



Validatierapport Kwaliteitszorg Onderzoek

Christelijke Hogeschool Ede

december 2014

Deelcommissie VKO

- Prof. dr. H. (Henk) Volberda (voorzitter)
- Dr. C.M (Tini) Hooymans
- Drs. P.M. (Paul) van Roon
- Drs. E.C. (Emiel) de Groot (secretaris)

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
1. Schets van de hogeschool	4
1.1. Algemeen.....	4
1.2. De organisatie	4
1.3. Het onderzoek.....	4
1.4. Onderzoek in cijfers.....	5
2. Bevindingen	7
2.1. Structuur en samenhang.....	7
2.2. Randvoorwaarden	10
2.3. Evaluaties van onderzoekseenheden	11
2.4. Verbeterbeleid	13
3. Conclusies en aanbevelingen	14
Bijlage 1 Instellingsbesluit VKO	16
Bijlage 2 Overzicht bestudeerd materiaal	19
Bijlage 3 Bezoekprogramma	20
Bijlage 4 Korte beschrijving van de VKO deelcommissieleden.....	22

Inleiding

De validatiecommissie kwaliteitszorg onderzoek (VKO) is begin 2009 door de voorzitter van de HBO-raad geïnstalleerd (zie instellingsbesluit, bijlage 1). De VKO maakt als onafhankelijke commissie deel uit van het per 1 januari 2009 ingevoerde kwaliteitszorgstelsel voor onderzoek aan hogescholen, gebaseerd op het brancheprotocol kwaliteitszorg onderzoek (BKO). De taak van de VKO is het valideren van de kwaliteitszorgsystemen van de hogescholen, voor zover de kwaliteitszorg betrekking heeft op onderzoek. Kwaliteitszorg wordt daarbij gedefinieerd als "het systematische en dynamische geheel van beleid, organisatie, procedures, processen en middelen, gericht op het permanent handhaven en verhogen van de kwaliteit van het onderzoek binnen de hogeschool, door middel van cyclisch evalueren en verbeteren".

Bij de installatie van de VKO is voor elke hogeschool - op basis van eigen voorkeuren - door de HBO-raad vastgelegd in welk jaar de validatie plaatsvindt. In de zo tot stand gekomen planning voor 2009-2015 stond Christelijke Hogeschool Ede (CHE) ingeroosterd voor de tweede helft van 2014. De VKO ontving daartoe op 12 september 2014 het zelfevaluatie-rapport van de hogeschool met uitgebreide documentatie (zie overzicht in bijlage 2) ter bestudering en bespreking. Het validatiebezoek vond vervolgens plaats op 9 oktober 2014. Een deelcommissie vanuit de VKO sprak op die dag onder andere met het College van Bestuur (CvB), academiedirecteuren, de bestuurssecretaris, lectoren, kenniskringleden, voorzitter van de visitatiecommissie en stakeholders (zie het volledige bezoekprogramma en de antecedenten van de deelcommissie in bijlage 3 en 4).

Aan het eind van het bezoek is door de voorzitter van de deelcommissie VKO een voorlopige mondelinge terugkoppeling gegeven. Daarna heeft de VKO zich intern beraden op de definitieve rapportage. Van de VKO wordt verwacht dat zij bij elke hogeschool tot een op ontwikkeling en verbetering gerichte rapportage komt. Het gaat daarbij om een onderbouwde en genuanceerde kwalitatieve conclusie ten aanzien van het functioneren van het kwaliteitszorgsysteem in verschillende opzichten en op verschillende dimensies, alsmede hierop gebaseerde aanbevelingen voor verbetering.

Op basis van haar bevindingen heeft de VKO de kwaliteitszorg met betrekking tot het onderzoek van de hogeschool **gevalideerd**. Deze rapportage geeft een nadere onderbouwing. In hoofdstuk 1 wordt een schets gegeven van de hogeschool. Hoofdstuk 2 beschrijft de bevindingen en beoordelingen van de VKO aan de hand van de vier validatievragen zoals deze zijn vastgelegd in het basisdocument kwaliteitszorg onderzoek 2009-2015 (zie www.vkohogescholen.nl). In hoofdstuk 3 sluit de VKO af met haar conclusie en aanbevelingen.

1. Schets van de hogeschool

1.1. Algemeen

CHE is een kleine, multi-sectorale hogeschool met een protestants-christelijke achtergrond. De hogeschool profileert zich als een instelling die deskundig is op de verbinding tussen vakmanschap en persoonlijke identiteit. CHE ziet een behoefte aan professionals die vakmanschap met identiteit kunnen verbinden door een visie te hebben, een debat kunnen entameren, keuzes kunnen verantwoorden, op kaderniveau kunnen opereren in een levensbeschouwelijk pluriforme samenleving en kunnen reflecteren op waarnemingen over wat er gebeurt in de maatschappij. CHE wil hiertoe een leergemeenschap zijn met veelzijdige, inspirerende en leerzame ontmoetingen tussen studenten, docenten, onderzoekers en (toekomstige) collega's uit het beroepenveld. De hogeschool kenmerkt zich door het belang dat zij hecht aan een nauwe relatie met het werkveld. Het werkveld wordt actief en initiërend betrokken bij het onderwijs. De hogeschool streeft structurele samenwerkingsarrangementen na met meerdere bedrijven en instellingen. In de regio Gelderse Vallei heeft zij zich bijvoorbeeld verbonden aan Food Valley.

1.2. De organisatie

De hogeschool kent in totaal zes academies: Educatie, Gezondheidszorg, Journalistiek & Communicatie, Mens & Organisatie, Sociale Studies en Theologie. Naast het bekostigde deel verzorgt de hogeschool onder de naam CHE-Transfer onder meer (post-HBO)-cursussen, trainingen, advies en onderzoek. CHE heeft drie diensten die het College van Bestuur en de academies ondersteunen: de diensten Onderwijs, Bedrijfsvoering en Facilitaire Zaken, ieder aangestuurd door een directeur. Het besturingsmodel gaat uit van een bestuurlijke driehoek tussen college van bestuur, academiedirecteuren en dienstdirecteuren waarbij academiedirecteuren op initiatief van het college van bestuur de strategische richting bepalen en in de uitvoering gefaciliteerd worden door de dienstdirecteuren. Aan de hogeschool studeren momenteel 4200 studenten. De Hogeschool Ede biedt tien bachelor opleidingen en twee master opleidingen aan. Er werken 500 medewerkers met een omvang van 348 fte.

