



# Onderzoeksvisitaties bij hogescholen

## Een praktische handreiking

Avans Hogeschool | Leer- en Innovatiecentrum  
Landelijk Netwerk Kwaliteitszorg Onderzoek  
Vereniging Hogescholen

Versie 1.0 December 2021

# Onderzoeksvisitaties bij hogescholen

## Een praktische handreiking

Met dank aan Avans en de leden van het LNKO: deze publicatie is gebaseerd op het *Informatieboekje BKO-visitaties* dat speciaal voor en door medewerkers van Avans Hogeschool is opgesteld; met medewerking van het LNKO en de VH is het omgeschreven naar een publicatie voor algemeen gebruik.



LNKO



## Inhoud

### 1. Inleiding

Introductie van het BKO en beschrijving van het visitatieproces op hoofdlijnen

### 2. Wie doet wat?

Een kort overzicht van wie er binnen de hogeschool betrokken zijn bij een BKO-visitatie en welke rol zij vervullen

### 3. De visitatiecommissie

Dit hoofdstuk gaat in op hoe een visitatiecommissie samengesteld moet worden, de communicatie met de commissie, de taken van de commissie en de kaders voor vergoeding van commissieleden

### 4. De kritische reflectie

Tips voor hoe de onderzoekseenheid de kritische reflectie kan schrijven

### 5. Het visitatiebezoek

Tips voor hoe de onderzoekseenheid het visitatiebezoek kan organiseren

### 6. Stappenplan voorbereiding visitatie

Een stappenplan waarmee de onderzoekseenheid de organisatie van het accreditatietraject in de tijd kan plannen

### 7. Na de visitatie

Hoe gaat de onderzoekseenheid om met de aanbevelingen uit het visitatierapport en met wat er verder is geleerd tijdens de visitatie en de voorbereiding daarop? Hoe integreert de eenheid dit in de lopende bedrijfsvoering?

## 1. Inleiding

Sinds 2007 zijn hogescholen zelf verantwoordelijk voor de controle op de kwaliteit (szorg) van hun praktijkgericht onderzoek. Op landelijk niveau is afgesproken dat externe visitatiecommissies periodiek de kwaliteit van het onderzoek en de kwaliteitszorg beoordelen. De kaders voor de externe visitaties zijn vastgelegd in het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022*<sup>1</sup> (BKO).

Volgens het BKO moeten alle onderzoekseenheden bij hogescholen één maal per zes jaar worden gevisiteerd. De hogescholen organiseren deze visitaties zelf. De landelijke Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek (CEKO) houdt in de gaten of visitaties van de afzonderlijke onderzoekseenheden van de hogescholen conform het BKO worden uitgevoerd en of de hogescholen gevolg geven aan de aanbevelingen die uit de visitaties voortvloeien<sup>2</sup>.

Dit informatieboekje is bedoeld als hulpmiddel bij het BKO, om het proces voor de onderzoekseenheden te vergemakkelijken door een aantal belangrijke zaken op een rij te zetten, te beginnen met de hoofdlijnen van het visitatieproces.

In de hoofdstukken hierna is meer gedetailleerde informatie te vinden. Het is uiteraard aan de onderzoekseenheid zelf om de precieze invulling van het visitatieproces te bepalen.

### De hoofdlijnen van het visitatieproces

Het visitatieproces heeft een tweeledig doel:

1. de huidige kwaliteit van het onderzoek beoordelen;
2. de toekomstige kwaliteit van het onderzoek verbeteren.

De belangrijkste stappen in het proces zijn weergegeven in Figuur 1 en worden hierna kort beschreven.



Figuur 1. De hoofdlijnen van het visitatieproces

De eerste belangrijke stap is de benoeming van een **visitatiecommissie**, een commissie van onafhankelijke deskundigen die de kwaliteit van het onderzoek dat bij de onderzoekseenheid plaatsvindt, toetst aan de vijf standaarden van het BKO en aanbevelingen doet ter verdere verbetering.

Alvorens de visitatiecommissie de onderzoeksgroep op locatie bezoekt, schrijft de onderzoekseenheid een **kritische reflectie** waarin zij de kwaliteit en de kwaliteitszorg van het onderzoek kritisch beschouwt. De visitatiecommissie gebruikt deze kritische reflectie om zich voorafgaand aan het visitatiebezoek alvast een beeld te vormen van de onderzoekseenheid, zodat er tijdens het visitatiebezoek zoveel mogelijk ruimte is om de diepte in te gaan.

Tijdens het **visitatiebezoek** wordt de visitatiecommissie in staat gesteld om in een reeks gesprekken met medewerkers en andere belanghebbenden van de onderzoekseenheid van gedachten te wisselen, om zo tot haar uiteindelijke beoordeling te komen.

Op basis van de informatie die is opgedaan vanuit de kritische reflectie en het visitatiebezoek schrijft de visitatiecommissie een **visitatierapport** waarin zij verslag doet van haar bevindingen en per standaard een oordeel velt, alsmede een eindoordeel. Daarnaast doet de commissie in het rapport aanbevelingen om de kwaliteit van het onderzoek verder te verbeteren.

<sup>1</sup> Vereniging Hogescholen, *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022. Kwaliteitszorgstelsel Praktijkgericht Onderzoek* Hogescholen (oktober 2015).

<sup>2</sup> Idem, p. 4.

Naar aanleiding van de conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie, beschrijven de bestuurlijk verantwoordelijken in een **bestuurlijke reactie** hoe de beoogde opvolging eruit ziet.

De Vereniging Hogescholen **publiceert** alle visitatierapporten en bijbehorende bestuurlijke reacties op haar website, als verantwoording aan externe partijen.

## 2. Wie doet wat?

De visitatiecommissie bestaat uit externe deskundigen, maar interne betrokkenen spelen eveneens een belangrijke rol in het proces. Vanuit de hogeschool zijn betrokken:

- College van Bestuur
- Onderzoekseenheid
- Schrijver
- Medewerker kwaliteitszorg onderzoek

Hieronder wordt kort beschreven wie waarvoor verantwoordelijk is. De samenstelling en verantwoordelijkheden van de visitatiecommissie zelf (inclusief secretaris) komen in het volgende hoofdstuk uitgebreid aan bod.

### College van Bestuur

De rol van het College van Bestuur (CvB) gaat verder dan het enkel verlenen van de opdracht aan het begin en het bedanken van de commissie aan het einde van het traject. Betrokkenheid van het CvB gedurende het gehele traject is gewenst. Immers, de kwaliteit van onderzoek hangt niet alleen af van de lector en de onderzoekers. Het CvB heeft onder meer (veel) invloed via algemeen onderzoeks- en kwaliteitsbeleid, en via de allocatie van mensen en middelen voor onderzoek. Idealiter is het CvB daarom gedurende het gehele traject betrokken.

Het CvB is in ieder geval verantwoordelijk voor:

- Het bepalen van de onderzoekseenheden: het BKO geeft geen exacte kaders voor het bepalen van een onderzoekseenheid, de CEKO heeft hier in het brancherapport 2019 wel op gereflecteerd (zie kader). Naast inhoudelijke samenhang, kan ook organisatorische samenhang een rol spelen bij het bepalen van de eenheden. Het is aan het CvB om te bepalen wat geschikte eenheden zijn voor visitaties.

#### Wie vormen een onderzoekseenheid?

Het BKO geeft geen richtlijn voor de minimale of maximale grootte van een onderzoekseenheid. In de praktijk komen eenheden voor van minder dan 3 fte tot meer dan 30 fte. Grootte blijkt geen indicator voor de kwaliteit van een visitatie (overigens ook niet voor de kwaliteit van het onderzoek zelf). Wel geldt: hoe groter de eenheid, hoe minder gericht de adviezen. Maar ook: hoe kleiner de eenheid, hoe hoger de relatieve kosten.

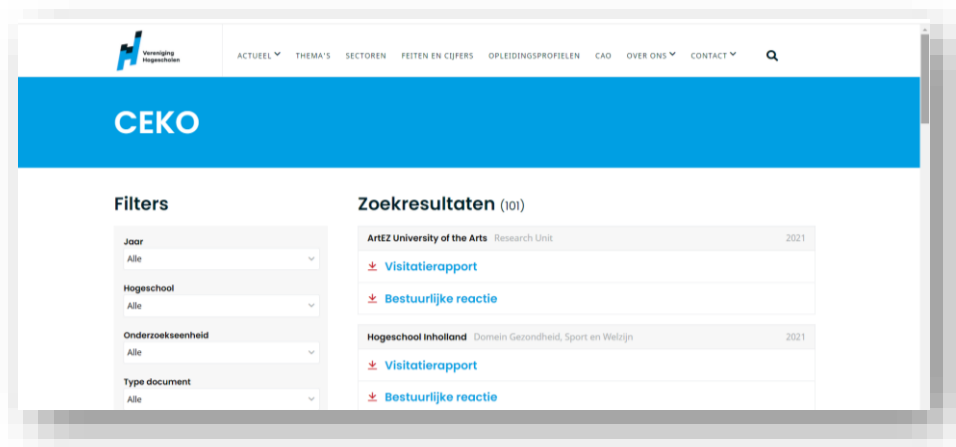
In het Brancherapport 2019 reflecteert CEKO-voorzitter Frank van der Duijn-Schouten op de organisatie van het onderzoek en noemt daar het kunnen organiseren van een voor alle betrokkenen interessant onderzoekseminar als handzame indicator voor het bepalen van een betekenisvolle eenheid. Ook heeft de CEKO geopperd dat in het geval onderzoek voornamelijk plaatsvindt in hogeschool-overstijgend verband, een hogeschool-overstijgende eenheid en dito visitatie overwogen kan worden.

