



BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding

Bedrijfskunde MER

voltijd en deeltijd

Hogeschool Utrecht

**De kracht van
kennis.**

BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding
Bedrijfskunde MER**

voltijd en deeltijd

Hogeschool Utrecht

CROHO nr. 34139

Hobéon Certificering

Datum

24 april 2018

Auditpanel

Dhr. drs. W.G. van Raaijen

Mevr. S.H. van Doorne MFM

Dhr. B. Suithoff MBA

Dhr. drs. G.H. van de Wouw

Mevr. M.J. van den Berg

Secretaris

Mevr. D.P.M. de Koning

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	7
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	9
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	25
6.	AANBEVELINGEN	27
BIJLAGE I	Scoretabel	29
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	31
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	35
BIJLAGE IV	Overzicht auditpanel	37

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool Utrecht
status instelling	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	positief
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	B Bedrijfskunde MER
registratienummer croho	34139
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Bachelor
niveau opleiding	Hbo
graad en titel	Bachelor of Business Administration (BBA)**
aantal studiepunten	240 EC
afstudeerrichtingen	Geen
locatie(s)	Utrecht
variant(en)	Voltijd en deeltijd
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	8 december 2017
contactpersoon opleiding	Joke J. Berendsen-de Kruijf MScBA, opleidingsmanager Bedrijfskunde en Logistics Management E. Joke.Berendsen@hu.nl

** Vanaf 2018-2019 willen de opleidingen Bedrijfskunde MER hun afgestudeerden de titel Bachelor of Science meegeven. Daarvoor is in oktober 2016, op basis van een uitgebreide internationale benchmark¹, aangetoond dat de Body of Knowledge van de Nederlandse BKM-varianten overeenkomt met die van universiteiten in het buitenland. Denk aan de London School of Economics and Political Science, University of Brighton, King's College in London, Universität Münster, University of Hamburg and University of Bremen.

¹ Wijzigingsverzoek graadtoevoeging aan Vereniging Hogescholen

2. SAMENVATTING

Bedrijfskunde MER is een brede bedrijfskundige opleiding. De opleiding richt zich niet op één specifiek omschreven beroep. De opleiding bereidt studenten voor op een aantal rollen en functies in een organisatie. Kenmerkend daarbij is dat die functies te maken hebben met het organiseren en beheren van strategische en operationele bedrijfsprocessen in een nationale en internationale bedrijfscontext. De bachelor Bedrijfskunde MER kan meerdere rollen vervullen: manager, proces- of projectleider, adviseur. De kerncompetentie die voor elke afgestudeerde student BKM geldt, is: *“De startende bedrijfskundige professional richt zich in zijn handelen op het vernieuwen van bedrijfsprocessen door het analyseren, ontwerpen en implementeren van doelgerichte processen van productie en dienstverlening in en tussen organisaties.”*

De bedrijfskundige heeft oog voor interne zaken en houdt rekening met specifieke omgevingsaspecten. Kenmerkend voor de inbreng van een bedrijfskundige is dat hij een opgave die multidisciplinaire inzet vereist alleen of tezamen met (vak)specialisten tot een goed einde weet te brengen. De bedrijfskundige op hbo-niveau is betrokken bij de ontwikkeling, realisatie en handhaving van de specifieke beleidsdoelen (o.a. kwaliteitsbeleid) van een organisatie, heeft oog voor relaties tussen organisaties, is bekend met het fenomeen netwerken en het denken en handelen in ketens. De afgestudeerde zorgt ervoor dat processen op de juiste wijze en met het beoogde resultaat verlopen; verwerft middelen; draagt bij aan planning, organisatie en implementatie en ziet toe op uitvoerende processen van productie en/of dienstverlening.

Standaard 1. Beoogde leerresultaten

De opleiding Bedrijfskunde MER van Hogeschool Utrecht hanteert voor zowel de voltijd als de deeltijd de beoogde leerresultaten uit het in 2014 vastgestelde landelijke beroeps- en opleidingsprofiel. Dit profiel bestaat uit vier onderdelen: een theoretische basis (*Body of Knowledge* die is opgesteld voor verschillende kernvakgebieden); vijf taakcompetenties ‘bedrijfskundig handelen’; negen generieke competenties ‘professioneel vakmanschap’ en onderzoekend vermogen. De beoogde leerresultaten zijn stevig gevalideerd, beschrijven aantoonbaar het bachelorniveau en zijn georiënteerd op de beroepsuitoefening van de BKM’er, maar ook is de ontwikkeling van onderzoekend vermogen expliciet in (de uitwerking van) de beoogde leerresultaten opgenomen. In september 2017 is het profiel geüpdatet, in het kader van de herordening van de sector economie binnen het hoger onderwijs. De huidige BKM-opleidingen hebben een nieuw, gezamenlijk profiel opgesteld dat in lijn is met de meest actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk.

De opleiding heeft op basis van de landelijk overeengekomen leerresultaten een duidelijk eigen profilering die met de nadruk op procesoptimalisatie en –vernieuwing, projectmanagement en aandacht voor duurzaam ondernemerschap onderscheidend is. Voor de deeltijdopleiding geldt dat de opleiding in eerste instantie aansluit op de specifieke wensen en ervaring van deeltijdstudenten. De opleiding biedt studenten een brede kennis in het vak Bedrijfskunde, maar legt ook in deze variant de nadruk op het optimaliseren, herinrichten en veranderen van bedrijfsprocessen en op projectmanagement. De visie van de opleiding is ambitieus zowel inhoudelijk als qua vorm. Uit de auditgesprekken blijkt dat deze visie niet alleen verankerd is in de documentatie, maar ook leidend is voor de concrete programmaontwikkeling en –uitvoering. Het “Utrechtse profiel” is gevalideerd in samenwerking met alumni, partners in het beroepenveld en de Board of Inspiration (BoI). Door nauwe samenwerking met het lectoraat Procesinnovatie & Informatiesystemen en het lectoraat Coöperatief Ondernemerschap krijgt deze profilering nog meer handen en voeten en zorgt de opleiding voor aansluiting bij de eisen in het vakgebied. De lectoren participeren systematisch in de ontwikkeling van nieuwe thema’s en sluiten aan bij diverse overleggen van de opleiding, zoals het coördinatorenoverleg.

Het verder uitwerken van de visie op internationalisering en concretisering hiervan in het opleidingsprofiel beschouwt het auditpanel als een ontwikkelkansen richting de toekomst. Dit heeft de opleiding reeds op haar netvlies en zij heeft hiertoe recent samen met het International Office onderzocht wat studenten aan internationale competenties moeten laten zien en waar dat in het programma terug zou moeten komen. Dit aandachtspunt doet niet af aan de waardering die het auditpanel heeft voor het onderbouwde en gedragen profiel en het oordeel 'goed'.

Standaard 2. Onderwijsleeromgeving

Het panel ziet een solide, gestructureerd programma waarin studenten de juiste voor het BKM-vakgebied relevante inhoud tot zich nemen op een steeds hoger niveau en waarin ze in voldoende mate geconfronteerd worden met de toekomstige beroepspraktijk. Een analyse van het curriculum wijst uit dat het programma qua dekking van Body of Knowledge & Skills en competenties goed in elkaar zit. Studenten worden in staat gesteld om alle competenties op eindniveau te realiseren. De opleiding heeft via inhoudelijke leerlijnen door de jaren heen een samenhangend programma neergezet. De leerlijn Onderzoek is goed opgezet en het panel ondersteunt het voornemen van de opleiding om meer aandacht in te bouwen voor onderzoekend vermogen in de zin van het hebben van een onderzoekende houding. De internationale oriëntatie wordt met name *at Home* vormgegeven. Hiermee doet de opleiding het noodzakelijke, maar het panel denkt dat de student op dit vlak meer uitgedaagd kan worden en daarmee ook beter voorbereid wordt op het werken in een internationale context. De opleiding heeft dit reeds als agendapunt.

De algemene informatievoorziening is volgens het panel op orde. Het digitale landschap is goed ingericht en draagt onder meer door de inzet van de online leeromgeving HUBl, wat bij de deeltijd al structureel gebruikt wordt, maar ook bij de voltijd steeds meer vulling krijgt, bij aan de integratie van online en offline leren. Aandacht is nodig voor de 'kleine kwaliteit' t.a.v. de informatievoorziening. De begeleiding is goed vormgegeven, al ligt er nog een ontwikkelkansen voor het versterken van SLB in het eerste jaar.

Het programma wordt uitgevoerd door een betrokken, gekwalificeerd kernteam dat structureel geschoold wordt en voldoende gefaciliteerd; met prettige wijze van sturingscultuur door het MT. Er is sprake van korte lijnen; ook naar de studenten toe. De opleiding toont een gezonde dosis kritisch vermogen over haar programma; er is een bewustzijn binnen het team ten aanzien van de verbeterpunten en een grote ambitie om daarmee aan de slag te gaan. Dat komt onder meer tot uiting in de manier waarop de opleiding het herontwerp van het curriculum aanpakt. Het auditpanel vindt het een goede zaak dat de samenhang verder geïntegreerd vorm zal krijgen bij dit herontwerp.

Doorslaggevend voor het oordeel 'goed' vindt het panel de manier waarop de opleiding haar profilering en de door haar geformuleerde speerpunten stevig terug laat komen in het programma. Sterk vindt het panel eveneens de directe en structurele betrokkenheid van diverse lectoraten bij de opleiding. Via die lectoraten en de afstudeerateliërs is de opleiding stevig verbonden met onderzoek binnen het BKM-vakgebied en de resultaten van dit onderzoek vinden ook daadwerkelijk hun weg terug in het curriculum. Het panel is daarnaast onder de indruk van de professionaliseringscultuur ('leven-lang-leren') in de opleiding, zowel individueel, maar ook zeker in teamverband. Vermeldenswaardig is ten slotte ook de ruimte voor de eigen profilering van studenten met de topclass en het sterprogramma voor talent als mooi voorbeeld.

Standaard 3. Toetsing

Bij deze standaard komt het auditpanel tot het oordeel 'voldoende'. Enerzijds trof het auditpanel enkele mooie elementen aan. Dit betreffen een transparant toetsstelsel dat bijdraagt aan valide en betrouwbare toetsen en beoordelingen, de consequente inzet van het vier-ogenprincipe en de borging van het stelsel die op een deskundige wijze plaatsvindt door de examen- en de toetscommissie. Het panel vond dat de bestudeerde toetsen aansloten op de bijbehorende onderwijsinhoud en dat ze van het niveau waren dat in de betreffende studiejaar verwacht mag worden van studenten van een hbo-bacheloropleiding. Het panel ondersteunt de ontwikkeling dat de opleiding in toenemende mate inzet op andere, innovatievere vormen van toetsen die onder meer intrinsieke motivatie van de student meer stimuleren. Het programma en proces rond de afstudeeropdracht, die aan tenminste drie bedrijfskundige disciplines gekoppeld moet zijn, ziet er doordacht uit met een relatie met de afstudeerateliërs en de afstudeercommissie die opdrachten goedkeurt en docentenbegeleider plus examinatoren toewijst.

