



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Business Management**  
voltijd

**Hogeschool Utrecht**

**De kracht van**  
**kennis.**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Business Management**  
voltijd

**Hogeschool Utrecht**

CROHO nr. 34130

Hobéon Certificering

**Datum**

26 november 2014

**Auditpanel**

R.J.M. van der Hoorn MBA CMC, voorzitter

drs. G.H.J. Sweers

drs. M. Luft

K. Jacobs

**Secretaris**

V. Bartelds

Logistiek Coördinator

I.M. Gies Broesterhuizen



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1. BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2. SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3. INLEIDING</b>	<b>5</b>
<b>4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>7</b>
<b>5. ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>15</b>
<b>6. AANBEVELINGEN</b>	<b>17</b>
BIJLAGE I Scoretabel	19
BIJLAGE II Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	21
BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma	23
BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels	25
BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten	29
BIJLAGE VI Overzicht auditpanel	31



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool Utrecht
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief, 2014
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Business Management
registratienummer croho	34130
domein/sector croho	Hoger Economisch Onderwijs
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Business Administration (BBA)
aantal studiepunten	240 EC
onderwijsvorm(en)	Co-makership en Lerend Werken
locatie(s)	Utrecht en Amersfoort
variant(en)	Voltijd
relevante lectoraten	Bedrijfsopvolging en Innovatie Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek Procesinnovatie en informatiesystemen
datum audit / opleidingsbeoordeling	14 en 15 oktober 2014
contactpersoon	A. Molenaar

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Business Management**, voltijd<sup>1</sup>

bron: Kritische Reflectie

peildatum: 10 december 2013

instroom (aantal)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
▪ voltijd	82	128	198	207	156	168
uitval (percentage)						
uit het eerste jaar <sup>2</sup>	2008	2009	2010	2011	2012	2013
▪ voltijd	50%	59%	55%	52%	46%	7%
uit de hoofdfase <sup>3</sup>				2007	2008	2009
▪ voltijd				6%	12%	4%
rendement (percentage) <sup>4</sup>				2006	2007	2008
▪ voltijd				-	56%	61%
docenten (aantal + fte) <sup>5</sup>			aantal		Fte	
▪ voltijd				14	12,3	
opleidingsniveau docenten (percentage) <sup>6</sup>			Bachelor	Master	PhD.	
▪ voltijd				7%	86%	7%
docent-student ratio <sup>7</sup>						
▪ voltijd				Propedeuse: 1:26		Hoofdfase 1:28
contacturen (aantal) <sup>8</sup>			1 <sup>e</sup> jaar <sup>9</sup>	2 <sup>e</sup> jaar	3 <sup>e</sup> jaar <sup>10</sup>	4 <sup>e</sup> jaar <sup>11</sup>
▪ voltijd Utrecht				9,3	9,3	2,6
▪ voltijd Amersfoort				9,1	12,7	n.v.t. <sup>12</sup>

<sup>1</sup> Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordeling 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 11 september 2012.

<sup>2</sup> Het aandeel van het totaal aantal bachelorstudenten (eerstejaars opleiding) dat na één jaar niet meer bij de opleiding staat ingeschreven, zo mogelijk voor de laatste zes cohorten.

<sup>3</sup> Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studieduur zonder het diploma te hebben behaald alsnog uitvalt uit de opleiding, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

<sup>4</sup> Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat het bachelordiploma haalt in de nominale studieduur + één jaar, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

<sup>5</sup> Kritische Reflectie, Bijlage B

<sup>6</sup> Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwijzend personeel).

<sup>7</sup> De verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten en het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar.

<sup>8</sup> Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.

<sup>9</sup> Studiejaar 2012-2013, Bron: Kritische Reflectie

<sup>10</sup> Exclusief minor

<sup>11</sup> Exclusief Afstudeerbegeleiding

<sup>12</sup> In 2012-2013 was er nog geen vierde jaar in Amersfoort



## 2. SAMENVATTING

De opleiding Business Management (BM) van de Hogeschool Utrecht, locaties Utrecht en Amersfoort, maakt deel uit van het Hoger Economisch Onderwijs en leidt op tot Bachelor of Business Administration. De hbo-bacheloropleiding Business Management levert studenten af die startbekwaam zijn als assistent-manager in het middenbedrijf, concludeert het auditpanel. BM onderscheidt zich door de keuze voor het segment middenbedrijf (20-250 werknemers, geen *unit* van grootbedrijf) en door de combinatie van *traineeships* en contactmomenten in de schoolsituatie. De bijzondere kwaliteit van BM-studenten ligt in het zelfstandig herkennen en benutten van kansen, en het herkennen en oplossen van problemen. De opleiding is ingericht volgens het principe van *co-makership*: opleiding, student en werkveld vormen samen de leeromgeving. Op deze manier geeft de opleiding vorm aan haar uitgangspunt "Lerend werken, werkend leren" .