1.3. Het onderzoek

De hogeschool kent zes afzonderlijke lectoraten. Elk lectoraat is gekoppeld aan een academie en wordt aangestuurd door de academiedirecteur. Deze decentrale positioning van de lectoraten zorgt ervoor dat het onderzoek dicht bij het primaire proces van de hogeschool staat. Lectoren worden gezien als het intellectuele geweten van CHE, dichtbij het primaire proces van onderwijs en onderzoek. In haar strategisch plan geeft de hogeschool aan dat zij ernaar streeft om de eigen onderzoekscapaciteit de komende jaren te verdubbelen, om daarmee vooral de onderzoeksoutput te vergroten en de

(inter-)nationale zichtbaarheid te verbeteren. Uitbreiding van capaciteit kan onder meer tot stand komen doordat lectoren de markt opgaan.

De hogeschool heeft recent (zomer 2014) een gezamenlijk onderzoeksbeleid geformuleerd: 'Bakens van Hoop'. Hierin verwoordt de hogeschool – binnen het instellingsplan - de voorgenomen meerjarige onderzoeksagenda van alle lectoraten. De lectoren kiezen voor het begrip 'hoop' in professionele praktijken als drager van hun onderzoek. In het licht van het begrip 'hoop' wordt professioneel handelen benaderd als het kunnen handelen vanuit: verwachting van verbetering; een nieuw perspectief op de situatie; op basis van trouw aan de waarden die bij het vak horen.

Voor de hogeschool is de relatie met het werkveld onontbeerlijk. Lectors, kenniskringen en academies betrekken stakeholders uit het werkveld bij het uitvoeren van hun onderzoek. Vaak is dat projectgewijs in de rol van opdrachtgever of adviseur. Soms zijn stakeholders op een meer structurele manier bij het onderzoek betrokken. Een aantal lectoraten werkt bijvoorbeeld met adviesraden zoals de academie Theologie en Journalistiek & Communicatie.

Ten tijde van het VKO-bezoek waren alle lectoraten in één ronde door één externe onafhankelijke commissie geëvalueerd. De VKO beschikte over de relevante documenten die in het kader van dat evaluatietraject waren opgeleverd. De VKO sprak tijdens haar bezoek met lectoren van twee geëvalueerde lectoraten en de voorzitter van de externe visitatiecommissie.

1.4. Onderzoek in cijfers

De gemiddelde aanstelling van een lector is op dit moment 0,65 fte. Bij het onderzoek zijn in totaal 39 docenten / onderzoekers (6,63 FTE) betrokken. Er zijn tien promovendi (2,5 FTE) die in meerdere of mindere mate betrokken zijn bij de lectoraten. Er wordt binnen de hogeschool ongeveer één miljoen euro aan onderzoeksgelden gegenereerd uit de combinatie van de Rijksbesteding (900k) en overige bronnen (105k).

Uit de jaarcijfers (2013) die door de VKO worden geïnventariseerd met betrekking tot het onderzoek van de CHE blijkt dat de gemiddelde aanstelling van de lectoren boven het landelijk gemiddelde ligt. Opvallend is dat alle lectoren van de CHE gepromoveerd zijn, . Het gemiddelde fte per docent-onderzoeker ligt daarentegen onder het landelijk gemiddelde. De financiële middelen die voor het onderzoek beschikbaar worden gesteld liggen eveneens onder het landelijke gemiddelde.

De jaarcijfers 2013:

	CHE	Landelijk gemiddelde	Positie t.o.v. 35 hogescholen
Financieel			
Totale financiële bijdrage per student	€ 256.02	€ 375.13	27
Rijksbijdrage per student	€ 214.54	€ 230.92	23
Raak-bijdrage per student	€ 15.73	€ 44.41	17
Internationale bijdrage per student	€ 0.00	€ 13.01	17
Overige bijdrage per student	€ 25.74	€ 86.79	27
Personeel			
Aantal studenten per lector (landelijk streefcijfer: 720)	1076	1279	19
Aantal fte 's per lector	0.65 fte	0.58 fte	8
Percentage gepromoveerde lectoren	100 %	77 %	1
Percentage docent-onderzoekers van docenten	11.7 %	12.8 %	13
Gemiddelde fte per docent-onderzoeker	0.17 fte	0,27 fte	25
Percentage gepromoveerde onderzoekers	17.9 %	16.1 %	6
Percentage promovendi van docenten	3.0 %	3.1 %	17
Gemiddelde fte per promovendus	0.25 fte	0,44 fte	27
Percentage student-onderzoekers	6.3 %	4.9 %	9

2. Bevindingen

De VKO kon beschikken over uitgebreide documentatie in de vorm van het zelfevaluatierapport met diverse relevante bijlagen (zie bijlage 2 voor het overzicht van de bestudeerde documenten). De zelfevaluatie die de commissie ontving, gaf voldoende informatie met betrekking tot de ontwikkeling die de hogeschool met haar onderzoek heeft doorgemaakt. Tijdens de validatiedag lagen nog tal van relevante documenten ter inzage. De commissie waardeert het dat de CHE, door haar openhartige gesprekken, de commissie deelgenoot heeft gemaakt van de discussies betreffende de ontwikkeling van beleid op het gebied van onderzoek. De commissie is erkentelijk voor die open sfeer.

Conform het basisdocument dient de VKO de volgende vier validatievragen te beantwoorden:

- Is er sprake van voldoende structuur en samenhang in de kwaliteitszorg van de hogeschool (ten aanzien van onderzoek)?
- Zijn er voldoende randvoorwaarden voor de uitvoering van de kwaliteitszorg (ten aanzien van onderzoek)?
- Worden de onderzoeken op deskundige en onafhankelijke wijze uitgevoerd en conform de brancheafspraken hierover?
- Worden evaluaties gebruikt voor de handhaving en verbetering van de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie?

Hieronder structureert de commissie haar bevindingen aan de hand van bovenstaande vier vragen in respectievelijk de paragrafen 2.1, 2.2, 2.3 en 2.4. Elk van deze vier paragrafen wordt afgesloten met mogelijkheden ter verbetering op de voor de validatievraag relevante onderwerpen.