In een aantal aspecten ziet het panel nog ruimte voor verbetering. Docenten vullen de rubrics op het beoordelingsformulier over het algemeen volledig in, maar het panel miste in een aantal gevallen de toelichting op het oordeel – en dan met name de onderbouwing van hoge dan wel lage scores – op de ruimte die hiervoor gereserveerd was op het beoordelingsformulier. Daarnaast heeft het panel aandacht gevraagd voor het grote aantal MC-toetsen in het eerste jaar en de hygiëne aspecten bij een aantal toetsen. Het panel zag diverse toetsen met spelfouten; iets waar studenten zich tijdens de audit ook kritisch over uitlieten. Het panel constateerde tijdens de audit daarnaast een verschil tussen de ervaren kwaliteit en inhoud van de feedback op de beroepsproducten en vraagt hier aandacht voor. Studenten misten deze feedback soms en geven aan dat hier ruimte voor verbetering is. Docenten geven aan dat deze feedback altijd te vinden is op het assessmentprotocol of aan bod komt in het gesprek na het assessment. Een consistente, goede feedback van docenten op de beroepsproducten is van belang, aldus het panel.

Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten

Bij deze standaard komt het auditpanel tot het oordeel 'voldoende'. Het panel vindt dat de studenten met de afstudeerproducten laten zien dat zij de beoogde leerresultaten hebben behaald. Het niveau van alle bestudeerde scripties en de portfolio's weerspiegelden het niveau dat men van een hbo-bachelor Bedrijfskunde MER mag verwachten. Het panel heeft relevante bedrijfskundige opdrachten gezien waarbij in de meeste van de afstudeeropdrachten verschillende kernvakgebieden werden uitgediept. Het merendeel van de scripties bevatte een kosten/baten analyse (financiële paragraaf). Het panel heeft een aantal hele goede scripties gezien met bijbehorende deugdelijke onderzoeksopzet en –methodiek, een helder theoretisch kader waarin actuele literatuur wordt gebruikt, duidelijke conclusies en aanbevelingen en een mooie verantwoording van en reflectie op het onderzoek(sproces). Deze kwaliteit vertaalde zich veelal ook in een hoger cijfer. Daartegenover stond een aantal scripties die van voldoende niveau waren, maar waarbij er ruimte voor verbetering was t.a.v. het uitvoeren van het praktijkgericht onderzoek. Het panel kon zien dat studenten geleerd hebben om onderzoek te doen (onderzoeksontwerp, dataverzameling en –analyse), maar met name de (de uitwerking van) de probleemanalyse, het niveau van het uitgevoerde praktijkonderzoek en het formuleren van conclusies, gestaafd op de resultaten van het onderzoek, behoeven aandacht. Met de opzet van de afstudeerateliërs denkt het panel dat studenten in hun afstudeeropdracht tot meer diepgang zullen komen. Het auditpanel heeft er vertrouwen in dat de kwaliteit en het niveau van het uitgevoerde onderzoek in de afstudeeropdrachten verder zal toenemen, temeer daar de opleiding – in interactie met de lectoraten – tevens de onderzoeksleerlijn verder heeft aangescherpt.

De keuze voor het werken met afstudeerateliërs leidt tot eindwerken die steeds vaker de profilering van de opleiding reflecteren. Dit vindt het panel goed. Dit geldt met name bij de voltijdopleiding waar de profilering expliciet terugkeert in de thematiek van de onderwerpen.

Bij de deeltijdopleiding staat de eigen problematiek in de beroepspraktijk meer centraal in het eindwerk.

Het werkveld uitte zich positief over het niveau van de afgestudeerden en ook alumni waren tevreden over de aansluiting van de opleiding op de beroepspraktijk, hun landing in het werkveld en de doorgroeimogelijkheden die ze hadden na hun eerste baan. Ten aanzien van het alumnibeleid adviseert het panel om dit in meer strategische zin vorm te geven.

Algemene conclusie:

Op grond van de beslisregels van de NVAO waardeert het panel de opleiding als geheel, en iedere opleidingsvariant op zich, met een 'voldoende'. Het panel adviseert de NVAO de opleiding in zowel de voltijdse als deeltijdse variant opnieuw te accrediteren voor een periode van zes jaar.

Den Haag, 24 april 2018



drs. W.G. van Raaijen,
voorzitter



D.P.M. de Koning MSc,
secretaris

3. INLEIDING

De bacheloropleiding Bedrijfskunde MER (hierna ook BKM) van Hogeschool Rotterdam (HR) is een van de 17 opleidingen in het land². De opleidingen werken samen in het Landelijke Overleg LOO-BKM.

Context en positie

De bacheloropleiding BKM wordt in voltijd en in deeltijd aangeboden. De twee varianten zijn elk bij een ander onderdeel van de organisatie ondergebracht.

- De voltijdvariant is onderdeel van het Instituut voor Business Administration (IBA) van Hogeschool Utrecht. Bij dit instituut horen ook de voltijd bacheloropleidingen Logistiek en Economie (LE), Business Management (BM) en Facility Management (FM). De opleidingen hebben een gezamenlijke instituutsbrede propedeuse. Per studiejaar 2018-2019 gaan de opleidingen Bedrijfskunde MER en Business Management verder onder een nieuwe naam: Bedrijfskunde.
- De deeltijdvariant is onderdeel van Parttime Management Opleidingen (PMO). Daarbij horen ook de deeltijdopleidingen Bedrijfseconomie, Commerciële Economie en Business IT& Management.

De opleiding werkt intensief samen met de lectoraten 'Procesinnovatie & Informatiesystemen' van Pascal Ravesteijn en 'Coöperatief Ondernemerschap' van Klaas ten Have. Daarnaast werken docenten van de opleiding mee in diverse andere lectoraten, zoals 'Building New Cities' en 'Methodologie van Praktijkgericht onderzoek'.

Pilot flexibilisering deeltijd

De deeltijdopleiding Bedrijfskunde vormt samen met de deeltijdopleidingen Bedrijfseconomie, Commerciële Economie, Human Resources en Business IT & Management het cluster Parttime Management Opleidingen (PMO). Een cluster dat zich, samen met onbekostigde opleidingen en cursussen, richt op 'leven lang leren' van werkende professionals. De deeltijdopleiding Bedrijfskunde richt zich primair op mbo'ers met enkele jaren relevante werkervaring die de stap naar algemene leidinggevende en/of specialistische functies willen maken. Daarnaast is de deeltijdopleiding ook geschikt voor havo/vwo-gediplomeerden met enige jaren werkervaring.

De Bedrijfskunde MER opleiding doet samen met andere PMO-opleidingen mee aan het 'Experiment Leeruitkomsten' dat vanuit het ministerie van OCW is geïnitieerd ('pilot Flexibilisering Deeltijdonderwijs'). Het doel is om het onderwijs zo in te richten dat studenten individuele keuzes kunnen maken hoe ze hun studie willen inrichten. In de pilot wordt uitgegaan van wat studenten al weten en kunnen. Zij mogen onafhankelijk van het leertraject toetsen afleggen en op onderdelen hun werkervaring inbrengen. Een student hoeft dus geen vast onderwijsprogramma te volgen; er wordt gewerkt op basis van de leeruitkomsten. Ze kunnen hierdoor hun studieduur versnellen of eventueel vertragen. In het studiejaar 2016-2017 is een begin gemaakt met de ontwikkeling van het nieuwe curriculum. Met ingang van 1 september 2017 bieden zestien deeltijd bacheloropleidingen (van de circa veertig) en twee masters aan de HU gepersonaliseerd onderwijs aan.

De NVAO geeft aan dat een panel de aanwezige, 'uitlopende' reguliere deeltijdse variant van de opleiding beoordeelt – die in afbouw is vanwege de omzetting naar de experimenteervariant – indien die variant ten tijde van de visitatie nog studenten heeft. Tot het derde jaar na de start van de experimenteervariant geeft het panel bij de reguliere accreditatiebeoordeling van de experimenteervariant geen inhoudelijk oordeel over de experimenteervariant als zodanig.

² CROHO-DUO

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde leerresultaten

Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.

Toelichting NVAO: De beoogde leerresultaten beschrijven aantoonbaar het niveau (associate degree, bachelor of master) zoals gedefinieerd in het Nederlands kwalificatieraamwerk en de oriëntatie (hbo of wo) van de opleiding. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het regionale, het nationale en het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde leerresultaten tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

Bevindingen

Inhoud, oriëntatie en niveau beoogde leerresultaten

De opleiding BKM van Hogeschool Utrecht hanteert voor beide varianten de beoogde leerresultaten uit het in 2014 vastgestelde landelijke beroeps- en opleidingsprofiel³. De beoogde leerresultaten zijn verdeeld in twee categorieën ofwel negen generieke competenties en vijf taakcompetenties. Elke student dient deze competenties bij het afstuderen op niveau 3 aan te tonen. De opleiding heeft haar kenniscomponent ontworpen op basis van de *Body of Knowledge and Skills* uit het landelijke profiel.

Overzicht eindkwalificaties	
Theoretische kennis op de volgende vakgebieden	<u>Kernvakgebieden:</u> Operations management, Strategisch management, Organiseatiekunde, Management Information Systems <u>Overige vakgebieden:</u> Finance, Accounting, Marketing, Business Ethics, Business Law, Economics en Quantitative Techniques.
Taakcompetenties 'Bedrijfskundig handelen'	Om aspecten van een bedrijf te kunnen signaleren en verbeteren moet een bedrijfskundige de volgende competenties beheersen: probleem herkennen, diagnosticeren, ontwerpen, veranderen en evalueren.
Generieke competenties 'Professioneel vakmanschap'	Een afstudeerde bachelor Bedrijfskunde MER beschikt over de volgende generieke competenties: methodisch handelen, schakelen en verbinden, adviseren, innoveren, samenwerken/netwerken, communiceren, verantwoord handelen, professionaliseren en ICT-vaardig zijn.
Onderzoekend vermogen	De student moet alle fases van de onderzoekscyclus beheersen: probleemanalyse, onderzoeksontwerp, dataverzameling, data-analyse, conclusies en aanbevelingen en rapportage.

Tabel 1. Overzicht van competenties opleiding Bedrijfskunde MER

Het kernvakgebied Operations management wordt door alle BKM-opleidingen in Nederland op niveau 3 aangeboden. Kennis van dit vakgebied is voor de BKM'er immers noodzakelijk om bedrijfsprocessen te kunnen verbeteren en vernieuwen om zo het beste uit organisaties en mensen te halen. Uit de overige drie kernvakgebieden kiezen de opleidingen minimaal één kernvakgebied of een combinatie van kernvakgebieden die het beste past bij hun profilering.

Omdat het een landelijk beroeps- opleidingsprofiel betreft, is in het ontwikkelingsproces uitvoerig de professionele *oriëntatie* (kennis, vaardigheden en houding) van de bedrijfskunde herijkt en vastgelegd. Ook is door middel van een koppeling met de Dublin descriptoren en de hbo-standaard het bachelorniveau verankerd en is tevens een relatie gelegd met het internationale opleidingsveld.

³ Landelijk Opleidingsprofiel voor de bacheloropleiding Bedrijfskunde MER (LOO-BKM, maart 2014)

Kijkend naar de beoogde leerresultaten, dan acteert BKM in het daarbij passende domein en hanteert zij daarvoor de juiste titulatuur. Na het succesvol afronden van de opleiding beschikken studenten over de graad 'Bachelor of Business Administration'.

Nieuw profiel

In september 2017 is het profiel geüpdatet, in het kader van de herordering van de sector economie binnen het hoger onderwijs. De huidige BKM-opleidingen hebben samen met de opleiding Business Management van de HU en Toegepaste Bedrijfskunde van Stenden Hogeschool een nieuw, gezamenlijk profiel opgesteld. Dat profiel is in lijn met de meest actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk, zoals geschetst in het rapport van de commissie Sent⁴. De belangrijkste wijziging is de nadruk op een flexibele, ondernemende houding en een brede blik op de wereld.