### **Standaard 1: beoogde eindkwalificaties**

De opleiding Business Management van de Hogeschool Utrecht leidt op tot assistent-manager in het middenbedrijf concludeert het auditpanel. De beoogde eindkwalificaties zijn in het studiejaar 2013-2014 geactualiseerd en in lijn gebracht met de HBO-brede standaard voor Bachelor of Business Administration en op niveau gedefinieerd met behulp van de Dublin Descriptoren. De eindkwalificaties zijn daarbij opnieuw geformuleerd in termen van competenties en worden zowel structureel als frequent gevalideerd en geactualiseerd met het beroepenveld. Hierbij zijn onderzoekend vermogen en ondernemend vermogen als competenties expliciet opgenomen in de eindkwalificaties.

De internationale oriëntatie is naar het oordeel van het auditpanel slechts beperkt zichtbaar in de beoogde eindkwalificaties, voornamelijk via de BBA-standaard.

De opleiding heeft de competenties op drie beheersingsniveaus beschreven, waarbij niveau drie is gedefinieerd als het bachelorniveau.

Gezien de nauwgezette manier waarop de opleiding de eindkwalificaties in lijn heeft gebracht met elders bepaalde standaarden zonder daarbij haar eigenheid te verliezen, de inhoudsvolle afstemming met het werkveld en de realistische kijk op onderzoek, maar ook in aanmerking genomen het matig gedefinieerde beroepsprofiel en de beperkte invulling van internationalisering beoordeelt het auditpanel deze standaard als "voldoende".

### **Standaard 2: Onderwijsleeromgeving**

Het auditpanel treft in de documentatie en tijdens het bezoek aan de opleiding een programma aan dat stelselmatig het niveau van de student verbindt aan de beoogde eindkwalificaties, door middel van een longitudinale opbouw met concreet geformuleerde leerdoelen per niveau.

De opleiding implementeert een zeer praktijkgericht programma waarin studenten na de brede BBA-propedeuse maar liefst vier *traineeships* in de hoofdfase volgen. Tijdens deze *traineeships* functioneren studenten (oplopend) 2 tot 4 dagen per week binnen de stageverlenende organisatie en 3 tot 1 dag per week in de schoolsituatie.

De opleiding faciliteert hiermee een *hands on*-attitude van zowel studenten als het werkveld en borgt tegelijkertijd het opleidingskarakter van de *traineeships*.

De zware focus op de praktijkstages heeft wel tot gevolg dat de theoretische basis van deze bacheloropleiding enigszins onder druk staat.

De opleiding kent een specialisatie Bedrijfsovername die een diffuse plaats in het curriculum heeft. Relatief weinig studenten volgen deze specialisatie, hetgeen het auditpanel niet verbaast, gezien de profilering van BM, opleidend tot middenkader.

Het docententeam wordt door studenten expliciet als inspirerend omschreven en ook naar het oordeel van het auditpanel is het team voldoende geschoold en voorzien van ervaring met en in het werkveld. De internationale oriëntatie van het team is beperkt.

De studeerbaarheid van de opleiding is pittig, zeker in vergelijking tot meer reguliere studies, zonder de intensieve *traineeships*. Om studievertraging te beperken voorziet de opleiding in zomersprints, waarin kernvakken gedurende de zomervakantie met begeleiding herkanst kunnen worden.

De fysieke leeromgeving en de informatievoorziening voor studenten is naar het oordeel van het panel adequaat en passend voor de opleiding. De op korte termijn voorziene nieuwe huisvesting in Utrecht zal deze aspecten nog verder doen verbeteren.

De communicatie op het gebied van excellentiemogelijkheden, het minorenaanbod en rondom de specialisatie Bedrijfsovername laat nog te wensen over, zo bleek het auditpanel in gesprekken met studenten.

De gestructureerde opbouw van het curriculum, de praktijkgerichte instelling en het inspirerende docententeam, in combinatie met de diffuus gepositioneerde specialisatie en matige communicatie op onderwerpen, brengen het auditpanel tot het oordeel 'voldoende' op deze standaard.

### **Standaard 3: Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties**

De competenties en de daaruit gedestilleerde leerdoelen worden door de opleiding adequaat afgetoetst per niveau. Hierbij is er sprake van voldoende spreiding van toetsvormen. De opleiding hanteert het vierogen-principe waar dat gewenst is en werkt aan een nog verdere toetsbekwaamheid door middel van een certificeringsprogramma voor assessoren.

