

Jaarrapport 2019

Expertisecentrum Sustainable Business

Colofon

ons kenmerk

status Vastgesteld door stuurgroep 3 april 2020

datum 26 maart 2020

ESB IN HET KORT

WIE HEBBEN WE BEREIKT?



4.360

STUDENTEN EN DOCENTEN



2.181

PROFESSIONALS



55

ONDERZOEKERS

7 (ASSOCIATE)
LECTOREN

48 DOCENT
ONDERZOEKERS

3 waarvan
PROMOVENDI



HOE HEBBEN WE DIE BEREIKT?

ONDERWIJS

WERKVELD

76

GASTCOLLEGES
& WORKSHOPS

54

SAMENWERKINGS-
VERBANDEN

55

DOCENT
TRAININGEN

52

VAKPUBLICATIES

18

AFSTUDEERDERS

49

LEZINGEN

6

MINOR
BIJDRAGEN

27

ADVIESFUNCTIES

2

STUDENT-
ASSISTENTEN

14

BIJDRAGE AAN
MAATSCHAPPE-
LIJKE DISCUSSIE™



6

PEER REVIEWS

5



CONGRES-
PRESENTATIES

KENNISDOMEIN



5

LID WETENSCHAPPELIJK
GREMIUM

3



PROMOVENDI

KWALITEITSZORG



EXTERNE FINANCIERING

€ 180.888

AVANS FINANCIERING

€ 1.615.000

Expertisecentrum Sustainable Business

Yvonne Kanters, na bespreking in stuurgroep 3 april

Reflectie

In 2019 ESB made progress in a number of areas:

- As the infographic and the report show all research groups have made great progress in working together with education programmes (lecturers and students). See for example the reflection of Improving Business. The research group Sustainable Working & Organisation as a rule doesn't do conferences anymore without students;
- We are exploring the possibility of having students take part in a 'kenniskring';
- All professors have embraced an interdisciplinary way of doing research (eg 'Doing Business as if the World is Our Village'/Research groups New Marketing and International Business).
- More research is being done with external partners and educational programmes. What we have learned though, is that it is important how applied research is structured. One of the projects of Sustainable Finance & Accounting had to be terminated because external parties had expectations that could not be met. For future projects we now know to manage expectations from external parties;
- The minor Betekenisvol Ondernemen was successful with more than 20 participating students.
- ESB has contributed to the development of a Master program sustainable leadership. Unfortunately it was not approved by CDHO. Nevertheless the knowledge gained will be used in bachelor programs for the time being.

Although progress has been made in linking research to educational programmes, it appears some deans experience this differently. Autumn 2019, the ESB Steering Committee became aware of this discrepancy and started to act more as a co-owner of ESB. This was demonstrated for example in the willingness to actively participate in working groups, preparing an advice on several policy subjects for the complete Steering Committee to decide upon. Some deans on the ESB Steering Committee have expressed the wish to intensify research collaboration. This discrepancy in experiencing this collaboration needs to be further researched so any needed adjustments can be made.

Two professors had their inaugural speech in September 2019. Both set the tone for a new way of doing research. The theme was: 'economie is een kwestie van ge-weten'. The professor new Marketing shared his vision on 'marketing that will benefit us'. The professor Sustainable Strategy and Innovation presented three stories of youngsters struggling with the way the economy is organized today: not sustainable enough, not inclusive enough, not just enough'.

The new IB professor has recently drafted her research agenda with a similar sentiment: we need to inspire the current (and next) generations of students/lecturers/professionals to commit to transition towards sustainable/restorative and regenerative practices in international business. Together with the other professors' input (Sustainable Finance & accounting, Sustainable working & Organization and Improving Business) we have started the process of repositioning ESB. We all feel we are on a mission to contribute to an economy that will benefit everyone. This input will be shared in the university-wide repositioning of Research.

Other 2020 (and beyond) focal points:

- In 2020 ESB will undertake a satisfaction survey among external partners;
- Even though we are working together with external partners, we can further improve this as well as the knowledge sharing. How can we create the impact we like to achieve?
- We will continue to be financially sound.

Lectoraat Improving Business

Ton van Kollenburg, 24 maart 2020

Reflectie en showcase

Zoals elk jaar begon ook 2019 met het symposium Continu Verbeteren dat samen met de minor Continu Verbeteren wordt georganiseerd. Dit jaar met 220 deelnemers. Een tweede groot event was Impact 2019 waarin zeven hogescholen uit Nederland studenten afvaardigden die strijden om 'het beste HBO lean verbetertraject'. Een mooi event met ongeveer 260 deelnemers en mooie keynotes van Pascal Pollet, onderzoeker bij Sirris (B) en Joriene Beks en Jeroen Daelmans (van de stroopwafels). Naast deze twee grote bijeenkomsten vond vele andere activiteiten plaats, zoals:

- Presentatie van Jonathan Pieters over zijn onderzoek naar de acceptatie tijdens een blockchain event bij Agrifood Capital;
- Twee meetings met leidinggevenden en experts uit het bedrijfsleven rondom het onderzoek van Mirjam Bouten naar de relatie tussen lean management en werkdruk;
- Presentatie van Alinda Kokkinou over de opzet van haar onderzoek naar de relatie tussen corporate verbeterprogramma's en lokale cultuurverschillen tijdens de European Lean Educators Conference in Milaan;
- Presentatie over veranderende waarden bij continu verbeteren tijdens het European Shingo conference in Regensburg door Ton van Kollenburg;
- Een grote aanwas van studenten in de minor Continu Verbeteren, er namen 68 studenten deel. Omdat het streven is om meer te bieden dan alleen een Lean Six Sigma Green Belt certificaat (bedoeling is dat de passie voor het verbeteren steeds meer centraal staat) werden zes masterclasses georganiseerd met sprekers van binnen (Marco Klootwijk, Mirjam Bouten en Alinda Kokkinou) als buiten (HAN, Swedish Match, Triodin en Möbius).

Daarnaast namen we afscheid van Jan Verhagen als kenniskringlid, hij blijft de assessments voor de Lean Green Belt nog voor zijn rekening nemen. Nieuw in de kenniskring was Alex Kada. Al met al een productief jaar waarin het aantal docenten met een Lean Green Belt verder toenam en ook in steeds meer opleidingen Lean management aan bod komt: Technische Bedrijfskunde (AE&I en AI&I), Bedrijfskunde (AAF, AHB en AvD), Mens en Techniek (AGZ), Accountancy (AAF), Business Management (AMBM), Logistiek (AAaD) en Engineering (AaD). Daarin wordt in veel gevallen het boek Lean Green Belt gebruikt, dat werd geschreven door Ton van Kollenburg. Dit boek wordt ook door andere hogescholen gebruikt, voor zover bekend zijn dat: HAN, HAS en HZ.

Lectoraat International Business

Anna Sabidussi, 24 maart 2020

Reflection

The International Business chair has been assigned to a new lector at the end of August 2019. Since inception, the commitment of the new professorship has been to engage in a co-creation process together with the schools and the professional field to identify key relevant subject areas in International Business. The above approach is translated into concrete initiatives, namely:

- The involvement of lecturers, students and representatives of industry and government in identifying IB themes of relevance for society, education and professional field;
- Organizing events where insights can be generated and exchanged among the relevant stakeholders;
- Translating the gathered insights into an actionable research agenda.

For the number/percentage of research questions that are formulated and answered by academics and professorship together, the above is translated into the operational set-up described below:

The subject areas identified through the above mentioned process represent the IB applied research arena/research questions. In this common arena, the priority of the professorship is to enhance the synergies between education and applied research while responding to the business challenges of our times. Additionally, the professorship aims at creating an inspirational and creative space where the various stakeholders can be challenged to re-think the principles of our economies and societies. The professorship takes the stand-point that, in order to have a relevant impact, we need to inspire the current (and next) generations of students/lecturers/professionals to commit to transition towards sustainable/restorative and regenerative practices.

For the professionalization of lecturers, the above is translated into:

- Creating an IB community involving partners within and outside Avans; granting access for lecturers, through the IB professorship, to the initiatives of the Centre for International Business Research and Education (a collaboration among IB professors in The Netherlands and knowledge institutes abroad);
- Setting-up and engaging into a productive exchange of material derived from literature and applied research; this contributes to expand the knowledge-base of lecturers which is beneficial for personal development and for education activities;
- Establishing a systematic feed-back loop where content-related challenges faced by lecturers are embedded into the professorship and jointly addressed through projects;
- Supporting project coaches in projects related to the IB research arena.

For the curriculum development the above is translated into:

- Supporting the design of new programs/curricula: in a dynamic phase where many schools are/have been redesigning, in total or in part, their education, the IB professorship supports the revision process connecting scientific relevance with business impact;
- Supporting the deployment of new programs/curricula: creating structural links between education and applied research to facilitate the execution of new education formats;
- Engaging students into the applied research activities such as internships/graduation projects etc...;
- Conducting research on education: The IB professorship uses as basis for applied research the output generated by students projects; As example, the theses in the area of IB (in Avans and in other Dutch Universities of Applied Sciences) are analyzed to assess the areas where businesses face challenges: these insights can guide education development as well as research priorities.