Profilering

De opleiding BKM van de HU wil bedrijfskundigen afleveren die aan de slag kunnen in een dynamische professionele omgeving waarin innovatie een constante factor is en flexibiliteit en partnership het succes bepalen. Daarnaast wil de opleiding een meerwaarde zijn voor de Utrechtse stadsregio: een innovatieve regio die zichzelf de uitdaging heeft gesteld om uit te blinken in 'Smart Urban Innovation'. Zij wil daarom innovatieve bedrijfskundigen afleveren die 1) businessprocessen kunnen optimaliseren, 2) daarin projectmatig te werk gaan en 3) duurzaamheid een vanzelfsprekende basisvoorwaarde vinden. Daarnaast legt de opleiding een accent op future skills, zoals (data-)analytische, IT- en communicatieve vaardigheden.

Deze speerpunten worden sterk doorgezet in het programma (zie verder standaard 2), onder andere door naast het kernvakgebied Operations Management een stevige focus te leggen op Management Information Systems. De focus op het optimaliseren en vernieuwen van businessprocessen wordt verder uitgewerkt in nauwe samenwerking met het lectoraat Procesinnovatie & Informatiesystemen en de focus op duurzaamheid en duurzaam ondernemerschap krijgt mede vorm in samenwerking met het lectoraat Coöperatief Ondernemerschap.

Voor de deeltijdopleiding geldt dat de opleiding in eerste instantie aansluit op de specifieke wensen en ervaring van deeltijdstudenten. De opleiding biedt studenten een brede kennis in het vak Bedrijfskunde, maar legt ook in deze variant de nadruk op het optimaliseren, herinrichten en veranderen van businessprocessen en op projectmanagement.

Onderzoek

Bedrijfskundige vraagstukken zijn gericht op het optimaliseren van (delen van) de organisatie. Het doen van praktijkgericht onderzoek is noodzakelijk om te komen tot gefundeerde verbetervoorstellen. Praktijkgericht onderzoek maakt dan ook integraal onderdeel uit van het landelijk profiel en dus ook van de beoogde leerresultaten van BKM van de HU. Dit is af te leiden uit de aparte beschrijving over 'Onderzoekend vermogen', maar ook uit de generieke competenties *Methodisch handelen* en *Innoveren* en uit de taakcompetenties *Probleem herkennen* en *Diagnosticeren*.

Internationale oriëntatie

Naast Engelste taalvaardigheid vindt de opleiding het van belang dat studenten werken aan hun interculturele vaardigheden. Het auditpanel heeft vastgesteld dat de opleiding haar visie op internationalisering nog verder kan uitwerken en concretiseren in het opleidingsprofiel; iets wat de opleiding zelf ook aangeeft in haar zelfevaluatierapport. Zij heeft hiertoe recent samen met het International Office onderzocht wat studenten aan internationale competenties moeten laten zien en waar dat in het programma terug zou moeten komen.

⁴ Rapport Wendbaar in een duurzame economie, Sent (2014)

Onderhoud beoogde leerresultaten

De opleiding BKM is actief betrokken bij het landelijk overleg, waarbij de actualisering van de beoogde leerresultaten structureel aan de orde is. Het "Utrechtse profiel" is gevalideerd in samenwerking met alumni, partners in het beroepenveld en de Board of Inspiration (BoI). Ook de lectoraten en het bijbehorende bedrijsvennetwerk denken mee over de competenties die in het werkveld nodig zijn.

Het panel heeft tijdens de audit met vier leden van de BoI gesproken en heeft notulen ingezien van vergaderingen. De Board komt elke drie maanden bij elkaar en denkt actief mee met de opleiding, zowel aan de voorkant (over de profilering en de leerresultaten die zij nodig achten) als aan de achterkant (over de professional die de opleiding daadwerkelijk aflevert). Leden geven in het auditgesprek voorbeelden van de wisselwerking tussen de Board en de opleiding. Zo komt op basis van input van de BoI projectmanagement nu duidelijker naar voren in de opleiding. Leden van de Board hebben vervolgens ook eindpresentaties bijgewoond van de module projectmanagement en voorbeelden gezien van hoe de opleiding aan de slag is gegaan met agile werken. Zij worden actief betrokken bij het onderwijs – ze geven bijvoorbeeld ook gastcolleges of onderdelen van lessen – en een van de leden gaf aan dat hij op zijn beurt ook weer ontwikkelingen in het de opleiding ziet die hij vervolgens weer toepast in zijn eigen bedrijf.

Het auditpanel heeft geconstateerd dat de opleiding er op een mooie manier voor zorgt dat de leerresultaten en de profilering van de opleiding aansluiten op de eisen die vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Om nog meer aan te sluiten bij de stadsregio kan het panel zich voorstellen dat de opleiding zorgt voor een sterkere vertegenwoordiging vanuit het Utrechts bedrijfsleven dat zich richt op de 'Smart Sustainable City', bijvoorbeeld in de Board of Inspiration.

Weging en Oordeel

Oordeel voltijd/deeltijd: goed

De beoogde leerresultaten zijn stevig gevalideerd, beschrijven aantoonbaar het bachelorniveau en zijn georiënteerd op de beroepsuitoefening van de BKM'er, maar ook is de ontwikkeling van onderzoekend vermogen expliciet in (de uitwerking van) de beoogde leerresultaten opgenomen. De opleiding heeft op basis van de landelijk overeengekomen leerresultaten een duidelijk eigen profilering die met de nadruk op procesoptimalisatie en –vernieuwing, projectmanagement en aandacht voor duurzaam ondernemerschap onderscheidend is en via het eigen werkveld, onder meer samenkomend in de Board of Inspiration, is gevalideerd. De visie van de opleiding is ambitieus zowel inhoudelijk als qua vorm. Uit de auditgesprekken blijkt dat deze visie niet alleen verankerd is in de documentatie, maar ook leidend is voor de concrete programmaontwikkeling en –uitvoering.

Door nauwe samenwerking met het lectoraat Procesinnovatie & Informatiesystemen en het lectoraat Coöperatief Ondernemerschap krijgt deze profilering nog meer handen en voeten en zorgt de opleiding voor aansluiting bij de eisen in het vakgebied. De lectoren participeren systematisch in de ontwikkeling van nieuwe thema's en sluiten aan bij diverse overleggen van de opleiding, zoals het coördinatorenoverleg.

Het verder uitwerken van de visie op internationalisering en concretisering hiervan in het opleidingsprofiel beschouwt het auditpanel als een ontwikkelkansen richting de toekomst. Het doet niet af aan de waardering die het auditpanel heeft voor het onderbouwde en gedragen profiel en het oordeel **'goed'**.

4.2. Onderwijsleeromgeving

Standaard 2: Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.

Toelichting NVAO: De beoogde leerresultaten zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Hierbij wordt rekening gehouden met de diversiteit van de toegelaten studenten. De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen en geven begeleiding. De onderwijsleeromgeving bevordert dat studenten op actieve wijze deelnemen aan de vormgeving van het eigen leerproces (*student-centred*). Opleidings specifieke voorzieningen worden beoordeeld, tenzij het gaat om instellingsbrede voorzieningen waarover bij de ITK al is gerapporteerd.

Bevindingen

Programma

De opleiding vertaalt op een adequate manier de competenties naar leerdoelen en –inhoud en heeft onder meer via een competentiematrix inzichtelijk gemaakt welke competenties in welk jaar en in welke cursus worden afgetoetst. Het panel vindt het programma een inhoudelijke vertaling van de beoogde leerresultaten. Het panel beschrijft, waar van toepassing, apart de specifieke situatie van de deeltijdopleiding.

Opbouw en inhoud van het programma

Zoals in de inleiding is aangegeven, kent het Institute for Business Administration een brede gezamenlijke propedeuse. De studenten zijn hierbij per opleiding ingedeeld in klassen. Jaar 1 is bedoeld om een brede (kennis)basis aan te leggen. Studenten krijgen, zo geven zij aan, “nog wel veel ‘droge’ theorie” en minder praktijk. Ten tijde van de audit was de opleiding bezig met een herontwerp van haar curriculum. Dit alles gebeurt op initiatief en onder controle van de Curriculum Regiegroep. In het nieuwe curriculum (2018-2019) zet zij in op een gezamenlijke propedeuse waarbij onder meer de opleidingsspecifieke context van de diverse opleidingen herkenbaarder naar voren komt, de relatie met de praktijk eerder aan bod komt door het werken met beroepsproducten en er een stevigere verbinding komt met de hoofdfase. Het panel heeft waardering voor het ontwerp van het nieuwe curriculum.

Het voltijdprogramma is opgebouwd aan de hand van doorlopende leerlijnen⁵ waarin studenten kennis en vaardigheden in steeds complexere taaksituaties toepassen. Met de vakken in deze leerlijnen dekt de opleiding de *Body of Knowledge and Skills* uit het landelijke profiel af die is opgesteld voor de verschillende kennisvakgebieden. Het panel was onder de indruk van het feit dat de in standaard 1 geformuleerde speerpunten sterk terug te vinden zijn in het programma, hetzij als zelfstandige leerlijn, hetzij stevig geïntegreerd in die leerlijnen. In tabel 2 geven we enkele voorbeelden van hoe de profilering van de opleiding terugkomt in het programma.

Speerpunten	Voorbeelden van de vertaling in het programma
Procesoptimalisatie & IT	Dit is een aparte leerlijn met vakken als: <ul style="list-style-type: none">- Logistiek Informatie Management (jaar 1)- Management Informatie Systemen (jaar 2)- Business Process Management (jaar 2)- Business IT Alignment (jaar 3)- Performance Management (jaar 3) In jaar 4 verzorgt het lectoraat de minor Business and information Management over de manier waarop vergaande digitalisering organisaties en de markt verandert en is er een apart afstudeeratelier (zie verderop) ‘Procesoptimalisatie’ en ‘Informatiemanagement’.

⁵ De opleiding kent de volgende doorlopende leerlijnen: procesoptimalisatie & IT, duurzaamheid, organisational behaviour, onderzoek en communicatieve vaardigheden.

Speerpunten	Voorbeelden van de vertaling in het programma
Duurzaamheid	Ook dit speerpunt kent een eigen leerlijn. In jaar 1 krijgen studenten een oriëntatie op het onderwerp duurzaamheid (People Planet Profit, MVO, value chain). Ze moeten onder meer het duurzaamheidsbeleid van IKEA doorlichten. In jaar 2 bespreken studenten bij HRM thema's als duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, arbeidsparticipatie etc. en bij Bedrijfsethiek ethische dilemma's bijv. rondom mensenrechten. Studenten moeten in dit kader ook een MVO-statuut opstellen voor een fictief bedrijf. In jaar 3 wordt het onderwerp meer strategisch ingestoken via het vak Sociaal ondernemerschap en innovatie en krijgen studenten kennis over businessmodellen die ze vervolgens toepassen op organisaties die maatschappelijke waarde vooropstellen én financiële waarde realiseren. In jaar 4 is er een afstudeeratelier 'Sociaal, innovatief en duurzaam ondernemen' en is er in de minor Charismatisch leiderschap onder meer aandacht voor gedragen en duurzaam leiderschap.
Projectmanagement	In het nieuwe curriculum wordt ook projectmanagement een doorlopende leerlijn, maar nu komt het speerpunt op diverse plekken terug in de andere lijnen. In het vak Projectmanagement leren studenten werken met de meest actuele tools, o.a. Scrum en Prince2. Die passen ze eerst toe in projectmanagementsimulaties en vervolgens in praktijkprojecten bij andere cursussen. Hiervoor heeft het voltallige docententeam onlangs een training Agile en Scrum gevolgd. Ook kent de opleiding een minor Projectmanagement die studenten voorbereidt op examens voor internationaal erkende certificeringen; in elk geval PRINCE2® en Scrummaster. De minor profiteert inhoudelijk van de Master Project Management die de HU aanbiedt. Een van de leden van de Board of Inspiration gaf aan dat ca. 30 studenten uit de minor agile hebben gewerkt bij zijn bedrijf.