*Brancherapport 2019, pagina 32-33*

- De hogeschool-brede meerjarenplanning van de onderzoekvisitaties: monitoren of de onderzoekseenheden qua termijnen voldoen aan de eisen van het eigen kwaliteitsbeleid én aan die van het BKO. Ook als door tussentijdse organisatiewijzigingen veranderingen plaatsvinden in de samenstelling van onderzoekseenheden, moeten voldoende frequent visitaties worden uitgevoerd, om de kwaliteit te kunnen beoordelen en verder te verbeteren. Voor het BKO geldt dat er tenminste één maal per zes jaar een visitatie moet plaatsvinden.
- Het nagaan of de door de onderzoekseenheid voorgestelde leden voor de visitatiecommissie voldoen aan de inhoudelijke criteria en aan de onafhankelijkheidscriteria (meer over deze criteria in het volgende hoofdstuk).
- De formele benoeming van de visitatiecommissie en verlenen van de opdracht tot visitatie. Daarbij kan een CvB in aanvulling op de vereisten vanuit het BKO, aanvullende aandachtspunten meegeven aan een visitatiecommissie. Zo kan een CvB een visitatiecommissie bijvoorbeeld vragen om expliciet aanbevelingen te doen over (een andere) inbedding van het betreffende onderzoek binnen de hogeschool of over de internationale positionering.
- Het toetsen van de kritische reflectie: de reflectie wordt geschreven door de onderzoekseenheid, al dan niet in samenwerking met een medewerker van een beleidsafdeling. Hoewel het BKO het niet verplicht, is het

wenselijk dat het CvB - voordat de kritische reflectie naar de visitatiecommissie wordt gestuurd - toetst of de reflectie voldoet aan het kwaliteitsbeleid van de hogeschool én aan het BKO.

- Een bestuurlijke reactie op het visitatierapport: de visitatiecommissie stuurt haar visitatierapport aan het CvB, nadat de onderzoekseenheid in de gelegenheid is gesteld het rapport te controleren op feitelijke onjuistheden. Het is de verantwoordelijkheid van het CvB om een bestuurlijke reactie op het definitieve rapport te formuleren. Daarin gaat CvB in op de bevindingen van de commissie en benoemt wat er met de aanbevelingen wordt gedaan.
- Publicatie van het visitatierapport en de bestuurlijke reactie: het CvB stuurt het rapport en de bestuurlijke reactie daarop aan de secretaris van de CEKO (op dit moment is dit Emiel de Groot, [groot@vh.nl](mailto:groot@vh.nl)), waarna de stukken worden gepubliceerd op de CEKO-pagina's van de VH-website: <https://www.vereniginghogescholen.nl/ceko> (zie ook figuur 2). Indien gewenst, kan een hogeschool de stukken ook op de eigen website publiceren. Daarmee hoeft niet te worden gewacht tot de stukken op de VH-website zijn gepubliceerd.



Figuur 2. Visitatierapporten en bestuurlijke reacties daarop worden gepubliceerd op de website van de Vereniging Hogescholen: <https://www.vereniginghogescholen.nl/ceko>

## Onderzoekseenheid

De onderzoekseenheid is verantwoordelijk voor:

- het bepalen van een visitatiedatum;
- het aandragen van commissieleden bij het CvB;
- de organisatie van een interne zelfevaluatie die de aanzet vormt tot de kritische reflectie;
- de voorbereiding en de uitvoering van het visitatiebezoek;
- de reactie op feitelijke onjuistheden in het evaluatierapport.

Het verdient daarbij aanbeveling om het traject projectmatig aan te pakken en intern een duidelijke rolverdeling af te spreken. Die rolverdeling zou bijvoorbeeld kunnen zijn:

### *Manager van de onderzoekseenheid*

De manager van de onderzoekseenheid (coördinator, directeur) treedt op als projectleider en is in die rol eindverantwoordelijk voor de hiervoor genoemde resultaten, en voor de daarvoor benodigde de afstemming tussen betrokken partijen, zowel binnen de onderzoekseenheid als daarbuiten.

### *Lectoren en andere onderzoekers*

De belangrijkste verantwoordelijkheid van de lectoren en andere onderzoekers in de onderzoekseenheid is om informatie over het onderzoek en de kwaliteit ervan aan te leveren bij de schrijver. Hiermee dragen zij een belangrijke verantwoordelijkheid voor de inhoud van de kritische reflectie. Daarnaast kunnen zij suggesties doen voor commissieleden.

Ook kunnen de lectoren en andere onderzoekers meedenken over de invulling van het visitatiebezoek en zijn zij tijdens het visitatiebezoek beschikbaar om in gesprek te gaan met de visitatiecommissie.

#### *Klankbordgroep*

Waar de lectoren verantwoordelijk zijn voor het leveren van inhoud voor de kritische reflectie en de schrijver hier een vorm aangeeft, is het de taak van de klankbordgroep om deze kritisch te lezen en al dan niet in te stemmen met de inhoud ervan. Het verdient aanbeveling om voor de klankbordgroep verschillende stakeholders te kiezen die goed zicht hebben op het werk van de onderzoekseenheid.

#### *Secretariaat*

Het secretariaat draagt zorg voor de praktische invulling van, en ondersteuning bij de voorbereiding van het visitatiebezoek.

### Schrijver

De schrijver schrijft de kritische reflectie en maakt hierbij gebruik van de informatie die is aangeleverd door de lectoren en andere onderzoekers.

De schrijver is iemand die helder en gestructureerd kan schrijven. Bij voorkeur is het iemand die werkzaam is bij de onderzoekseenheid die gevisiteerd wordt, of anderszins betrokken is bij de betreffende onderzoekseenheid. Een onderzoekseenheid kan er voor kiezen om een externe schrijver in te zetten. Vanzelfsprekend vraagt dit dan wel extra alertheid op het feit dat de kritische reflectie het juiste (inhoudelijke) eigenaarschap heeft: de kritische reflectie is immers een document van de onderzoekseenheid.

### Medewerker kwaliteitszorg

Veel hogescholen hebben een algemene afdeling kwaliteitszorg, of zelfs een specifieke afdeling kwaliteitszorg onderzoek. Vaak kan een kwaliteitsmedewerker worden ingeschakeld om de onderzoekseenheid te ondersteunen bij de voorbereiding van de visitatie. Bijvoorbeeld door mee te denken bij het schrijven van de kritische reflectie of over de invulling van het visitatiebezoek. Het is natuurlijk wel zaak hierover tijdig af te stemmen, bij voorkeur helemaal aan het begin van het traject.

Als er binnen een hogeschool geen mensen zijn met ervaring met onderzoeksvisitaties, kan ook hulp worden gezocht bij collega-hogescholen. Het Landelijk Netwerk Kwaliteitszorg Onderzoek is speciaal opgericht om ervaringen met elkaar te delen en van elkaar te leren, zie ook het kader “Leren van elkaar” op pagina 9.

### 3. De visitatiecommissie

De samenstelling van de visitatiecommissie is zeer bepalend voor de kwaliteit van de visitatie en daarmee de meerwaarde ervan. Daarbij gaat het niet alleen om een goede beoordeling van de huidige kwaliteit van het onderzoek, maar nadrukkelijk ook om de aanbevelingen ten behoeve van verbeteringen in de toekomst, het andere – soms wat minder benadrukte, maar zeker niet minder belangrijke – doel van de visitatie.

#### Voordracht en vaststelling van de commissie

Totstandkoming van de visitatiecommissie vindt als volgt plaats:

- De onderzoekseenheid maakt een beargumenteerde voordracht voor leden van de visitatiecommissie. Deze voordracht is vergezeld van cv's van de voorgestelde commissieleden waaruit blijkt dat deze leden voldoen aan het profiel en de eisen die in de volgende paragraaf worden beschreven. Let op: de onafhankelijkheid van de commissieleden is essentieel (zie 3.2 en bijlage I voor een voorbeeld van een onafhankelijkheidsverklaring).
- Het CvB stelt de commissie vast, en besluit tevens over de vergoeding van de commissieleden en de secretaris.
- Het CvB verstrekt formeel opdracht aan de leden van de commissie (zie bijlage II voor een voorbeeld).