De beoordeling en weging van toetsen zijn transparant en naar het oordeel van het panel valide. De kwaliteit van de afstudeerproducten is aan de maat. Het auditpanel deelt de cesuur met de opleiding, maar geeft wel aan dat de becijfering van de voldoende bij de opleiding aanzienlijk hoger uitvalt. Met name de leesbaarheid en het methodologische niveau is voor verbetering vatbaar.


De aangetroffen toetsvormen, de systematische toetsing van de eindkwalificaties en de kwaliteit van het afstudeerwerk, die hier en daar nogal ruim wordt becijferd, brengen het panel tot het oordeel 'voldoende' op deze standaard.

### **Algemene conclusie:**

Gelet op het onderwijsprogramma met veel nadruk op werkend leren, een pittig curriculum met inspirerende docenten en een hechte band met het werkveld concludeert het auditpanel dat de opleiding haar ambities voldoende waarmaakt.

Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het panel voor de opleiding als geheel tot het oordeel 'voldoende'. Het auditteam adviseert de NVAO derhalve de opleiding te accrediteren voor een periode van zes jaar.

Den Haag, 26 november 2014

  
R.J.M. van der Hoorn,  
voorzitter

  
V. Bartelds,  
secretaris

### 3. INLEIDING

De voltijdse opleiding Business Management (BM) van de Hogeschool Utrecht, locaties Utrecht en Amersfoort, maakt deel uit van het Hoger Economisch Onderwijs en leidt op tot Bachelor of Business Administration. De hbo-bacheloropleiding Business Management levert studenten af die startbekwaam zijn als assistent-manager in het middenbedrijf.

De opleiding BM is onderdeel van het instituut Business Administration, dat op zijn beurt onderdeel is van de Faculteit Economie en Management van de Hogeschool Utrecht.

Het instituut Business Administration heeft sinds 1 september 2014 een nieuwe instituutsdirecteur in de persoon van Yvonne Kanters. Zij heeft Karin van Grafhorst opgevolgd. Beide directeurs hebben deelgenomen aan de gesprekken met het auditpanel.

Tijdens de laatste externe audit in 2008 was de opleiding BM net gestart als vervanger van de voormalige opleiding Bedrijfskader MLB. Het toenmalige auditpanel was enthousiast over de manier waarop men de opleiding, nog grotendeels op papier, had ingericht. Daadwerkelijke verbeter- of aandachtspunten zijn daardoor beperkt tot het vragen van aandacht voor voldoende betrokkenheid van het afnemend werkveld.

De interne audit van de opleiding uit 2013 geeft meer handvatten om de recente ontwikkelingen en responsiviteit van de opleiding op waarde te schatten, temeer omdat de interne audit hetzelfde beoordelingskader Beperkte opleidingsbeoordeling hanteerde.

De interne auditcommissie gaf als aanbeveling de eindkwalificaties te herijken. De opleiding heeft deze aanbeveling ter harte genomen en heeft de beoogde eindkwalificaties vernieuwd om zowel aan te sluiten bij de landelijk afgesproken Bachelor of Business Administration-standaard (BBA), een sterkere focus op het MKB aan te brengen, als om het eigen karakter van de opleiding te borgen.

De tweede belangrijke aanbeveling van de interne audit betrof het transparanter maken van de dekking van de eindkwalificaties in het gerealiseerd niveau en daaraan verbonden het verhelderen van de tussentijdse toetsing van praktijkelementen en de transparante borging van het gerealiseerd eindniveau.

De opleiding heeft deze aanbeveling opgevolgd door een nieuw beoordelingssysteem voor de praktijkcomponent van de opleiding te ontwerpen. Bovendien is, met ingang van dit studiejaar, onder begeleiding van het Lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek een nieuw beoordelingsformulier op basis van *rubrics* in gebruik genomen ter vaststelling van het gerealiseerd eindniveau van de student.



## 4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

### Beoogde eindkwalificaties

**Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat inhoud, niveau en oriëntatie betreft geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.**

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau (bachelor–master) en oriëntatie (hbo–wo) binnen het Nederlands kwalificatieraamwerk. Zij sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.