Tabel 2. Voorbeelden van de doorwerking van de profilering in het curriculum.

Aansprekend vond het panel ook de ruimte voor de eigen profilering van studenten. Er is een profileringsruimte van 30 EC waar studenten een eigen accent kunnen geven aan hun studie door bijvoorbeeld het volgen van een minor, een premaster of een studieperiode in het buitenland. Ook is er voor studenten die willen excelleren een Engelstalig honoursprogramma (Topclass) waarmee studenten vijf sterren⁶ kunnen behalen en vervolgens een honourscertificaat. De opleiding wil in het nieuwe curriculum ook afzonderlijke 'stercursussen' aanbieden voor studenten die niet het volledige honoursprogramma willen of kunnen volgen, maar zich wel willen onderscheiden. Studenten geven in het auditgesprek aan dat de opleiding de inschrijving voor en de toegang tot bepaalde minoren kan verruimen of vergemakkelijken of in elk geval de communicatie over wat waarom wel of niet mogelijk is te verbeteren (zie ook HO6 – 'Aanbevelingen').

Bij de deeltijd bestaat ieder leerjaar uit vier periodes van 15 EC waarin het aangeboden onderwijs is gekoppeld aan een thema. De opleiding start met thema's rondom bedrijfskundige processen. Vanaf halverwege het tweede jaar is het programma volledig toegespitst op de bedrijfskunde. Dat de opleiding in de eerste zes thema's gezamenlijk optrekt met de andere opleidingen (CE, HRM, BE, HBO-ICT) wordt door de studenten zeer gewaardeerd. Het helpt hen, zo geven studenten aan, bij de beoogde rol van generalist die in staat is om de verschillende specialismen te verbinden. De thema's van de propedeuse kennen geen onderlinge volgtijdselijkheid. Dit biedt studenten de mogelijkheid om een passende route in een passend tempo te volgen. De deeltijd kent geen profileringsruimte, maar wel wordt er in het derde jaar een keuzeprogramma aangeboden waar de student voor een deel zijn eigen vakkenpakket kan samenstellen. In het studiejaar 2017-2018 is de opleiding gestart met het ontwikkelen van flexibele leerroutes en flexibele toetsing.

Ook het deeltijdprogramma kent een aantal 'doorlopende leerlijnen' die voor het hele studietraject gelden. Het zijn er vier: de Professionele leerlijn, de Onderzoekleerlijn, Recht leerlijn en Ethiek leerlijn. Voor al deze leerlijnen geldt dat ze in elk thema aan de orde komen en dus ook in elk thema getoetst worden.

⁶ De sterren zijn gebaseerd op de vijf profielkenmerken van de 'startende excellente beroepsbeoefenaar', te weten vakbekwaamheid, innovatie en disseminatie, internationaal perspectief, gedrevenheid en leiderschapskwaliteiten. Een ster is vergelijkbaar met een inspanning die past bij 5 EC.

In standaard 1 is aangegeven dat speerpunten in de deeltijdopleiding het optimaliseren, herinrichten en veranderen van bedrijfsprocessen en projectmanagement zijn. In samenwerking met het lectoraat Procesoptimalisatie en –innovaties zijn de thema's Business Models in a Changing World en Projectmanagement toegevoegd aan het curriculum en ook is er veel aandacht voor lean en agile werken.

Beroepsvaardigheden en professionele ontwikkeling

Op verschillende manieren laat de opleiding studenten in aanraking komen met de beroepspraktijk. Dit doet zij allereerst door de beroepspraktijk in het klaslokaal te halen, bijvoorbeeld door het aantrekken van gastsprekers of door het behandelen van casuïstiek en het inbrengen van actuele artikelen in de colleges. Ook ziet het panel dat studenten de beroepspraktijk opzoeken voor het uitvoeren van opdrachten. Zo moeten studenten bij de cursus Management Informatiesystemen in jaar 2 een interview met een bedrijf houden om de MIS-architectuur te achterhalen. De opleiding heeft in dit kader een aantal structurele samenwerkingen met partners uit de beroepspraktijk (co-makership). Verder staat een aantal docenten nog met een been in de beroepspraktijk. Een andere manier betreft de stages die studenten lopen in de beroepspraktijk. Studenten lopen in jaar 3 een semester stage (met ondersteunende vakken ernaast) en een afstudeerstage in jaar 4. Studenten geven aan dat ze vanuit de opleiding goed begeleid worden voor en tijdens de stage. Ter voorbereiding krijgen ze les van recruiters uit de praktijk over solliciteren en netwerken. Ook in het studentenhoofdstuk refereren studenten aan de hulp die ze kregen bij het bemachtigen van een stage (via o.a. feedback vanuit de opleiding op hun sollicitatiebrief en CV). Docenten mogen wat hen betreft wel vaker op bezoek komen bij de stageverlenende bedrijven. Dat gebeurt niet altijd.

De wisselwerking van de deeltijdopleiding met de praktijk is a priori sterk, omdat zowel studenten als de meeste docenten werken en de student de leerstof uit de diverse cursussen telkens verbindt met de eigen (ervaringen op de) werkplek. Elk thema wordt afgesloten met een beoordeling op basis van het beroepsproduct dat de student schrijft naar aanleiding van een reële situatie binnen het bedrijf waar de student zelf of een van zijn medestudenten werkzaam is.

Didactisch model

Bij de deeltijd kiest de opleiding voor het didactisch model van 'action learning' waarbij het vervaardigen van beroepsproducten en daarmee het toepassen van kennis in de eigen werksituatie centraal staat. De student werkt in leerteams samen met andere studenten en alle leeractiviteiten worden via de e-learning tool HUBL⁷ beschikbaar gesteld aan de studenten. In het auditgesprek gaven studenten een voorbeeld van de wisselwerking tussen studenten en docenten bij het vormgeven van de lessen. Bij Business Process Management heeft de docent samen met de studenten een aantal lessen ingericht aan de hand van Agile en Lean principes.

Bij de voltijd worden nog overwegend de meer traditionele werkvormen gebruikt, maar in het nieuwe curriculum gaat de opleiding meer activerende en innovatieve onderwijsvormen inzetten. Denk aan flipping the classroom, blended learning met online instructiefilms, het gebruik van simulaties en games: online, maar ook 'old school' domino, lego en rollenspellen. Het panel juicht dit toe. Ten tijde van de audit had de opleiding overigens ook in het huidige programma al een aantal stappen gezet. Het panel moedigt de opleiding aan dit stevig in het nieuwe curriculum op te nemen om aan te sluiten bij leerpraktijk van de doelgroep.

Ontwikkeling onderzoeksvaardigheden

Er is een doorlopende leerlijn Onderzoek waarin studenten hun kennis en vaardigheden op het gebied van onderzoek gedegen opbouwen. Het auditpanel denkt dat de opleiding studenten in voldoende mate leert om 'onderzoeksvaardig' te worden, maar ziet hier – afgaande op de scripties die het heeft bestudeerd – nog wel ruimte voor verbetering.

⁷ Hogeschool Utrecht Blended Learning

Studenten hebben kennis van onderzoekstheorieën en –methodieken en hebben geleerd om onderzoek te doen, maar er mag meer aandacht komen voor onderzoekend vermogen in de zin van het hebben van een onderzoekende houding. Met name het analyseren van een probleem en het analyseren van onderzoeksdata om hier conclusies uit te kunnen trekken vinden studenten lastig. Dit erkent ook de opleiding. Zij besteedt inmiddels meer aandacht in het programma aan deze fases van de onderzoekscyclus in de hoofdfase cursussen en met name binnen het werkcollege deel van de cursussen. Het auditpanel ondersteunt deze ontwikkeling.

Een sterk punt vindt het panel de opleiding de driehoek onderwijs-onderzoek-praktijk vormgeeft in nauwe samenwerking met diverse lectoraten (zie inleiding voor overzicht). Dit komt prominent tot uiting in afstudeerateliërs. Hier werken studenten, docenten en professionals uit het werkveld samen aan onderzoeksthema's die voortvloeien uit ontwikkelingen in de praktijk, uit de visie van de hogeschool op het economisch domein en uit de onderzoeklijnen van de betrokken lectoraten. Het onderzoek dat daar wordt uitgevoerd, voedt vervolgens weer het curriculum en wel op structurele basis. Het auditpanel heeft mooie voorbeelden gehoord van de concrete impact op het curriculum in met name de cursussen in het tweede en derde jaar. De lectoren ondersteunen de opleiding bij het ontwerpen van de doorlopende leerlijnen, zijn nauw betrokken bij de honoursprogramma's en kijken mee met het herontwerp van het curriculum.

Internationale aspecten in het programma

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding internationalisering met name 'at Home' vormgeeft. De opleiding vindt het van belang dat studenten een goede mondelinge en schriftelijke beheersing van het Engels hebben en geeft daarom in jaar 1 en 2 de cursus Business English. Bij de deeltijd gaat het hier om een keuzemodule Engels. Internationale oriëntatie komt verder bij zowel voltijd als deeltijd terug in de keuze van literatuur, cases, artikelen etc. Voor studenten die dat willen, is er de mogelijkheid om naar het buitenland te gaan. Studenten geven tijdens de audit een wisselend beeld over (de duidelijkheid van) de informatie over studeren/stage lopen in het buitenland. Een van de studenten noemde daarnaast als aandachtspunt de langzame afhandeling t.a.v. de toekenning van de behaalde 30 EC bij de *study abroad*. De opleiding doet wat ze moet doen, maar het panel is van mening dat hier verdere ontwikkelkansen liggen.

Docenten

Het overzicht van kwalificaties en de verkorte cv's van de docenten laat zien dat sprake is van een gekwalificeerd docententeam dat structureel geschoold wordt. Alle⁸ voltijd- en deeltijd docenten zijn mastergeschoold; bij de voltijd geeft één gepromoveerde les. Het panel ziet een mooie balans van ervaren docenten, aangevuld met nieuwe, jonge docenten. Zoals eerder is aangegeven, zijn docenten voor het merendeel afkomstig uit of nog steeds werkzaam in de praktijk. Dit geldt met name bij de deeltijd. Daarnaast zijn de meeste docenten actief in onderzoek bij een van de lectoraten.

Het auditpanel waardeert de aandacht in de opleiding voor de professionalisering van het team op vakinhoudelijk, didactisch of persoonlijk vlak. De opleiding beschikt over een vraaggestuurd professionaliseringsplan i.s.m. de HU-brede Docentenacademie. Voorbeelden van deskundigheidsbevordering die docenten geven tijdens de audit, zijn bijv. de training BKE/SKE, een cursus data-analyse/big data (gevolgd door tien docenten), een training voor het totale team in de projectmanagementinstrumenten Agile en Scrum en een training oplossingsgericht coachen. Inmiddels volgen docenten drie trajecten: (1) Begeleiding van afstudeerders, (2) Activerende werkvormen en (3) Werken aan motivatie tot leren bij studenten. Verder gaan alle docenten de cursus 'Het zweet op de juiste rug' over afstudeerbegeleiding volgen, daarin zit ook intervisie. Ten tijde van de audit waren de eerste tien docenten hiermee gestart. Ook de ZZP'ers die als docent bij de deeltijd actief zijn, worden meegenomen in de professionaliseringsactiviteiten.