Gegeven de uitgebreide netwerken die veel onderzoekseenheden hebben, kan het lastig zijn onafhankelijke deskundigen te vinden. Een paar tips:

- Vraag externen waarmee direct wordt samengewerkt of er binnen hun organisatie collega's zijn met vergelijkbare expertise;
- Kijk in regio's die vergelijkbaar zijn met de eigen regio naar mensen in vergelijkbare posities als de eigen contacten;
- En mocht een commissielid zich op het laatste moment moeten afmelden, kan het handig zijn om het commissielid zelf te vragen een vervanger aan te dragen uit zijn of haar netwerk.

#### Eisen aan de leden van de visitatiecommissie

Het Brancheprotocol schrijft voor dat de commissie bestaat uit onafhankelijke deskundigen. *Onafhankelijk* wordt hier gedefinieerd als onafhankelijk van de te beoordelen onderzoekseenheid. De leden van de commissie tekenen hiervoor een onafhankelijkheidsverklaring.

Daarnaast adviseert de CEKO voor de onafhankelijkheid van de leden van de visitatiecommissies dezelfde uitgangspunten te nemen als die welke de NVAO hanteert voor de leden van onderwijsvisitatiecommissies.

Dit betekent dat de leden:

- ten minste vijf jaar geen directe of indirecte banden hebben gehad met de instelling of onderzoekseenheid die zij beoordelen, die kunnen leiden tot belangenverstremming of de schijn daarvan;
- niet in dienst zijn van of zakelijke belangen hebben in de organisatie die, al dan niet in opdracht van een instelling, de beoordeling organiseert;
- ten minste vijf jaar geen advieswerk hebben verricht ten behoeve van de te beoordelen onderzoekseenheid of in een ander verband binnen de instelling, waarvan het resultaat onderwerp van de beoordeling kan zijn.

Onder *deskundigen* worden personen verstaan die grondige kennis hebben van het onderzoeksgebied van de onderzoekseenheid. Denk hierbij bijvoorbeeld aan personen die representatief zijn voor:

- het aan het onderzoek gelieerde onderwijs;
- de relevante beroepspraktijk;
- het relevante onderzoeksdomein;
- de relevante (internationale) omgeving.

De commissie als geheel dient op al deze gebieden over deskundigheid te beschikken, de individuele leden kunnen op één of meer gebieden deskundig zijn. De CEKO adviseert bovendien dat tenminste één lid deskundig is op het gebied van kwaliteitszorg en auditing. Daarnaast zou de secretaris deskundig moeten zijn op het gebied van kwaliteitszorg en rapporteren, zie ook het vorige hoofdstuk.



Naast de vereisten vanuit het BKO, kan een CvB aanvullende eisen stellen, bijvoorbeeld dat de secretaris van een externe partij komt, of dat tenminste één lid afkomstig uit een internationale context, dan wel tenminste in staat moet zijn het onderzoek vanuit een internationale context te beoordelen.

Ten slotte verdient het aanbeveling om bij de samenstelling van de visitatiecommissie rekening te houden met de volgende vaardigheden, ervaring en kwaliteiten:

- oog voor de spanning tussen onderzoek, onderwijs en ondernemen;
- verstand van praktijkgericht onderzoek – niet alleen academisch onderzoek;
- kennis hebben van de bedrijfsvoering in ruime zin: projectmatig werken, kennismanagement, kwaliteitsmanagement;
- affiniteit of bekendheid met vernieuwing van de wijze waarop werk wordt georganiseerd ten behoeve van arbeidsproductiviteit en kwaliteit (sociale innovatie, innovatief organiseren);
- status, statuut, bekendheid en uitstraling;
- een positieve instelling, gericht op verbetering;
- een inside-out en outside-in perspectief.

### Secretaris van de visitatiecommissie

Veel hogescholen werken met een secretaris die niet inhoudskundig is, maar als procesbegeleider voor de BKO-visitaties functioneert. Het is ook vooral belangrijk dat een secretaris ervaren is op het vlak van kwaliteitszorg en rapporteren; de leden van de visitatiecommissie brengen deskundigheid op de inhoud met zich mee.

De secretaris kan iemand van een externe partij zijn, of iemand vanuit de hogeschool. De secretaris dient echter wel onafhankelijk van de onderzoekseenheid én onafhankelijk van het CvB te kunnen functioneren. Het is dan ook niet wenselijk dat een secretaris direct voor het CVB werkt, of voor een afdeling die onder directe leiding staat van een CvB-lid; het CvB moet geen invloed kunnen uitoefenen op de formulering van de bevindingen en conclusies.

De secretaris heeft tijdens het visitatietraject de volgende taken:

- het inhoudelijk en praktisch voorbereiden van het visitatiebezoek, in overleg met (de projectleider van) de onderzoekseenheid;
- advisering aan de onderzoekseenheid over de samenstelling van het visitatiedossier (een toelichting op het visitatiedossier is opgenomen in hoofdstuk 4);
- het overleggen met (het secretariaat van) de onderzoekseenheid, namens de visitatiecommissie, over de praktische aspecten van het bezoek en het programma van het visitatiebezoek;
- voorafgaand beoordelen of de kritische reflectie en bijhorende aanvullende informatie voldoende basis bieden om de visitatie in te gaan;
- het opstellen van een conceptrapportage en eventuele correspondentie daarover en daarna het opstellen van een definitieve rapportage.

#### Leren van elkaar

Iedere hogeschool heeft te maken met onderzoeksvisitatie. Veel hogescholen maken daarbij gebruik van externe secretarissen, maar zeker niet allemaal. Belangrijk voordeel van een interne secretaris is dat de bij de visitatie opgedane kennis binnen de organisatie blijft. Die kennis kan worden benut om de kwaliteit/kwaliteitszorg van het onderzoek verder te verbeteren en om toekomstige visitaties (nog) beter voor te bereiden en te ondersteunen.

Wil jouw onderzoekseenheid aan de slag met een interne secretaris, maar is er niemand die over de juiste ervaring beschikt? Overweeg om de hulp van een andere hogeschool in te schakelen: begeleiding door een ervaren secretaris kan veel schelen!

Het LNKO-lid van jouw hogeschool of de secretaris van de CEKO (op dit moment Emiel de Groot – [groot@vh.nl](mailto:groot@vh.nl)) kan je in contact brengen met ervaren secretarissen. En ook met andere vragen kun je terecht bij het LNKO: het netwerk is van en voor beleidsadviseurs en andere medewerkers bij hogescholen die zich bezighouden met kwaliteitszorg in het onderzoek.

## Opdracht

De visitatiecommissie ontvangt haar – op schrift vastgelegde – opdracht van het College van Bestuur (CvB). Daarbij wordt de commissieleden gevraagd:

- de kritische reflectie en relevante stukken te bestuderen;
- op basis hiervan te spreken met een vertegenwoordiging van interne en externe betrokkenen bij de onderzoekseenheid (management, lectoren en andere medewerkers, stakeholders);
- te rapporteren over bevindingen en aanbevelingen.

Eén en ander met inachtneming van het BKO. Het verdient aanbeveling om het BKO niet alleen in de opdracht te noemen, maar het stuk als bijlage bij de opdracht mee te zenden en het ook aanwezig te hebben tijdens het visitatiebezoek.

In de opdracht kan desgewenst expliciet worden ingegaan op de inhoud van de rapportage, rekening houdend met de eisen die het BKO stelt. Zo moet in de rapportage de beargumenteerde oordelen van de commissie aan de hand van de vijf BKO-standaarden centraal staan. Daarnaast moet er een eindoordeel worden geveld. Daarbij wordt van de commissie een onderbouwing gevraagd op basis van de kritische reflectie, het visitatiebezoek en overige documenten (zoals jaarverslagen). Er zijn bijvoorbeeld ook hogescholen die de BKO vertaald hebben naar een hogeschool-specifiek referentiekader, dat aan de commissie wordt meegegeven.

Naast de oordelen moet het rapport aanbevelingen voor verdere verbetering van het onderzoek en/of de kwaliteitszorg bevatten. De aanbevelingen worden bij voorkeur in een aparte paragraaf opgenomen, al dan niet per standaard. Een samenvatting met daarin de oordelen per standaard, het eindoordeel, alsmede de aanbevelingen maakt het eenvoudiger om (bij toekomstig gebruik) snel een overzicht te krijgen van oordelen en aanbevelingen en wordt daarom zeer aanbevolen om mee te nemen in de opdracht aan de commissie.