Show Case 2019 Global Entrepreneurship Week

The Global Entrepreneurship Week that Avans (Avans Ondernemers Centrum(AOC) and the International Business Professorship) has organized in 2019 has been developed in cooperation with the company INCO Business Group. The day session has been structured in two activities: A "World Café" in the morning session and a "Netherlands Means Business" (NMB) for international companies in the afternoon.

"World Café"

The World Café is a joint initiative of AOC and ESB-IB. The event has been dedicated to identify the conditions attracting international business of young generations to a specific country and to design actionable plans to create these favorable conditions. With the topic "Is our location Millennial Proof?", the event has focused on improving the international attractiveness of The Netherlands for foreign professionals and entrepreneurs.

The event has been organized with a quadruple helix approach with representatives from Education, Government, Society and Business. An outstanding group of panel members has inspired the audience with their insights and experiences: Christian Heerings – Commercial Director CCO Greenport Venlo; Marit Maij - Director CNV International (former member of Parliament); Sjoerd Hardeman - Senior Economist Rabobank Group; Yvonne Kanters - Dean ASIS at Avans.

The participants include students in the age range of millennials and post millennials generation, lecturers and professors from Avans and external participants from the local government/communities. The participants have actively engaged in creative discussion around five key themes covering activities of education, government, society and business, namely: Education Systems and Learning, Private Sector Evolution, Regional/Local Initiatives, (Trans-) National Institutional Framework and Societal Dynamics. During the session, the panel members and the participants have generated practical insights and proposals to solve the challenges of our times and increase the fluidity, the variety and the connectivity of our economic and social system (on all the above mentioned key themes). The organization of the themes as well as the dimensions to explore have been supported by a research on success factors for creating entrepreneurial climate. The research also provides the conceptual framework to collect the inputs in a consistent fashion, ensuring that findings are reliable and of practical value. All these insights provide material for reflection, debate and action among a variety of stakeholders including educators, government/social representatives and businesses.

In order to expand the outreach to the community, a professional publication is forthcoming with the insights gathered during the event. Drivers for international attractiveness that have been identified are a) the engagement in sustainability and, associated with that, b) the quality of life (well-being) that a country is able to offer. This insight represent a subject of a further joint research cooperation with the industry (Rabobank that is a front-runner in considering well-being as a relevant indicator).

"Netherlands Means Business"

The afternoon session has seen the gathering of 120 international companies from 75 countries (in addition to Avans lecturers and students) to discuss modes for international expansion and location strategies. The session has been developed as an interactive panel discussion introduced by research insights from the ESB-IB professorship. In particular, the IB professorship has presented a comparison among European countries and practical guidelines to scan/select where to establish a new business. The analysis has been quantitative in nature, using Eurostat data. This has allowed to provide an objective picture of current trends in economic developments and differences across industries and geographies.

Overall, the Global Entrepreneurship Week Events have offered a collaborative space where Avans professors, lecturers, students, businesses, government and society representatives exchange their vision, share their needs, actively engage in working together on joint solutions. In the process, research has emerged both as a facilitating factor as well as a validity check. The above represents an illustrative example of how the IB professorship can create value for various stakeholders.

Lectoraat New Marketing

Kaj Morel, 25 maart 2020

Reflectie

Algemeen

2019 is het jaar geweest waarin we alle afstemming en voorbereidingen hebben afgerond en gestart zijn met onze onderzoeksagenda zoals beschreven in mijn lectorale rede. Alle kenniskringleden hebben hun draai gevonden. Een kenniskringlid, Leo Broekhuizen, heeft besloten te stoppen. Een belangrijk ijkmoment en persoonlijk hoogtepunt was mijn lectorale rede samen met Godelieve op 14 juni. Daar heeft een brede vertegenwoordiging van mensen binnen en buiten Avans kennis kunnen maken met de specifieke nieuwe benadering van de beroepspraktijk in het economische domein die het lectoraat NM heeft gekozen.

Impact op onderzoeksvaardigheden van docenten

Het lectoraat NM heeft direct impact gehad op de onderzoeksvaardigheden van de docenten in de KK door intervisie en supervisie tijdens de KK-bijeenkomsten en via 1-op-1 gesprekken. Om te kunnen beoordelen welke onderzoeksvaardigheden ontwikkeld dienen te worden, moeten KK-leden eerst onderzoek doen. Dat doen ze nu waardoor ik als lector gericht per individu werk aan de ontwikkeling van de voor hen relevante vaardigheden. Dat is in 2019 nog ad hoc gebeurd, maar wil ik vanaf 2020 bewuster gaan doen door met elk KK-lid een persoonlijk ontwikkelplan op te stellen.

Bijdrage aan de doorontwikkeling van curriculum en opleidingen

Op dit terrein zijn mooie stappen gezet. De nieuwe curricula van IB en CE in Den Bosch worden in afstemming met het lectoraat NM ontwikkeld en kiezen expliciet voor de nieuwe marketing benadering van het lectoraat. Bij de opleiding CE in Breda gebeurt hetzelfde rondom de ontwikkeling van marketing jaar 4 en de minor Branding. De samenwerking met de curriculumcommissie van AMBM heeft helaas onvoldoende vorm gekregen doordat ik niet aanwezig kon zijn bij de bijeenkomsten. De drie KK-leden verbonden aan AMBM hebben in 2019 op verschillende manieren kennis en kunde vanuit het lectoraat NM ingebracht in hun onderwijs en bij relevante ontwikkelingen binnen het curriculum (concrete voorbeelden kunnen we op verzoek toelichten). Ook binnen ORM (AOMI) worden binnen verschillende vakken en jaren de inzichten uit het lectoraat ingebracht en toegepast. Bij vrijwel alle opleidingen waarbinnen KK-leden werken, werken ook studenten met en aan NM.

Percentage onderzoeksvragen dat in gezamenlijkheid geformuleerd en beantwoord is door academies en lectoraten

Om te beginnen is de onderzoeksagenda tot stand gekomen in overleg met de KK-leden en hun betrokken academies. Daarnaast is op verzoek van AMIB een tijdelijk onderzoek naar Data Driven Marketing en Nieuwe Marketing gedaan door twee docentonderzoekers die een half jaar verbonden zijn geweest aan de KK. Dit onderzoek is afgerond in maart 2020. De intentie is om op deze manier vaker kortlopende onderzoeken te doen op thema's die binnen een opleiding leven. Financiering van de inzet van docent-onderzoekers dient dan te komen vanuit de betreffende academie of uit externe fondsen.

Samen met collega Anna Sabidussi is een onderzoek gestart met de titel Doing Business as if the World is Our Village. Het doel is om internationale bedrijven duurzamer te laten handelen door hen bewust te maken van de effecten van hun handelen op mensen die nu vaak buiten zicht blijven. Inmiddels is een KK-lid geworven die gezamenlijk gefinancierd wordt en deel uitmaakt van beide kenniskringen.

Kortom, naar schatting 60 procent van de onderzoeksvragen zijn geformuleerd in gezamenlijkheid met opleidingen, 30 procent samen met externe partijen uit het werkveld in combinatie met opleidingen en 10 procent samen met het werkveld zonder directe betrokkenheid met opleidingen.

Showcase

Het project Fairduurzamen is een samenwerking geweest tussen het lectoraat NM, het Avans Ondernemerscentrum (AOC), acht studenten van Avans en Welzijnsorganisatie ContourdeTwern. De aftrap heeft plaatsgevonden in oktober 2019 in de LocHal tijdens een publieke bijeenkomst georganiseerd met de openbare bibliotheek Tilburg. In maart 2020 was het project afgerond.

Aanleiding en opzet

ContourdeTwern stimuleert mensen via het programma Switch om een bijdrage te leveren aan een duurzame en rechtvaardige wereld. Het project Fairduurzamen richtte zich op bedrijven en maatschappelijke organisaties. Om organisaties op weg te helpen hebben acht Avans-studenten met hen de BetekenisBox gespeeld. Dit is een bestaande serious game ontwikkeld door Kaj Morel met en voor de Stichting Betekeniseconomie in Twente. De studenten zijn vooraf in drie dagdelen getraind in de toepassing van de BetekenisBox door Stefan van Teeffelen en Ad Schenkels van het AOC. Vervolgens zijn ze in tweetallen en soms alleen naar de organisaties toegegaan en hebben daar sessies van ongeveer anderhalf uur gedaan waarin ze het spel speelden en aan de hand van een vooraf opgesteld observatieschema en een (open) vragenlijst achteraf data verzamelden. Het lectoraat New Marketing heeft deze data gebruikt om te onderzoeken hoe (on)bruikbaar de BetekenisBox is en welke effecten dit serieuze spel heeft op de deelnemende personen.