⁸ Voltijd: 22 docenten (17,7 FTE). Deeltijd: 14 docenten (3,1 FTE).

Een sterk punt vindt het panel dat het team ervaringen deelt en elkaar zo scherp houdt. Zo is men begonnen met lesbezoeken bij elkaar, presenteren docenten die bezig zijn met onderzoek, hun onderzoek op docentendagen en leggen docenten bij een bezoek aan een (internationaal) congres vast wat ze geleerd hebben en delen dit met het team.

Tijdens de audit heeft het panel niet alleen een gekwalificeerd, professioneel team gezien, maar ook een team met veel enthousiasme, energie, passie en creativiteit. Studenten kennen aan hun docenten een grote waardering toe met de opmerking dat er uiteraard verschillen zijn in de mate waarin docenten in staat zijn om hun hun vakken en passie over te brengen. In de auditgesprekken noemen zij de goede bereikbaarheid en communicatie van de docenten, de prettige sfeer, hun vakinhoudelijke kennis.

Opleidingsspecifieke voorzieningen

De algemene informatievoorziening is volgens het panel op orde. Studenten kunnen via de portals AskHU en MijnHU alle benodigde algemene en opleidingsspecifieke informatie vinden. Cijfers en inschrijvingen gaan via Osiris. Uit het gesprek met studenten blijkt dat er nog wel ruimte voor verbetering is ten aanzien van de 'kleine kwaliteit'. Informatie over specifieke onderwerpen, bestemd voor maar een deel van de studentenpopulatie (denk aan langstudeerders) komt bijv. niet altijd aan door incorrecte mailinglijsten.

Studiebegeleiding

Begeleiding krijgt op verschillende manieren vorm binnen de opleiding. Elke student heeft zijn eigen studieloopbaanbegeleider (SLB'er). SLB is gericht op het coachen van de student bij zelfsturing, bij het maken van keuzes en bij het streven naar excellentie. Verder biedt de SLB'er ondersteuning bij het wegwerken van achterstanden. Begeleiding gebeurt uiteraard ook in het onderwijs zelf. Studenten voltijd en deeltijd worden begeleid in 'leerteams': in kleine groepen zijn ze met de onderwijsinhoud bezig, gecoacht door een docent. Bij de deeltijd is hier sprake van een vaste coach. Deze aanpak loopt vanaf de propedeuse t/m het afstuderen.

Studenten voltijd zijn positief over de begeleiding, maar geven aan de SLB in het eerste jaar beter kan. In het auditgesprek kwam naar voren dat SLB in jaar 1 ingeroosterd is, maar niet verplicht en met name in het eerste jaar vinden studenten iets meer sturing van belang. Studenten deeltijd geven in het auditgesprek aan dat zij begeleiding goed vinden. Ze waarderen de goede sterke persoonlijke ondersteuning en noemen ook het intakegesprek met de studieadviseur voor de aanvang van de studie positief.

Het panel waardeert de workshop en de begeleiding die de opleiding ten voorbereiding op het afstuderen geeft. In een intervisiegroep bespreken studenten onder begeleiding van een docent hun onderwerp, probleemstelling en onderzoeksopzet. Voor de deeltijd zijn er een aantal avonden ingeroosterd waarop studenten kunnen sparren met docenten.

Opleidingscommissie

Zowel de voltijd als de deeltijd hebben een (instituuitsbrede) Gemeenschappelijke Opleidingscommissie (GOC) waar studenten van de opleiding BKM zitting in hebben. De GOC profileert zich nadrukkelijk als gesprekspartner van de opleiding. De aanwezige GOC-leden bevestigen dat de opleiding echt wat doet met de input van studenten en ook aan studenten teruggeeft wat er met de feedback is gedaan.

Weging en Oordeel

Oordeel voltijd/deeltijd: goed

Het panel ziet een solide, gestructureerd programma waarin studenten de juiste voor het BKM-vakgebied relevante inhoud tot zich nemen op een steeds hoger niveau en waarin ze in voldoende mate geconfronteerd worden met de toekomstige beroepspraktijk. Een analyse van het curriculum wijst uit dat het programma qua dekking van Body of Knowledge & Skills en competenties goed in elkaar zit. Studenten worden in staat gesteld om alle competenties op eindniveau te realiseren. De opleiding heeft via inhoudelijke leerlijnen door de jaren heen een samenhangend programma neergezet. De leerlijn Onderzoek is goed opgezet en het panel ondersteunt het voornemen van de opleiding om meer aandacht in te bouwen voor onderzoekend vermogen in de zin van het hebben van een onderzoekende houding. De internationale oriëntatie wordt met name *at Home* vormgegeven. Hiermee doet de opleiding het noodzakelijke, maar het panel denkt dat de student op dit vlak meer uitgedaagd kan worden en daarmee ook beter voorbereid wordt op het werken in een internationale context. De opleiding heeft dit reeds als agendapunt.

De algemene informatievoorziening is volgens het panel op orde. Het digitale landschap is goed ingericht en draagt onder meer door de inzet van HUBL, wat bij de deeltijd al structureel gebruikt wordt, maar ook bij de voltijd steeds meer vulling krijgt, bij aan de integratie van online en offline leren. Aandacht is nodig voor de 'kleine kwaliteit' t.a.v. de informatievoorziening. De begeleiding is goed vormgegeven, al ligt er nog een ontwikkelkans voor het versterken van SLB in het eerste jaar.

Het programma wordt uitgevoerd door een betrokken, gekwalificeerd kernteam dat structureel geschoold wordt en voldoende gefaciliteerd; met prettige wijze van sturingscultuur door het MT. Er is sprake van korte lijnen; ook naar de studenten toe. De opleiding toont een gezonde dosis kritisch vermogen over haar programma; er is een bewustzijn binnen het team ten aanzien van de verbeterpunten en een grote ambitie om daarmee aan de slag te gaan. Dat komt onder meer tot uiting in de manier waarop de opleiding het herontwerp van het curriculum aanpakt. Het auditpanel vindt het een goede zaak dat de samenhang verder geïntegreerd vorm zal krijgen bij dit herontwerp.

Doorslaggevend voor het oordeel '**goed**' vindt het panel de manier waarop de opleiding haar profilering en de door haar geformuleerde speerpunten stevig terug laat komen in het programma. Sterk vindt het panel eveneens de directe en structurele betrokkenheid van diverse lectoraten bij de opleiding. Via die lectoraten en de afstudeerateliers is de opleiding stevig verbonden met onderzoek binnen het BKM-vakgebied en de resultaten van dit onderzoek vinden ook daadwerkelijk hun weg terug in het curriculum. Het panel is daarnaast onder de indruk van de professionaliseringscultuur ('leven-lang-leren') in de opleiding, zowel individueel, maar ook zeker in teamverband. Vermeldenswaardig is ten slotte ook de ruimte voor de eigen profilering van studenten met de topclass en het sterprogramma voor talent als mooi voorbeeld.

4.3. Toetsing

Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Toelichting NVAO: De beoordeling is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. De eisen zijn helder voor de studenten. De kwaliteit van de tentaminering en examinering wordt voldoende gewaarborgd en voldoet aan de wettelijke deugdelijkheidsvereisten. De toetsen ondersteunen het eigen leerproces van de student.

Bevindingen

Systeem van toetsing en beoordelen

Het Toetsbeleid⁹ vormt het uitgangspunt voor het systeem van toetsen en beoordelen in de opleiding. Op basis van de competentiematrix heeft de opleiding een toetsplan opgesteld. Elke cursus heeft een cursuscoördinator die samen met de docenten de leerdoelen vaststelt. Ook stellen zij binnen de kaders van het toetsplan eerst een toetsmatrijs op, om vervolgens op basis daarvan een toets samen te stellen, inclusief wegingsfactoren en cesuur. Voor elk toetsonderdeel is daarnaast een beoordelingsformulier ontwikkeld (protocol). De criteria op deze beoordelingsformulieren zijn afgeleid van de leerdoelen die op hun beurt samenhangen met de competenties die de student moet aantonen. Op deze wijze wordt de opbouw en toetsing van alle competenties binnen de afzonderlijke cursussen geborgd. In de cursuswijzers staat hoe er getoetst wordt. Door middel van summatieve en formatieve toetsen worden studenten geïnformeerd over hun ontwikkeling om hen zo te steunen bij het sturen van hun leerproces.

Oordeel toetsen

Het panel bekeek een selectie van ontwikkelde en gemaakte toetsen. Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding een mix van toetsvormen hanteert die gedurende de vier jaar een oplopende complexiteit laten zien: van multiple choice-toetsen (kennistesten) in jaar 1, via open vragen in jaar 2, naar voornamelijk beroepsproducten in jaar 3. Denk aan een balanced scorecard, marketingadvies, plan van aanpak, volledig adviesrapport of visiepaper over verandermanagement. Het panel vond dat de toetsen aansloten op de bijbehorende onderwijsinhoud en dat ze van het niveau waren dat in de betreffende studiejaar verwacht mag worden van studenten van een hbo-bacheloropleiding. Wel vond het panel het grote aantal MC-toetsen in het eerste jaar opvallend en wil het een opmerking maken over de spelfouten die het in een aantal toetsen zag; iets waar studenten zich tijdens de audit ook kritisch over uitlieten.

Het panel vindt het goed dat de opleiding tevens inzet op andere, innovatievere vormen van toetsen die onder meer intrinsieke motivatie van de student meer stimuleren. Een aansprekend voorbeeld vond het panel de 'pressure cooker' van een dag vanuit het vak Sociaal Ondernemerschap en Innovatie in jaar 3. Een opdrachtgever uit het bedrijfsleven levert 's ochtends een real life vraagstuk aan en krijgt aan het einde van de dag oplossingen gepresenteerd door de verschillende studententeams. "Ik vond het mooi om te zien hoe snel de studenten groeien in de inhoud en in de wijze van gespreksvoering met mij als opdrachtgever", aldus een van de deelnemende bedrijven. Bij deze cursus schrijven studenten ook een blog en maken ze een visiepaper. Een ander voorbeeld is het maken van een vlog bij Business & ICT Alignment (jaar 3). Studenten geven aan dat ze door deze toetsvormen worden uitgedaagd om echt zichzelf te laten zien. De opleiding geeft in haar zelfevaluatie rapport al aan dat zij nog een slag wil maken in de variatie en opbouw in de toetsing. Het panel ondersteunt deze ontwikkeling.

⁹ Hogeschool Utrecht, Toetsbeleid opleidingen FEM, 2016-2017. Dit document is gebaseerd op het toetskader van de Hogeschool Utrecht en is van toepassing voor alle economische opleidingen. Voor de deeltijdopleidingen geldt dat er een aanvulling is in het Toetsbeleid PMO 2016-2017.

Deeltijdstudenten worden over het algemeen per periode getoetst via 1) kennistoetsen (MC, open vragen, review), 2) beroepsproducten, 3) PPO/PKZ¹⁰-product waarin de student reflecteert op zijn persoonlijke ontwikkeling in relatie met het thema van de module die periode of m.b.t. een zelf gekozen ontwikkeldoelstelling en 4) een assessment. Bij elk assessment zijn het beroepsproduct, de professionele ontwikkeling en onderzoeksvaardigheden van de student onderwerp van toetsing. Het panel constateerde tijdens de audit een verschil tussen de ervaren kwaliteit en inhoud van de feedback op de beroepsproducten en vraagt hier aandacht voor. Studenten misten deze feedback soms en geven aan dat hier ruimte voor verbetering is. Docenten geven aan dat deze feedback altijd te vinden is op het assessmentprotocol of aan bod komt in het gesprek na het assessment.