### Bevindingen

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn in het studiejaar 2013-2014 geactualiseerd met een sterke focus op het MKB en in lijn gebracht met de HBO-brede standaard voor Bachelor of Business Administration en op niveau gedefinieerd met behulp van de Dublin Descriptoren. De landelijke BBA-standaard is nadrukkelijk afgestemd op wat er internationaal gebruikelijk is in dit vakgebied. Omdat de opleiding een eigen competentieset voor Business Management heeft opgesteld en er geen andere specifieke BM-opleidingen binnen deze CROHO bestaan, is een onderlinge vergelijking niet mogelijk.

De opleiding heeft de eindkwalificaties geoperationaliseerd in een nauwgezet beschreven competentiematrix, waardoor transparant is waar in het programma welke competentie op welk niveau wordt afgetoetst.

De eindkwalificaties zijn daarbij opnieuw geformuleerd in termen van competenties en worden zowel structureel als frequent gevalideerd en geactualiseerd met het beroepenveld. Hierbij zijn onderzoekend vermogen en ondernemend vermogen als competenties expliciet opgenomen in de eindkwalificaties.

De internationale oriëntatie is naar het oordeel van het auditpanel slechts beperkt zichtbaar in de beoogde eindkwalificaties, voornamelijk via de BBA-standaard. Hiermee hanteert de opleiding wel een internationaal referentiekader, maar het auditpanel oordeelt dat, juist voor leidinggevend in het middenbedrijf, een sterkere focus op internationalisering op zijn plaats is.

#### *Oriëntatie/niveau*

Dat de opleiding in het domein Hoger Economisch Onderwijs op zijn plaats is, is voor het auditpanel duidelijk.

Wel heeft het auditpanel enigszins gezocht naar een helder uitstroomprofiel, voor welke functies in het brede veld van MKB (van 20 tot 250 medewerkers) leidt BM nu werkelijk op? De aspirant-zelfstandig ondernemer zal veeleer voor Small Business en Retailmanagement kiezen, de filiaaldirecteur van een unit van het grootbedrijf komt eerder bij een expliciet bedrijfskundig ingestoken opleiding uit. In het middengebied heeft het auditpanel uiteindelijk de BM-afgestudeerde gesitueerd als assistent-manager in het middenbedrijf met de basis om door te groeien tot manager na voldoende praktijkervaring. Het is volgens het auditpanel dan ook verstandig geweest dat de opleiding haar focus heeft afgebakend tot een range van 20-250 medewerkers.

Het is voor het auditpanel inzichtelijk hoe de eindkwalificaties zijn gerelateerd aan de Dublin Descriptoren en de generieke HBO-kwalificaties. De verdeling tussen drie generieke competenties (Persoonlijk leiderschap, Sociaal Communicatieve competentie en Onderzoekend vermogen) enerzijds en de Beroepscompetenties (Leiderschap, Management, Financiële competentie en Ondernemend vermogen) anderzijds verheldert deze verbinding, naar het oordeel van het auditpanel.

De opleiding heeft de competenties op drie beheersingsniveaus beschreven, waarbij niveau drie is gedefinieerd als het bachelorniveau.

### *Onderzoek*

De opleiding plaatst onderzoek met instemming van het auditpanel niet in het kader van een eigenstandig product, maar als belangrijke competentie van de *'reflective professional'*, de startbekwame beroepsbeoefenaar die de behoefte moet voelen en in staat moet zijn suggesties *'evidence based'* te onderbouwen. Waar het de eis tot vernieuwende inzichten uit onderzoek betreft, tempert de opleiding de ambitie tot *'vernieuwend in de context van dit MKB-bedrijf'*. Het auditpanel acht dit een realistische en verstandige keuze.

### *Internationalisering*

De opleiding kiest in de ogen van het auditpanel, conform HU-beleid, nadrukkelijk voor de benadering van *"internationalisering at home"*. De regionale context waarin veel van de afgestudeerde BM'ers zullen werken laat onverlet dat de internationalisering - en daarmee verbonden de interculturalisering van die regionale context - enorm is gegroeid. Het belang van een internationale oriëntatie groeit navenant. Om een voorbeeld te geven: om, zoals hierboven geschetst, vernieuwende oplossingen voor lokale problemen te bedenken en te onderbouwen, is juist vaak een bovennationale scope noodzakelijk.

Het auditpanel acht meer aandacht voor de internationale context wenselijk. Overigens zonder in de ambitie een internationale focus aan te willen brengen in het curriculum. Meer Engelstalige vakken en Engelstalige literatuur is al een stap in de goede richting.

### *Validering eindkwalificaties door het werkveld*

De inbreng van het werkveld in de formulering van de eindkwalificaties en met name in de operationalisatie ervan in competenties en leerdoelen ziet het auditpanel in voldoende mate terug. In een open en inhoudsvolle communicatie tussen de Werkveldcommissie en de opleiding weet de opleiding een frequente validatie van de leerdoelen, de competenties en tenslotte ook de eindkwalificaties te bereiken. Ook de aanwezigheid van vertegenwoordigers van het werkveld bij afstudeerzittingen levert met grote regelmaat een schat aan informatie op dit gebied op.