Deelnemers

- Acht Avans-studenten, van de opleidingen Human Resource Management (2x), International Studies (4x), Bedrijfskunde (1 X) en Social Work (1 X)
- Acht organisaties: Hostel Roots, Choose 2 Organize, Avans Academie voor Sociale Studies, Helicon Opleidingen, Maas Vastgoedonderhoud, Petje Af, Spartacus-AIM, Heal Interior Design

Conclusies

Bruikbaarheid

- De BetekenisBox werkt voor organisaties om te spiegelen en in gesprek te raken over de betekenis-economie en betekenisvol ondernemen.
- Om de BetekenisBox goed te begeleiden heb je gespreksvaardigheden nodig om de diepte in te gaan en tot heldere interpretaties te komen. Daarnaast is begrip van de betekenis-economie nodig om de juiste context te kunnen verschaffen bij de stellingen. Een specifieke training helpt daarbij maar is niet voor iedereen afdoende.
- Een aantal stellingen is niet helder geformuleerd en dient aangepast te worden.
- Het blijkt lastig om binnen één tot anderhalf uur tot verdieping en actie te komen op elk van de stellingen. Een eerste verkenning lukt wel binnen die tijd. De 'spelregels' m.b.t. de verschillende stappen in de BetekenisBox zijn te ambitieus voor de aangegeven tijd.

Effecten

- Door gebruik te maken van de BetekenisBox nemen begrip van en bewustzijn over betekenisvol ondernemen toe en komen deelnemers op nieuwe gedachten hieromtrent.
- De BetekenisBox nodigt uit tot het opstellen van concrete actiepunten voor de korte en langere termijn.
- De meeste stellingen worden aan de kant 'Willen we wel' gelegd. Dit duidt erop dat deelnemers enthousiast zijn over/zich kunnen vinden in de uitgangspunten van de betekenis-economie.
- Tegelijkertijd worden veel stellingen beoordeeld als 'Doen we wel'. Organisaties menen volop werk te maken van de betekenis-economie. Als je hen wat dieper laat graven, komen ze vaak tot de conclusie dat ze toch minder doen dan ze dachten of dat ze veel meer zouden kunnen doen. Dit is van belang als we daadwerkelijk verandering in ondernemerschap willen zien. De conclusie 'doen we al' is geschikt om alles bij het oude te kunnen laten.

Valorisatie en vervolgacties

De uitkomsten zijn verwerkt door onderzoekers van het lectoraat NM tot twee documenten, een pdf en een PowerPoint die zijn toegezonden aan alle betrokkenen en op aanvraag beschikbaar zijn voor iedereen. Ze zijn aantrekkelijk vormgegeven en zo opgesteld dat ze voor leken te begrijpen zijn. Dit is een nadrukkelijke eis die het lectoraat NM aan haar eigen onderzoek stelt. Twee studenten zijn uitgenodigd om het project te presenteren tijdens het Milieucafé in Tilburg eind mei 2020. Mede-initiatiefnemer ContourdeTwern is enthousiast over de uitkomsten en wil er graag een vervolg aan geven, door bijvoorbeeld te leren het instrument zelf in te zetten bij hun klanten.

Lectoraat Sustainable Finance and Accounting

Marleen Janssen Groesbeek, 25 maart 2020

Reflectie en show case

Impact op ESB professionaliseringsactiviteiten op onderzoeksvaardigheden van docenten?

Binnen het lectoraat SFA doen twee docenten promotie-onderzoek: Marieke Versteijlen en Rene-Pascal van den Boom. Die laatste doet dat sinds een jaar in zijn eigen tijd. Marieke doet onderzoek naar de relatie tussen het beperken van de CO2-uitstoot via blended en digitaal onderwijs. Rene-Pascal doet onderzoek naar de kwaliteit van risicomangement door het mkb. Door regelmatig hun onderzoeken te bespreken en ook de andere onderzoeken van het lectoraat (SLIC, Rhedcoop, Governance en meervoudige waardecreatie, maatschappelijk rendement meten, Integrated Reporting en menselijk kapitaal, rol van blockchain bij verduurzaming en CO2-boekhouding) te bespreken en te analyseren wordt in gezamenlijkheid vooruitgang geboekt op het professionaliseren van het onderzoek.

Marieke Versteijlen heeft in 2019 de kenniskring workshops gegeven over research design en het gebruik van Atlas-Ti bij kwalitatief onderzoek.

Marleen Janssen Groesbeek heeft in 2019 haar verkennend onderzoek naar commissarissen en hun (gebrekkige) toezicht op niet-financiële waarden samen met de kenniskring in een workshop van begin (onderzoeksontwerp) tot het einde (conclusies en aanbevelingen) en het kwantitatieve en kwalitatieve deel besproken en geanalyseerd.

In 2019 hebben we zes klimaatgesprekken gevoerd onder leiding van een externe deskundige. Doel van de gesprekken was om meer kennis te verwerven over de voetafdruk van verschillende activiteiten en producten.

De bijdrage van ESB op doorontwikkeling van curriculum en opleidingen?

Het lectoraat SFA is direct betrokken bij het onderwijs van AFM en AAFM. Zo zijn drie kenniskringleden en de lector voor het tweede jaar betrokken bij het onderwijs van studenten Finance & Control in semester 2. De studenten moeten onderzoek doen naar de samenhang tussen risicomangement, meervoudige waardecreatie en integrale rapportage. Het lectoraat ondersteunt met gastcolleges, de feedback beoordeling van het onderzoekproject van de studenten en het vinden van stagebedrijven.

Met AFM werkt het lectoraat samen op het gebied van het organiseren van zogenoemde afstudeeratiers. Dat betekent dat we met docenten binnen en buiten de kenniskring onderzoek doen naar een specifiek thema met meer dan tien studenten. De studenten doen allemaal onderzoek bij een eigen organisatie, maar het onderwerp is dan hetzelfde.

Daarnaast wordt de lector regelmatig gevraagd voor gastcolleges en workshops over meervoudige waardecreatie en integrated reporting.

Percentage onderzoeksvragen dat in gezamenlijkheid geformuleerd en beantwoord is door academies en lectoraten?

Rhedcoop en SLIC niet, dat zijn onderzoeksprojecten die weinig relatie hebben met het onderwijs en dus de academies.

Afstudeeropdrachten 100% onderzoeksvragen in gezamenlijkheid geformuleerd en beantwoord. Leidt ook tot veranderingen in curriculum en aanpak van afstuderen. Bijvoorbeeld meer stapeling van kleine afstudeerprojecten bij AAFM en de afstudeeratiers met AFM.

Zie ook project F&C semester 2 van AAFM.

Erasmus+ aanvraag en bijbehorend consortium van Universiteit Dublin, Lille en Bologna en Hogeschool Gent en Avans. Voortgekomen uit behoefte van docenten om meer integrated reporting voor MKB in curriculum te doen.

In 2019 een eigen onderzoek naar toezicht door commissarissen op niet-financiële waarden als reputatie, gedrag en cultuur afgerond. Titel onderzoek en publicaties (1^e en 2^e uitgebreide druk): Voorkom toezicht met een dode hoek. Het onderzoek werd afgesloten met een seminar dat druk werd bezocht door commissarissen en toezichthouders.



Reflectie

2019 was opnieuw een mooi jaar voor het lectoraat Sustainable Finance and Accounting. Een groot leermoment was de beëindiging van de deelname aan het INTERREG-onderzoeksproject Rhedcoop. We zagen ons gedwongen onze deelname daaraan te stoppen omdat de andere deelnemers hun vertrouwen in ons hadden opgezegd. Dat gebrek aan vertrouwen ontstond door de spanning tussen het doen van praktijkgericht onderzoek dat volgens een bepaalde methode moet worden uitgevoerd en de behoefte van het grote aantal consultants die als tussenpersoon optraden voor de deelnemende gemeentes om zo snel mogelijk hapklare brokken te kunnen presenteren aan hun "klanten".

Wat we geleerd hebben, is dat bij de vaststelling van de werkpakketten bij zo'n groot onderzoeksproject veel concreter moet worden vastgelegd wat onderzoekers kunnen onderzoeken en hoe praktijkgericht onderzoek wordt opgebouwd: wat de onderzoeksopzet is en welke methoden, technieken en stappen in zo'n onderzoek worden doorlopen. Dat voorkomt dat de deelnemende partijen al uitkomsten verwachten, zonder dat zij überhaupt data hebben aangeleverd aan de onderzoekers.

Daarnaast is het van belang dat onderzoekers direct toegang hebben tot de onderzoeksobjecten (wijken, buurten, gemeenten) en dat het aantal consultants in een onderzoeksproject tot een minimum beperkt blijft. Hun rol moet ook dusdanig scherp afgebakend zijn om te voorkomen dat zij de onderzoekers niet als 'hun' medewerkers beschouwen die voor hen het consultancyonderzoek doen.

Lectoraat Sustainable Strategy and Innovation

Godelieve Spaas, 25 maart 2020

Reflectie

Algemeen

2019 was het jaar waarin de onderzoeksgroep echt van start ging. Een aantal oude leden nam afscheid en drie nieuwe leden deden hun intrede. Wegens persoonlijke omstandigheden besloot de PhD uit de groep zijn onderzoek neer te leggen. De kennis die hij opbouwde rond het thema Valorisatie in het HBO gaat niet verloren. Die wordt regelmatig ingezet binnen diverse opleidingen binnen Avans.