2.1. *Structuur en samenhang*

De hogeschool kent zoals gezegd zes afzonderlijke lectoraten. Elk lectoraat is gekoppeld aan een academie en wordt aangestuurd door de academiedirecteur. Deze decentrale positionering van de lectoraten zorgt ervoor dat het onderzoek dicht bij het primaire proces van de hogeschool staat. Twee jaar geleden (2012) onderkende de hogeschool dat er te weinig centrale aansturing was en de lectoren onzichtbaar waren voor het centrale management team (CMT). Daarom is in 2012 een omslag gemaakt en zijn de lectoraten duidelijker verbonden aan het gezicht van de hogeschool. Ook zijn de lectoren via de lectorenraad meer als team gaan functioneren. In de lectorenraad treffen de lectoren elkaar voor overleg, afstemming en ontwikkeling van onderzoeksbeleid. Eén van de academielectoren is de voorzitter van de lectorenraad.

De lectoraten worden geacht een bijdrage te leveren aan zowel de ontwikkeling van de academie als aan de ontwikkeling van CHE als geheel. De hogeschool hanteert daarbij

een zogenaamd 'schillenmodel' met als kern het centrale onderzoeksprogramma, een schil van academie-specifiek onderzoek dat direct verband houdt met het centrale onderzoeksprogramma en waarin wordt samen gewerkt met het werkveld en tot slot een schil van academie-specifiek onderzoek dat zich richt op wensen en verwachtingen uit het werkveld zonder sterke verbinding met het onderzoeksplan.

De kwaliteitszorgkader onderzoek

CHE kent een integraal kwaliteitszorgsysteem voor onderwijs en onderzoek. Het onderzoek aan de hogeschool heeft sinds 2013 een expliciete en gestructureerde plek in het kwaliteitszorgsysteem gekregen door de introductie van het kwaliteitszorgkader onderzoek. De opbouw van het kader is gebaseerd op de indeling van het NVAO-kader voor beperkte opleidingsbeoordelingen, kent een aantal standaarden en is voorzien van een aantal criteria die eventueel zijn voorzien van een bijbehorende norm.

In het kwaliteitszorgkader onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen de niveaus hogeschool (CHE), academie en lectoraat. De verschillende niveaus hangen met elkaar samen. Het instellingsplan beschrijft de koers van de hogeschool als geheel voor een periode van vier jaar. Dit plan wordt jaarlijks uitgewerkt in een kaderbrief die de hoofdlijnen voor het beleid beschrijft voor het kalenderjaar, inclusief het voorgenomen beleid voor onderzoek. Het CHE-onderzoeksplan ('Bakens van Hoop') beschrijft de meerjarige gezamenlijk agenda van de lectoraten. Deze gezamenlijke agenda is gebaseerd op de beleidsvoornemens uit het instellingsplan en wordt door de lectoren uitgewerkt in een jaarlijks werkplan. De zes academies werken het instellingsplan en de kaderbrief op hun beurt uit in een voor de academie toegesneden meerjarenplan en jaarplan. Elk lectoraat werkt op zijn beurt weer met een meerjarig onderzoeksplan en werkt dit uit in een jaarlijks werkplan.

De jaarlijkse planning- en control cyclus is een belangrijk instrument om de ontwikkeling op het gebied van onderzoek systematisch te kunnen volgen en waar nodig bij te sturen. Sinds 2014 is onderzoek expliciet opgenomen in de (jaarlijkse) planning & control cyclus. Via de rapportagemomenten wordt zowel op academie- als CHE-niveau de voortgang gevolgd en waar nodig bijgestuurd.

Oordeel en mogelijkheden voor verbetering

De VKO oordeelt in algemene zin positief over de structuur en samenhang van het kwaliteitszorgsysteem voor onderzoek. De relatie tussen de kwaliteitszorg van het onderzoek enerzijds en de cycli van beleid en sturing anderzijds is aanwezig. Het huidige kwaliteitskader onderzoek kent een regelmatige cyclus van plannen, uitvoeren en rapporteren ten aanzien van de voortgang van de plannen. De uitkomsten van de kwaliteitszorgonderzoeken worden in de T-rapportages besproken en leiden waar nodig tot vervolgstappen voor de volgende periode(n). De commissie is van mening dat het een 'lean and mean' systeem is dat past bij de opbouwfase waarin het onderzoek van CHE zich bevindt.

De hogeschool is een proces gestart om tot versterking van de onderzoekstaak te komen. CHE kiest voor focus en massa bij de verdere ontwikkeling van haar onderzoeksactiviteiten de komende jaren. De hogeschool heeft de ambitie om de onderzoekscapaciteit te verdubbelen. Deze keuze heeft gevolgen voor het bestaande kwaliteitszorgkader. De VKO is van oordeel dat het huidige kader bij de gewenste groei niet meer afdoende is. De VKO ziet op een aantal aspecten mogelijkheden voor verdere verbetering van het kwaliteitszorgsysteem:

- De commissie is van mening dat de vergelijkbaarheid van de beoordelingen nog verder kan toenemen. De commissie heeft geconstateerd dat het huidige kwaliteitszorgkader onderzoek verschillend wordt gehanteerd door de academies. De hogeschool geeft tijdens het validatiebezoek aan dat de ene academie verder in de toepassing van het kwaliteitskader is dan de ander. Het is nu zaak om de komende periode het kwaliteitszorgkader op onderling vergelijkbare wijze te hanteren. Als er teveel wordt afgeweken van het kader dan wordt het lastiger om een centraal en effectief beleid te voeren. Het consequent gebruik maken van dezelfde ijkpunten zal ertoe leiden dat vergelijking van evaluaties mogelijk wordt;
- De betrokkenheid van met name externe 'stakeholders' bij de kwaliteitszorg van het onderzoek is momenteel nog uiteenlopend georganiseerd. Gezien het belang dat de hogeschool hecht aan externe 'stakeholders' beveelt de VKO aan om het oordeel van de beroepspraktijk structureel bij de kwaliteitszorg van het onderzoek te betrekken;
- De VKO onderstreept nogmaals om aandacht te blijven schenken aan de beoordeling van de kwaliteit van het onderzoek. Belangrijk is dat er (nog) meer inhoudelijke sturing van het kwaliteitszorgsysteem uitgaat. Het recent ontwikkelde kwaliteitszorgkader onderzoek is een belangrijke eerste stap. In het kwaliteitszorgkader onderzoek zijn een aantal indicatoren voor kwaliteit en prestaties opgenomen. In de beschikbare documenten waren de indicatoren / criteria nog niet altijd door de academies vertaald in normen. Om van het kwaliteitszorgkader onderzoek een meer inhoudelijke rol uit te laten gaan dienen de indicatoren te worden afgezet tegen expliciete kwaliteitscriteria, opdat deze als evidentie kunnen dienen bij de verantwoordingsverslagen;
- In het verlengde van bovenstaand punt beveelt de commissie aan om een beperkt aantal hogeschool brede indicatoren inclusief normering vast te stellen die voor elk lectoraat / academie gelden en die passen bij het centrale onderzoeksprogramma;
- In de gesprekken gaven lectoren aan dat het CHE-onderzoeksplan ('Bakens van Hoop') zorgt voor samenhang en verbeterde samenwerking tussen de lectoraten. Bakens van Hoop is daarmee daadwerkelijk een bindende factor voor de lectoraten en een bron van inspiratie voor interne samenwerking en reflectie op de eigen onderzoekspraktijk. De VKO wil de hogeschool adviseren om haar onderzoeksplan de komende periode voor de buitenwereld toegankelijker te formuleren. Het profiel van het onderzoek van de hogeschool wordt als zodanig nog niet herkend door de regionale partners. Een simpele boodschap kan helpen