Naast de oordelen en aanbevelingen, moet de commissie in het rapport ook verslag doen van de wijze waarop ze haar bezoek – in samenspraak met de onderzoekseenheid – heeft ingericht en op welke wijze tot de keuze van gesprekspartners en documenten is gekomen.

Tot slot kan het CvB de commissie vragen zich uit te spreken over een kwestie die specifiek betrekking heeft op de te evalueren onderzoekseenheid of eenheden. Eventueel kan ook de onderzoekseenheid hiervoor suggesties doen. Zie het kader “Extra opdracht aan de visitatiecommissie” voor een voorbeeld. Een voorbeeld opdrachtbrief is bijgevoegd als bijlage I.

### Extra opdracht aan de visitatiecommissie

Voorbeeld van een aanvullende opdracht die een CvB mee kan geven aan een visitatiecommissie en de manier waarop de visitatiecommissie hiermee is omgegaan:

Een CvB wil weten of een bepaalde organisatiewijziging – het samenvoegen van enkele kleinere academies en bijbehorende onderzoekseenheden tot een grotere faculteit– bijdraagt aan de gewenste verbetering van de kwaliteit van het onderzoek en de uniformering van de kwaliteitszorg. In de opdracht aan de visitatiecommissie wordt deze extra wens van het CvB meegenomen.

Om aan de opdracht te kunnen voldoen, bestaat de commissie uit (veel) meer leden dan gemiddeld, en wordt per visitatiebezoek gewerkt met een vaste voorzitter en een deel van de overige leden – afhankelijk van de inhoudelijke focus van de verschillende eenheden (dakpanconstructie). Er wordt dusdanig gerapporteerd dat onderlinge vergelijking van de bevindingen goed mogelijk is.

## Vergoedingen van de commissieleden en de secretaris

Iedere hogeschool bepaalt zelf de vergoeding van de commissieleden.

Daarbij kunnen richtlijnen gelden voor:

- Het aantal uren en het maximale uurtarief;
- Het maximale aantal commissieleden dat een vergoeding ontvangt;
- Eventuele aanvullende vergoeding voor reiskosten, kosten voor een overnachting en een maaltijd;
- De administratieve, financiële verwerking van deze vergoedingen (tijd-, reis- en verblijfkosten);
- Eventuele meerkosten (bijvoorbeeld in geval van een hogere overeengekomen vergoeding of een groter aantal panelleden);
- Indien iemand uit de eigen hogeschool, maar van een andere eenheid de rol van secretaris invult, moeten afspraken worden gemaakt over eventuele doorberekening van kosten voor gemaakte uren.

## 4. De kritische reflectie

De kritische reflectie, waarin de onderzoekseenheid zich dus presenteert en reflecteert op het eigen functioneren, is de belangrijkste informatiebron voor de visitatiecommissie. Een kritische reflectie mag en kan verschillende vormen hebben.

De kritische reflectie vormt – samen met andere documenten, zoals jaarplannen en jaarverslagen – de basis van het visitatiebezoek. De kritische reflectie is bedoeld om te voorkomen dat tijdens het visitatiebezoek nog hele basale vragen beantwoord moeten worden, zodat er in de gesprekken echte diepgang kan komen.

De kritische reflectie wordt, zoals eerder beschreven, opgesteld door de onderzoekseenheid doorgestuurd naar de visitatiecommissie (eventueel na goedkeuring door het College van Bestuur).

### Wat moet van het BKO?

Volgens het BKO voert de onderzoekseenheid een zelfevaluatie uit die resulteert in een kritische reflectie over de eenheid. De kritische reflectie dient de standaarden van het beoordelingskader te volgen, waarbij de sterke en de zwakke punten van de onderzoekseenheid worden beschreven en voorzien zijn van aansprekende voorbeelden.

Ook wordt aangegeven welke verbetermaatregelen er zijn genomen naar aanleiding van de vorige visitatie. De kritische reflectie bevat verder ter introductie een verantwoording van de zelfevaluatie in termen van aanpak, werkwijze, betrokkenen, etc. en een conclusie in de vorm van sterktes en zwaktes, verbetermaatregelen en prioriteiten voor de komende tijd.

De kritische reflectie moet zelfstandig te lezen zijn. Dat betekent dat niet wordt verwezen naar andere stukken voor informatie of voorbeelden die de lezer nodig heeft om een oordeel te kunnen vellen over de onderzoekseenheid.

### Hoe ver terugkijken?

De periode waarop de kritische reflectie betrekking heeft, moet passen bij de eigen kwaliteitscyclus. Deze kan parallel lopen aan de zesjarige cyclus van het BKO, maar ook kortere en langere cycli komen voor.

Het is belangrijk dat in de kritische reflectie wordt ingegaan op de aanbevelingen van een vorige visitatie, dus terugkijken tot tenminste de vorige visitatie is gewenst. Dat betekent overigens niet dat er over die gehele periode alle informatie in eenzelfde mate van detail moet worden gepresenteerd. Een onderzoekseenheid bepaalt zelf hoeveel details gewenst zijn om een goed beeld te geven van de ontwikkeling en huidige stand van zaken op ieder van de thema's van de vijf standaarden.

In geval er sinds de vorige visitatie een organisatieverandering heeft plaatsgevonden (bijvoorbeeld onderzoekseenheden die zijn samengevoegd, of juist gesplitst), is het wenselijk dat toch wordt teruggekeken naar de aanbevelingen uit de vorige visitatie, ook als dat een visitatie van een deel van de eenheid of een groter geheel betrof en als die visitatie door de veranderingen langer geleden is dan gebruikelijk. Belangrijk doel van de kwaliteitscyclus is namelijk om in de gaten te houden dat dezelfde verbeterpunten niet langdurig blijven voortbestaan, of steeds weer opnieuw opduiken als er veranderingen plaatsvinden.

### Wat houdt de zelfevaluatie in?

Van de onderzoekseenheid wordt verwacht dat zij een zelfevaluatie organiseert waarin men naar het eigen functioneren kijkt. Bij de zelfevaluatie kijken de betrokkenen naar het functioneren van de eenheid aan de hand van de vijf standaarden uit het BKO, dezelfde standaarden waar de onderzoekseenheid tijdens de visitatie op beoordeeld gaat worden.

Het is wenselijk om hierbij ook mensen te betrekken die niet direct in de onderzoekseenheid zelf werken, maar wel actief betrokken zijn bij het onderzoek. Te denken valt aan collega-onderzoekers (van andere eenheden binnen of buiten de eigen hogeschool) en aan mensen van bedrijven of andere organisaties die bij het onderzoek

betrokken zijn. Juist door nadrukkelijk te bespreken hoe zij de onderzoekseenheid waarderen, zal de lezer van de kritische reflectie een duidelijk beeld krijgen van de meerwaarde van het onderzoek.

Het is goed om van te voren te bedenken of de zelfevaluatie apart georganiseerd moet worden, of dat zelfevaluaties die in de lopende bedrijfsvoering al plaatsvinden deze rol kunnen vervullen.

De informatie die tijdens de zelfevaluatie opgehaald wordt, vormt de aanzet voor de kritische reflectie, maar is natuurlijk ook een moment van reflectie voor de eenheid zelf. Eventuele verbeterpunten hoeven niet te blijven liggen tot een visitatiecommissie met aanbevelingen komt, maar kunnen direct worden opgepakt.

## Schrijfwijzer

Een kritische reflectie is niet bedoeld voor de marketing van het onderzoekscentrum. Wees concreet en specifiek en zorg dat er daadwerkelijk een kritische dimensie in de tekst zit: beschrijf niet alleen de ontwikkelingen sinds de laatste visitatie, maar licht deze ook toe en analyseer ze.

Een manier om dit te doen is de standaarden te bespreken in de vorm van doelen, processen, resultaten en de reflectie daarop. Wees kort en bondig: streef naar een kritische reflectie van tussen de twintig en vijfentwintig pagina's.

De rest van deze paragraaf kan gelezen worden als een handreiking die gelezen moet worden als een advies, niet een dwingende handleiding: de onderzoekseenheid moet uiteindelijk zelf een vorm voor de kritische reflectie zien te vinden die bij de eenheid past.

## De hoofdlijnen

De kritische reflectie kan starten met een inleiding waarin de toon gezet wordt en de onderzoekseenheid kort geïntroduceerd wordt. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een persoonlijke mededeling van de directeur of de voorzitter van een adviesraad of stuurgroep.

Start met een samenvatting van kengetallen van de eenheid, waardoor de commissieleden direct een beeld hebben van de onderzoekseenheid, vul dit eventueel aan met een sfeerbeeld met eigen unieke accenten.