2019 laat zich het beste kenschetsen als het jaar waarin we samen ieders onderzoek sterker maakten. We hebben de diversiteit in de groep uitdrukkelijk benut in het opzetten van een stevige agenda waaraan de kerngroep leden sturing geven:

- Circulaire en regeneratieve economie
- System Thinking in wicked problems
- Cultuurverandering voor systeemverandering
- Reflectie op systeeminnovatie
- Ont-groeien
- Spelregels voor een nieuwe economie waarin we samen het goed leven organiseren

Impact op onderzoeksvaardigheden van docenten

In het lectoraat ligt de nadruk op samen leren en ontwikkelen. We werken aan de ene kant met beproefde wetenschappelijke onderzoeksmethoden waar de drie gepromoveerde teamleden de anderen en elkaar versterken. En we ontwikkelen samen nieuwe onderzoeksmethoden waarin artistiek- en praktijkonderzoek met elkaar verweven worden. Ook hier zijn weer drie teamleden die daar meer ervaring mee hebben die met de anderen meedenken en werken.

Een voorbeeld hiervan is: Digest the Future samen met Kunstenaarscollectief Space.

Dat doen we in één-op-één-overleggen en tijdens onze vaste gezamenlijke werkmiddag om de week op woensdag.

We delen onze ervaringen met docenten binnen en buiten de onderzoeksgroep in opleidingsoverleggen en op aanvraag.

Bijdrage aan de doorontwikkeling van curriculum en opleidingen

Bij AMBM hebben we twee opdrachten die we inplannen in jaar 2 (CV).

We gaan een experience week (jaar 1 of 2) inzetten/invullen met het lectoraat.

In de ontwikkeling van leerjaar vier denkt en werkt het Lectoraat actief mee.

In de vernieuwing van ABC denkt en werkt het lectoraat actief mee en zit de lector in de stuurgroep.

Het vak On the ruins of Homo Economics, St. Joost MIVC, Designing our way out of design is ontwikkeld vanuit de kenniskring en in samenwerking met Baltan Laboratories.

In de ontwikkeling van Cross-Sectoraal Onderwijs maakt het lectoraat deel uit van de projectgroep.

Percentage onderzoeksvragen dat in gezamenlijkheid geformuleerd en beantwoord is door academies en lectoraten

De onderzoeksagenda wordt getrokken en uitgevoerd door de kenniskringleden.

Reflectie op systeeminnovatie is een samenwerking met BI, net als System thinking.

Cultuurverandering en systeeminnovatie is een samenwerking met AMBM, Circulaire Economie samen met IB, Ont-groeien samen MIVC St. Joost.

Een deel van de onderzoeken worden uitgevoerd met docenten en studenten. Een voorbeeld daarvan is Dilemma's in Duurzaamheid waarin 90 studenten onderzoeken welke dilemma's bedrijven hebben in het maken van lastige keuzes tussen profit en baanbrekende duurzaamheid (Indruk 01).

Show case: Utopia Van Beginners

We weten dat het anders moet. De huidige economie is een kassucces en tegelijkertijd een enkele reis naar de vernietiging van onze planeet. We zoeken naar wegen die leiden naar welzijn voor iedereen en naar manieren om de aarde te behouden voor komende generaties. Hoe kunnen we beginnen aan deze reis en gaandeweg Utopia ontdekken?

In deze lecture performance exploreert Godelieve Spaas hoe een duurzame en sociale economie eruit kan zien. Daarvoor ging zij op zoek naar voorbeelden van daadwerkelijk anders ondernemen. Ze ontmoette mensen in grote bedrijven die binnen de strakke en schijnbaar onbeweeglijk muren van de huidige economie toch manieren vinden om het anders te doen. Ze ging op pad met starters die willen bewijzen dat een andere economie mogelijk is en concrete stappen zetten om Utopia dichterbij te brengen. En ze luisterde naar de visies en ideeën van kunstenaars en oude tradities over andere economieën.

Met deze theatrale vertelling maakt Godelieve de ideeën, concepten en praktijkvoorbeelden uit haar jarenlange onderzoek naar een nieuwe economie tastbaar en erfahrbaar. Ze doet suggesties voor nieuwe uitgangspunten en gebruikt daarbij deze beeldencompositie als de leidraad om steeds een ander dilemma te belichten.



Folkert de Jong: Seht der Mensch: the shooting lesson

In drie monologen onderzoekt ze mogelijke nieuwe spelregels, spelers en speelvelden. Ze zoomt in op de dromen, tegenvallers, inzichten en successen van een Chief Sustainability Officer, een jonge ondernemer en een grootouder. Via hun ervaringen toont ze de kwetsbaarheid, pijn en trots, creativiteit, onvermogen, daadkracht, visies en het niet weten dat de weg naar Utopia kenschetst. Tegelijkertijd ontvouwen zich uit de verhalen soms aarzelend dan weer vanzelfsprekend pijlers voor een economie van Care Takers.

Een voorstelling die laat zien dat een nieuwe economie een kwestie is van beginnen.

Reactie van Diederik Zijderveld

Member Executive Board at Avans Hogeschool

Twee lectorale redes op één middag bij Avans Hogeschool.

Vanmiddag hielden Kaj Morel en Godelieve Spaas hun lectorale redes. Gezamenlijk motto: 'economie is een kwestie van ge-weten'. Kaj, lector New Marketing, schetste zijn visie op marketing-waar-we-wel-iets-aan-hebben. Godelieve, lector Sustainable Strategy and Innovation, vertelde/acteerde drie verhalen van jonge mensen die worstelen met de inrichting van de economie van vandaag. Onvoldoende duurzaam, onvoldoende inclusief, onvoldoende rechtvaardig. Twee indrukwekkende redes van lectoren die stelling durven nemen. Die onze studenten aan het twijfelen willen brengen aan gevestigde zekerheden. Maar twijfel niet als excuus om niets te hoeven doen, maar twijfel als opmaat naar handelen.

Lectoraat Sustainable Working and Organisation

Tonnie van der Zouwen, 26 maart 2020

Reflectie

De focus van het lectoraat Sustainable Working and Organising ligt op de vraag *Hoe organiseren we duurzame ontwikkeling van 2.0 Ego-systeem bewustzijn naar 4.0 Eco-systeem bewustzijn*. Een ontwikkeling die in onze ogen alleen in co-creatie met de belanghebbenden te realiseren is. Deze visie vertaalt zich in een aanpak die we benoemen als *werken met het hele systeem van belanghebbenden aan complexe vraagstukken*. De inhoud van die vraagstukken kan werkgerelateerd zijn, zoals in het onderzoek 'Duurzaam Vitaal Werken', maar dat hoeft niet. Veel projecten zijn methodisch van aard, gericht op hoe je co-creatie voor duurzaamheidsdoelen effectief kunt organiseren. We kiezen daarbij voor onderzoeksmethoden die niet alleen nieuwe kennis opleveren, maar ook tijdens het onderzoek al ontwikkeling teweegbrengen. Door vergroting van bewustzijn op wat van waarde is, hoe je daaraan kunt werken en gezamenlijk kunt onderzoeken of je op de goede weg bent.

SWO heeft zich in 2019 nog sterker geïllustreerd in het hart van de kennisdriehoek van Onderwijs, Onderzoek en Ondernemen. Dat wordt mooi geïllustreerd door het driejarig project Impactvol Afstuderen dat in februari is gestart (zie de showcase). Op basis van mijn boek over het doen van actieonderzoek heb ik een training ontwikkeld voor docenten die deze methodiek willen gaan invoeren in het curriculum en studenten willen gaan begeleiden in actieonderzoek doen. Inmiddels zijn er twee trainingen gegeven, met in totaal 24 deelnemers, van opleidingen en diensten en van buiten. Inmiddels is actieonderzoek ingevoerd in diverse opleidingen en minorprogramma's, zoals de minor Improving Innovation, de minor Betekenisvol Ondernemen en Onderzoeken. De Academie voor Associate Degrees heeft actieonderzoek geadopteerd als onderzoeks-aanpak voor alle elf opleidingen, mede dankzij de inspanningen van deelnemer en kenniskringlid Sandra Doeze Jager - van Vliet. Naast de trainingen heb ik op verzoek van docenten in 2019 zeven workshops verzorgd om actieonderzoek te introduceren bij docenten en studenten. We krijgen ook steeds vaker vragen van studenten die actieonderzoek willen toepassen in hun afstudeertraject. Herman van Blitterswijk verzorgt vanuit SWO op afroep atelierbijeenkomsten voor afstudeerders die actieonderzoek (willen gaan) gebruiken.

De keerzijde van deze activiteiten voor implementatie van actieonderzoek en co-creatie is dat veel schrijfwerk voor publicaties en ontwikkeling van tools is blijven liggen. Voor 2020 heb ik hiervoor een concrete planning gemaakt, en hiervoor dagdelen in mijn agenda gereserveerd.