om het onderscheidende karakter van de hogeschool binnen de regio voor het voetlicht te brengen. Bedenk daarbij dat 'Bakens van Hoop' met name intern werkt, naar buiten toe werkt een boodschap als 'service innovation' beter;

- In 2015 is een actualisatie van het gehele kwaliteitszorgkader van de CHE voorzien. De VKO adviseert om het kwaliteitszorgkader onderzoek, in samenspraak met de lectorenraad en de stakeholders eveneens te evalueren en bij te stellen.

2.2. Randvoorwaarden

De taken en verantwoordelijkheden voor de kwaliteitszorg van het onderzoek zijn op diverse niveaus belegd. De zorg voor de kwaliteit van het onderzoek is vanzelfsprekend onderdeel van de reguliere taken van de lectoren. De inzet van mensen en middelen bij de kwaliteitszorg gebeurt zowel gezamenlijk als decentraal. Op gezamenlijk niveau heeft de Dienst Onderwijs de regie in de ontwikkeling van het kwaliteitszorgstelsel en de uitvoering van hogeschool brede onderdelen als tevredenheidsonderzoeken en audits. De omvang van de werkzaamheden op dit terrein is 0,4 fte. Daarnaast is binnen elke academie een medewerker belast met de decentrale invulling en uitvoering van de kwaliteitszorg, daarvoor geldt een omvang van 0,2 fte per academie. In beide gevallen gaat het om integrale kwaliteitszorg. Per academie verschilt in welke mate de kwaliteitszorg onderzoek door de medewerker kwaliteitszorg dan wel door het lectoraat zelf wordt uitgevoerd. De medewerkers kwaliteitszorg komen vijf keer per jaar bijeen met degene die zich vanuit Dienst Onderwijs op kwaliteitszorg richt. De bijeenkomsten van dit kwaliteitszorgplatform worden gebruikt om ervaringen te delen en van elkaars expertise gebruik te maken.

Oordeel en mogelijkheden voor verbetering

Een randvoorwaarde voor het ontwikkelen van de kwaliteitszorg is een gedragen kwaliteitscultuur: het voortdurend individueel en met elkaar zoeken naar mogelijkheden om de kwaliteit van het onderzoek te verbeteren. Binnen de hogeschool wordt tussen de lectoren en kenniskringleden veel gesproken over de kwaliteitscultuur. De omvang van de CHE en de organisatiecultuur bieden de mogelijkheid om recht te doen aan dat wat er op de werkvloer leeft, gebeurt en bedacht wordt. De VKO heeft geconstateerd dat men zich binnen de lectoraten bewust is van het belang van het leveren van kwaliteit. Er is sprake van een kwaliteitscultuur (koester die) en er is een kwaliteitscyclus waarmee de lectoraten op koers worden gehouden..

De VKO heeft de indruk dat er in algemene zin voldoende tijd wordt vrijgemaakt om de beoogde kwaliteitszorg tot stand te brengen. Ter voorbereiding op de externe audits is zichtbaar dat er extra aandacht besteed is aan de kwaliteitszorg. Ook is de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling in het kader van kwaliteitszorg onderzoek tussen CvB, academiedirecteuren, de lectoren en de dienst onderwijs helder.

De commissie wil de hogeschool de volgende mogelijkheden tot verbetering meegeven:

- De VKO beveelt aan te overwegen om de kennistheoretische en fundamenteel methodologische keuzes van de lectoraten een plek te geven in het kwaliteitszorgsysteem. Belangrijk is dat de lectoren op gezette tijden de dialoog met elkaar aan gaan over deze keuzes. In het huidige systeem ontbreekt dit aspect; nu is het aan elke lector voor zich om dergelijke keuzes te maken. Tussen lectoraten zijn dwarsverbanden nodig om verder te werken aan de samenhang en nadere profilering van de te hanteren onderzoeksmethodologie welke de kwaliteit en kwaliteitsborging van het onderzoek ten goede komt. De Dienst Onderwijs kan hier een faciliterende en dienstverlenende rol vervullen;
- Uit de gesprekken met lectoraten blijkt dat het promotiebeleid van CHE nog niet sterk is ontwikkeld. De VKO beveelt aan om op korte termijn een helder en transparant promotiebeleid te ontwikkelen;
- Binnen de hogeschool bestaat er een spanningsveld tussen de ambitie en de capaciteit voor het onderzoek. De commissie is van mening dat de huidige middelen beperkt zijn. De commissie adviseert de hogeschool te overwegen om meer financiële middelen te reserveren voor onderzoek. De hogeschool kan de beperkte capaciteit wellicht ook oplossen door nog meer gebruik te maken van partnerships en netwerken. Een goede ondersteuning van lectoraten bij de acquisitie van externe financiering door experts is hierbij aan te raden;
- In de voorbereiding op de externe onafhankelijke evaluatiecommissie en het validatiebezoek van de VKO wordt aan de zorg voor kwaliteit zichtbaar extra aandacht besteed. Echter, nu de externe beoordeling achter de rug is, is het risico aanwezig dat de aandacht voor de kwaliteit van het onderzoek verslapt. Het is naar het oordeel van de VKO van belang dat de huidige inzet aangaande kwaliteitszorg wordt vastgehouden en de aandacht ervoor niet afneemt met het verstrijken van de tijd.