Vervolgens worden de standaarden behandeld:

1. Profiel (missie, doelen)
2. Organisatie (mensen, middelen)
3. Onderzoeksmethoden (kwaliteit onderzoek)
4. Impact (doorwerking in onderwijs, beroepspraktijk en kennisdomein)
5. Kwaliteitszorg

Geef iedere standaard een eigen hoofdstuk en behandel de standaard in een aantal paragrafen. Daarbij zal de laatste paragraaf van een standaard altijd gaan over verbeterpunten. Dit kunnen ook sterke punten zijn die verder worden uitgebouwd of bestendigd. In deze paragraaf geeft de onderzoekseenheid aan welke verbetervoorstellen prioriteit hebben, wie verantwoordelijk zal zijn voor het doorvoeren van deze verbeteringen, hoe het doorvoeren van deze verbeteringen past in de lopende bedrijfsvoering en op welke termijn men deze verbeteringen gerealiseerd moeten zijn. Uiteraard is het belangrijk om daarbij realistisch te blijven en rekenschap te geven van de grenzen die de beschikbare mankracht, faciliteiten en budgetten met zich meebrengen.

De kritische reflectie wordt afgesloten met een conclusie waarin de hoofdlijnen uit de eerder beschreven sterktes en zwaktes met elkaar in verbinding worden gebracht. Dit leidt tot een aantal prioriteiten voor de (nabije) toekomst en verbeteracties die doorgevoerd gaan worden. Deze conclusie is een belangrijk onderdeel van de kritische reflectie. Het kan samenhang en focus geven aan de komende periode van de onderzoekseenheid.

Het wordt aangeraden om in één pagina een beknopte samenvatting te geven van:

- De onderzoekseenheid en de positie van de onderzoekseenheid in de instelling
- Inhoudelijke samenhang van de onderzoekseenheid
- Missie en ambitie
- Belangrijkste samenwerkingsverbanden

Dit helpt de secretaris bij het schrijven van het rapport, omdat deze pagina kan in zijn geheel in het rapport worden opgenomen. Het is daarom belangrijk om feitelijk te blijven, en geen gebruik te maken van bijvoeglijke naamwoorden of andere kwalitatieve reflecties.

Ten slotte zal er, in samenspraak met de visitatiecommissie, een aantal bijlagen bij de kritische reflectie geleverd worden. De ervaring leert dat visitatiecommissies vooral geïnteresseerd zijn in lectorale redes, een onderzoeksvisie, jaarverslagen, het laatste jaarplan of meerjarenplan, of een selectie van relevante artikelen of andere producten. Een verslag van een stakeholderonderzoek vindt men ook altijd interessant. Minder interesse heeft men over het algemeen voor nota's op hogeschoolniveau en bijvoorbeeld een Lectoratenplan. Het lijkt dus raadzamer om te vermelden dat dergelijke documenten opvraagbaar zijn, in plaats van ze mee te leveren (wat de commissie de indruk kan geven dat ze toch gelezen moeten worden).

Het advies is om te werken met een beperkt kern-dossier waarin de volgende documenten zijn opgenomen:

- Kritische Reflectie;
- Meerjarenplan en/of jaarplannen;
- De onderzoeksvisie (is mogelijk onderdeel van het meerjarenplan);
- Lectorale redes;
- Een selectie van relevante artikelen of andere producten;
- Jaarverslagen;
- Het BKO.

Overige documenten kunnen als achtergrondinformatie dienen. Zij kunnen, indien gewenst door de visitatiecommissie, worden opgevraagd. Denk daarbij aan een overzichtslijstje met een logische ordening van documenten (vanuit het perspectief van de visitatiecommissie).

### Informatie per standaard

In de hier volgende subparagrafen geven we op basis van ervaring met eerdere visitaties per standaard aan waaraan gedacht kan worden tijdens het organiseren van de zelfevaluatie en het schrijven van de kritische reflectie. Het is dus belangrijk om naast de hieronder gegeven informatie bij het schrijven van de kritische reflectie ook goed te lezen wat in het BKO per standaard vermeld wordt. Elke standaard wordt afgesloten met een reflectie: wat gaat goed en kan verder worden uitgebouwd of bestendig, en waar zien wij verbetermogelijkheden.

#### Standaard 1: Onderzoeksprofiel

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

Hier moet worden ingegaan op de ambities van de onderzoekseenheid als het gaat om onderwijs, positie in de regio, et cetera. Bespreek hier ook de mate waarin het onderzoek onderscheidend is van dat van onderzoekseenheden bij andere instellingen die werkzaam zijn op hetzelfde gebied. Ook kan – als dat gebeurd is – hier benadrukt worden dat de missie is opgesteld in samenspraak met het werkveld.

Als de onderzoekseenheid meerdere lectoraten omvat, is het goed om hier te bespreken wat de meerwaarde hiervan is: geef aan of er een goed samenhangend programma is opgesteld, of het onderzoek multidisciplinair is door de inbreng van de verschillende lectoraten en hoe ervoor gezorgd wordt dat de onderzoekseenheid meer is dan een aantal losstaande lectoraten. Illustreer dit bijvoorbeeld aan de hand van gezamenlijk uitgevoerde programma-lijnen en projecten.

Een belangrijk punt dat in dit hoofdstuk aan bod moet komen is welke indicatoren de onderzoekseenheid heeft vastgesteld voor de eigen output, naast eventuele hogeschool brede kwantitatieve indicatoren.

## Standaard 2. De organisatie van het onderzoek

*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.*

In dit hoofdstuk ga je in op de wijze waarop de onderzoekseenheid ingericht is en hoe binnen de organisatie het onderzoek aangestuurd is, passend bij de strategie/het profiel van de onderzoekseenheid. Is de *aansturing* bepalend voor de keuzes die gemaakt worden? Hoeveel zeggenschap heeft bijvoorbeeld de stuurgroep over het beleid?

Ga ook in op het *personeelsbeleid*: hoe worden de kenniskringleden en andere medewerkers betaald? Wat zijn hun kwalificaties en hoe wordt hun scholing geregeld? Wie voert functioneringsgesprekken met hen? Wat is de taakverdeling tussen de verschillende medewerkers en hoe wordt de onderlinge communicatie en kennisdeling geregeld?

Als er sprake is van promoties, is het ook goed om aandacht te besteden aan loopbaanperspectieven en de betrokkenheid van lectoren als copromotor.

In hoeverre is er *ondersteuning vanuit de hogeschool* bij bijvoorbeeld subsidieaanvragen, communicatie of kwaliteitszorg? Link dit expliciet aan het onderzoeksprofiel: beschikt de onderzoekseenheid met deze medewerkers over de juiste mensen? Is er genoeg capaciteit voor bijvoorbeeld kwaliteitszorg of impactonderzoek?

Beschrijf ook de *budgettering*: hoe ziet de meerjarenbegroting eruit, uit welke externe middelen werden en worden fondsen verworven? Is in de werving van externe middelen een ontwikkeling te zien en heeft de onderzoekseenheid daar een strategie voor?

In dit hoofdstuk wordt eveneens een overzicht verwacht van de *samenwerkingsverbanden* die de onderzoekseenheid aangegaan is. Houd het niet bij een opsomming van samenwerkingen en partners, maar bespreek ook de duurzaamheid en de kwaliteit ervan. Bespreek bijvoorbeeld welke samenwerkingen (zowel in onderzoek als in de beroepspraktijk) uiteindelijk het meeste resultaat opgeleverd hebben, welke samenwerkingen het verdienen om verder ontwikkeld te worden en of er een strategie ontwikkeld is om tot (duurzame) samenwerkingsverbanden te komen.

## Standaard 3. Standaarden van goed onderzoek

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

In dit hoofdstuk is het raadzaam om vooral te focussen op externe waardering als indicator van de kwaliteit van het door de onderzoekseenheid geleverde onderzoek. Denk daarbij aan toegekende subsidies, herhaalopdrachten, de reputatie van de lectoren en de onderzoekseenheid in het algemeen, publicaties in handboeken, vaktijdschriften en peer-reviewed wetenschappelijke tijdschriften, samenwerkingen met universiteiten, enzovoorts. Daarbij zal dan wel een balans gevonden moeten worden tussen wat in dit hoofdstuk als indicator van het behalen van zekere standaarden opgevoerd wordt en wat in het volgende hoofdstuk besproken wordt als resultaat van het gevoerde onderzoek.

Daarnaast moet hier ook beschreven worden welke standaarden de onderzoekseenheid zelf hanteert<sup>3</sup>: hoe werken de verschillende medewerkers van de onderzoekseenheid samen aan het expliciteren en delen van kwaliteitsstandaarden? Waar is dit vastgelegd? Hoe wordt geborgd dat het uitgevoerde onderzoek ook daadwerkelijk aan die standaarden voldoet? Is de manier waarop dat gedaan wordt duidelijk omschreven, op

<sup>3</sup> Als achtergrond bij de standaarden voor goed onderzoek kan gebruik gemaakt worden van het document 'Advies Werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat' van de VH. <https://www.vereniging-hogescholen.nl/kennisbank/praktijk-en-onderzoek/artikelen/advies-werkgroep-kwaliteit-van-praktijkgericht-onderzoek-en-het-lectoraat>

zo'n wijze dat een en ander ook makkelijk overgedragen kan worden? Wordt er bijvoorbeeld gewerkt met intervisie en gebeurt dit aan de hand van een model? En tot wat voor verbeteracties leidt deze kwaliteitszorg (denk bijvoorbeeld aan het bijscholen van medewerkers in het doen van wetenschappelijk onderzoek)?