In het kader van flexibilisering gaat de deeltijdopleiding in studiejaar 2018-2019 de eerste ervaringen opdoen met leerwegonafhankelijke toetsen. Na de inschrijving worden leeruitkomsten die de student al beheerst via een leerwegonafhankelijke toets (LOT) of via een leerwegonafhankelijke beoordeling (LOB) in kaart gebracht. Een LOT is een door de opleiding geconstrueerde toets. Bij LOB beoordelen examinatoren, op basis van geleverde bewijsmaterialen (doorgaans beroepsproducten), gecombineerd met een portfolio-assessment en/of een criteriumgericht interview of de student de leeruitkomsten beheerst. Hier wordt ook getoetst of de bewijsmaterialen door de individuele student (en dus niet door iemand anders of in samenwerking met anderen) zijn gemaakt. Op basis van de uitkomsten van bovenstaande, gecombineerd met de resultaten van het intake en matchingsgesprek, wordt in dit gesprek een gepersonaliseerde toets- en onderwijsroute samengesteld.

In de HBO-monitor tonen studenten zich over het algemeen tevreden over de toetsing en beoordeling. Ze zijn positief over de duidelijkheid van de criteria waarop beoordeeld wordt. Wel geven studenten in het studentenhoofdstuk van de zelfevaluatie de suggestie om alle toetsmatrijzen digitaal inzichtelijk te maken.

Kwaliteitsborging

Centraal in het proces van toetsen en beoordelen staat de borging van kwaliteit. Dit toont de opleiding onder meer met onderstaande voorbeelden in tabel 3 aan (niet uitputtend). Het auditpanel waardeert dat binnen de opleiding ruimte is voor een goed gesprek over de kwaliteitsborging van het toetsysteem.

Tabel 3 – Voorbeelden van kwaliteitsborgende mechanismen BKM

Voorbeelden van kwaliteitsborgende mechanismen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Training t.a.v. de toetsdeskundigheid van de docenten: alle docenten moeten vóór 2020 in het bezit zijn van een BKE-certificering als bewijs dat zij voldoende kennis hebben van toetsing. Een aantal docenten had ten tijde van de audit het BKE-certificaat behaald; een aantal was nog bezig. Eén docent was bezig met de SKE-certificering. Het merendeel van de docenten is ook gecertificeerd als assessor. ▪ Toepassen van het vier-ogen-principe: docenten construeren samen met een collega de toetsmatrijzen, toetsen en beoordelingsformulieren. Het panel kreeg in het gesprek met de deeltijd docenten tevens een aantal voorbeelden van het toepassen van het vier-ogen-principe bij het beoordelen. Zo worden de toetsen bij de module Marketing beoordeeld door een docent van een andere klas. Ook nemen docenten met elkaar beroepsproducten door. ▪ Het vier-ogen-principe wordt ook toegepast bij de assessments (deeltijd) en het afstuderen. ▪ Scheiding begeleiden/beoordelen: bij het afstuderen treedt de docentbegeleider niet op als eerste of tweede examiner (voltijd). Ook bij de deeltijd wordt het mondeling examen afgenomen door een docent die geen begeleider is geweest van de student. De tweede examiner is altijd een deskundige op het afstudeeronderwerp. ▪ Interne kalibratie: docenten kalibreren onderling, ook door frequent in wisselende samenstelling met zijn drieën (begeleider en twee examinatoren) een afstudeeropdracht te beoordelen. Bij de deeltijd houden alle examinatoren een paar keer per jaar kalibratiesessies, gericht op een eenduidige interpretatie van de afstudeereisen van de beoordelingsmatrix. ▪ Ook externe kalibratie vindt plaats: de opleiding kalibreert het gerealiseerd eindniveau met collega-opleidingen¹¹ door middel van het uitwisselen en bespreken van afstudeerwerken. ▪ Betrekken van externe partijen/beoordelaars: de opleiding betreft bedrijfsmentoren, leden van de Board of Inspiration en lectoren bij de validatie van de leerresultaten.

¹⁰ PPO = Persoonlijke Professionele Ontwikkeling. De PPO-lijn is vervangen door de PKZ-lijn: Persoonlijke Kwaliteit en Zelfsturing

¹¹ Met de Hogeschool van Amsterdam, De Haagse Hogeschool, Avans Hogeschool en Hogeschool Rotterdam.

Afstudeerprogramma

De student studeert af op een project binnen een bedrijfskundig voldoende complexe organisatie, waar hij op basis van door onderzoek verkregen data een advies uitbrengt dat steunt op ten minste een drietal bedrijfskundige disciplines. Bij de afstudeeropdracht (30 EC) worden vijf competenties op het eindniveau getoetst. De opleiding toetst alle competenties al eerder op vrijwel eindniveau af in jaar 3; de meeste bij de cursus 'Adviseren 2'.

Een aantal observaties van het panel t.a.v. het afstudeerproces en de beoordeling hierbij.

- Het panel is positief over de diverse 'go/no go'-momenten die de opleiding in het afstudeerproces heeft ingebouwd. Zo vormen de atelierhouders samen een afstudeercommissie die verantwoordelijk is voor de goedkeuring van de afstudeeropdrachten en moet het onderzoeksplan, dat de student schrijft na goedkeuring van het afstudeervoorstel, goedgekeurd worden door de bedrijfsmentor en de eerste en tweede examinerator. Het auditpanel wil de opleiding meegeven om bij het onderzoeksplan goed te blijven letten op de aanwezigheid van een goede probleemanalyse en de daarbij horende afbakening van het onderzoek (zie ook standaard 4). De docentbegeleider kan studenten in deze helpen bij het maken van de verbinding met relevante theorie.
- Tijdens een colloquium presenteert en verdedigt de student zijn afstudeerrapport. Wanneer het afstudeerrapport onvoldoende is, wordt het colloquium – zowel bij de voltijd als bij de deeltijd – omgezet in een feedbackgesprek waarin de student feedback en feedforward krijgt. Dit wordt door het panel als een sterk punt beschouwd.
- De opleiding maakt bij het afstuderen gebruik van beoordelingsformulieren met duidelijke, goede rubrics. Deze set is ontwikkeld door een groep examinatoren in nauwe samenwerking met de lector Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek (Daan Andriessen) en gecontroleerd door de toetscommissie.
- De totstandkoming van het eindoordeel is voor het auditpanel over het algemeen transparant; docenten vullen de rubrics volledig in. Er is op het beoordelingsformulier ruimte voor opmerkingen. De toelichting van het oordeel bij deze ruimte – en dan met name de onderbouwing van hoge dan wel lage scores – was soms zeer summier en kan door sommige docenten beter worden verwoord.

Examen- en toetscommissie

Het auditpanel heeft, op basis van de auditgesprekken, de jaarverslagen en notulen van beide commissies, vastgesteld dat zowel de examen- als de toetscommissie goed in positie zijn en kundig en zorgvuldig te werk gaan. Leden van de examen- en toetscommissie zijn geschoold in toetsing en beoordeling en juridische basiskennis en zij zijn zich terdege bewust van de wakende, signalerende en borgende rol die zij spelen. Zo neemt de examencommissie steekproeven bij het afstuderen en is zij bij sommige afstudeerzittingen aanwezig als toehoorder. De examencommissie kent een extern lid, afkomstig van de Hogeschool van Amsterdam. Met deze hogeschool wordt ook regelmatig overlegd en gekalibreerd op specifieke toetsen. In studiejaar 2018-2019 wil de examencommissie ook kalibreren met de HvA over het functioneren van de examencommissie zelf. De ontwikkel- en onderzoeksagenda van examen- en toetscommissie toont dat beide commissies weten wat er op het gebied van toetsen en beoordelen in de komende periode nog moet gebeuren.

Weging en Oordeel

Oordeel voltijd/deeltijd: voldoende

Bij deze standaard komt het auditpanel tot het oordeel '**voldoende**'. Enerzijds trof het auditpanel enkele mooie elementen aan. Dit betreffen een transparant toetsstelsel dat bijdraagt aan valide en betrouwbare toetsen en beoordelingen, de consequente inzet van het vier-ogenprincipe en de borging van het stelsel die op een deskundige wijze plaatsvindt door de examen- en de toetscommissie. Het programma en proces rond de afstudeeropdracht, die aan tenminste drie bedrijfskundige disciplines gekoppeld moet zijn, ziet er doordacht uit met een relatie met de afstudeerateliërs en de afstudeercommissie die opdrachten goedkeurt en docentenbegeleider plus examinatoren toewijst. Anderzijds ziet het auditpanel nog ruimte voor verbetering in een aantal aspecten. Docenten vullen de rubrics op het beoordelingsformulier over het algemeen volledig in, maar het panel miste in een aantal gevallen de toelichting op het oordeel – en dan met name de onderbouwing van hoge dan wel lage scores – op de ruimte die hiervoor gereserveerd was op het beoordelingsformulier. Daarnaast heeft het panel aandacht gevraagd voor de hygiëne aspecten bij een aantal toetsen (spelfouten) en het grote aantal MC-toetsen in het eerste jaar. Ten slotte is een consistente, goede feedback van docenten op de beroepsproducten van belang.

4.4. Gerealiseerde leerresultaten

Standaard 4: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het realiseren van de beoogde leerresultaten blijkt uit de uitkomsten van toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

Bevindingen

Om te kunnen vaststellen of de studenten de beoogde leerresultaten behalen, heeft het panel tijdens de audit een brede selectie van door de studenten gemaakte en door examinatoren beoordeelde toetsen ingezien. Voorafgaand aan de audit heeft het panel een gestratificeerde steekproef uit de eindwerken bestudeerd en tijdens de audit zijn aanvullend een aantal portfolio's bestaande uit beroepsproducten en reflectieverslagen bestudeerd. Het geheel aan toetsen, portfolio's en afstudeeropdrachten maakt een goede indruk.

Bevindingen van het panel t.a.v. de afstudeeropdrachten

Het panel heeft vastgesteld dat het niveau van alle vijftien bestudeerde scripties het hbo-bachelorniveau weerspiegelt. Het panel heeft relevante bedrijfskundige opdrachten gezien waarbij in de meeste van de afstudeeropdrachten verschillende kernvakgebieden worden uitgediept. Het merendeel van de scripties bevat een kosten/baten analyse (financiële paragraaf). Het panel heeft een aantal hele goede scripties gezien met bijbehorende deugdelijke onderzoeksopzet en –methodiek, een helder theoretisch kader waarin actuele literatuur wordt gebruikt, duidelijke conclusies en aanbevelingen en een mooie verantwoording van en reflectie op het onderzoek(sproces). Deze kwaliteit vertaalde zich veelal ook in een hoger cijfer. Daartegenover stond een aantal scripties die van voldoende niveau waren, maar waarbij er ruimte voor verbetering was t.a.v. het uitvoeren van het praktijkgericht onderzoek. Het panel kon zien dat studenten geleerd hebben om onderzoek te doen (onderzoeksontwerp, dataverzameling en –analyse). De studenten hanteerden hierbij veelal de methodiek die aangereikt is door de opleiding, maar bereikten niet altijd evenveel diepgang. De opleiding geeft zelf ook aan in haar zelfevaluatierapport dat studenten met name de probleemanalyse en het formuleren van conclusies vaak nog lastig vinden. Dit leidt er bijvoorbeeld toe, zo zag het panel, dat hoofd- en deelvragen soms nog niet helemaal scherp waren en dat de student minder goed in staat was om structuur aan te brengen in de onderzoeksopzet en/of het theoretisch kader. De opleiding besteedt inmiddels meer aandacht in het programma aan deze fases van de onderzoekscyclus (zie standaard 2). Het panel denkt dat de opleiding hiermee een goede weg heeft ingeslagen. Ook de rol die het lectoraat hierbij speelt, vindt het panel vertrouwenwekkend. Door de 'atelier-aanpak' worden studenten intensiever begeleid en leveren ze theoretische verkenningen af die van hoger niveau zijn dan voorheen.