2.3. Evaluaties van onderzoekseenheden

Zes jaarlijks vindt er een visitatie van de lectoraten plaats. Op basis van de zelfevaluatie beoordeelt een extern, door de hogeschool ingerichte commissie, het onderzoek en de kwaliteit daarvan. Leidraad is een vijftal vragen, zoals geformuleerd in het landelijke kwaliteitszorgstelsel, die de externe visitatiecommissie op basis van het zelfevaluatierapport moet kunnen beantwoorden.

In het najaar van 2013 is het onderzoek van alle academies door een extern panel gevisiteerd. De externe visitatiecommissie bestond uit drie panels met dezelfde voorzitter en secretaris. De volledige commissie heeft eerst de hogeschool bezocht om de ambitie van de hogeschool ten aanzien van onderzoek te leren kennen. Vervolgens heeft de visitatiecommissie zich opgedeeld in drie panels, waarbij twee verwante academies/lectoraten op één dag door hetzelfde panel zijn gevisiteerd. Elk panel bevatte

twee à drie experts op het domein van de verwante academies/lectoraten. De commissie onder voorzitterschap van de heer Procee werd ondersteund door een externe secretaris. Het definitieve rapport werd in november 2013 aangeboden aan het CvB. In 2019 zal het onderzoek opnieuw hogeschool breed geëvalueerd worden.

De opzet leverde zowel uitspraken op over het onderzoek van de afzonderlijke academies als bevindingen en aanbevelingen op het niveau van de hogeschool. Het visitatiepanel beoordeelt de ingeslagen weg als beloftevol. De commissie Procee is onder de indruk van de visie van de CHE, waarin het werkveld een steeds grotere rol krijgt als medeparticipant in onderzoek en waarin het onderwijs een steeds sterker onderzoekend karakter krijgt. Volgens de commissie komen in het lectoraatswerk drie elementen in wisselende verhouding steeds terug: onderzoek, onderwijs en werkveld. De externe visitatiecommissie beveelt de CHE onder andere aan om aandacht te blijven schenken aan de verbinding tussen de lectoraten, bijvoorbeeld door één hogeschoolthema voor de lectoraten te benoemen. Daarnaast is de commissie bezorgd over de beperkte omvang van het onderzoek. De visitatie commissie adviseert bijvoorbeeld om een geormerkt bedrag voor lectoraten in de academiebegroting te reserveren en dat de door lectoraten binnengehaalde gelden hieraan ten goede komen en niet terugvloeien in de algemene academiemiddelen. Daarnaast adviseert het visitatiepanel om systematischer een beroep op afgestudeerde docenten en andere (externe) deskundigen te doen om bij te dragen aan het onderzoek van het lectoraat.

Oordeel en mogelijkheden voor verbetering

Door middel van de externe evaluatie toetst de hogeschool niet alleen de kwaliteit van de onderzoekseenheid maar ook de mate waarin de hogeschool een adequaat systeem van kwaliteitszorg heeft georganiseerd om zelfstandig de kwaliteit van onderzoek te toetsen. Het is de VKO duidelijk geworden dat de externe evaluatie en de bijbehorende zelfevaluatie voor de hogeschool waardevol zijn geweest mede in het licht van de ontwikkelingsfase waarin het onderzoek van de hogeschool zich bevindt. De externe evaluatie is aantoonbaar gericht op verbetering van het onderzoek en heeft goede aanknopingspunten opgeleverd voor verbeteringen op het niveau van de lectoraten en op hogeschoolniveau. Ook is de bestuurlijke reactie door de VKO als positief ervaren. De VKO heeft tot slot kunnen vaststellen dat de externe evaluatie van de onderzoekseenheden op deskundige wijze heeft plaatsgevonden. De onafhankelijkheid van de commissieleden is zoveel als mogelijk gegarandeerd door het laten tekenen van een 'Onafhankelijkheidsverklaring'.

Voor de volgende externe visitatie wil de commissie de CHE de volgende mogelijkheden tot verbetering meegeven:

- De VKO heeft begrip voor de keuze van de CHE om voor de externe evaluaties gebruik te maken van een VBI. Voor een volgende externe evaluatie kan de CHE

overwogen om zelf een secretaris te leveren. Hiermee blijft de expertise binnen de hogeschool geborgd en worden de leermogelijkheden van de organisatie vergroot;

- Gezien de beperkte omvang van het onderzoek heeft de VKO er begrip voor dat twee verwante academies / lectoraten op één dag door hetzelfde panel zijn gevisiteerd. Bij uitbreiding van de onderzoekscapaciteit valt te overwegen om meer tijd en (domein)experts in te zetten voor de externe visitatie.

2.4 Verbeterbeleid

Met het uitvoeren van de zelfevaluatie en de externe visitatie heeft de CHE stappen gezet om de interne kwaliteitszorg van haar onderzoek verder te systematiseren. De visitatie heeft geleid tot een scherpere focus door de keuze voor een hogeschool breed onderzoeksthema dat de basis vormt voor het onlangs vastgestelde onderzoeksplan Bakens van Hoop. Het rapport heeft eveneens geleid tot een systematischer plek voor onderzoek in de cyclus van plannen en verbeteren.

Oordeel en mogelijkheden voor verbetering

De VKO oordeelt positief over het verbeterbeleid van de CHE. De commissie heeft met genoegen kunnen vaststellen dat de hogeschool zich lerend opstelt en open staat voor feedback. Het evaluatietraject heeft goede aanknopingspunten voor verbeteringen op het niveau van de onderzoekseenheden en de instelling opgeleverd. De commissie heeft geconstateerd dat er voldoende bestuurlijke aandacht is voor het verbeterbeleid ten aanzien van het onderzoek. De aanbevelingen van de externe visitatiecommissie zijn snel en adequaat opgevolgd.