## **Weging en Oordeel**

Gezien de nauwgezette manier waarop de opleiding de eindkwalificaties in lijn heeft gebracht met elders bepaalde standaarden zonder daarbij haar eigenheid te verliezen, de inhoudsvolle afstemming met het werkveld en de realistische kijk op onderzoek, maar ook in aanmerking genomen het matig definieerde beroepsprofiel en de beperkte invulling van internationalisering beoordeelt het auditpanel deze standaard als *"voldoende"*.

## Onderwijsleeromgeving

**Standaard 2: Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.**

Toelichting NVAO: De inhoud en vormgeving van het programma stellen de toegelaten studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De kwaliteit van het personeel en van de opleidingsspecifieke voorzieningen is daarbij essentieel. Programma, personeel en voorzieningen vormen een voor studenten samenhangende onderwijsleeromgeving.

### Bevindingen

#### Programma

##### *Didactische visie*

De opleiding BM stelt zich nadrukkelijk tot doel aan te sluiten bij de overheersende leerstijl van zowel de instromende studentenpopulatie als het afnemend werkveld, de "doeners". De opleiding zelf verwoordt dat onder het motto "Lerend werken – werkend leren" en geeft dat vorm in de grote praktijkcomponent in het curriculum onder de term *Traineeships*. Het auditpanel waardeert deze keuze en ziet ook een duidelijke meerwaarde van dit concept. Bovendien is het het auditpanel helder geworden dat deze *traineeships* zich verdiepend onderscheiden van de gebruikelijke stages in andere opleidingen. De benadering die BM hierin kiest, toont overeenkomsten met de action learning-didactiek. Studenten zijn tijdens hun traineeship bezig opleidingskennis en –vaardigheden toe te passen in de bedrijfscontext en vice versa bedrijfsuitdagingen op te lossen met bagage opgedaan in de schoolcontext.

Deze vorm van *co-makership* maakt het voor studenten mogelijk om binnen de kaders van het curriculum hun opleiding te kleuren naar hun interesse. De meerwaarde ligt in de verdiepte kennis van een branche voor studenten, naast natuurlijk het hebben van bijna twee jaar werkervaring. De alumni geven ook aan dat dit een pré is bij sollicitaties.

Deze benadering staat of valt vanzelfsprekend met het zicht dat de opleiding heeft op de ontwikkeling van de student in de werkomgeving. Het auditpanel is ervan overtuigd dat de opleiding dit naar behoren heeft geborgd, waarover meer onder standaard 3.

Na de generieke BBA-propedeuse met een relatief sterk kennisgericht curriculum volgt de student in de hoofdfase in totaal vier *traineeships* met een oplopend aandeel opleidingsgebonden opdrachten. De focus verschuift dus van (gechargeerd) 'meelopen' naar 'bijdragen aan de bedrijfsontwikkeling'.

In het derde leerjaar kan de student zich profileren door middel van een minor.

In het vierde leerjaar werkt de student, ook in het *traineeship* toe naar het afstuderen.

Bovendien is het voor studenten mogelijk voor de specialisatie Bedrijfsovername te kiezen, dan wel in minor-vorm, dan wel als specialisatie in het eerste semester van jaar vier.

Hoewel het auditpanel onder de indruk is van de bevologenheid en deskundigheid van de bij deze specialisatie betrokken lector, is het voor het auditpanel de vraag in hoeverre deze specialisatie zich op een natuurlijke wijze verhoudt tot de beoogde eindkwalificaties en het beroepsprofiel dat hieraan ten grondslag ligt. De studenten BM hebben naar overtuiging van het auditpanel juist deze opleiding gekozen omdat ze niet in eerste plaats zelfstandig ondernemer willen zijn. Het komt op het auditpanel over alsof deze specialisatie qua *Umfeld* wellicht beter zou passen bij de SBRM-opleiding die zich volgens de kritische reflectie sterk richt op het zelfstandig ondernemerschap. Ook het zeer beperkt aantal studenten (vijf) dat voor deze specialisatie kiest, lijkt aan te geven dat er geen sprake is van een *match made in heaven*.