Ik zie een sterke ontwikkeling van de kenniskring in 2019. Zowel in omvang als in onderzoeksniveau. Inmiddels doen vijf van de zes docent-onderzoekers onderzoek op PhD-niveau. Het motto 'werken met het hele systeem van belanghebbenden' is meer tot zijn recht gekomen, door toetreden van praktijkpartners en studenten in de flexibele schil van de kenniskring. Verder hebben we besloten dat we in principe geen projecten of conferenties meer zonder studenten doen. Dit versterkt ook de band met opleidingen, zichtbaar in de verzoeken om van afstudeerders en om masterclasses/workshops te verzorgen. Een mooi voorbeeld is de opdracht die we samen met AAFM hebben gemaakt voor een team van zes studenten, om onderzoek te doen tijdens een internationale conferentie over de rol van HR-professionals in de toepassing van kunstmatige intelligentie. Ook de manier van kennis delen is uitgebreid, meer gericht op de diversiteit aan stakeholders. Naast artikelen in tijdschriften en onderzoeksrapportages richten we ons op andere publicatievormen, via de website www.esbimpact.org, die ontwikkeld is vanuit SWO, en via de projectwebsite www.impactvolafstuderen.nl. Beide websites zijn gekoppeld aan sociale media om communicatie met stakeholders in tweerichtingsverkeer makkelijker te maken. Vormen van kennisdelen zijn ook video's over actieonderzoek voor het ActieLeerNetwerk, fotorapportages van conferenties zoals het HR-symposium 2019.

Een aandachtspunt blijft de manier waarop de inzet van docent-onderzoekers is geregeld. Gemiddeld zijn zij voor slechts één dag in de week beschikbaar. Dat maakt de doorlooptijd van een project lang.

Show case

In februari 2019 zijn we in een consortium van de Hogeschool Utrecht, de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Avans Hogeschool, en de SectorAdviesraad Economie van de Vereniging Hogescholen begonnen aan een driejarig onderzoeksproject, met subsidie van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO). Doel is om samen met opleidingen, bedrijven, onderzoekers en studenten scenario's te ontwerpen voor afstudeertrajecten waarmee waarde gecreëerd wordt voor zowel het bedrijfsleven, studenten, onderwijs, als onderzoek. Een voorbeeld van Multiple Value Creation dat goed past bij ESB.

Waarom dit onderzoeksproject?

In het hoger economisch beroepsonderwijs doen jaarlijks meer dan 30.000 studenten een afstudeerproject ter afsluiting van hun opleiding. Meestal in opdracht van een bedrijf of instelling. Bij veel opleidingen in het economische domein is een sterke focus op het doen van een onderzoek tijdens het afstuderen, meestal uitmondend in een onderzoeks- of adviesrapport. Betrokken partijen vinden die vorm vaak niet optimaal.

Co-design onderzoeksaanpak

We willen ons doel bereiken met een co-design aanpak, via het opzetten van een netwerk rondom afstuderen in het economische domein. We onderzoeken wat de huidige vormen van afstuderen zijn en welke knelpunten de diverse belanghebbenden ervaren. Gezamenlijk ontwikkelen we scenario's voor afstudeertrajecten die impact hebben voor ondernemen, onderzoeken en onderwijzen.

Resultaten in 2019

Een begeleidingsgroep van dertien personen, een vertegenwoordiging van alle stakeholders, waaronder studenten en de NVAO speelt een belangrijke rol in het ontwerp en de planning van het onderzoek. Vanuit SWO hebben we een projectwebsite gemaakt om stakeholders uit te nodigen om mee te doen en om resultaten en tools te kunnen delen (www.impactvolafstuderen.nl). In een eerste werkconferentie met ca. 80 stakeholders hebben we aandachtspunten verzameld voor zowel het onderzoeksproces als voor de scenario's.



Werkconferentie met ca. 80 stakeholders, op 4 oktober 2019

De onderzoeksopzet is door de NRO, een dochter van de NWO, beoordeeld als zeer goed, zowel voor de bijdrage aan de theorie als de bijdrage aan de praktijk. Een goed voorbeeld van hoe onderzoeken en waarde toevoegen aan de praktijk gelijk op kunnen gaan. Het lectoraat SWO neemt het co-design spoor voor haar rekening, gezien onze ervaring met het werken met een heel systeem van belanghebbenden aan een complex vraagstuk dat ertoe doet. Het project loopt tot februari 2022.

ESB-Jaarrapport 2019: de bijlagen achter de infographic

OUTPUT

Verbinding onderzoek met onderwijs

Lectoraatsproducties en bereik

1	Producten Onderwijs en training	ESB	ImB	IB	NM	SFA	SSI	SWO
a.	Actualisering curriculum	76	19	3	13	13	19	9
b.	Ontwikkeling van een onderzoeksleerlijn	-	-	-	-	-	-	-
c.	Bijdrage aan deskundigheidsbevordering docenten <i>bijv. trainingen</i>	55	13	2	6	9	13	12
d.	Ontwikkelen van excellente leerroutes (minoren en honourstrajecten)	18	2	-	2	1	8	5
Totaal onderwijs		149	34	5	21	23	40	26
Conclusie		***	****	*	***	***	****	***

N.B. de cellen tellen samen op tot meer dan wat er bij Totaal staat. Dubbeltellingen zijn namelijk mogelijk, wanneer een lectoraatsproduct bijdraagt aan meer dan één categorie.

Bereik onderwijs	ESB	ImB	IB	NM	SFA	SSI	SWO
Samenwerking onderzoek met onderwijs, gemeten via face to face bereik	4.360	1.220	308	764	439	569	1.060
Aantal studenten dat participeert in onderzoek, buiten curriculum	20	-	-	-	8	9	3
Conclusie	***	*****	*	***	**	**	****

Onbekend is hoeveel studenten binnen het curriculum via een ESB-lectoraat een leeromgeving hebben gehad en via die weg hebben bijgedragen aan onderzoeksprojecten.

Van de achttien afstudeerders waren er vijftien voorjaar 2019 aan de slag, in het najaar slechts drie, mede vanwege het vernieuwde Avansbrede stagebeleid.

Ook in vergelijking met 2018 is het verschil duidelijk, toen 33 studenten actief participeerde in ESB-onderzoek.

Wat zien we in vergelijking met 2018 over het bereik richting onderwijs?

- ImB ruimschoots verdubbeld
- IB van 0 naar ruim driehonderd
- NM in het eerste volle lectoraatsjaar richting verzevenvoudigd
- SFA 40% meer
- SSI in het eerste volle lectoraatsjaar bijna verviervoudigd
- SWO bijna verdubbeld

We kunnen gevoeglijk concluderen dat ESB-breed, met elk lectoraat daaraan bijdragend, haar verbinding met onderwijs ook in 2019 weer eer aandoet.

Avansbrede indicator: studenttevredenheid over wetenschappelijke vaardigheden via NSE-meting

In 2019 is door het CvB besloten géén NSE-meting uit te laten voeren. De Avansbrede indicator over de studenttevredenheid op het onderzoeksdeel in het curriculum is dus niet na te gaan.

Avansbrede indicator score voor onderzoekend vermogen studenten bij accreditatie van opleidingen

In 2019 zijn diverse opleidingen gevisiteerd en geaccrediteerd. Ten behoeve van de Avansbrede indicator over het oordeel van het panel over het onderzoeksonderdeel in het curriculum zijn hieronder de betreffende conclusie-teksten uit (de samenvatting van) het beoordelingsrapport overgenomen.

onderbouwen van keuzes precies belangrijk is (d.w.z. het meta-cognitieve aspect). Daarnaast geeft het panel de opleiding ter overweging mee om ook aandacht te besteden aan creatievere onderzoeksmethoden om innovatie te ondersteunen.”

AMIB: Commerciële Economie

Onderzoek vormt een belangrijk onderdeel van het werk van de commerciële econoom en de opleiding wil dan ook met de tijd meegaan en zich niet enkel richten op de meer klassieke vormen van onderzoek. Zo werken de studenten sinds kort in de stage met actie-onderzoek en dat lijkt goed te passen bij het werk in de beroepspraktijk – meer kort-cyclisch.

AMBM: Commerciële Economie

Rapport nog niet ontvangen

AI&I: Elektrotechniek

p. 14: “Het panel vindt het positief dat de opleiding de onderzoeksvaardigheden integreert in de projecten. De opleiding wil nieuwsgierige onderzoekende ET'ers opleiden die de behoeften van de opdrachtgevers identificeren en in hun context analyseren voordat zij ontwerpvoorstellen voorstellen. Binnen elk project besteedt het programma daarom aandacht aan een onderzoekscomponent en passen studenten deze direct toe in het project.

AMBM: Ondernemerschap en Retail Management

p. 4: “Het Panel adviseert onderzoeksvaardigheden beter in de opleiding te verankeren waardoor het onderzoekend vermogen van de studenten zal vergroten.”

AOMI: Ondernemerschap & Retail Management

P. 4: “Het panel is tevreden over de onderzoeksleerlijn. Tijdens de projecten wordt stelselmatig veel aandacht besteed aan het beargumenteren en onderbouwen van keuzes en de reflectie daarop. Naar het oordeel van het panel kan de opleiding zich op dit punt nog verder verbeteren door studenten vanaf het begin nog meer bewust te maken van de reden *waarom* het onderbouwen van keuzes precies belangrijk is (d.w.z. het meta-cognitieve aspect). Daarnaast geeft het panel de opleiding ter overweging mee om ook aandacht te besteden aan creatievere onderzoeksmethoden om innovatie te ondersteunen.