Relatie met de profilering

Door het werken met afstudeerateliers heeft de opleiding meer inhoudelijke focus kunnen aanbrengen in de afstudeerwerken. Steeds vaker kiezen de studenten voor de opdrachten die het atelier hun aanbiedt met als gevolg dat de eindwerken ook steeds vaker de profilering (zie standaard 1) van de opleiding reflecteren. Dit vindt het panel goed. In studiejaar 2016-2017 heeft een derde van de afstudeerders zich gericht op procesoptimalisatie. Verder kiezen afstudeerders steeds regelmatigere nieuwe businessmodellen en duurzaamheid als onderwerp. De opleiding wil de verbinding tussen de afstudeerateliers en de lectoraten verder aanscherpen en de afstudeervoorstellen nog prominenter aan te laten sluiten bij de visie en de inhoudelijke zwaartepunten van de opleiding. Het panel juicht dit toe.

Functioneren in de praktijk / in een vervolgopleiding

De beoordelingen van de bedrijfsmentoren van de afstudeerders laten zien dat de mentoren tevreden zijn met het niveau van de student en de bruikbaarheid van de eindrapporten. Afstudeerders krijgen dan ook regelmatig een vervolgcontract aangeboden.

Ook de werkveldvertegenwoordigers met wie het panel sprak, oordelen positief over de capaciteiten en het niveau van de BKM-stagiaires en -afgestudeerden. Zij zijn van mening dat de opleiding BKM van de HU bedrijfskundigen aflevert met een brede basis, een adaptief vermogen, zelfkennis en gevoel voor verandermanagement.

De alumni die de HBO-Monitor hebben ingevuld, geven aan dat zij de opleiding een goede basis vinden om te starten op de arbeidsmarkt en om hun competenties verder te ontwikkelen en dat er een voldoende tot goede aansluiting is tussen de opleiding en hun (eerste) functie. De aanwezige alumni zijn eveneens positief over hun opleiding en over de aansluiting met hun vervolgopleiding en/of carrière. Ze waardeerden onder meer de praktijkgerichtheid en de breedte van de opleiding. Ook vonden ze het positief dat de opleiding naast de aandacht voor de harde kant in bijvoorbeeld procesoptimalisatie ook aandacht besteedt aan de 'zachte kant' in het vernieuwen en herinrichten van bedrijfsprocessen. Een aantal deeltijdstudenten kregen na het afronden van hun afstudeeropdracht van hun werkgever ook de opdracht om hun advies te implementeren. Daarnaast gaven ze voorbeelden van de doorgroeimogelijkheden die zij hebben gehad bij hun werkgever na – en soms al tijdens – de studie.

De opleiding onderhoudt via informele kanalen contact met alumni. Een aantal alumni is actief in de Board of Inspiration of is betrokken als gastdocent of stagebegeleider. Niettemin ontbreekt op dit moment, zo geeft de opleiding zelf reeds aan in haar zelfevaluatie, een gedegen alumnibeleid. Hier ligt nog een ontwikkelkans voor de opleiding.

Weging en Oordeel

Oordeel voltijd/deeltijd: (ruim) voldoende

Bij deze standaard komt het auditpanel tot het oordeel '**voldoende**'. Het panel vindt dat de studenten met de afstudeerproducten laten zien dat zij de beoogde leerresultaten hebben behaald. Het niveau van alle bestudeerde scripties en de portfolio's weerspiegelden het niveau dat men van een hbo-bachelor Bedrijfskunde MER mag verwachten. Met name de (de uitwerking van) de probleemanalyse, het niveau van het uitgevoerde praktijkonderzoek en het formuleren van conclusies, gestaafd op de resultaten van het onderzoek, behoeven aandacht. Met de opzet van de afstudeerateliërs denkt het panel dat studenten in hun afstudeeropdracht tot meer diepgang zullen komen. Het auditpanel heeft er vertrouwen in dat de kwaliteit en het niveau van het uitgevoerde onderzoek in de afstudeeropdrachten verder zal toenemen, temeer daar de opleiding – in interactie met de lectoraten – tevens de onderzoekslëerlijn verder heeft aangescherpt.

De keuze voor het werken met afstudeerateliërs leidt tot eindwerken die steeds vaker de profilering van de opleiding reflecteren. Dit vindt het panel goed. Dit geldt met name bij de voltijddopleiding waar de profilering expliciet terugkeert in de thematiek van de onderwerpen. Bij de deeltijddopleiding staat de eigen problematiek in de beroepspraktijk meer centraal in het eindwerk.

Het werkveld uitte zich positief over het niveau van de afgestudeerden en ook alumni waren tevreden over de aansluiting van de opleiding op de beroepspraktijk, hun landing in het werkveld en de doorgroeimogelijkheden die ze hadden na hun eerste baan. Ten aanzien van het alumnibeleid adviseert het panel om dit in meer strategische zin vorm te geven.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Op grond van de voldoende oordelen op de standaard 3 'Toetsing' en standaard 4 'Gerealiseerde leerresultaten', gecombineerd met het oordeel goed op de standaarden 1 'Beoogde leerresultaten' en standaard 2 'Onderwijsleeromgeving', komt het auditpanel volgens de beslisregels van de NVAO op het eindoordeel 'voldoende' voor de hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER van Hogeschool Utrecht.

Het panel heeft een opleiding in beweging gezien die ook in beweging blijft en structureel via de stakeholders intern en extern en via evaluaties informatie ophaalt om het curriculum te verbeteren, aan te passen en ook organisatorische aspecten aan te pakken. Kortom, een opleiding die trots uitstraalt en tegelijk voldoende openstaat voor veranderingen en daarin ook proactief opereert. Bovendien een opleiding die de menselijke maat belangrijk vindt en daar ook naar handelt.

Het panel adviseert de NVAO dan ook graag om de accreditatie met de gebruikelijke termijn van zes jaar te verlengen.

6. AANBEVELINGEN

Het auditpanel formuleerde naar aanleiding van de observaties en bevindingen tijdens de audit enkele aanbevelingen. Deze aanbevelingen staan deels reeds bij de standaarden. Zoals eerder is aangegeven, heeft de opleiding het merendeel van deze onderwerpen reeds op haar netvlies. De aanbevelingen hebben verder geen invloed op de eerder gegeven oordelen.

Delen best practices

Het panel heeft gezien dat er sprake is van afstemming tussen de voltijd en deeltijd, maar denkt dat de opleidingen nog meer hun krachten zouden kunnen bundelen. Met name de voltijd kan profiteren van de *best practices* bij de deeltijd door bijvoorbeeld deeltijdcasuïstiek te gebruiken in de voltijd en de praktijkvoorbeelden die via deeltijdstudenten het onderwijs binnenkomen ook in de voltijd cursussen in te brengen. Ook kan de opleiding wellicht meer gebruik maken van de relaties die er liggen via de deeltijdopleiding met het werkveld.

Verbinding werkveld verder versterken

De opleiding werkt reeds samen met het werkveld (alumni, Board of Inspiration, de lectoraten en het bijbehorende bedrijvennetwerk). Het panel is van mening dat de opleiding deze samenwerkingen nog strategischer vorm kan geven. Zo kan het panel zich voorstellen dat de opleiding zorgt voor een sterkere vertegenwoordiging vanuit het Utrechts bedrijfsleven dat zich richt op de 'Smart Sustainable City'.

Voltijdstudenten gaven aan dat docenten niet altijd op bezoek komen bij de stageverlenende bedrijven of bij bedrijven tijdens het afstudeertraject. In het verlengde hiervan gaven deeltijdstudenten aan dat er niet of nauwelijks contact is tussen de opleiding en hun werkgevers. Er is dus in principe geen directe betrokkenheid van de werkgever. Het panel vindt dit een gemiste kans om als team structureel met de praktijk in gesprek te blijven over ontwikkelingen en thema's die van invloed zijn voor het curriculum. Het panel adviseert de opleiding om deze partijen – daar waar mogelijk – meer te betrekken in het netwerk van de opleiding en daarmee de praktijk nog steviger binnen te halen in het programma.

Studieloopbaanbegeleiding

Het panel adviseert om goed te kijken naar de opzet van SLB in het eerste jaar. In het auditgesprek met studenten kwam naar voren dat SLB in jaar 1 ingeroosterd is, maar niet verplicht en met name in het eerste jaar vinden studenten iets meer sturing van belang.

Minorenaanbod

Studenten gaven tijdens de audit aan dat er minoren waren, zoals minoren rondom de thema's online marketing en social media, waarbij inschrijving niet of moeilijk mogelijk was. Het auditpanel heeft aangegeven gecharmeerd te zijn van de profileringsruimte van 30 EC waar studenten een eigen accent kunnen geven aan hun studie. Dit heeft meer toegevoegde waarde, wanneer de inschrijving voor en/of de toegang tot bepaalde minoren verruimd en/of vergemakkelijkt wordt en ze zich ook daadwerkelijk kunnen verdiepen in de thema's naar hun keuze. De opleiding heeft in de hoor-wederhoor daarnaast aangegeven dat er diverse minoren zijn die niet toegankelijk zijn voor de studenten, omdat zij of te veel overlap vertonen met de reguliere opleiding of niet het gewenste niveau hebben. Het auditpanel begrijpt dit en adviseert de opleiding om in elk geval ook te kijken naar de communicatie richting studenten over wat waarom wel of niet mogelijk is ten aanzien van de minorkeuze.

Zoals het auditpanel bij standaard 4 heeft aangegeven, juicht het panel het toe dat de opleiding de verbinding tussen de afstudeerateliers en de lectoraten verder wil aanscherpen en de afstudeervoorstellen nog prominenter wil aan te laten sluiten bij de visie en de inhoudelijke zwaartepunten van de opleiding.

Een logische gevolgtrekking van de focus die de opleiding heeft aangebracht is, dat het voor studenten niet mogelijk om op af te studeren op bijv. een marketing onderwerp. Ook in dit licht zou het dan juist interessant voor studenten kunnen zijn om zich bijv. tijdens de minorruimte verder te specialiseren op dit thema of op andere thema's die buiten de speerpunten van de opleiding vallen, zoals de opleiding nu al een verdiepende minor Commerciële Vaardigheden aanbiedt, waar vooral de marketingonderdelen aan bod komen die niet in het reguliere onderwijs zitten.

Internationalisering

Het panel heeft reeds aangegeven dat er ontwikkelkansen liggen op dit punt. Hierbij kan gedacht worden aan docent- en studentmobiliteit, maar er liggen wat het panel betreft ook mooie mogelijkheden om eerste- en tweedejaars studenten in projecten aan het werk te zetten met internationale studenten. Het Utrechtse bedrijfsleven is internationaal georiënteerd en de opleiding kan tevens deze werkcontext gebruiken. Denk hierbij ook aan casuïstiek rondom het thema 'Smart Urban City'.

Organisatorische aspecten

Aandacht is gewenst voor de 'kleine kwaliteit'. Hiermee doelt het panel op een aantal organisatorische aspecten, zoals informatie die niet altijd op de juiste plek terecht komt (denk aan mailinglijsten die niet accuraat zijn), de trage afhandeling van de toekenning van studiepunten van een *study abroad* etc.