De twee kernaspecten die de opleiding in het curriculum heeft verwerkt, strategisch management (externe focus) en operations management (interne focus), gecombineerd met de lange leerlijnen onderzoek, communicatie en leiderschap sluiten aan bij de verwachtingen van het panel van een kwalitatief goede opleiding en bij de geformuleerde eindkwalificaties. De opbouw van het programma heeft het auditpanel ervan overtuigd dat de eindkwalificaties voldoende en op niveau zijn afgedekt om de student te brengen tot het afstudeerniveau van startbekwame professional.

#### *Instroom*

De opleiding biedt, deels in facultair verband en deels op opleidingsniveau, diverse activiteiten aan die het aankomende studenten mogelijk maakt geïnformeerd hun studiekeuze te maken. Bovendien faciliteert de Hogeschool Utrecht efficiëntie cursussen om studenten startklaar te maken voor het curriculum.

Hoewel de uitval in het eerste jaar in 2012 wel is gedaald, baart het het auditpanel en de opleiding zorgen dat bijna de helft van de studenten in het eerste jaar de opleiding verlaat, al dan niet na een negatief bindend studieadvies.

De invoering van een numerus fixus maakt in de naaste toekomst selectie aan de poort mogelijk. Als de opleiding scherp in het vizier heeft wat de studiesuccesfactoren zijn, zou hiermee het uitvalpercentage, zowel in de propedeuse als in de hoofdfase fors verlaagd moeten kunnen worden.

#### *Vakinhoudelijk en professioneel niveau*

Bestudering van het lesmateriaal, studentproducten en de gesprekken met het werkveld en alumni overtuigen het panel ervan dat het inhoudelijk niveau van het curriculum aan de maat is. De gebruikte literatuur beantwoordt aan de eis om als opleiding *up-to-date* te zijn. Wel merkt het panel op, ook na bestudering van de eindwerken, dat de financiële bagage van studenten in orde is, maar niet meer dan dat. Het auditpanel verwacht en wordt daarin bevestigd in gesprekken met alumni en werkveld dat er in de professionele loopbaan bij de afgestudeerden snel behoefte aan meer verdieping van de finance-kant ontstaat.

De vaardighedencomponent is bij BM ook op een heldere manier in het curriculum opgenomen en, misschien nog wel meer dan de kenniscomponent, onmiddellijk in de praktijk toepasbaar dankzij de *traineeships*.

#### *Onderzoek*

De leerlijn onderzoek die de opleiding in het curriculum heeft opgenomen bereidt de studenten voor op een praktijkgerichte onderzoekshouding. Over de verschillende jaren verschuift de focus van begrijpen en toepassen naar analyse en beoordelen in het vierde jaar, waarna de student kan tonen dat hij de onderzoekscomponent van de eindkwalificaties op bachelorniveau beheerst. Waar in het reguliere programma dit aspect in het eerste semester van het vierde jaar wordt afgetoetst, gebeurt dit in de specialisatie Bedrijfsovername minder expliciet als onderdeel van het volle programma. Het auditpanel twijfelt of de afronding van de onderzoeksleerlijn in een expliciete onderwijseenheid hier gemist kan worden.

#### *Internationalisering*

De opleiding biedt studenten die zich iets internationaler willen oriënteren de mogelijkheid om dit in de minor te doen, in de vorm van een *study abroad*. In het reguliere curriculum komt de student met internationalisering in aanraking in een beperkt aantal onderwijseenheden, zoals Business English en Business in Emerging Markets. Zoals al bij Standaard 1 is opgemerkt acht het auditpanel dit aspect nog onderbelicht. Het is goed om te zien dat de opleiding de internationale focus van het docententeam wil versterken in deskundigheidsbevordering en dat in de recent in gebruik genomen cursuswijzer een paragraaf aan dit onderwerp is gewijd, om dit aspect in veel meer onderdelen naar voren te laten komen.



### *Studeerbaarheid en studielast*

De opleiding voorziet voor studenten die vertraging oplopen in zogenaamde *Summersprints* in de zomerperiode waarin studenten onderdelen in kunnen halen.

Voor de *traineeships* is dit nog niet mogelijk. Het auditpanel is ronduit enthousiast over de *Summersprint* en adviseert, ook met het oog op een naderend leenstelsel, dit initiatief uit te breiden met herkansings-mogelijkheden voor de *traineeships*.

Voor de reguliere student is de studielast van BM pittig maar hanteerbaar. De intensieve *traineeships* maken het lastig om extra tijd aan complexe onderwerpen te besteden dan wel om extra uitdagingen aan te gaan. Dit tijdsbeslag heeft consequenties voor de mogelijke deelname aan de honoursprogramma's van de Hogeschool Utrecht. Het 'sterrenstelsel' biedt studenten wel mogelijkheden om excellente prestaties te verzilveren en het auditpanel heeft gesproken met studenten die hierin hebben geparticipeerd en één of twee sterren hebben behaald. Het auditpanel komt wel tot de conclusie dat deelname aan het Top Class programma van de FEM voor BM-studenten eigenlijk geen haalbare kaart is, niet vanwege het niveau, maar vanwege het tijdsbeslag.