Generaliserend over de geaccrediteerde opleidingen heen is de conclusie dat minimaal de basis op orde is wat betreft het onderzoeksdeel in het curriculum en het onderzoekend vermogen van de afstudeerders.

ESB-indicatoren

Impactindicator: Impact op ESB professionaliseringsactiviteiten op onderzoeksvaardigheden van docenten? Zie reflectie individuele lectoraten.

Impactindicator: De bijdrage van ESB op doorontwikkeling van curriculum en opleidingen? Zie productoverzicht? Expertrol? Zie reflectie individuele lectoraten.

Impactindicator: Percentage onderzoeksvragen dat in gezamenlijkheid geformuleerd en beantwoord is door academies en lectoraten? Zie reflectie individuele lectoraten.

Verbinding onderzoek met werkveld

Lectoraatsproducties en bereik

2	Produkten Werkveld	ESB	ImB	IB	NM	SFA	SSI	SWO
a.	Aantal aantoonbare samenwerkingsverbanden met externe partijen	54	3	4	9	12	19	7
b.	Vakpublicaties	52	2	-	5	14	21	11
c.	Formele bestuurs- en adviesfuncties in organisaties en of bedrijfsleven	27	-	-	3	16	7	1
d.	Activiteiten op het gebied van deskundigheidsbevordering werkveld <i>bijv. lezingen, masterclasses, etc.</i>	49	4	2	13	5	20	6
e.	Bijdrage aan maatschappelijke discussie, blijkend uit betrokkenheid bij overheidsbeleid of mediaoptreden	14	-	-	8	-	3	3
Totaal werkveld		196	9	6	38	47	70	28
Conclusie		***	*	*	***	****	*****	***

N.B. de cellen tellen samen op tot meer dan wat er bij Totaal staat. Dubbelstellingen zijn namelijk mogelijk, wanneer een lectoraatsproduct bijdraagt aan meer dan één categorie.

In vergelijking met 2018 zijn er in 2019 ongeveer evenveel producties voor het werkveld gemaakt.

Bereik Werkveld	ESB	ImB	IB	NM	SFA	SSI	SWO
	2.181	92	150	515	271	889	299
Conclusie	***	*	*	*****	**	*****	***

Wat zien we in vergelijking met 2018, over het bereik richting werkveld?

- ImB 10% gedaald
- IB van 0 naar 150
- NM in het eerste volle lectoraatsjaar van 0 naar ruim 500
- SFA ruim verdrievoudigd
- SSI in het eerste volle lectoraatsjaar ruimschoots verviervoudigd
- SWO ruim vervijfvoudigd

Concluderend kunnen we stellen dat de verbinding met het werkveld ESB-breed, én de onderliggende lectoraten, de goede kant op bewegen.

ESB-indicator

Impact die onderzoeksactiviteiten van ESB en academies hebben op verduurzaming van economie en maatschappij: zie reflectie individuele lectoraten.

Lectoraat	Omvang externe inkomsten
ImB	€ 8.525,-
IB	€ 13.555,-
NM	€ 32.040,-
SFA	€ 174.686,-
SSI	€ 98.588,-
SWO	€ 28.654,-
Algemeen	€ 16.086,-
Totaal	€ 372.134,-

= 23% van het O&O-budget toegevoegd met externe inkomsten.
In 2018 was dat 21%.

Werkveldrelaties, zoals geregistreerd in het productenoverzicht:

- ImB
 - Möbius
 - Shingo Institute
 - Weener XL
- IB
 - AOC Green Port Venlo
 - CNV International
 - INCO business
 - Rabobank Group
- NM
 - Book different
 - ECEAT
 - Gemeente Breda
 - Gemeente Goeree Overflakkee
 - Gemeente Schouwen Duiveland
 - Green Destinations
 - Treinreiswinkel
 - TUI Nederland
 - VVV Zuid Limburg
- SFA
 - ABN AMRO + kennisinstellingen Dura Vermeer
 - Amiens Metropole
 - Dura Vermeer
 - Gemeente Brugge
 - Gemeente Etten-Leur
 - Groen Brein
 - Igemo
 - Provincie Overijssel
 - Provincie West-Vlaanderen
 - PwC
 - Suffolk Country Council
 - West-Vlaamse Intercommunale

- SSI
 - Agrodome BV + 18 observer partners
 - Boerderij De Lingehof
 - Boerderij De Horsterhof
 - Emergis
 - Kamp C-Prov. Duurzaam Bouwen & Wonen
 - Nederlands Openluchtmuseum
 - Provincie Zeeland
 - Space
 - Vlaamse Confederatie Bouw
 - Wetenschappelijk en Technisch Centrum voor het Bouwbedrijf
 - WUR
- SSI/DDO/CE
 - Cirkelstad
 - de Groene Jongens
 - EIB
 - Heijmans
 - Madaster
 - RIVM
 - Rothuizen architecten
 - The New Makers
 - TNO
- SWO
 - ACE West-Brabant
 - COS Collective
 - EAPRIL
 - Gemeente Waalwijk
 - NVP
 - Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs
 - Stichting Beroepseer

Avans-indicator: tevredenheid opdrachtgevers/partners

Voor zover er als sprake is van opdrachtgevers uit het werkveld, naast samenwerkingspartners, is in 2019 hun tevredenheid niet gemeten. Er is ook geen instrument beschikbaar.

ESB-indicator: Rondetafelgesprek/stakeholdersdialoog

De kernvraag die via dit instrument dient te worden beantwoord is: in welke mate zijn resultaten van ESB onderzoek brede toepasbaar in economie en maatschappij en worden zijn aantoonbaar breder toegepast (mate van transfereerbaarheid).

Dit kwaliteitszorginstrument is in de oneven jaren niet aan de orde.

Verbinding onderzoek met kennisdomein

3	Producten Kennisdomein	ESB	ImB	IB	NM	SFA	SSI	SWO
a.	Publicaties in peer reviewed journals	0	-	-	-	-	-	-
b.	Paper- of posterpresentatie op wetenschappelijk congres	5	2	1	-	-	1	1
c.	Optreden als peer reviewer	6	-	3	-	-	1	2
d.	Lidmaatschap van redactie, congresorganisatie of ander belangwekkend wetenschappelijk gremium	5	-	-	-	2	-	3
e.	Promovendi	3	-	-	-	2	-	1
f.	Publicaties, niet peer reviewed		-	-	-	-	-	-
Totaal kennisdomein		19	2	4	0	4	2	7
Conclusie		***	**	**	*	**	**	*****

N.B. de cellen tellen samen op tot meer dan wat er bij Totaal staat. Dubbeltellingen zijn namelijk mogelijk, wanneer een lectoraatsproduct bijdraagt aan meer dan één categorie.

Er worden in dit jaarverslag geen bereikscijfers richting het kennisdomein opgenomen, aangezien die niet goed als proxy voor impact kunnen worden beschouwd. Informatie over aantal lezers van on-line publicaties zijn niet geregistreerd. Het bereik van expertrollen laat zich niet tellen naar het aantal ontvangers.

Relaties in het kennisdomein, zoals geregistreerd in het productenoverzicht:

- IB
 - Bocconi University
 - Tel Aviv University
 - Tilburg University
 - Tokyo University of Science
 - University of Kyoto
 - Yamaguchi University
- NM
 - Wageningen Uni
- SFA
 - University of Portsmouth
- SSI
 - Hochschule Niederrhein
 - HZ University of Applied Sciences
 - KU Leuven
 - University of Bath
- SSI/DDO/CE
 - Hogeschool Arnhem Nijmegen

ESB-indicator: aantal papers/presentaties op wetenschappelijk congres

De ondergrens, minimaal één optreden op een wetenschappelijk congres in 2019, is door twee lectoraten niet gehaald.

ESB-indicator: aantal keren dat ESB actief gevraagd wordt te participeren in onderzoek van anderen naar aanleiding van presentatie op congres.

Over deze indicator is geen informatie verzameld.

Avans-indicator: gebruik van ESB-onderzoek in onderzoek van derden.

Binnen Avans is hiervoor nog geen meetinstrument ontwikkeld.

Input

Financieel:

Benodigd O&O-budget: verschil tussen realisatie en begroting

Lectoraat	Vershil
ImB	€ 20.439,-
IB	€ 87.691,-
NM	- € 115,-
SFA	- € 30.243,-
SSI	€ 43.851,-
SWO	€ 50.652,-
Algemeen	- € 97.120,-
Totaal	€ 75.155,-

n.b. Negatief = meer budget nodig gehad dan begroot, dus spaargeld aanspreken. Positief = minder nodig gehad dan begroot.