De VKO zou op basis van de evaluatie en haar eigen gesprekken de volgende zaken onder de aandacht willen brengen:

- De VKO adviseert om juist ook de komende periode aandacht te geven aan het evenwicht tussen leren en verbeteren aan de ene kant en normeren en oordelen aan de andere kant. Met name het normeren en oordelen kan scherper binnen de hogeschool;
- CHE dient blijvend aandacht te besteden aan de vraag in hoeverre er voortgang wordt geboekt op de geformuleerde / voorgestelde verbeteringen. Het structureel opnemen van de aanbevelingen in de managementrapportages is hierbij een belangrijke eerste stap;
- Tot slot wil de commissie nogmaals benadrukken dat het zichtbaar maken aan (potentiële) stakeholders waar het (centrale) onderzoeksprogramma over gaat van groot belang is. Zij herhaalt de boodschap uit paragraaf 2.1: "Een simpele boodschap helpt om het onderscheidende karakter van de hogeschool voor het voetlicht te brengen".

3. Conclusies en aanbevelingen

De VKO is positief over de open sfeer en cultuur die ze heeft aangetroffen bij de CHE. De gesprekken die ze mocht voeren waren openhartig en informatief. Het is de VKO duidelijk geworden dat CHE zich serieus opstelt waar het onderzoek betreft. Lectoren worden gezien als het intellectuele geweten van CHE, dichtbij het primaire proces van onderwijs en onderzoek. Het praktijkgerichte onderzoek raakt steeds steviger ingebed binnen de organisatie. De kwaliteitszorg voor het praktijkgericht onderzoek is de afgelopen jaren langzaam tot ontwikkeling gekomen en er is een proces gestart om tot versterking van de onderzoekstaak te komen. De CHE kiest de komende jaren voor focus en massa bij de verdere ontwikkeling van haar onderzoeksactiviteiten. De VKO onderschrijft het belang van het aanbrengen van meer focus en massa. De keuze voor het zwaartepunt *Service Innovation Food Valley* sluit aan bij de behoeftes in de regio en biedt kansen op verbindingen tussen de lectoraten van de CHE.

Hoewel het kwaliteitszorgkader onderzoek nog jong is oordeelt de VKO positief over de structuur en samenhang van het kwaliteitszorgsysteem voor onderzoek. Binnen de onderzoekseenheid is men zich bewust van het belang van het leveren en bewaken van kwaliteit. Het systeem heeft een duidelijk draagvlak bij degenen die ermee moeten werken. De kwaliteitszorg is op adequate wijze verbonden met de planning & control cyclus. De commissie adviseert om ook de komende jaren verder in te zetten op een sterke onderzoekscultuur. Met het centrale kwaliteitskader ligt er een fundament voor de verdere ontwikkeling van de instrumentatie en een verdere verfijning van indicatoren en streefwaarden.

De bevindingen van de externe visitatiecommissie geven een positief beeld van het onderzoek. De evaluatie is onafhankelijk, zorgvuldig en deskundig uitgevoerd. Het advies biedt tal van aanbevelingen die behulpzaam zijn bij de verdere ontwikkeling van beleid, organisatie en kwaliteitszorg van het onderzoek van de CHE. Het is evident voor de VKO dat de bevindingen van de externe visitatiecommissie uiterst serieus worden genomen en dat er daadwerkelijk gevolg aan wordt gegeven. De relatie tussen de adviezen van de externe visitatiecommissie en de verbetermaatregelen is goed zichtbaar.

Het huidige kwaliteitszorgkader onderzoek past bij de opbouwfase waarin het onderzoek van de CHE zich de afgelopen periode bevond. Maar er is sprake van een nieuwe fase in de ontwikkeling van het praktijkgerichte onderzoek van de hogeschool. De hogeschool is voornemens om de onderzoekscapaciteit de komende jaren te verdubbelen. Een ambitie die gevolgen heeft voor het bestaande kwaliteitszorgkader. Het huidige kader zal, bij de ingezette groei en verdubbeling van de onderzoekscapaciteit, geactualiseerd moeten worden. Maar de VKO heeft daar, gezien de gunstige randvoorwaarden in termen van betrokkenheid, intrinsieke kwaliteitsbesef en de lerende opstelling, vertrouwen in.

De VKO zou aldus willen aanbevelen in de komende jaren prioriteit te geven aan de volgende punten:

- Ga door op de weg waarbij onderwijs, onderzoek en praktijk steeds meer met elkaar in verband gebracht worden;
- Werk verder aan de concretisering van de onderzoeksagenda (focus) van de hogeschool;
- Redeneer (nog) sterker vanuit het centrale onderzoeksplan. Zorg dat het onderzoeksplan sturend is op de selectie en afbakening van de onderzoeksthema's binnen de academies en de daaraan verbonden lectoraten;
- Versterk de inhoudelijke sturing van het kwaliteitszorgsysteem en zorg ervoor dat de vergelijkbaarheid van de beoordeling toeneemt;
- Formuleer enkele academie-overstijgende kwaliteitscriteria (en daaraan verbonden normen) aangaande onderzoekoutput, onderzoeksmethodologie en onderzoekvalorisatie en monitor de vorderingen;
- Bewaak het evenwicht tussen leren en verbeteren aan de ene kant en normeren en oordelen aan de andere kant. Met name het normeren en oordelen kan scherper binnen de hogeschool;
- Blijf aandacht schenken aan de horizontale verbinding tussen de lectoraten en creëer nog meer clustering en bundeling van kennis dwars door de organisatie heen;
- Overweeg om meer financiële middelen te reserveren voor onderzoek en vorm partnerships en netwerken om de beperkte capaciteit van het onderzoek te ondervangen;
- Maak aan (potentiële) stakeholders zichtbaar waar het onderzoeksprogramma over gaat en betrek de externe stakeholders bij de legitimatie van het onderzoeksprogramma; organiseer discussies met de buitenwereld. Een verbeterde zichtbaarheid helpt de lectoraten bij het vinden van additionele middelen, wees niet te bescheiden daarin;

Op basis van bovenstaande heeft de VKO er vertrouwen in dat het door CHE gehanteerde kwaliteitszorgsysteem in algemene zin leidt tot het permanent bewaken en verbeteren van het onderzoek en de organisatie van dat onderzoek. Ze complimenteert de hogeschool voor hetgeen is bereikt en moedigt de hogeschool aan om met dezelfde inzet en hetzelfde enthousiasme op de ingeslagen weg voort te gaan. Ten slotte spreekt de VKO de hoop uit dat deze rapportage daarbij van waarde kan zijn.

Bijlage 1 Instellingsbesluit VKO

Het bestuur van de HBO-raad, vereniging van hogescholen,

gelet op het door de vereniging in 2008 vastgestelde *basisdocument kwaliteitszorgstelsel ten aanzien van het onderzoek aan hogescholen* (hieronder verder aangeduid als basisdocument) als nadere uitwerking van het in 2007 vastgestelde *brancheprotocol kwaliteitszorg onderzoek*.

BESLUIT

Artikel 1: Instelling

1. Er is met ingang van 23 maart 2009 een validatiecommissie kwaliteitszorg onderzoek, hierna te noemen VKO.
2. De VKO is ingesteld voor de periode 2009-2015.

Artikel 2: Samenstelling

1. De VKO bestaat uit zeven leden, waaronder de voorzitter en de vicevoorzitter.
2. De volgende leden zijn door de HBO-raad benoemd:
 - Prof. dr. P.L. (Pauline) Meurs (voorzitter);
 - Prof. dr. F.A. (Frans) van Vught (vicevoorzitter);
 - Drs. B. (Bart) van Bergen (lid);
 - Dr. C.M. (Tini) Hooymans (lid);
 - Drs. P.M. (Paul) van Roon (lid);
 - Drs. P.M.M. (Paul) Rullmann (lid);
 - Prof. dr. H.W. (Henk) Volberda (lid).
3. De HBO-raad voorziet in het secretariaat van de VKO.

Artikel 3: Taak en werkwijze

1. De taak van de VKO is het zesjaarlijkse evalueren en valideren van de kwaliteitszorgsystemen van hogescholen op het aggregatieniveau van de instelling, voor zover de kwaliteitszorg betrekking heeft op het (praktijkgerichte) onderzoek van de hogeschool.
2. De VKO hanteert het in het basisdocument beschreven validatiekader bij het valideren van de kwaliteitszorg van elke hogeschool en komt onafhankelijk en objectief tot een validatiebesluit.
3. De VKO komt op basis van haar evaluerende activiteiten tevens tot analyses en aanbevelingen voor verdere verbetering van het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool.
4. De VKO baseert haar validatiebezoek op een door de hogeschool uitgevoerde zelfevaluatie. Het basisdocument specificeert de eisen die aan zelfevaluatie en validatiebezoek inclusief de op te leveren rapportages worden gesteld.

5. De VKO bepaalt haar eigen procedures en werkwijze ten aanzien van het validatiebezoek, de validatie en de oplevering van de rapportages binnen de kaders van het basisdocument.
6. De VKO brengt op basis van elk validatiebezoek een openbaar validatierapport uit zoals bedoeld in het basisdocument, nadat hoor en wederhoor heeft plaatsgevonden.
7. Indien de VKO tot een *voorwaardelijke* validatie heeft geoordeeld worden afspraken gemaakt voor een vervolvalidatie binnen een termijn van twee jaar. Daarop baseert de VKO of sprake is van *onvoorwaardelijke* validatie of dat geen validatie wordt verleend.

Artikel 4: Rapportage en informatievoorziening

1. De besturen van de hogescholen dragen er zorg voor dat elk rapport van een externe evaluatiecommissie als bedoeld in het bovengenoemde basisdocument, vergezeld van het eventuele bestuursstandpunt over dat rapport, binnen een maand na het openbaar maken van het rapport ter kennis van de VKO wordt gebracht.
2. De besturen van de hogescholen dragen er zorg voor dat een gedocumenteerd zelfevaluatie-rapport tijdig ter beschikking wordt gesteld aan de VKO en dat een validatiebezoek kan plaatsvinden, beide conform de kaders die daaraan door middel van het basisdocument zijn gesteld en de procedures die binnen die kaders door de VKO worden opgesteld.
3. De VKO draagt er zorg voor dat elk validatierapport ter beschikking wordt gesteld aan de HBO-raad en de Minister van OCW.
4. De VKO draagt er zorg voor dat de door haar ontvangen externe *evaluatie*rapporten vanuit de hogescholen alsmede de door haar zelf gepubliceerde *validatie*rapporten vrij verkrijgbaar zijn via de website van de VKO.

Artikel 5: Geldmiddelen

1. De basisinfrastructuur van de VKO (t.b.v. secretariaat, communicatie en algemene vergaderingen) wordt gefinancierd met de jaarlijks te indexeren doelcontributie van de hogescholen.
2. De reëel gemaakte kosten (honoraria en reiskosten van de betreffende deelcommissie VKO) per validatie worden via de HBO-raad bij de betreffende hogeschool in rekening gebracht.
3. De VKO-leden ontvangen via de HBO-raad een jaarlijkse vergoeding op basis van het aantal verrichte validaties en bijgewoonde VKO vergaderingen.

Artikel 6: Planning

1. De validaties door de VKO vinden plaats in de volgende vastgestelde volgorde:
2009: Hogeschool Utrecht, Gerrit Rietveld Academie, Hogeschool Zuyd;
2010: Hogeschool van Beeldende Kunsten Muziek en Dans, Hogeschool van Amsterdam,

- De Haagse Hogeschool, Hogeschool INHOLLAND, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, Hanzehogeschool Groningen;
- 2011: Fontys Hogescholen, Hogeschool Leiden, Aeres Groep, Gereformeerde Hogeschool Zwolle, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Saxion Hogescholen;
- 2012: Hogeschool Zeeland, Interactum (Hogeschool IPABO, Marnix Academie, Hogeschool Domstad, Iselinge Hogeschool, Hogeschool De Kempel en Katholieke PABO Zwolle; Hogeschool Edith Stein separaat), Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, Stenden Hogeschool, Hogeschool Helicon, Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten;
- 2013: Codarts Hogeschool voor de Kunsten, Van Hall Larenstein, Hogeschool Rotterdam, NHTV internationale hogeschool Breda, ArtEZ hogeschool voor de kunsten, Windesheim;
- 2014: Avans Hogeschool, Design Academy Eindhoven, Driestar educatief, HAS Den Bosch, Christelijke Hogeschool Ede, Hotelschool Den Haag.
2. Van deze planning kan alleen worden afgeweken in uitzonderlijke situaties. VKO, HBO-raad en betreffende hogescho(o)l(en) treden met elkaar in overleg indien volgens een van deze partijen sprake is van een situatie die wijziging in de planning noodzakelijk maakt. Het bestuur van de HBO-raad stelt de gewijzigde planning vast en communiceert deze via de geëigende kanalen.
 3. De specifieke planning per validatietraject wordt in overleg tussen VKO en hogeschool gemaakt, e.e.a. conform de procedures van de VKO.

Artikel 7: Evaluatie

1. Na twee jaar (gerekend vanaf de eerste validatie) zal het overkoepelende kwaliteitszorgstelsel -en daarbinnen de rol en het functioneren van de VKO- worden geëvalueerd op basis van de opgedane ervaringen. Hierop wordt mede gebaseerd of en welke eventuele tussentijdse aanpassingen in samenstelling, organisatie en werkwijzen nodig zijn.
2. Ruim voor het aflopen van de periode waarop dit instellingsbesluit betrekking heeft zal het stelsel -en daarbinnen de rol en het functioneren van de VKO - worden geëvalueerd met het oog op de vormgeving en invulling van de kwaliteitszorg t.a.v. onderzoek in de erop volgende periode.

Den Haag, 23 maart 2009

D. Terpstra,
voorzitter HBO-raad

Bijlage 2 Overzicht bestudeerd materiaal

Brondocumenten instellingsniveau:

1. Kritische Reflectie VKO Bakens van Hoop
2. Instellingsplan CHE 2016
3. Onderzoek in verbinding
4. Kwaliteitszorgkader Onderzoek CHE 2013 -2015
5. Rapportage Externe Onafhankelijke Commissie
6. Bestuurlijke reactie op de rapportage van de externe onafhankelijke commissie
7. Vakmanschap en identiteit
8. Eindrapport verkenning CHE zwaartepunt
9. Onderwijskader CHE
10. Onderzoeksopdracht CHE
11. Onderzoeksplan Bakens van Hoop
12. Implementatie CHE onderzoek 2014-2015
13. Kwaliteitszorgkader CHE 2009-2012
14. Kaderbrief CHE 2015
15. Jaarverslag Christelijke Hogeschool Ede 2013

Brondocumenten academies:

16. Marap Sociale Studies 2014-T1
17. Marap Sociale Studies 2014-T2
18. Marap Journalistiek & Communicatie 2014-T1
19. Marap Journalistiek & Communicatie 2014-T2
20. Marap Theologie 2014-T1
21. Marap Theologie 2014-T2
22. Zelfevaluatie Lectoraat Docent en Talent
23. Zelfevaluatie Lectoraat Academie Gezondheidszorg
24. Zelfevaluatie Lectoraat Media Religie en Cultuur
25. Zelfevaluatie Lectoraat Mens & Organisatie
26. Zelfevaluatie onderzoeksbeleid – Theologie
27. Zelfevaluatie Onderzoekseenheid Jeugd en Gezin
28. Onderzoeksplan lectoraat Mens & Organisatie
29. Presentatie onderzoeksevaluatie academie Theologie
30. Initiatiefvoorstel Bijzonder lectoraat Christelijke professie

Bijlage 3 Bezoekprogramma

van tot

- 09.00 09.45 *Welkom en presentatie vanuit de hogeschool (CvB/staf)*
- Harmen van Wijnen, voorzitter College van Bestuur
 - Ton Bestebreur, lid College van Bestuur
 - Janine van Drieënhuizen, Dienstdirecteur Onderwijs
 - Herman Oevermans, portefeuillehouder Onderzoek
- 09.45 10.30 *Besloten vergadering VKO*
- 10.30 11.20 *Vraaggesprek VKO met CvB/centrale staf.*
- Harmen van Wijnen, voorzitter College van Bestuur
 - Jan van der Stoep, voorzitter Lectoraatsraad
 - Herman Oevermans, portefeuillehouder Onderzoek
 - Janine van Drieënhuizen, Dienstdirecteur Onderwijs
 - Saskia van Helden, Senior beleidsmedewerker Strategisch Relatiemanagement
 - Els Kooij, bestuurssecretaris
- 11.25 12.15 *Vraaggesprek VKO met het lectoraat Geestelijk Leiderschap*
- René Erwich, lector Geloofspraktijken
 - Jan Hoek, kenniskringlid Theologie
 - Teus van de Lagemaat, oud-promovendus kenniskring Theologie
 - Nico Belo, Manager Onderwijs Academie Theologie
- 12.15 13.00 *Besloten vergadering VKO*
- 13.00 13.50 *Vraaggesprek VKO met het lectoraat Jeugd en Gezin*
- Martine Noordegraaf, lector Jeugd en Gezin
 - Jaap van der Meiden, Kenniskringlid Sociale Studies
 - Kees Verduijn, Projectonderzoeker Sociale Studies
 - Gerrit van der Heijden, oud-Directeur Academie Sociale Studies
 - Janneke Louisa-Müller, Directeur Academie Sociale Studies
- 13.55 14.45 *Vraaggesprek VKO met externe stakeholders*
- Henk Procee voorzitter visitatiecommissie (Thierry & Schuiling)
 - Hijke Wijnja, Externe stakeholder lectoraat Theologie
 - Arnoud Leerling, Externe stakeholder lectoraat Mens & Organisatie
 -
- 14.50 15.40 *Vraaggesprek VKO met centrale staf*

- Ton Bestebreuer, lid College van Bestuur
- Harmen van Wijnen, voorzitter College van Bestuur
- Kees van Rijswijk, controller
- Annechien Verkerk, teamhoofd dienst Onderwijs en adviseur kwaliteitszorg
- Els Kooij, bestuurssecretaris

15.45 16.40 *Besloten vergadering VKO*

16.40 17.15 *Mondelinge terugkoppeling*

Bijlage 4 Korte beschrijving van de VKO deelcommissieleden

Prof. dr. H. (Henk) Volberda (voorzitter)

Hoogleraar Strategic Management and Business Policy en Director Knowledge Transfer aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Wetenschappelijk directeur INSCOPE: Research for Innovation. Directeur Erasmus Strategic Renewal Center. Commissaris NXP Netherlands BV.

Dr. C.M (Tini) Hooymans (lid)

Lid TNO Raad van Bestuur. Plaatsvervangend Kroonlid SER. Lid Adviesraad Wetenschap en Technologie (AWT).

Drs. P.M. (Paul) van Roon (lid);

Oud-Directeur Beleid bij FME-CWM; lid Algemeen Bestuur NVAO; voorzitter STENIM (stichting energie inkoop metalektro); voorzitter voucherbeslisraad Mijn Bedrijf 2.0 (regio Utrecht).

Drs. E.C. (Emiel) de Groot (secretaris)

Beleidsadviseur onderwijs en onderzoek Vereniging Hogescholen.