### **Personeel**

Het kwaliteitsniveau van het docententeam is naar het oordeel van het auditpanel in orde, de deskundigheid dekt de eindkwalificaties af en het scholingsniveau is passend.

De docenten houden voeling met het werkveld, mede door de bedrijfsbezoeken tijdens de *traineeships*. Het auditpanel merkt wel op dat de praktijkervaring van ervaren docenten soms een nieuwe impuls zou kunnen gebruiken.

Kwantitatief is het docententeam van de opleiding niet ruim bemeten en dat wordt ook gereflecteerd in de gerapporteerde werkdruk. Het docententeam is voor een flink deel zelfsturend en geeft daar ook invulling aan, wellicht ligt hierin de sleutel voor de observatie van het auditpanel dat de werkdruk in de gesprekken als hoog maar hanteerbaar wordt gekenschetst door de docenten.

Wel moeten er frequent docenten worden ingeleend en uitgewisseld tussen de verschillende locaties. Waar het inlenen van docenten van andere opleidingen betreft, valt het het auditpanel op dat er in Amersfoort docenten van Facility Management worden ingezet, maar dat de BBA-zusteropleiding SBRM aldaar niet wordt genoemd.

### **Voorzieningen**

Op beide locaties van de opleiding zijn de voorzieningen in fysieke en ICT-zin op orde. Ook in Utrecht waar men uitkijkt naar het gereedkomen van de nieuwe huisvesting is het voorzieningenniveau ruim aan de maat.

De communicatie op het gebied van excellentiemogelijkheden, het minorenaanbod en rondom de specialisatie Bedrijfsovername laat nog te wensen over, zo bleek het auditpanel in gesprekken met studenten.

Over de studiebegeleiding waren de studenten door de bank genomen goed te spreken, wel bleek hier een duidelijk verschil in de beleefde kleinschaligheid. De studenten in Amersfoort hadden gemiddeld een hechtere band met hun begeleiders dan de studenten in Utrecht.

### **Weging en Oordeel**

Het auditpanel beoordeelt deze standaard, op grond van de inspirerende didactische visie en de doordachte curriculumopbouw, maar ook in acht nemend de verbeterbare communicatie en de organisatorische plaats van de specialisatie, als "voldoende".

## Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

**Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.**

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk.

### Bevindingen

#### *Toetskwaliteit*

Het auditpanel is te spreken over het niveau van de tussentijdse toetsing en de toetsing van het eindniveau. Er bestaat voldoende variatie in toetsing van *multiple choice*-tentamens in de propedeuse tot een complex maar consistent bouwwerk van toetsmomenten in de *traineeships*.

Zowel in het opstellen van tentamens als in de beoordeling van *traineeships* en bij het afstuderen hanteert de opleiding het vierogen-principe op een inhoudsvolle manier. Dit draagt nadrukkelijk bij aan de betrouwbaarheid van de toetsen.

Ook van de validiteit van de toetsen is het auditpanel overtuigd. Zo heeft het auditpanel met instemming geconstateerd dat er ook met enige regelmaat studenten op goede gronden niet slagen voor hun *traineeship*, een zware beslissing voor opleiding en student, maar wel één die helder maakt dat de 'lat' niet bezwijkt onder de invloed van de stageverlener dan wel de voortgangsbelangen van student en opleiding.

De opleiding is nog volop aan het werk om de transparantie van de toetsing te verbeteren, onder andere door middel van een nieuw afstudeerbeoordelingsformulier, maar de transparantie die de opleiding op dit moment tentoonspreidt stijgt al duidelijk boven het basisniveau uit. De opleiding heeft een flinke slag gemaakt in het verhogen van de toetsdeskundigheid van het docententeam, door middel van cursussen en het aanwijzen van een toetsexpert uit het midden van het docententeam. Het auditpanel beziet dit met instemming.

De facultaire examencommissie is in positie en de recent ingestelde opleidingsgebonden toetscommissie is daarnaar onderweg. De examencommissie heeft een helder beeld van de toetskwaliteit, zowel gedurende de opleiding als in het afstuderen en speelt een actieve en proactieve rol, naar het oordeel van het auditpanel.