BIJLAGE I**Scoretabel**

Scoretabel paneloordelen Hogeschool Utrecht Hbo-bachelor Bedrijfskunde MER Voltijd en deeltijd	
Standaard	Oordeel
Standaard 1. De beoogde leerresultaten	G
Standaard 2. Onderwijsleeromgeving	G
Standaard 3. Toetsing	V
Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten	V
Algemeen eindoordeel	V

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER van Hogeschool Utrecht

Programma

Variant(en): Voltijd, Deeltijd

Locatie: Utrecht, Daltonlaan 500 (Parkeren vrij of achter gebouw Daltonlaan 300 na aanbellen bij de slagboom), zevende verdieping, 7.05

Datum locatiebezoek: 8 december 2017

Tijd	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Gespreksonderwerpen
08.00 – 08.15	Inloop & ontvangst auditpanel	
08.15 – 09.00	Vooroverleg auditpanel	- vooroverleg - bestudering documenten ter inzage
09.00 – 10.00	- Management: Joke Berendsen (opleidingsmanager voltijd BKM); - Jeroen Berendsen (opleidingsmanager deeltijd BKM); - Ronald Antonissen (opleidingsmanager instituutspedeuse voltijd) - Lector: Pascal Ravesteijn (lectoraat Process Innovation and Information Systems)	- Korte presentatie over de opleiding - Nader te bepalen
10.00 - 10.15	Pauze / Intern overleg auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
10.15 – 11.30	Panel langs vier ruimtes ingericht per leerjaar met in iedere ruimte twee docenten en twee studenten - Inzage materiaal (blijft de hele dag liggen) - Propedeuse: Lokaal DL500 6.13 - Tweedejaar: Lokaal DL500 6.15 - Derdejaar: Lokaal DL500 9.19 - Vierdejaar: Lokaal DL500 10.19 Docenten en studenten die ook bij de gesprekken later op de dag aanwezig zullen zijn om het gesprek te kunnen voortzetten.	- Onderwijsuitvoering
11.30 – 11.45	Pauze / Intern overleg auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
11.45 – 12.30	Het panel splitst: 7.05: In gesprek met studenten voltijd Propedeuse: Tessa Reitsma, Denise Rossen Tweedejaar: Matthijs Bennemeer, Philip Vercammen Derdejaar: Anniko Dijkman, Willemijn van Haeften Vierdejaar: Simon Atteveld, Chantal van der Meer 6.06: In gesprek met studenten deeltijd Tweedejaar: Rob van de Spek Derdejaar: Rob Mulderij Vierdejaar: Rosanne Hamers Vierdejaar: Judith Barneveld	- aansluiting - kwaliteit en relevantie programma - studeerbaarheid / studiebegeleiding - kwaliteit docenten - opleidingsspecifieke voorzieningen
12.30 – 13.15	Lunch auditpanel	- intern overleg - inzage materiaal

Tijd	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Gespreksonderwerpen	
13:15 - 14:15	<p>Panel splitst: 7.05: Panel voltijd in gesprek met voltijd docenten/beoordelaars:</p> <p>Arjen Maris (Docent/onderzoeker, projectleider herontwerp) Hedde Thenu (Docent, coördinator meeloop- en open dagen en matching/intake) Marja Exalto-Sijbrands (Docent/onderzoeker, Afstudeercoördinator en leerlijn onderzoek) Bas de Graaf (docent) Iris Hollaender (docent/onderzoeker, coördinator Honours, voorzitter Instituutsraad) Jip den Tonkelaar (docent, coördinator tweedejaar) Hans van de Kolk (docent, coördinator derdejaar, voorzitter CRG, voorzitter toetscommissie) Leonie Stolk (docent, stagecoördinator en leerlijn communicatieve vaardigheden)</p> <p>N.B. Alle docenten zijn begeleider en examinerator bij afstudeertrajecten en hebben ook nog andere taken en rollen (zie bijlage op de site van de auditcommissie).</p>	<p>13:15-13:45 uur Panel deeltijd bezoekt lokaal met materiaal deeltijd samen met docenten.</p> <p>13:45-14:15 uur 6.06: Panel deeltijd in gesprek met docenten/beoordelaars:</p> <p>Nathilda de Graaf (Docent, Programmaleider Bedrijfskunde MER Deeltijd, lid examencommissie) Gertjan Schop (docent, coördinator afstudeercommissie) Ronald de Lange (docent) Gerlach Velthoven (docent)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - inhoud en vormgeving programma - eigen inkleuring programma - onderzoekslijn - lectoraat en kenniskring - interactie onderwijs en onderzoek - praktijkcomponenten / stage - internationale component - aansluiting instromers - relatie docenten beroepenveld - eigen deskundigheid docenten - opleidingsspecifieke voorzieningen
14.15 – 14.30	Pauze / Intern overleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> - intern overleg - bestudering documenten ter inzage - <u>bepalen pending issues</u> 	
14.30 – 15:15	<p>Examencommissie (waaronder toetscommissie) André Ras (voorzitter Examencommissie) Arjen Bout (lid Examencommissie voor voltijd) Nathilda de Graaf (lid Examencommissie deeltijd) Pascal Hoving (ambtelijk secretaris Examencommissie) Hans van der Kolk (voorzitter Toetscommissie)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - bevoegdheden, taken en rollen - relatie tot het management - (relatie tot de toetscommissie) 	
15.15 – 15.30	Pauze / Intern overleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> - intern overleg - bestudering documenten ter inzage 	

Tijd	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Gespreksonderwerpen
15.30 – 16.00	Vertegenwoordigers uit het beroepenveld waaronder alumni Board of Inspiration: André Veelders (Manager, Sogeti Nederland) Ingeborg Struijk (Architect Manager, Microsoft Nederland) Wim Oolbekkink (Programmamaker, Stichting SBI) Erik Friedeberg (Oprichter en Bestuurder Coöperatie Manifesto) Alumni Voltijd: Jeffrey van der Meule (Operations Implementation Officer, ABN AMRO Bank) Janneke Hellema (Marketing – en Management assistent, WSB Finishing Equipment) Alumni Deeltijd: Anouk Fokker (Teamleider Specialistische Langdurige Zorg, Abrona) Chris Gralike (Practice Manager Business Continuity, AMIS)	
16:00 - 16:30	Pending issues <i>(alle gesprekspartners zijn hiervoor beschikbaar)</i>	- (indien van toepassing) - (indien van toepassing: bestudering documenten ter inzage)
16.30 – 17.30	Intern overleg auditpanel	- bepaling voorlopige beoordeling
17.30 –	Terugkoppeling	

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende voltijdse en deeltijdopleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland" van september 2016. Daarin staan de standaarden vermeld waarop het panel zich bij de beperkte opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditteam zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de voltijdse en deeltijdopleiding.

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

De verificatie door het auditteam geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geledingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditteam met in achtneming van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

Afstemming deelpanels binnen het cluster

'De visitatie binnen dit cluster is uitgevoerd door de visitatiebureaus Hobéon en NQA waarbij Hobéon zes hogescholen en NQA drie hogescholen heeft beoordeeld. Gedurende het traject hebben de voorzitters van de betrokken kernpanels met elkaar afgestemd over de opzet en de focuspunten van de audits.'

Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. Verder wordt de afstemming tussen de panels geborgd door de ondersteuning van zo veel mogelijk dezelfde secretaris vanuit zowel Hobéon als NQA en door de inzet van getrainde voorzitters.

Het oordeel van het auditpanel vastgelegd in een conceptrapport werd aan de opleiding voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, September 2016'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding (bijvoorbeeld: voltijd, deeltijd en duaal), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de kwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

Indien een opleiding onder één CROHO-registratie wordt aangeboden op meerdere locaties, kan de opleiding alleen voor accreditatie in aanmerking komen als uit de beoordeling blijkt dat elke locatie voldoet aan de in het betreffende kader genoemde kwaliteitsstandaarden.

Beperkte opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien i) standaard 1 'onvoldoende' is, ii) een of twee standaarden 'onvoldoende' en herstel binnen twee jaar niet realistisch en haalbaar is of iii) drie of meer standaarden als 'onvoldoende' zijn beoordeeld.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'voldoende' zijn indien ten minste twee standaarden 'voldoende' zijn, waaronder in elk geval standaard 1, en herstel van de tekortkoming(en) bij de 'onvoldoende' standaarden realistisch en haalbaar is binnen twee jaar.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste alle standaarden minimaal voldoende zijn en twee standaarden als 'goed' worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste alle standaarden minimaal 'voldoende' worden bevonden en twee standaarden als 'excellent' worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.

BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

- Zelfevaluatie rapport opleiding
- Studiegidsen Bedrijfskunde MER 2017-2018 voor 1) voltijd, 2) deeltijd en 3) flexdeeltijd.
- Competentiematrix Bedrijfskunde MER voltijd 2017-2018
- Competentiematrix Bedrijfskunde MER deeltijd 2017-2018
- Matrix kernvakken Bedrijfskunde MER deeltijd 2017-2018
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid).
- Toetsbeleid Opleidingen FEM 2016-2017
- Toetsprogramma Bedrijfskunde MER 2017-2018 voltijd
- Toetsplannen Bedrijfskunde MER 2017-2018 deeltijd, propedeuse en hoofdfase
- Jaarverslag examencommissie en verslagen opleidingscommissie (indien een opleidingscommissie vereist is)
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken bekeken¹²:

Aantal	Studentnummer	Variant
1	1605503	Voltijd
2	1569593	Voltijd
3	1639706	Voltijd
4	1614300	Voltijd
5	1644693	Voltijd
6	1642884	Voltijd
7	1619731	Voltijd
8	1619710	Voltijd
9	1586382	Voltijd
10	1567120	Voltijd
11	1576192	Voltijd
12	1624921	Voltijd
13	1623326	Voltijd
14	1619820	Voltijd
15	1612118	Voltijd
16	1594631	Deeltijd
17	1622846	Deeltijd
18	1638611	Deeltijd

¹² Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam.

BIJLAGE IV Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	HBO Bedrijfskunde MER Zuid- en West-Nederland
----------------------	---

Korte functiebeschrijvingen (cv's) van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. drs. W.G. van Raaijen	De heer van Raaijen is partner bij Hobéon en veelvuldig betrokken geweest bij audits, waaronder accreditatieaudits.
Dhr. B. Suithoff MBA	De heer Suithoff is docent bij Viaa Hogeschool, coördinator van het International Business Programma aldaar en senior beleidsadviseur Strategie & Marketing.
Mevr. S.H. van Doorne MFM	Mevrouw Van Doorne is verantwoordelijke onderwijsprogramma/teamleider opleiding Bedrijfskunde MER van De Haagse Hogeschool en is eigenaar van Van Doorne Collier (advies en training dienstverlening).
Dhr. Drs. G.H. van de Wouw	De heer Van de Wouw is Member of the Board van NetApp International BV en NetApp Manufacturing & Holding en is daarnaast Vice President Northern EMEA, Eastern Europe, Russia & CIS, Middle East & Africa voor NetApp. Een divisie van \$ 1.9 miljard en 1850 medewerkers.
Mevr. M.J. van den Berg	Mevrouw Van den Berg is student Bedrijfskunde-MER aan Hogeschool Inholland.
Mevr. D.P.M. de Koning MSc	Mevrouw De Koning is NVAO-gecertificeerd secretaris.

Op 19 juli 2017 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Bedrijfskunde MER van Hogeschool Utrecht, onder het nummer 005816.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende ten minste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling - anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het evaluatiebureau -, die een onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl