

- Indien een onderzoekseenheid in ontwikkeling of transitie is, kan gekozen worden voor een tussentijdse evaluatie.
- Bij het samenstellen van het visitatiepanel zijn elementen van belang zoals een externe secretaris, aanwezige expertise op de kennisgebieden van de lectoraten, expertise op de kwaliteitszorg, het aantal leden in verhouding tot de omvang van de onderzoekseenheid en internationale expertise.

1 Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek 2023-2028

In oktober 2022 heeft de Vereniging Hogescholen de huidige Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek (CEKO) aangesteld voor een periode van zes jaar, ingegaan vanaf januari 2023. Dit hoofdstuk gaat in op de opdracht en rol van de CEKO en het doel van deze monitor.

1.1 Aanstelling en opdracht CEKO 2023-2028

De CEKO ziet toe op de uitvoering van het [Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2023 – 2028](#) (BKO), het kwaliteitskader van praktijkgericht onderzoek bij de hogescholen. Het BKO bevat de basis voor een landelijk kwaliteitszorgstelsel dat is gericht op het permanent borgen en ontwikkelen van de kwaliteit en doorwerking van praktijkgericht onderzoek, en de organisatie ervan. Dit doet de CEKO door de visitierapporten van de hogescholen te evalueren met het toetsingskader dat zij aan de hand van het BKO ontwikkeld hebben. Zij gaan onder andere in op de onafhankelijkheid en deskundigheid van de visitatiepanels en de gemotiveerde kwaliteitsoordelen op de vier visitatiestandaarden. De CEKO komt vijf keer per jaar bijeen om de ontvangen visitierapporten te evalueren. De leden van de CEKO zijn onafhankelijk en werken zonder last of ruggespraak.

De commissie is bevoegd om het College van Bestuur (CvB) van een hogeschool nadere informatie en toelichting te vragen die zij voor haar taakuitoefening van belang acht. Eventueel kan de CEKO besluiten tot een aanvullend bezoek aan een hogeschool, wanneer zij herhaald onvoldoende resultaat behalen op één of meer beoordelingsstandaarden van het toetsingskader. Naast een jaarlijkse monitor waarin zij een synthese van de bevindingen en aanbevelingen op basis van de onderzoeksvisitaties presenteert, stelt de CEKO ook individuele terugkoppelingen op voor de gevisiteerde hogescholen. In deze terugkoppelingen geeft de CEKO gerichte adviezen en aanbevelingen aan de betreffende hogeschool ter verbetering van de kwaliteitszorg van hun onderzoek.

1.2 Monitor kwaliteitszorg onderzoek vanaf 2023

De CEKO is door haar bovengenoemde kerntaken een belangrijke spil in het ontwikkelingsproces van het praktijkgericht onderzoek, en specifiek de kwaliteitszorg. Omdat zij wordt aangesteld voor een periode van zes jaar, kan de CEKO landelijke ontwikkelingen van praktijkgericht onderzoek observeren en visitaties in breder perspectief plaatsen. Op basis van haar monitorende, evaluerende en adviserende rol geeft de CEKO daarom eens per jaar een overkoepelend oordeel van besproken onderzoeksvisitaties op metaniveau en aanbevelingen ter verbetering van de

kwaliteitszorg van het praktijkgericht onderzoek aan het bestuur van de Vereniging Hogescholen.

De publicatie van deze aanbevelingen in de vorm van een zelfstandige monitor is nieuw. Tot 2022 was de jaarlijkse rapportage door de CEKO namelijk onderdeel van de Brancherapportage, waarin ook de kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkelingen van praktijkgericht onderzoek gepresenteerd werden. Met de ingang van de nieuwe BKO-periode, heeft het bestuur van de Vereniging Hogescholen besloten dat de brancherapportage wordt opgesplitst: een 'Monitor Praktijkgericht Onderzoek' met cijfers en ontwikkelingen van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen én een jaarlijkse 'Monitor Kwaliteitszorg Onderzoek' over de kwaliteitszorg van het onderzoek aan hogescholen. Deze werkwijze vervangt de uitvraag die jaarlijks werd gedaan door de secretaris van de CEKO. De informatie die voorheen werd uitgevraagd, is nu onderdeel van het jaarlijkse bestuursverslag als onderdeel van het jaarverslag.

De bevindingen en aanbevelingen van de CEKO ter verbetering van de kwaliteitszorg van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen in de voorgaande periode (2017-2022) zijn te vinden in het [*Brancherapport Praktijkgericht Onderzoek 2021*](#).

2 Het nieuwe BKO 2023-2028

Het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) beschrijft (a) de doelstellingen en opzet van de visitaties van de onderzoekseenheden van de hogescholen, (b) de Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek die toezicht houdt op de uitvoering van het protocol en (c) de landelijke monitor die de kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkelingen van het praktijkgerichte onderzoek aan de hogescholen weergeeft.

Het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2023-2028 is medio 2022 vastgesteld in de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen en in januari 2023 ingegaan. Vanaf 2023 werken hogescholen met het nieuwe BKO. Dit hoofdstuk gaat allereerst in op het nieuwe BKO. Daarnaast wordt de relatie tussen het nieuwe BKO, de [Gids voor Onderzoeksvisitaties volgens het BKO](#) en de CEKO besproken.

2.1 Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2023-2028

In 2021 startte de werkgroep 'Nieuw BKO'. In de werkgroep zaten bestuurders, lectoren en kwaliteitszorgmedewerkers van de hogescholen. Het nieuwe BKO is een vervolg op het vorige brancheprotocol waarbij is gekozen voor een meer ontwikkelingsgerichte insteek van het evalueren van de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek. Om de CEKO dichter bij het praktijkgericht onderzoek te laten opereren, is daarbij zowel de samenstelling als de rol van de CEKO gewijzigd sinds 2023. Het ontwikkelingsgerichte kader, de samenstelling en rol van de nieuwe CEKO worden hieronder toelicht.

2.1.1 BKO als ontwikkelingsgericht kader

Het ontwikkelingsgerichte kader van het nieuwe BKO komt tot uiting in de volgende twee wezenlijke veranderingen. Ten eerste is standaard vijf, de kwaliteitswaarborging, niet meer als zelfstandige standaard geformuleerd. Deze standaard is geïncorporeerd in de andere vier standaarden, waardoor bij elke standaard expliciet de kwaliteitswaarborging wordt benoemd. Als onderdeel daarvan wordt, gegeven de geformuleerde standaarden, teruggekeken en gereflecteerd op de ontwikkeling van de onderzoekseenheid. Ten tweede is de vierpuntsschaal voor de beoordeling van de standaarden, vervangen door een driepuntsschaal. De visitatiepanels scoren de onderzoekseenheid niet meer met de beoordeling 'goed' maar met een 'onvoldoende', 'voldoende' en 'excellent'. Meer hierover is te lezen in het [Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2023-2028](#).

2.1.2 Uitbreiding CEKO met twee hbo-leden

Voor een grotere betrokkenheid bij de kwaliteitszorg van het praktijkgericht onderzoek, zijn twee hbo-leden aan de CEKO toegevoegd. De deskundigheid uit de hogescholen vult de aanwezige expertise binnen de commissie aan. De onafhankelijkheid van de CEKO wordt geborgd door een voorzitter, een vicevoorzitter en secretaris die niet werkzaam zijn bij een hogeschool. De betrokkenheid van het bedrijfsleven is voorzien door een extern lid met expertise op de samenwerking tussen onderzoek aan universiteiten, en hogescholen en het bedrijfsleven. De hbo

leden participeren niet in de evaluaties die hun eigen hogeschool betreffen. Bijlage 1 bevat een introductie van de leden van de CEKO voor de periode 2023-2028.

2.13 Actieve terugkoppeling aan de hogescholen

Naast de uitbreiding van de CEKO met twee hbo-leden, heeft de CEKO een grotere adviesrol gekregen. Na elk besproken visitatierapport, ontvangt de desbetreffende hogeschool een terugkoppeling van de evaluatie van de CEKO over het visitatierapport. Vanwege de nadruk op het ontwikkelingsperspectief in het nieuwe BKO is een terugkoppeling aan de gevisiteerde onderzoekseenheid van groot belang. Gerichtte observaties en aanbevelingen van de CEKO geven de onderzoekseenheid en het College van Bestuur (CvB) van de desbetreffende hogeschool handvatten voor de volgende visitatie van de onderzoekseenheid en daarmee de verbetering van de kwaliteitszorg van het praktijkgericht onderzoek.

2.2 Gids voor onderzoeksvisitaties volgens het BKO

Het BKO heeft tot doel om met hogescholen een gesprek te kunnen voeren over de ontwikkeling en de kwaliteitszorg van het praktijkgericht onderzoek. Praktijkgericht onderzoek aan hogescholen kent namelijk een grote diversiteit aan onderwerpen, methodes en uitvoering. Afstemming tussen hogescholen voor een goede uitvoering van het BKO is daarom essentieel. Een werkgroep van het Landelijk Netwerk Kwaliteitszorg Onderzoek (LNKO) heeft daartoe een handreiking voor een zelfevaluatie opgesteld én, in samenspraak met de CEKO, een handreiking voor een visitatierapport. Beide handreikingen zijn opgenomen in de [Gids voor onderzoeksvisitaties volgens het BKO](#).

Het doel van deze gids is om betrokkenen bij het visitatieproces te ondersteunen met concrete adviezen. De geformuleerde adviezen zijn verzameld op basis van de ervaringen en evaluaties van voorgaande onderzoeksvisitaties van hogescholen. De CEKO adviseert hogescholen gebruik te maken van het format voor het visitatierapport zoals opgenomen in deze gids. Uit overwegingen van transparantie en kwaliteitsbevordering heeft de CEKO het door haar ontwikkelde toetsingskader voor visitaties ter beschikking gesteld aan hogescholen en toegevoegd aan de gids.

3 Cijfers beoordelingen 2023

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste cijfers op basis van de in 2023 voorgelegde rapporten gepresenteerd en kort enkele opvallende punten benoemd. Een uitgebreide bespreking van de bevindingen van de CEKO komt in het vierde hoofdstuk aan de orde.

3.1 Beoordelingen van de visitatiepanels

Tabel 3.1 bevat een overzicht van de door de visitatiepanels gegeven oordelen op ieder van de vijf standaarden en het eindoordeel. Het overzicht is gebaseerd op de inhoud van de visitatierapporten die zijn voorgelegd aan de CEKO in de periode januari 2023 tot en met december 2023. Aangezien deze visitaties gestart zijn in de periode waarin het oude BKO nog van kracht was, zijn deze rapporten door de visitatiepanels nog beoordeeld volgens het oude BKO (2016-2022). Bij de beoordeling van de CEKO zijn de beoordelingscriteria van het nieuwe BKO gehanteerd (2023-2028), indien van toepassing.

In een periode van zes jaar doorloopt elke onderzoekseenheid het visitatieproces. In 2023 heeft de CEKO negen visitatierapporten van zes verschillende hogescholen beoordeeld. Dit aantal is aanzienlijk lager dan op basis van de oorspronkelijke planning aan visitaties werd verwacht (ongeveer veertien rapporten). Vermoedelijk heeft de wisseling van het oude BKO naar het nieuwe BKO geleid tot uitstel van visitaties en/of een langere doorlooptijd van het visitatietraject. Ook kan de coronaperiode een rol hebben gespeeld in het niet tijdig aanleveren van de rapporten. De verwachting is dat het komende jaar een inhaalslag zichtbaar zal zijn in het aantal visitatierapporten.

Tabel 3.1 Beoordelingen van het visitatiepanel op de vijf standaarden uit het BKO 2016-2022 op basis van de negen door de CEKO beoordeelde visitatierapporten in 2023

	Geen oordeel	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Excellent
Standaard 1 relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma met bijbehorende doelen			7	2	
Standaard 2 organisatie, de inzet van mensen en middelen en samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties			7	2	
Standaard 3 voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek			5	4	
Standaard 4 relevantie en impact op de beroepspraktijk; onderwijs en professionalisering en het onderzoeksdomein.			2	7	
Standaard 5 voert regelmatig en systematisch evaluatie uit van de onderzoeksprocessen en resultaten.		1	8	N.v.t.	
Eindoordeel	1		5	3	

Enkele zaken die opvallen in de beoordelingen van de visitatiepanels (Tabel 3.1):

- De onderzoekseenheden werden het beste beoordeeld op standaard 4: 78% is beoordeeld met een goed. Deze standaard heeft betrekking op de relevantie van het onderzoek voor de beroepspraktijk, het onderwijs en het kennisdomein. In 2021 werden de onderzoekseenheden eveneens op standaard 4 het beste beoordeeld. Bijna 80% van de beoordeelde eenheden kreeg een goed of excellent¹.
- De beoordelingen op de overige standaarden worden grotendeels voldoende beoordeeld door de CEKO. Standaard 1 78%, standaard 2 78%, standaard 3 56%, standaard 5 89% en het eindoordeel 56%. In 2021 was dit ook het geval voor standaard 1 (64%), standaard 2 (64%) en standaard 5 (93%). Op standaard 3 kreeg toen het merendeel een goede beoordeling (57%).
- In 2023 is voor geen van de 9 onderzoekseenheden een standaard met 'excellent' beoordeeld. Er is dus ruimte voor verbetering op alle standaarden. Ter vergelijking: In 2021 werden rapporten van 14 onderzoekseenheden behandeld. Daarbinnen werden in totaal elf excellente beoordelingen gegeven, verdeeld over vier onderzoekseenheden. Alle vier de onderzoekseenheden kregen een excellent voor standaard 4. Twee eenheden (van diezelfde hogeschool) kregen een eindoordeel excellent.
- In tegenstelling tot de afgelopen BKO-periode van 2016-2022, ontbreekt maar één eindoordeel in 2023 (uit negen; 11%). In 2021 was dit het geval voor zes visitatierapporten van de in totaal veertien beoordeelde rapporten (43%).

3.2 Beoordelingen visitatierapporten en bestuurlijke reacties

In 2023 heeft de CEKO besloten om voor alle beoordelingen onderscheid te maken tussen voldoet niet (onvoldoende) en voldoet (voldoende). In de terugkoppeling aan hogescholen geeft de CEKO een nadere toelichting over zaken die zij opvallend vindt. De visitatierapporten en de bestuurlijke reacties daarop vormen de basis voor de bevindingen en aanbevelingen van de CEKO en worden behandeld in hoofdstuk 4 en 5.

Tabel 3.2 Beoordelingen visitatierapporten en bestuurlijke reacties door de CEKO.

	Onvoldoende	Voldoende
 criterium 1 Onafhankelijkheid van de leden van de visitatiepanels	1	8
 criterium 2 Deskundigheid in de visitatiepanels	1	8
 criterium 3 Gemotiveerde kwaliteitsoordelen op de visitatiestandaarden	3	6
 criterium 4 Consistentie tussen kwaliteitsoordelen en inhoud van het visitatierapport	1	8
 criterium 5 Kwaliteit van de aanbevelingen	1	8
 criterium 6 Kwaliteit van de reacties op de aanbevelingen door onderzoekseenheid en College van Bestuur	2	7
 Eindoordeel	1	8

¹ Brancherapport praktijkgericht onderzoek 2021, p. 39.

Enkele zaken die opvallen in de beoordelingen door de CEKO van de visitatierapporten en bestuurlijke reacties (Tabel 3.2):

- De visitatierapporten worden op de meeste onderdelen van het toetsingskader met een voldoende beoordeeld (89%). Dit is vergelijkbaar met de beoordeling in 2021.
- Met name op de gemotiveerde kwaliteitsoordelen op de visitatiestandaarden (criterium 3) is een verbetering mogelijk (66% voldoende). In 2021 was dit aanzienlijk hoger, (93% voldoende of goed).

4 Bevindingen

Dit hoofdstuk bespreekt de bevindingen van de CEKO op basis van de negen in 2023 voorgelegde visitatierapporten en de bestuurlijke reacties daarop. Deze rapporten en reacties van Colleges van Bestuur, zijn te vinden op de [website](#) van de Vereniging Hogescholen. Bij de beoordeling van een visitatierapport kijkt de CEKO naar de volgende criteria zoals opgenomen in het toetsingskader:

- 1) de frequentie van visitaties;
- 2) de onafhankelijkheid van de leden van de visitatiepanels;
- 3) de deskundigheid van de leden van de visitatiepanels;
- 4) de motivatie van de kwaliteitsoordelen;
- 5) de consistentie tussen de kwaliteitsoordelen en de inhoud van het visitatierapport;
- 6) de kwaliteit van de aanbevelingen richting de eenheid en de hogeschool;
- 7) de kwaliteit van de reactie van het College van Bestuur.

Dit vierde hoofdstuk is als volgt gestructureerd: in de eerste paragraaf worden de bevindingen van de CEKO besproken die betrekking hebben op het visitatieproces, aan de hand van criteria 1 tot en met 5 van het toetsingskader. In de tweede paragraaf komen de bevindingen aan bod aan de hand van de toetsingscriteria die meer toekomstgericht zijn en handvatten bieden voor verbetering van de kwaliteitszorg, namelijk criteria 6 en 7. Tot slot belicht paragraaf 3 de eendoordelen van de visitatiepanels.

4.1 Visitatieproces

4.1.1 Frequentie visitaties

Het BKO heeft als uitgangspunt dat onderzoekseenheden minimaal één keer per zes jaren worden gevisiteerd. Door samenvoegingen, splitsingen en de vorming van nieuwe lectoraten is het voor de CEKO niet altijd inzichtelijk wanneer de vorige evaluatie heeft plaatsgevonden. Een ander punt dat opviel en hiermee samenhangt, is dat de CEKO op basis van de rapporten grote verschillen ziet in het meenemen van eerdere bevindingen uit vorige visitaties, in het nieuwe visitatierapport. De vorige CEKO trok een vergelijkbare conclusie op basis van de in 2021 voorgelegde visitatierapporten. Voor een goede kwaliteitszorg en -borging is het belangrijk dat het visitatiepanel in het rapport ingaat op de aanbevelingen uit eerdere visitaties².

4.1.2 Onafhankelijkheid en deskundigheid van de leden van het visitatiepanel

De onafhankelijkheid en deskundigheid van de leden van het visitatiepanel zijn twee belangrijke criteria voor de samenstelling van het panel. Sinds 2019 geeft de CEKO hier een aparte beoordeling voor. Wel is het daarbij belangrijk om vooraf het onderscheid tussen deze twee kwaliteitskenmerken van het visitatiepanel te expliciteren. Zoals de vorige CEKO schreef in haar rapport over 2021: '...een onvoldoende vanwege (schijn van) afhankelijkheid betekent niet dat een

² [Brancherapport Praktijkaericht Onderzoek 2021](#), p. 52.

visitatiepanel niet deskundig zou zijn en anderzijds kan voldoende deskundigheid een bepaalde vorm van afhankelijkheid niet compenseren.’³

Op basis van de in 2023 voorgelegde rapporten is naar oordeel van de CEKO de deskundigheid en onafhankelijkheid van de panelleden voldoende. Desondanks kon de CEKO de deskundigheid en onafhankelijkheid van de leden van het visitatiepanel niet eenvoudig beoordelen, omdat de informatie over de panelleden vaak summier is. Voor een beoordeling van de onafhankelijkheid en deskundigheid van de panelleden dienen (beknopte) cv’s te worden bijgesloten met relevante werkervaring.

In het kader van een onafhankelijk visitatiepanel, valt het de CEKO op dat interne secretarissen een voorsprong hebben in informatie ten opzichte van het visitatiepanel. Dit kan zorgen voor druk op de rol van de interne secretaris en zijn/haar onafhankelijkheid. De CEKO stelt daarom vast dat het aanstellen van een externe secretaris, niet werkzaam bij de te visiteren hogeschool, de onafhankelijkheid en de kwaliteit van het visitatieproces ten goede zal komen.

4.13 Motivatie kwaliteitsoordelen

In zeven visitatierapporten worden de kwaliteitsoordelen volgens de CEKO voldoende gemotiveerd door de visitatiepanels. In deze rapporten worden goede en concrete voorbeelden geven ter onderbouwing van de kwaliteitsoordelen. Naar het oordeel van de CEKO sluiten in deze goede motivaties de afzonderlijke oordelen op de standaarden ook aan bij het eindoordeel van de visitatiepanels. Bovendien zijn deze rapporten goed zelfstandig leesbaar en worden er concrete voorbeelden gegeven op de standaarden.

4.14 Consistentie tussen kwaliteitsoordelen en de inhoud van visitatierapporten

Net als in 2021 wordt de consistentie tussen kwaliteitsoordelen grotendeels beoordeeld met voldoende (89%). Een kritische kanttekening die de CEKO hierbij maakt, is dat er ruimte is voor verbetering wat betreft de afzonderlijke oordelen (zie tabel 3.2, criterium 3 en 4). Elk oordeel moet in lijn zijn met de onderbouwing van de kwaliteitsoordelen per standaard. Ook voor wie niet bij de visitatiedagen aanwezig was, moet de argumentatie van de visitatiepanels goed te volgen zijn. Hierbij komt het volgen van het BKO-protocol de leesbaarheid en beoordeling ten goede.

4.2 Kwaliteitszorg

4.2.1 Kwaliteit van de aanbevelingen richting de onderzoekseenheid en de hogeschool

De CEKO constateert op basis van de rapporten dat de visitatiepanels vaak concrete aanbevelingen geven richting de onderzoekseenheden en hogescholen. De CEKO ziet echter nog grote verschillen in de kwaliteit van de aanbevelingen. Op basis van de voorgelegde rapporten stelt zij vast dat goede aanbevelingen op systematische wijze per standaard worden gegeven en concreet zijn. Ook zijn deze aanbevelingen niet alleen van toepassing op het niveau van de onderzoekseenheid, maar op het niveau van de instelling, de academie of het instituut.

³ *Brancherapport Praktijkgericht Onderzoek 2021*, p.52. Zie p. 53 van dit *Brancherapport* voor de uitgangspunten van de CEKO voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de leden van de visitatiepanels.

4.2.2 Kwaliteit van de reactie van Colleges van Bestuur

Over het algemeen zijn de reacties van het CvB naar oordeel van de CEKO voldoende. Wel is de CEKO van mening dat de (eind-)oordelen in de rapporten door het CvB nog te vaak ter kennisgeving worden aangenomen. De CEKO ziet op dat punt in de reacties van het CvB grote verschillen in de betrokkenheid bij de kwaliteitszorg van het praktijkgericht onderzoek: het eigenaarschap varieert van zeer betrokken tot op afstand. Het eerste aspect dat hiermee samenhangt, is het betrekken van eerdere reacties aan dezelfde hogeschool door de CEKO. De commissie moedigt het CvB aan deze eerdere terugkoppelingen mee te nemen in de bestuurlijke reactie.

Het tweede aspect dat hiermee samenhangt, is het expliciet ingaan van het CvB op voorgestelde aanbevelingen door het visitatiepanel; bijvoorbeeld ter verbetering van de kwaliteitszorg op instellingsniveau. De CEKO is te spreken over bestuurlijke reacties waarin systematisch en serieus wordt ingegaan op het rapport met een concreet uitgeschreven plan van aanpak. Dergelijke inhoudelijke reacties tonen eigenaarschap van de kwaliteitszorg van het praktijkgericht onderzoek aan. Ook bevorderen deze reacties de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek, en de inhoud, samenhang en profilering van het lectoraat, instituut of hogeschool.

4.3 Eindoordeel

In 2023 kreeg een grote meerderheid van de visitatierapporten een voldoende eindoordeel van de CEKO (89%). Bij slechts één rapport ontbrak het eindoordeel van de visitatiepanels. Dat is een positieve verandering ten opzichte van 2021: de vorige CEKO constateerde dat veel visitatiepanels geen eindoordeel gaven (43%), hoewel het BKO dit wel voorschrijft.⁴

De CEKO ziet op basis van de in 2023 voorgelegde rapporten sowieso een positieve trend in de aandacht voor kwaliteitszorg van het praktijkgericht onderzoek. De aanbevelingen over verbetering van kwaliteitszorg van de vorige CEKO uit de brancherapportage komen in veel rapporten terug, zoals in de reacties van het College van Bestuur.

⁴ *Brancherapport Praktijkgericht Onderzoek 2021*, p.59.

5 Aanbevelingen CEKO 2023

In het vorige hoofdstuk zijn de bevindingen van de CEKO gepresenteerd. In dit hoofdstuk geeft de CEKO aanbevelingen ter verbetering van de kwaliteitszorg van het praktijkgericht onderzoek voor de komende jaren. De CEKO maakt daarbij de kanttekening dat zij één jaar is aangesteld en haar oordeel baseert op negen visitatierapporten die zijn ingediend onder het oude BKO-beoordelingskader. Zij presenteert in dit afsluitende hoofdstuk daarom geen conclusies, maar zij biedt reflecties op basis van de individuele visitatierapporten, beoordelingen en terugkoppelingen aan hogescholen.

5.1 Algemeen

Op basis van de bevindingen wil de CEKO allereerst opmerken op basis van de in 2023 voorgelegde visitatierapporten dat de kwaliteitszorg bij hogescholen een stijgende trend laat zien. De CEKO heeft dit jaar goed gestructureerde en prettig leesbare rapporten beoordeeld, waarbij de adviezen van de vorige CEKO ter harte zijn genomen. Het nieuwe BKO en de *Gids voor onderzoeksvisitaties volgens het BKO*, dragen de komende jaren hopelijk bij aan de verdere verbetering van de kwaliteitszorg van het praktijkgericht onderzoek. Deze instrumenten bieden hogescholen en visitatiepanels eenduidige kaders en duidelijke handvatten voor het opleveren van zelfstandig leesbare en goed onderbouwde visitatierapporten.

Uit de visitatierapporten blijkt ook dat er bij de hogescholen ruimte is voor verbetering (zie tabel 3.1). Met name op standaard 1: het onderzoeksprofiel, en standaard 2: de organisatie, inzet van mensen en middelen, kreeg de grote meerderheid een voldoende (71%). Met het ontwikkelingsgerichte karakter van het nieuwe BKO, is hier een verbeterslag te maken naar een excellente beoordeling. Op standaard 3 kreeg een kleine meerderheid voldoende (56%). Hier is eveneens een verbeterslag zichtbaar naar een excellente beoordeling⁵.

5.2 Visitatie van clusters

Het valt de CEKO op dat er een beweging is ingezet naar het ontwikkelen van clusters van lectoraten die vervolgens als zodanig worden gevisiteerd. De vorige CEKO benoemde in haar rapport uit 2021 expliciet dat onderzoekseenheden in gezamenlijkheid kunnen worden beoordeeld, omdat het visitatieproces een relatief grote belasting is voor kleine eenheden. Daarnaast merkte zij op dat het oude BKO ruimte gaf voor een dergelijke opzet.⁶ De huidige CEKO constateert echter dat er soms sprake is van 'gelegenheidsclusters'. Dat zijn groepen van lectoraten die omwille van de visitatie zijn geclusterd, maar waarbij geen zichtbare intentie is om ze als een gezamenlijke onderzoekseenheid te laten functioneren. Het visiteren van dergelijke clusters leidt tot visitatieprocessen van lagere kwaliteit. Dit komt mede omdat visitatiepanels niet eenduidig de standaarden kunnen toepassen op een

⁵ Volgens het nieuwe BKO wordt er beoordeeld met onvoldoende, voldoende en excellent. De beoordeling 'goed' is niet meer mogelijk.

⁶ *Brancherapportage Praktijkgericht Onderzoek 2021*, p.57.

gelegenheidscluster door de grote variatie in bijvoorbeeld ontwikkelingsstadia en profilering van de voor de gelegenheid samengevoegde lectoraten. Tevens is de juiste expertise in een visitatiepanel moeilijk te waarborgen door uiteenlopende onderwerpen van de lectoraten. Hierbij wil de CEKO de kanttekening maken dat de deskundige aanpak van het visitatiepanel buiten kijf staat.

Het is daarom belangrijk dat de hogeschool als strategie heeft om deze lectoraten gezamenlijk te laten optrekken en hier vanuit het CvB blijvend aandacht aan te geven. Dit is in lijn met het nieuwe BKO, waarin een onderzoekscluster als volgt wordt beschreven: *een samenhangende groep onderzoekers die vanuit een gezamenlijke missie hun onderzoek verrichten; zoals lectoraten, onderzoeksgroepen of kenniscentra*⁷.

Daarnaast is de lagere kwaliteit van visitatierapporten van gelegenheidsclusters volgens de CEKO te verklaren door beoordelingen en onderbouwingen van de kwaliteitsoordelen van de afzonderlijke eenheden die niet geheel consistent zijn met de onderbouwing van het eindoordeel van het cluster als geheel. Omdat consistentie tussen de kwaliteitsoordelen en de inhoud van het visitatierapport een belangrijk criterium zijn waarop de CEKO een rapport beoordeelt, leidt dit onvermijdelijk tot een lagere beoordeling van het visitatierapport door de CEKO. Bij één visitatierapport leidde dat bijvoorbeeld tot een voldoende beoordeling van de CEKO op het niveau van de lectoraten, maar een onvoldoende beoordeling van het cluster als geheel. Het is daarom noodzakelijk dat de lectoraten inhoudelijk bij elkaar passen en het te visiteren cluster een gezamenlijke missie nastreeft.

5.3 Timing van het visitatieproces

Het BKO heeft als uitgangspunt dat onderzoekseenheden minimaal één keer per zes jaar worden gevisiteerd, zoals besproken in sub-paragraaf 4.1.1. Dit uitgangspunt sluit niet altijd goed aan bij lectoraten die in ontwikkeling of transitie zijn, de zesjarige periode kan in deze situatie te lang zijn. Wanneer een lectoraat of onderzoekseenheid in een beginnend stadium wordt gevisiteerd, zijn bepaalde onderdelen nog niet opgezet. Dit kan leiden tot een lager kwaliteitsoordeel van het visitatierapport door de CEKO. Het visitatiepanel kan op deze onderdelen namelijk (nog) geen volledige evaluatie doen. Eventuele aanbevelingen zijn uiteindelijk meer toepasbaar op een ontwikkeld lectoraat. Daarom kan een lectoraat in transitie of een lectoraat met wisselende lectoren, volgens de CEKO beter in een later stadium gevisiteerd worden als o.a. de visie en het ontwikkelingsperspectief voldoende zijn uitgewerkt. De CEKO adviseert om het ontwikkelingsstadium van de onderzoekseenheid te benoemen in het visitatierapport, met daarbij expliciet wat nodig is om de onderzoekseenheid te laten ontwikkelen. Tot die tijd kan er gekozen worden voor een tussentijdse evaluatie. De eerdergenoemde Gids voor onderzoeksvisitaties volgens het BKO geeft voor dit soort gevallen duidelijke instructies.