Aard van inkomsten voor onderzoek	
Inkomsten 1 ^e geldstroom	€ 1.615.000,-
Inkomsten 2 ^e geldstroom	€ 57.662,-
Inkomsten 3 ^e geldstroom	€ 3.983,-
Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	€ 119.243,-
Totaal	€ 1.795.889,-

Exploitatietabellen

ESB Algemeen

		Resultaat tot heden	Begroting tot heden	Verschil begroting-realisatie
3. Baten				
	Budgetten	-362.269	-362.269	
	Subsidies van derden	-10.688	-163.169	152.481
	Overige baten	-5.398		-5.398
Totaal 3. Baten		-378.355	-525.438	147.083
4. Personele lasten				
	Bruto formatie loonkosten HR Core	235.776	259.597	-23.821
	Reserveringen salarissen	-866	-25.092	24.226
	In- en uitleen	91.167	210.162	-118.996
	Externe inhuur	264		264
	Scholingskosten	5.349	7.865	-2.516
	Overige personele lasten	5.799	7.500	-1.701
	Dotatie personele voorziening	93.104		93.104
Totaal 4. Personele lasten		430.592	460.033	-29.440
5. Materiële lasten				
	Huisvestingslasten	132		132
	Administratie & beheerlasten	21.039	51.942	-30.903
	Leermiddelen	3.978	13.496	-9.518
	Reis- en verblijflasten	6.936	27.200	-20.264
	Overige beheerlasten	12.797	-27.233	40.029
Totaal 5. Materiële lasten		44.883	65.406	-20.523
Eindtotaal		97.120	0	97.120

Lectoraat Improving Business

		Resultaat tot heden	Begroting tot heden	Verschil begroting-realisatie
3. Baten				
	Budgetten	-208.823	-208.823	
	Overige baten	-8.525		-8.525
Totaal 3. Baten		-217.348	-208.823	-8.525
4. Personele lasten				
	Bruto formatie loonkosten HR Core	111.806	81.305	30.501
	Reserveringen salarissen	-10.000		-10.000
	In- en uitleen	85.595	111.518	-25.924
	Externe inhuur	414		414
	Scholingskosten	-8.656	2.500	-11.156
	Overige personele lasten	328		328
Totaal 4. Personele lasten		179.486	195.323	-15.837
5. Materiële lasten				
	Administratie & beheerlasten	1.544	3.500	-1.956
	Leermiddelen	1.844		1.844
	Reis- en verblijflasten	6.779	7.500	-721
	Overige beheerlasten	7.257	2.500	4.757
Totaal 5. Materiële lasten		17.423	13.500	3.923
Eindtotaal		-20.439	0	-20.439

Lectoraat International Business

		Resultaat tot heden	Begroting tot heden	Vershil begroting-realisatie
3. Baten				
	Budgetten	-209.024	-209.024	
	Subsidies van derden	-13.555	-6.667	-6.888
	Overige baten			
Totaal 3. Baten		-222.578	-215.691	-6.888
4. Personele lasten				
	Bruto formatie loonkosten HR Core	36.272	98.034	-61.762
	Reserveringen salarissen	0		0
	In- en uitleen	57.186	76.557	-19.371
	Externe inhuur	202		202
	Scholingskosten	2.064	2.500	-436
	Overige personele lasten	30.318	1.000	29.318
	Dotatie personele voorziening			
Totaal 4. Personele lasten		126.042	178.091	-52.049
5. Materiële lasten				
	Administratie & beheerlasten	-104	7.000	-7.104
	Leermiddelen	753	600	153
	Reis- en verblijflasten	8.150	28.000	-19.850
	Overige beheerlasten	46	2.000	-1.954
Totaal 5. Materiële lasten		8.846	37.600	-28.754
Eindtotaal		-87.691	0	-87.691

Lectoraat New Marketing

		Resultaat tot heden	Begroting tot heden	Vershil begroting-realisatie
3. Baten				
	Budgetten	-208.390	-208.390	
	Subsidies van derden	-31.540	-37.200	5.660
	Overige baten	-500		-500
Totaal 3. Baten		-240.429	-245.590	5.160
4. Personele lasten				
	Bruto formatie loonkosten HR Core	81.612	80.728	885
	Reserveringen salarissen		0	0
	In- en uitleen	134.303	144.737	-10.433
	Externe inhuur			
	Scholingskosten	901	1.500	-599
	Overige personele lasten	533	251	282
Totaal 4. Personele lasten		217.350	227.215	-9.864
5. Materiële lasten				
	Administratie & beheerlasten	19.320	5.800	13.520
	Leermiddelen	206	1.075	-869
	Reis- en verblijflasten	2.370	7.400	-5.030
	Overige beheerlasten	1.299	4.100	-2.802
Totaal 5. Materiële lasten		23.194	18.375	4.819
Eindtotaal		115		115

Lectoraat Sustainable Finance and Control

		Resultaat tot heden	Begroting tot heden	Verschil begroting-realisatie
3. Baten				
	Budgetten	-208.831	-208.831	
	Subsidies van derden	-140.335		-140.335
	Overige baten	-34.351	-41.400	7.049
Totaal 3. Baten		-383.518	-250.231	-133.287
4. Personele lasten				
	Bruto formatie loonkosten HR Core	132.100	80.560	51.540
	Reserveringen salarissen	26	43.092	-43.067
	In- en uitleen	224.714	65.096	159.618
	Externe inhuur	3.075		3.075
	Scholingskosten	4.558	1.000	3.558
	Overige personele lasten	2.232		2.232
Totaal 4. Personele lasten		366.703	189.748	176.955
5. Materiële lasten				
	Administratie & beheerlasten	27.314	1.000	26.314
	Leermiddelen	636	1.000	-364
	Reis- en verblijflasten	22.922	11.750	11.172
	Overige beheerlasten	-3.814	46.733	-50.547
Totaal 5. Materiële lasten		47.057	60.483	-13.426
Eindtotaal		30.243	0	30.243

Lectoraat Sustainable Strategy and Innovation

		Resultaat tot heden	Begroting tot heden	Verschil begroting-realisatie
3. Baten				
	Budgetten	-208.833	-208.833	
	Subsidies van derden	-98.588	-64.839	-33.749
Totaal 3. Baten		-307.422	-273.672	-33.749
4. Personele lasten				
	Bruto formatie loonkosten HR Core	88.760	98.776	-10.016
	Reserveringen salarissen	-7.119	0	-7.119
	In- en uitleen	112.361	126.246	-13.886
	Externe inhuur	1.749	23.000	-21.251
	Scholingskosten	14.849	2.000	12.849
	Overige personele lasten	897	2.500	-1.603
Totaal 4. Personele lasten		211.497	252.522	-41.025
5. Materiële lasten				
	Administratie & beheerlasten	34.718	4.500	30.218
	Leermiddelen	63	4.000	-3.937
	Reis- en verblijflasten	10.046	12.650	-2.604
	Overige beheerlasten	7.246		7.246
Totaal 5. Materiële lasten		52.073	21.150	30.923
Eindtotaal		-43.851	0	-43.851

Lectoraat Sustainable Working and Organization

		Resultaat tot heden	Begroting tot heden	Verschil begroting-realisatie
3. Baten				
	Budgetten	-208.830	-208.830	
	Subsidies van derden	-9.141		-9.141
	Overige baten	-19.513		-19.513
Totaal 3. Baten		-237.484	-208.830	-28.654
4. Personele lasten				
	Bruto formatie loonkosten HR Core	90.706	81.165	9.541
	Reserveringen salarissen	-3.000		-3.000
	In- en uitleen	104.400	112.665	-8.266
	Externe inhuur	-1.200		-1.200
	Scholingskosten	-13.088	3.500	-16.588
	Overige personele lasten	959		959
Totaal 4. Personele lasten		178.776	197.330	-18.554
5. Materiële lasten				
	Administratie & beheerlasten	2.391	1.000	1.391
	Leermiddelen	1.901	1.500	401
	Reis- en verblijflasten	2.651	4.500	-1.849
	Overige beheerlasten	1.113	4.500	-3.387
Totaal 5. Materiële lasten		8.056	11.500	-3.444
Eindtotaal		-50.652	0	-50.652

Personeel

Lectoraat	Uren en fte per lector	Uren en fte kenniskring	Uren kenniskring/ uren lector
ImB	995; 0,6 fte	1.714 uur; 1,03 fte	1,72
IB	456; 0,6 fte	1.079 uur; 0,65 fte	2,37
NM	995; 0,6 fte	2.684 uur; 1,62 fte	2,70
SFA	995; 0,6 fte	2.436 uur; 1,47 fte	2,45
SSI	995; 0,6 fte	1.756 uur; 1,40 fte	1,77
SWO	995; 0,6 fte	2.323 uur; 1,40 fte	2,33

Onderdeel	Uren	In %
Totaal kenniskring	11.992	51%
(Ass.) Lectoren	6.634	28%
Ondersteuning	4.735	20%
Totaal	23.361	

Verdeling capaciteit kenniskringleden over academies:

In fte	ImB	IB	NM	SFA	SSI	SWO	Totaal per academie	
							Fte	N
AAAD						0,20	0,20	1
AAFM	0,20			0,40		0,40	1,00	6
ACUE							0	0
AE&I	0,07						0,07	1
AFM				0,40		0,16	0,56	3
AHB	0,26				0,16	0,24	0,84	7
AI&I	0,23			0,20		0,02	0,45	4
AMBM		0,05	0,60		0,20		0,85	5
AMIB			0,35				0,35	3
AOMI			0,35		0,43		0,78	5
ASIS		0,40		0,20			0,60	3
AVD	0,20		0,12				0,32	2
Caradt					111		0,07	1
ESB		0,20			0,20		0,40	1
Extern	0,07		0,20	0,27		0,20	0,74	6
Totaal per lectoraat	1.714	1.079	2.684	2.436	1.756	2.323	7,23	48

n.b. bovenstaande betreft alleen docenten in de kenniskring. Docenten die wel met ESB werken, doch niet uit ESB-budget worden gefinancierd zijn niet opgenomen, zoals leden van de kenniswerkplaats en de postdoc.