Met andere woorden: het is belangrijk om aan te tonen dat de borging van de onderzoekskwaliteit niet alleen in handen is van één persoon – bijvoorbeeld een lector – maar dat dit gedragen wordt en leeft binnen de hele organisatie.

De onderzoeksmethoden moeten hier ook beschreven worden: hoe wordt geborgd dat dit de juiste methoden zijn? En als er meerdere methoden gebruikt worden: geef dan aan hoe de kwaliteit van de uitvoering van die methoden afzonderlijk wordt geborgd.

Om de blik van de visitatiecommissie te sturen, is het goed om hier een selectie van publicaties toe te voegen waarin wordt ingegaan op doel en methodiek van het verrichte onderzoek en de betekenis en relevantie van wat het onderzoek uiteindelijk gaat opleveren/heeft opgeleverd. De commissie kan immers vragen om publicaties en producten die een goede indicatie geven van het soort onderzoek dat er binnen de onderzoekseenheid verricht wordt en de kwaliteit ervan en het is raadzaam om daar bij het schrijven van de kritische reflectie al op vooruit te lopen.

#### Standaard 4. Resultaten

*De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:*

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

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

Hier is het van belang dat de onderzoekseenheid laat zien dat het verrichte onderzoek resultaten oplevert voor alle drie de domeinen van praktijkgericht onderzoek. Gebruik hierbij concrete voorbeelden.

Daarnaast is het goed om het verrichte onderzoek te linken aan de door de onderzoekseenheid gestelde doelen. Hoe verhouden de resultaten zich tot de doelstelling? Welke voorbeelden zijn er te noemen van onderzoek dat producten of adviezen heeft opgeleverd die daadwerkelijk een verandering in de beroepspraktijk tot stand hebben gebracht? Welke ontwikkeling door de tijd heen is er te zien als het gaat om de resultaten van het onderzoek van de onderzoekseenheid? Wat kan hier beter?

Het is in ieder geval raadzaam om ervoor te zorgen dat trends of ontwikkelingen in (1) de ontwikkelde producten, (2) het gebruik van die producten en (3) de waardering daarvan (een driedeling die ook een goede onderverdeling voor het hoofdstuk over deze standaard kan zijn) aan de hand van concrete voorbeelden besproken worden.

Op deze standaard wordt veel materiaal ontwikkeld. De kwaliteitsadviseur weet hier vaak meer van.

#### Standaard 5. Kwaliteitszorg

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

Ook hier geldt weer: wees concreet. Geef duidelijke voorbeelden van verbeteracties die verricht zijn. Besef dus dat kwaliteitszorg meer is dan wat je de 'bestuurlijke' kant ervan zou kunnen noemen: interne overlegstructuren en managementrapportages. De commissie zal veel meer geïnteresseerd zijn in de inhoud van je kwaliteitszorg: de daadwerkelijke activiteiten die de onderzoekseenheid heeft ondernomen om adviezen en feedback voor verbetering van interne en externe stakeholders te krijgen, en wat deze hebben opgeleverd. Denk aan onderzoek naar de impact van het eigen onderzoek, de evaluatie van onderzoeksprotocollen, enzovoorts. Overweeg ook aandacht te besteden aan wat de onderzoekseenheid doet in het kader van de AVG/privacywet, die immers gevolgen heeft voor de omgang met data (en dus ook data die in het kader van kwaliteitszorg verzameld wordt).

## 5. Het visitatiebezoek

Bij de voorbereiding van het visitatiebezoek zal de aandacht vooral naar de inhoud uitgaan. Het bezoek zal echter ook facilitair voorbereid moeten worden.

### Inhoudelijke voorbereiding

#### Documenten

De projectleider stuurt de kritische reflectie, samen met het ondersteunende materiaal tenminste zes weken voor het visitatiebezoek naar de visitatiecommissie. Welk ondersteunend materiaal wordt opgestuurd, wordt bepaald in overleg met de secretaris van de commissie. Het is van belang om een balans te vinden tussen aan de ene kant de commissie voldoende materiaal te geven zodat zij zich een oordeel kan vormen, en aan de andere kant te voorkomen dat de commissie bedolven wordt onder aanvullend materiaal.

De onderzoekseenheid zorgt er daarnaast voor dat:

- Al het opgestuurde materiaal ook bij het bezoek ter inzage klaarligt, als service aan de visitatiecommissie.
- Er op de dag van het visitatiebezoek ook ander materiaal ter inzage ligt (denk aan producten, publicaties en onderzoeksverslagen). Ook hier wordt de keuze in overleg met de secretaris gemaakt.
- Er tijdens het visitatiebezoek iemand beschikbaar is om uit de bestanden van de onderzoekseenheid documenten op aanvraag uit te printen en aan de commissie te verstrekken.

#### Gesprekken

Zoals gezegd, wordt in afstemming tussen de secretaris en de voorzitter van de visitatiecommissie en de onderzoekseenheid besloten met wie en in welke samenstelling de visitatiecommissie tijdens het visitatiebezoek gesprekken zal voeren. Voorbeelden van dagprogramma's zijn te vinden in reeds gepubliceerde visitatierapporten, te vinden op de CEKO-pagina op de website van de VH: <https://www.vereniginghogescholen.nl/ceko>.

Onderdeel van een programma kan bijvoorbeeld ook een rondleiding zijn, een markt, of interviews met onderzoekers.

Het is belangrijk dat iedereen die met de visitatiecommissie in gesprek gaat of in een andere hoedanigheid tijdens het visitatiebezoek aanwezig is, van tevoren wordt uitgenodigd en ingelicht over het moment waarop hij of zij met de visitatiecommissie zal spreken. Zorg ervoor dat alle gesprekspartners vooraf de kritische reflectie met bijlagen hebben ontvangen. Maak mensen daarnaast duidelijk wat hun rol tijdens de dag is en in welke hoedanigheid zij met het visitatiepanel zullen spreken. Daarbij is het belangrijk om een evenwicht te vinden tussen enerzijds inhoudelijke goede voorbereiding en anderzijds iedere deelnemer 'authentiek' te laten reageren op vragen van de visitatiecommissie. Over het algemeen wordt van iedereen die tijdens het visitatiebezoek met de visitatiecommissie zal spreken een positief-kritische houding ten opzichte van de onderzoekseenheid verwacht.

Indien de agenda's dit toelaten kan de onderzoekseenheid ongeveer een maand tot veertien dagen voor de visitatiedatum een bijeenkomst houden voor de *externe stakeholders* waarbij hen uitgelegd wordt wat het doel is van de visitatie en wat van hen verwacht wordt. Ook kunnen vragen naar aanleiding van de kritische reflectie besproken worden.

Met de *interne deelnemers* aan de visitatie wordt op een bijeenkomst voorafgaand aan de visitatie nog eens de kritische reflectie doorgesproken. Eventueel wordt een soort proefvisitatie gehouden als training in de vereisten van een gesprek met de visitatiecommissie. Een interne kwaliteitsadviseur / beleidsmedewerker onderzoek van de hogeschool kan hierbij helpen. Daarnaast kunnen er één of twee inhoudsdeskundigen gevraagd worden om tijdens deze training de rol van de visitatiecommissie op zich te nemen.

### Facilitaire voorbereiding

Voor de facilitaire voorbereiding kan mogelijk een beroep gedaan worden op de evenementenorganisatie van de hogeschool.

Het is goed om aan de volgende punten te denken tijdens de voorbereiding van het visitatiebezoek:



- Reserveer twee lokalen en doe dit tijdig (enkele maanden van te voren). Bij voorkeur zijn beide lokalen beschikbaar vanaf de dag ervoor.
- Vraag of de lokalen de dag ervoor extra schoongemaakt kunnen worden, evenals de nabijgelegen wc's.
- Richt het lokaal van de visitatie de dag ervoor in. Geef het in de vorige paragraaf genoemde materiaal een mooie plek en zorg voor schrijfgerei en een laptop met *guest account*.
- Eventueel kunnen ook, op een verrijdbare wand, posters of andere producten van de onderzoekseenheid tentoongesteld worden, of foto's van presentaties en dergelijke;
- Bestem het tweede lokaal om de gesprekspartners van de visitatiecommissie te ontvangen, voor en na hun gesprek met de commissie.
- Voorzie beide lokalen van koffie, thee en fris.
- Zorg voor een lunch, zowel voor de commissie als voor de gesprekspartners.
- Zorg eventueel voor een bedankje voor zowel de commissie als de gesprekspartners.

Regel daarnaast voor de ontvangst van de visitatiecommissie en anderen het volgende:

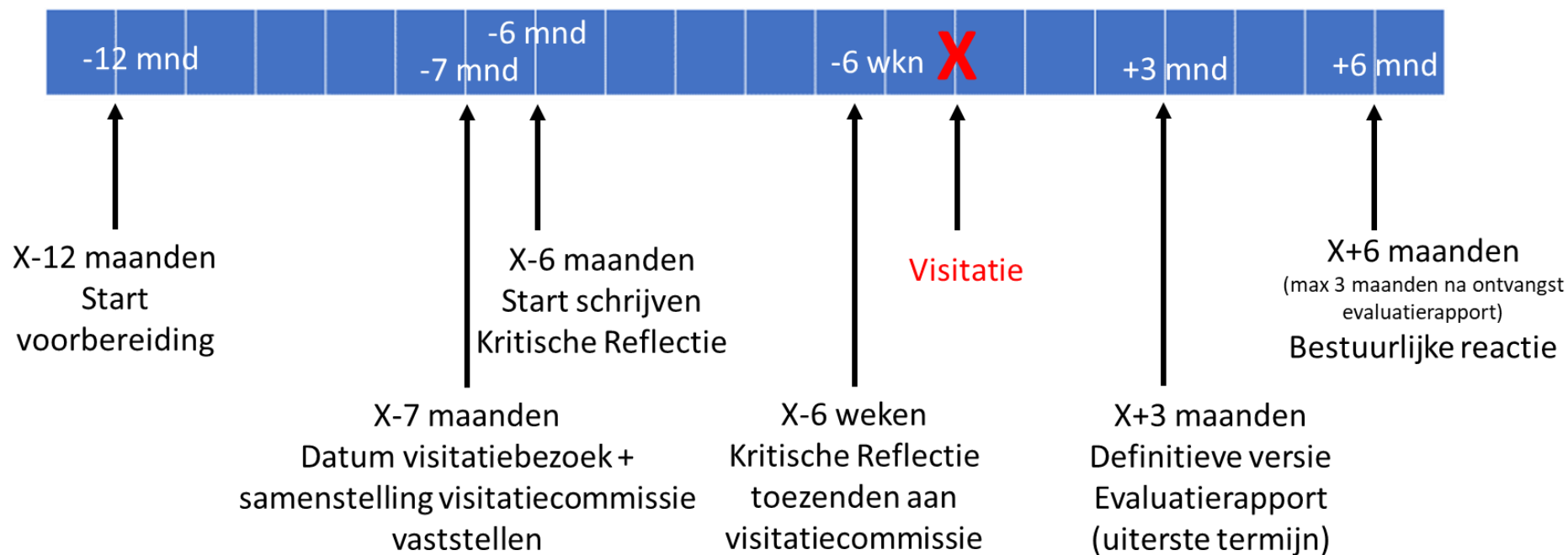
- Stem met de secretaris af of de commissie de nacht tevoren in een hotel dichtbij doorbrengt of dat de leden op dezelfde ochtend afreizen. Indien overnachting noodzakelijk is, moet er een reservering gemaakt worden.
- Overleg of er parkeerplaatsen gereserveerd moeten worden.
- Breng de receptie op de hoogte en zorg ervoor dat iemand de commissieleden en gesprekspartners bij de receptie ontvangt en naar de visitatieruimte brengt.
- Geef een lijst met deelnemers aan de visitatie door aan de receptie, zodat de receptiemedewerkers gedurende de dag de mensen kunnen doorverwijzen naar het goede lokaal.

## 6. Stappenplan

NB Dit stappenplan en de genoemde termijnen zijn indicatief, met dien verstande dat het BKO wel een maximum stelt aan de termijn voor de bestuurlijke reactie, namelijk 3 maanden.

Wat	Wanneer	Wie
Start traject (maken planning en uitvoeren relevante evaluaties)	X-12 maanden	Onderzoekseenheid
Bepalen visitatiedatum	Uiterlijk: X-7 maanden	Onderzoekseenheid stelt voor
Samenstellen visitatiecommissie	Uiterlijk: X-7 maanden	Onderzoekseenheid draagt voor
Zelfevaluatie en schrijven kritische reflectie	Uiterlijke start: X-6 maanden	Onderzoekseenheid
Vaststelling kritische reflectie door stuurgroep		Onderzoekseenheid
Goedkeuring kritische reflectie door College van Bestuur		Onderzoekseenheid
Voorafgaande beoordeling visitatiedossier door secretaris (zie hfdst 2)		Onderzoekseenheid
Toezenen kritische reflectie aan de commissie en bepalen programma visitatiebezoek	Uiterlijk: X-6 weken	Onderzoekseenheid in overleg met secretaris visitatiecommissie
Vorbereiden visitatiebezoek		Onderzoekseenheid
Visitatiebezoek	X	Visitatiecommissie
Conceptrapport	X+6 weken	Visitatiecommissie
Correctie feitelijke onjuistheden	X+8 weken	Onderzoekseenheid
Definitief rapport	X+10 weken	Visitatiecommissie
Bestuurlijke reactie	Uiterlijk 3 maanden na ontvangst rapport	College van bestuur
Afronding werkzaamheden panelleden	X+10 weken	College van Bestuur
Verbeterpunten en aanbevelingen opvolgen en inbrengen in jaarcyclus		Onderzoekseenheid

Tijdslijn in maanden (belangrijkste stappen; voor details, zie het stappenplan)



## 7. Na de visitatie

### Het eindrapport

De visitatiecommissie schrijft naar aanleiding van de kritische reflectie en het visitatiebezoek een rapport. Dit rapport bevat in ieder geval een reflectie op de vijf standaarden uit het BKO. Daarnaast trekt de visitatiecommissie een aantal conclusies, geeft zij een eindoordeel en doet zij de hogeschool en de onderzoekseenheid een aantal aanbevelingen.

De conceptversie wordt toegestuurd om te reageren op feitelijke onjuistheden en/of onduidelijkheden. (Vermijd het aangaan van de discussie over het oordeel. Daarvoor hebben we immers het visitatiepanel gevraagd om te komen. Daarnaast: let op de toonzetting van de reactie). Daarna volgt de definitieve versie.

#### Leesbaarheid visitatierapport

De oordelen en adviezen van een visitatiecommissie moeten op basis van enkel en alleen de inhoud van het visitatierapport te begrijpen zijn. Let er daarom op dat bij verwijzingen naar andere documenten de relevante informatie uit dat document is overgenomen in het visitatierapport. En dat bij ieder oordeel een specifieke onderbouwing wordt gegeven, voorzien van enkele concrete voorbeelden. Eén en anders dus voor de oordelen op ieder van de vijf standaarden én voor het eindoordeel (deze laatste ontbreekt maar al te vaak). Vraag een commissie naar aanleiding van het concept rapport zo nodig om aanvulling!

Houd in het achterhoofd: iedere lezer (dus ook iemand die de eenheid niet kent) moet zich een goed beeld kunnen vormen van de situatie ten tijde van de beoordeling, maar ook op een later moment kunnen beoordelen of de situatie veranderd is. Dit laatste is essentieel voor een goede kwaliteitszorgcyclus.

Het College van Bestuur schrijft vervolgens – in samenspraak met de onderzoekseenheid en haar stuurgroep – een bestuurlijke reactie op het visitatierapport. Deze reactie, samen met het rapport zelf, dient het college van bestuur vervolgens te sturen aan de Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek.

Daarnaast rondt het College van Bestuur de opdracht (zie par 3.3) af door de panelleden de bedanken voor hun inzet en decharge te verlenen.

### Opvolging

De visitatie en het rapport zijn een momentopname. Het is – bestuurlijk gezien – de taak van de stuurgroep of verantwoordelijke academiedirecteur om te zorgen dat er opvolging gegeven wordt aan de conclusies en aanbevelingen uit het rapport. De voorzitter van de stuurgroep of academiedirecteur bespreekt de consequenties van het beoordelingsrapport met het College van Bestuur binnen de reguliere Planning & Controlcyclus.

Voor de onderzoekseenheid zelf is het belangrijk om hier het voortouw in te nemen en de stuurgroep of verantwoordelijke academiedirecteur te voorzien van input voor dit proces. Ga met elkaar de aanbevelingen en conclusies van de visitatiecommissie langs om op basis hiervan een verbeterplan op te stellen. Mogelijk kan een interne kwaliteitsadviseur / beleidsmedewerker onderzoek van de hogeschool hierbij ondersteunen.

## Bijlagen

### Bijlage I | Onafhankelijkheidsverklaring

**Ondergetekende:** <NAAM>

**Lid van het visitatiepanel  
van de onderzoekseenheid:** <NAAM ONDERZOEKSEENHEID>

**Visitatiedatum:** <DATUM>

Verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde onderzoekseenheid noch met de hogeschool en zulke relaties (die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van het lectoraat ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden) de afgelopen vijf jaar met de te beoordelen onderzoekseenheid en de afgelopen twee jaar met de Hogeschool niet te hebben gehad. Deze beperking sluit evenwel niet uit dat er sprake kan zijn van algemene afstandelijke vrijblijvende collegiale contacten zoals die in de beroepspraktijk en het maatschappelijk verkeer gebruikelijk zijn.

Meer concreet betekent dit in ieder geval dat:

- Het panellid niet heeft deelgenomen aan de onderzoeks- en adviesactiviteiten van de betreffende onderzoekseenheid;
- Het panellid geen gezamenlijke publicaties heeft verzorgd met de lector en/of de medewerker(s) van de onderzoekseenheid;
- Het panellid geen zitting heeft gehad in adviesraden of evaluatiecommissies van de betreffende onderzoekseenheid;
- Het panellid geen (onderzoeks)opdracht(en) heeft gegeven aan de onderzoekseenheid of activiteiten van de onderzoekseenheid heeft gesubsidieerd;
- Het panellid geen promotor mag zijn van leden van de onderzoekseenheid;
- Het panellid geen persoonlijke relatie (familie, vriendschappelijk of persoonlijk conflict) heeft met de leden van de onderzoekseenheid;
- Er ten tijde van de visitatie geen (beoogde) hiërarchische relatie mag bestaan tussen het panellid en:
  - De lector;
  - De medewerkers van de kenniskring;
  - De overige gespreksgenoten van het visitatiepanel tijdens de visitatiedag;
  - De overige visitatiepanelleden.

**Naam:** .....

**Geboortedatum:** .....

**Datum:** .....

## Bijlage II | Voorbeeld opdrachtbrief aan visitatiecommissie

### Commissieopdracht

Het College van Bestuur van <NAAM HOGESCHOOL> geeft hierbij aan de leden van visitatiecommissie, te weten:

- <NAAM> (voorzitter);
- <NAAM> (lid);
- <NAAM> (lid),

opdracht om:

- de kritische reflectie en relevante stukken te bestuderen;
  - op basis hiervan te spreken met een vertegenwoordiging van interne en externe betrokkenen (management, lectoren en andere medewerkers, stakeholders);
  - te rapporteren over bevindingen en aanbevelingen.

De visitatiecommissie wordt hierbij ondersteund door een secretaris, te weten <NAAM>.

Conform het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 geeft de commissie in de rapportage gemotiveerde kwaliteitsoordelen op de vijf visitatiestandaarden:

- Standaard 1: De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijbehorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.
- Standaard 2: De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk.
- Standaard 3: Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.
- Standaard 4: De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:
- de beroepspraktijk en de samenleving;
  - onderwijs en professionalisering;
  - kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein.
- Het onderzoek heeft in voldoende mate impact op de hiervoor omschreven gebieden.
- Standaard 5: De onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch evaluatie uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig verbeteringen.

**<Let op: Op verzoek van zowel de te visiteren eenheid als van het College van Bestuur kunnen aanvullend specifieke punten van aandacht worden ingebracht. Deze aanvulling wordt opgenomen in een bijlage bij deze opdrachtomschrijving.>**

### Algemene voorwaarden

Een commissielid vermijdt ongepaste beïnvloeding door personen en partijen verbonden aan het instituut die in de beoordeling betrokken zijn. Ditzelfde geldt voor mogelijke invloed die wordt uitgeoefend door andere stakeholders.

Een commissielid heeft de door de hogeschool toegestuurde onafhankelijkheidsverklaring ondertekend en getourneerd.

Een commissielid neemt voldoende afstand van persoonlijke ideeën, overtuigingen en voorkeuren over het te beoordelen onderzoeksgebied.

Een commissielid geeft uitvoering aan de taken zoals door het College van Bestuur aan de commissie zijn medegedeeld in de commissieopdracht.

**<Eventueel: Een commissielid maakt gebruik de richtlijnen Kwaliteitszorg Onderzoek, zoals deze gelden binnen Hogeschool X>**

Een commissielid baseert zijn/haar beoordeling op de volgende informatie:

- De kritische reflectie en de bijlagen die door Hogeschool X worden verstrekt;
- Additionele informatie die door Hogeschool X wordt verstrekt op verzoek van de commissie;
- De gesprekken die tijdens het bezoek aan de hogeschool worden gevoerd;
- Eventuele overige waarnemingen.

Een commissielid gebruikt informatie die verzameld is tijdens het gehele evaluatieproces niet voor persoonlijke doeleinden. Informatie die als vertrouwelijk is gemarkeerd, of waarvan redelijkerwijs mag worden aangenomen dat deze vertrouwelijk is, wordt als zodanig behandeld.

Het is een commissielid niet toegestaan om vooruitlopend op de definitief vastgestelde commissierapportage uitlatingen te doen (schriftelijk noch mondeling) over de bevindingen, oordelen, conclusies en aanbevelingen die voortvloeien uit het evaluatieproces.

*Ik verklaar dat ik bovenstaande heb gelezen en geaccepteerd*

*Naam* .....

*Plaats en datum* .....

*Handtekening* .....

**<Eventueel: Bijlage: aanvulling op de opdrachtomschrijving>**

### Bijlage III | Brief aan individuele leden commissie

Geachte <NAAM PANELLID>,

Hierbij bevestigen wij uw deelname als <PANELLID/VOORZITTER> aan de visitatie van <NAAM ONDERZOEKS-EENHEID> op <DATUM VISITATIE>. Wij bedanken u alvast voor uw medewerking. Mede door uw professionele blik, kunnen wij de kwaliteit van ons onderzoek en de verbinding tussen het onderzoek en het onderwijs verder verbeteren.

De visitatie heeft inhoudelijke en formele kanten. Met deze brief informeren wij u over de aspecten waar u als lid van het visitatiepanel mee te maken krijgt.

- Het inhoudelijke kader voor de visitatie wordt gevormd door het landelijk vastgestelde Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). Hierin is sprake van vijf standaarden en worden suggesties gedaan voor de beoordeling van die standaarden. Het BKO treft u als bijlage bij deze brief aan.
- Het is belangrijk dat het visitatiepanel deskundig en onafhankelijk kan oordelen over de kwaliteit van het onderzoek en het expertisecentrum. Daarom wordt de opdracht voor de visitatie formeel verstrekt door het College van Bestuur van <NAAM HOGESCHOOL>. Het College van Bestuur vraagt aan u om te verklaren dat u onafhankelijk kunt zijn in uw oordeel. U ontvangt hierover binnen enkele weken een brief van het College van Bestuur.
- Het visitatiepanel bestaat uit <DRIE/VIJF> leden. De overige leden zijn: <INFORMATIE INVOEGEN> <OF ANDERS: Zodra de definitieve samenstelling van het panel bekend is, informeren wij u hierover.>
- Om de werkzaamheden van het panel te faciliteren, zal <NAAM> als secretaris functioneren. <NAAM> zoekt enkele weken voorafgaand aan de visitatiedag contact met alle panelleden om een voorbereidende afspraak te plannen. <NAAM> kan het panel met advies ondersteunen en neemt het schrijven van het visitatierapport voor rekening.
- Het expertisecentrum bereidt de visitatie inhoudelijk voor door het schrijven van een kritische reflectie. Deze ontvangt u enkele weken voorafgaand aan de visitatiedag, aangevuld met verschillende documenten als achtergrondinformatie of ter onderbouwing van de kritische reflectie.
- Uw rol in bij deze visitatie vraagt in grote lijnen de volgende werkzaamheden:
  - o Het visitatiekader doornemen (zie bijlage bij deze brief);
  - o Lezen van de kritische reflectie en de onderliggende documenten;
  - o Deelname aan de visitatiedag;
  - o Medewerking aan het samenstellen van het visitatierapport met ondersteuning van de secretaris.
- Voor de vergoeding van uw inzet voor deze visitatie hebben wij de volgende afspraken gemaakt:
  - o <URENVERGOEDING + MAXIMAAL TE BESTEDEN UREN>
  - o <VERGOEDING VAN REISKOSTEN, MAALTIJDEN EN OVERNACHTING>
  - o <PROCEDURE AFHANDELING VERGOEDING – KADERS HOGESCHOOL>

Wij hopen u hiermee voorlopig voldoende informatie te hebben gegeven. Mocht u nog vragen hebben, dan kunt u contact opnemen met <NAAM> <MAILADRES e/o TELEFOONNR>.

Met vriendelijke groet,

<NAAM>

Bijlage: BKO