5.4 Opvolging van de aanbevelingen

De CEKO ziet de aanbevelingen van het visitatiepanel aan de onderzoekseenheid en de hogeschool, als een belangrijk onderdeel van het visitatierapport. De aanbevelingen zijn namelijk handvatten in de opvolging van het visitatieproces, ter verbetering van de kwaliteitszorg. De CEKO adviseert dat het visitatiepanel de aanbevelingen uit het voorgaande visitatierapport expliciet bespreekt.

⁷ BKO 2023-2028, Hoofdstuk 2.1, p6

Het ontwikkelingsperspectief, beschreven in het nieuwe BKO 2023-2028, is daarvoor de belangrijkste reden. Door de visitatiehistorie te betrekken in de nieuwe visitatie, kan er namelijk een onderbouwd en duidelijk ontwikkelingsperspectief worden geschetst voor de betreffende onderzoekseenheid en hogeschool. Een opvolging van deze aanbevelingen stelt de CEKO in de gelegenheid om te beoordelen hoe de onderzoekseenheid zich ontwikkelt door de jaren heen. Voor een vervolgvizitatie is het daarbij volgens de CEKO cruciaal, dat het visitatiepanel aanbevelingen per standaard formuleert. Puntsgewijze aanbevelingen per standaard maken de aanbevelingen meer toetsbaar voor vervolgvizitaties. De CEKO adviseert daarom dat het visitatierapport start met een bespreking van de bevindingen en aanbevelingen van de vorige visitatie of evaluatie, waar mogelijk besproken per standaard (zie ook de eerdergenoemde Gids).

Een andere belangrijke stap na de visitatie is om de beoordeling van het rapport door de CEKO, goed te bespreken in het CvB en hier conclusies uit te trekken voor de kwaliteitszorg en het daaropvolgende visitatieproces. Het is van wezenlijk belang dat de desbetreffende instelling kritisch kijkt naar het opgeleverde visitatierapport als geheel.

5.5 Verbinding onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk

De CEKO constateert op basis van de beoordeelde visitatierapporten dat onderwijs en onderzoek⁸, soms als aparte pijlers worden gezien door hogescholen. De focus bij de visitaties ligt op onderzoek, maar de doorwerking van het onderzoek in het onderwijs is een thema dat verder kan worden gebracht door middel van de visitaties. Juist de co-creatie tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk is kenmerkend voor praktijkgericht onderzoek. Innovatieve inzichten van het praktijkgericht onderzoek komen in het hbo-onderwijs terecht zodat het onderwijs goed blijft aansluiten op de arbeidsmarkt. De CEKO adviseert de hogescholen daarom de doorwerking van het praktijkgericht onderzoek in het onderwijs niet buiten de visitatieopdracht te houden (conform standaard 2b van het CEKO-beoordelingsformat: 'Doorwerking naar het onderwijs'). Bovendien is het expliciet noemen van de doorwerking op de beroepspraktijk cruciaal volgens de CEKO, omdat het praktijkgericht onderzoek hierin geworteld is. Zie hiervoor standaard 2 in het BKO.

5.6 Aandachtspunten voor het visitatiepanel

De CEKO doet de aanbeveling aan het CvB om de visitatieopdracht vooraf helder en volledig voor te leggen. In deze opdracht aan het visitatiepanel staat bijvoorbeeld een heldere structuur van de onderzoekseenheid, de structuur binnen de hogeschool en te bespreken onderdelen die voortkomen uit voorgaande visitaties. Een visitatie is een middel om de kwaliteit van het onderzoek te vergroten en deze kans wordt beter benut wanneer de hogeschool meegeeft aan het panel op welke punten zij aandachtspunten wil ontvangen. Dit kan bijvoorbeeld door een inhoudelijke voorbespreking te organiseren met het visitatiepanel voorafgaand aan de visitatie. Voor het visitatiepanel moet duidelijk zijn waarop de focus ligt bij de visitatie. Verder bleek uit alle rapporten in 2023, dat de ondersteuning van een externe partij, de kwaliteit van het visitatierapport ten goede kwam. De mate van onafhankelijkheid van de secretaris en de zelfstandig leesbaarheid van het visitatierapport, vindt de CEKO

⁸ Standaard 4 volgens het oude BKO

van grote toegevoegde waarde. De CEKO adviseert daarom een externe secretaris aan te stellen.

Tot slot constateert de CEKO op basis van de beoordelingen, vier belangrijke voorwaarden voor de samenstelling van een visitatiepanel. Ten eerste is het voor een goede beoordeling van belang dat het panel expertise in huis heeft op de kennisgebieden van de van de lectoraten die worden gevisiteerd. Ten tweede is het wenselijk dat de leden expertise hebben op het gebied van kwaliteitszorg en dat het visitatiepanel dit in het rapport expliciet benoemt. Ten derde moet het aantal leden van het visitatiepanel in verhouding staan tot de omvang van de te visiteren eenheid of te visiteren cluster van lectoraten. In sommige gevallen, vooral bij samengestelde clusters, was het aantal leden volgens de CEKO te klein. Ten vierde, afhankelijk van de profilering van de te visiteren eenheid, is toevoeging van een lid met internationale expertise een pluspunt.

Samenvattend komt de CEKO tot de volgende aanbevelingen voor:

het CvB

- Besteed aandacht aan de strategie achter het samenstellen van clusters voor een visitatie.
- Leg een duidelijke visitatieopdracht voor aan het visitatiepanel met daarin aandachtspunten voor de visitatie.
- Bespreek de beoordelingen in het visitatierapport en trek hieruit conclusies voor de kwaliteitszorg en het daaropvolgende visitatieproces.

het visitatiepanel

- Begin het visitatierapport met een bespreking van de bevindingen en aanbevelingen van de vorige visitatie of evaluatie, waar mogelijk besproken per standaard.
- Benoem expliciet het ontwikkelingsstadium van de onderzoekseenheid, en wat er nodig is om de onderzoekseenheid te laten ontwikkelen.
- Formuleer de aanbevelingen per standaard.
- Benoem in het visitatierapport expliciet de doorwerking van het onderzoek op de beroepspraktijk.

de onderzoekseenheid

- Indien een onderzoekseenheid in ontwikkeling of transitie is, kan gekozen worden voor een tussentijdse evaluatie.
- Bij het samenstellen van het visitatiepanel zijn elementen van belang zoals een externe secretaris, aanwezige expertise op de kennisgebieden van de lectoraten, expertise op de kwaliteitszorg, het aantal leden in verhouding tot de omvang van de onderzoekseenheid en internationale expertise.

Bijlagen

Bijlage 1 Leden CEKO 2023-2028



Huibert Pols (voorzitter) was tot zijn emeritaat in 2018 rector magnificus van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Sinds 2018 is hij regelmatig betrokken bij visitatiepanels die de kwaliteitszorgsystemen in het hoger onderwijs beoordelen. Ook is hij voorzitter van de Raden van Toezicht van het Sint Antonius Ziekenhuis (Nieuwegein, Utrecht, Woerden) en Sanquin Bloedvoorziening (Amsterdam). Tevens is hij vicevoorzitter van ZonMw. Hij is in 1998 benoemd tot hoogleraar Interne Geneeskunde en was decaan/vicevoorzitter Raad van Bestuur van het Erasmus MC.



Henriëtte Maassen van den Brink (vicevoorzitter) is voorzitter van de adviesraad van het Regieorgaan SIA voor het praktijkgericht onderzoek van hogescholen. Zij is tevens voorzitter van de beoordelingscommissies praktijkgericht onderzoek Raak Publiek en Raak Pro Onderwijs en Jeugd. Zij is sinds 2022 hoogleraar emeritus en gasthoogleraar Onderwijs-en Arbeidseconomie aan de Universiteit van Amsterdam. Daarvoor was zij hoogleraar onderwijs economie bij de UvA, hoogleraar micro-economie in Wageningen en hoogleraar onderwijs economie in Maastricht. Zij is oprichter van het Top Institute for evidence-based Education Research (TIER). Zij was Kroonlid en voorzitter van de Onderwijsraad en was onder andere lid van diverse panels van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), lid van de Reviewcommissie Hoger Onderwijs, lid van de Onderwijscommissie van de KNAW, voorzitter van NWO MaGW. En zij was lid van de Raden van Toezicht van LUMC te Leiden, de Hogeschool Arnhem en Nijmegen en de Rijksacademie voor Beeldende Kunsten te Amsterdam.



Daan Andriessen is lector onderzoekend vermogen bij de Hogeschool Utrecht. Hij is nauw betrokken bij de kwaliteitszorg in het hbo. Hij was lid van de Commissie Pijlman die kwaliteitscriteria voor onderzoek aan hogescholen heeft ontwikkeld, van de commissie Algra die de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit heeft opgesteld en hij is lid van de programmacommissie van de Professional Doctorate. Hij werkte voorheen bij Hogeschool Inholland als lector Intellectual Capital.



Natascha van Hattum - Janssen is adviseur kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek bij de Saxion Research & Graduate School. Ze was lid van de Commissie 'Nieuw BKO'. Zij brengt verschillende expertises in binnen de CEKO: zij is voormalig senior onderzoeker bij het Center of Expertise TechYourFuture, was docent onderzoeksmethoden bij Saxion en werkte voorheen lange tijd als senior onderzoeker in *engineering education* bij de Universiteit van Minho (Portugal). Ze is actief in het LNKO en houdt zich binnen Saxion ook bezig met wetenschappelijke integriteit.



[Tony Vos](#) is werkzaam binnen ASML als Senior Vice-President en Head of Quality & Excellence. Hij is bij ASML als voorzitter van de University Relations Council en lid van de Execution Excellence Academy, nauw betrokken bij het definiëren van de aanpak en samenwerking met Hogescholen en Universiteiten. In de periode van 2009-2018 werkte hij als VP en Head of Quality & Customer Satisfaction bij Philips Lighting en van 1999 – 2009 bij NXP Semiconductors in Operations, Business Transformation en kwaliteit.

[Het secretariaat van het CEKO werd in 2023 gevoerd door Dorien Veenstra en Karlijn Olijslager.](#) Beiden zijn werkzaam bij het bureau van de Vereniging Hogescholen.