In vergelijking met 2018 zijn er enige variaties in de verdeling over academies van kenniskringleden, wel goed verklaarbaar:

- De lectoraten NM en SSI waren in 2019 in hun eerste volle jaar bezig, dus relatief veel eerste oriënterende kenniskringleden, die op verschillende momenten toetreden.
- Daarnaast was het lectoraat IB maar voor een deel bezet, vanwege het ontbreken van de lector gedurende het voorjaar 2019.

Elk lectoraat dat het hele jaar actief was heeft docenten uit minstens vier academies in de kenniskring, waaronder in ieder geval de inhoudelijk meest nabije academies.

Naam	Titel	Functie	Academie
<i>Expertisecentrum</i>			
Yvonne Kanters	Drs. MA	Directeur/voorzitter	ASIS
Ricardo Abdoel	Drs. Ing.	Directeur	AE&I
Emmy Bluemink	Drs.	Adjunct-directeur	ACUE
Rien Brouwers	Drs.	Directeur	AVD
Marco Cornelissen	MA	Adjunct-directeur	AAFM
Noortje de Bruin	Mr.	Directeur	AOMI
Tonnie Huibers	Drs.	Directeur	AHB
Eric Pardon	Drs.	Directeur	AMIB
Anita van Pol	Mr.	Directeur	AFM
Martin Rodenburg	Drs. Ing.	Directeur	AI&I
Ayfer Sari	Drs. MCM	Directeur	AMBM
Charlotte Filippini		Senior management assistent	ESB
Myrthe Segeren		Management assistent	AAFM/ESB
Karen Jansen	Dr.	Senior Onderzoeker	ESB
Ine van Zon	Drs.	Manager	EV
<i>Associate lectoraat Drijfveren van Duurzaam Ondernemen</i>			
Han van Son	Dr.	Associate lector	ASIS
<i>Lectoraat International Business</i>			
Anna Sabidussi	Dr.	Lector	ESB
<i>Lectoraat Improving Business</i>			
Ton van Kollenburg	Dr.	Lector	ESB
<i>Lectoraat New Marketing</i>			
Kaj Morel	Prof. Dr.	Lector	EV
<i>Lector Sustainable Finance and Accounting</i>			
Marleen Janssen Groesbeek	Drs.	Lector	ESB
<i>Lectoraat Sustainable Strategy and Innovation</i>			
Godelieve Spaas	Dr.	Lector	ESB
<i>Lectoraat Sustainable Working and Organization</i>			
Tonnie van der Zouwen	Dr.	Lector	ESB

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal (FTE's)	Aantal gepromoveerden (N)
Lectoren	6	3,28	5
Docenten en andere onderzoekers	48	7.62	4
Promovendi	3	0,6	
Ondersteuning	3	2,85	

Niet geheel verrassend hebben iets minder docenten in 2019 dan in 2018 deelgenomen aan een kenniskring: de nieuwe lector IB startte haar werkzaamheden half augustus en één van de eerste taken van een lector is het heroverwegen van zittende kenniskringleden en het werven van nieuwe.

Organisatie

De Raad van Advies is in 2019 vier keer bijeen geweest. Naast een presentatie door de associate lector zijn diverse onderwerpen besproken: de mogelijke masteropleiding Sustainable Business, de duurzaamheidsambities en implementatie daarvan binnen Avans (samen met Avans-voorzitter en programmamanager), het jaarverslag alsook de governance binnen ESB. Mede naar aanleiding van dit laatste is besloten om een nieuwe vorm en aangevulde doelstelling op het overleg van de Raad van Advies te leggen. Tijdens het najaar hebben twee RvA-leden, samen met twee lectoren, een en ander uitgewerkt. Het resultaat, de RvA als Atelier voor de Toekomst, is voorgelegd, via de world café-vorm aan de voltallig uitgenodigde oude Raad van Advies.

Met enige detailaanpassingen is met doel en vorm ingestemd. Voorjaar 2020 zal de Raad van Advies, aangevuld met andere stakeholders van buiten en binnen Avans, de eerste keer als Atelier bijeenkomen.

De stuurgroep heeft vier keer overlegd. Het laatste geplande stuurgroepoverleg is gebruikt voor een overleg van een deel van de stuurgroep, de werkgroep 'meerjarenplan'. Tijdens het april-overleg zijn, samen met vijf (associate) lectoren en senior onderzoeker, de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek besproken. Dit leidde in eerste aanleg tot de conclusie dat de governance van ESB onder de loep genomen diende te worden.

Met de benoeming van de nieuwe ESB-voorzitter, is de werkwijze feitelijk al aangepast. Lectoren worden volgens de principes van zelf- en resultaatsturing bejegend, stuurgroepleden hebben rondom diverse onderwerpen diverse tijdelijke werkgroepen ingesteld om een thema beleidsmatig voor te bereiden. De voorzitter is niet standaard lid van elke werkgroep. De manager treedt bij elke werkgroep op als secretaris. De drie ingestelde werkgroepen zijn: ESB-meerjarenplan, ESB-beleid aangaande het associate lectoraat en ESB-promotiebeleid.

Voor het overige dragen de leden van de stuurgroep individueel bij aan de herijking van het Avansbrede onderzoeks- en valorisatiebeleid en gaan in een later stadium de consequenties voor de governance van ESB doordenken.

Met ingang van het nieuwe studiejaar is half augustus ook een nieuwe manager benoemd, die dezelfde functie ook uitvoert bij het Expertisecentrum Veiligheid. Onderdeel van de taak is een verkenningsopdracht van de beide voorzitters: het streven is te standaardiseren en homogeniseren voor zover wenselijk van in ieder geval de back office-taken van een expertisecentrum. Deze opdracht wordt vervuld in nauwe samenwerking met de twee andere managers van twee andere expertisecentra.

Het eerste resultaat van deze verkenning is dat op basis van een gedetailleerde analyse, geconcludeerd is dat in principe alle werkprocessen kunnen worden gehomogeniseerd over de vier expertisecentra heen. Daarmee is eind 2019 ook feitelijk een start gemaakt, voor het inleenenproces en voor datamanagement inclusief privacy.

In 2019 is door de (associate) lectoren en senior onderzoeker het inhoudelijke projectenoverleg zes keer uitgevoerd.

Dezelfde groep, aangevuld met de senior management assistente, voorzitter en manager, heeft eind november een heidag gehad. Deze stond deels in het teken van teamontwikkeling vanwege de personele wijzigingen van half augustus: een nieuwe lector IB, voorzitter en manager. Het andere deel is besteed aan de eerste stappen voor de visie- en missie-ontwikkeling die ten grondslag komt te liggen aan het nieuwe meerjarenplan.

De deskundigheidsbevordering van docenten is als vanouds uitgevoerd, ook via onderling overleg: kenniskringbijeenkomsten per lectoraat zijn uitgevoerd, met een frequentie variërend van één keer per drie weken tot één keer per blok.

In 2019 geen ESB-brede kenniskringbijeenkomst uitgevoerd.

Kwaliteitszorg

Binnen ESB blijkt uit het dagelijkse handelen dat inspanning wordt geleverd om het goede goed te doen, zonder dat het uitmondt in een bureaucratische geheel van kwaliteitszorgprocessen en -procedures.

Op het niveau van ESB als geheel staan de lectoren in goed en geregeld contact met in ieder geval de inhoudelijk meest nabije academies (directie, onderwijscommissie, docenten) om de aansluiting met het onderwijs te optimaliseren.

Daarnaast is al in november 2019 gestart met de voorbereiding van de visitatie, die pas een jaar later wordt uitgevoerd, zodat het proces zelf leidt tot inhoudelijke verrijking.

Daarnaast is de gesprekkencyclus geheel conform de ESB-afspraken (in opzet en planning): met alle ESB'ers is én een startgesprek én een functioneringsgesprek én een beoordelingsgesprek uitgevoerd.

Op lectoraatsniveau is de door de stuurgroep doorontwikkelde richting zichtbaar geworden in de twee lectorale redes die in 2019 zijn gehouden: beide geven blijk van de erkenning dat werkelijk sustainable economisch handelen niet alleen het beroep zelf beïnvloeden, maar vooral ook het denkraam erachter.

Op projectniveau ten slotte, vindt er collegiale consultatie plaats, gereguleerd via maandelijks lectorenoverleg en daarnaast vooral ongeregeld, naar behoefte.