Na bestudering van een selectie van vijftien toetsen, concludeert het panel dat het niveau van de tussentijdse toetsing goed in orde is. Een enkele keer deed het slagingspercentage de wenkbrauwen fronsen en dat betrof Strategisch Management waarvan de opdracht in het kader van het *traineeship* werd geformuleerd en er slechts één onvoldoende was toegekend. Over de breedte was de toetskwaliteit zeker aan de maat.

#### *Gerealiseerd niveau*

Het auditpanel bestudeerde vijftien eindwerken van BM-studenten en deelde in veertien gevallen de cesuur: het auditpanel beoordeelde deze werken ook als voldoende. In één geval was het panel van oordeel dat het werk de lat niet haalde.

Waar het de becijfering betreft, is het auditpanel minder enthousiast dan de opleiding en is het van mening dat er nogal wat scripties (fors) hoger zijn gewaardeerd dan volgens het panel gerechtigd. Bovendien ontbreekt met enige regelmaat een goede beargumentering op het beoordelingsformulier.

In zijn algemeenheid beoordeelt het auditpanel de afstudeerwerken als voldoende, maar weinig meer dan dat. Werkelijk positieve verassingen heeft het panel niet gezien, ook niet in het hoger beoordeeld werk. Ook was het literatuurgebruik in de eindwerken niet erg verdiepend ten opzichte van de standaardwerken en bovendien weinig internationaal georiënteerd.

#### *Functioneren in de praktijk*

In de gesprekken met het werkveld bemerkte het auditpanel uitgesproken enthousiasme over de onderwijsopzet van de opleiding, met name over de *traineeships*. Een vertegenwoordiger van het werkveld en lid van de Beroepenveldcommissie verwoordde het als: "Deze studenten hoeven nauwelijks meer een brug over van studie naar praktijk." Het auditpanel beschouwt dit als een significant compliment aan de opleiding.

Ook de alumni voelden zich goed voorbereid op de beroepspraktijk toen ze de opleiding verlieten. Ze dringen wel aan bij de opleiding om werk te blijven maken van kwaliteitsverbetering, zeker in tijden van economische crisis is de kans op verdringing groot. Een alumnus merkte op: "Ik zie het in de vacatures: ze waren in het Nederlands en nu in het Engels, en ze vragen om HBO+ waar ze voorheen om MBO vroegen."

De afbakening van de opleiding door te focussen op het MKB tussen 20 en 250 werknemers heeft de goedkeuring van zowel werkveld als alumni: "In het grootbedrijf ben je specialist in een hiërarchie, wij zijn juist generalisten."

### **Weging en Oordeel**

Gelet op de goede kwaliteit van het toetsstelsel, het enthousiasme van het afnemend werkveld, maar de gemiddelde kwaliteit van het afstudeerwerk dat door de opleiding doorgaans te hoog wordt becijferd, beoordeelt het auditpanel deze standaard als "voldoende".



## **5. ALGEMEEN EINDOORDEEL**

Het auditpanel ziet in de opleiding Business Management op zowel de locatie Utrecht als Amersfoort, een opleiding die zich kenmerkt door een hartstochtelijke focus op 'doeners', zonder daarbij de noodzaak van een goede kennisbasis en onderzoekende houding uit het oog te verliezen.

Het auditpanel oordeelt dat de opleiding, los van de inhoudelijke aspecten die bij de betreffende standaarden zijn besproken, blijk geeft van een actieve verbeterhouding en een gezond zelfkritisch vermogen.

Het auditpanel beoordeelt de standaarden 1,2 en 3 als "voldoende".

Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het panel voor de opleiding als geheel tot het oordeel 'voldoende'. Het auditteam adviseert de NVAO derhalve de opleiding te accrediteren voor een periode van zes jaar.



## 6. AANBEVELINGEN

Het auditpanel raadt de opleiding aan het beroepsprofiel waartoe wordt opgeleid nog scherper te beschrijven. Dit verheldert het beeld van de (aspirant)student en verscherpt de focus in het curriculum. Het auditpanel suggereert hierbij de term: assistent-manager in het middenbedrijf. Het auditpanel kan zich voorstellen dat een dergelijke profielverscherping een interessante *traineeship* zou kunnen vormen, onder externe begeleiding.

Voorts beveelt het auditpanel aan om de internationale oriëntatie te versterken; ook uit de gesprekken met alumni en werkveld kwam duidelijk naar voren dat ook lokale en regionale bedrijven die oriëntatie nodig hebben.

Het auditpanel raadt de opleiding aan de organisatorische plaats van de specialisatie Bedrijfsovername binnen de faculteit te heroverwegen. In de ogen van het auditpanel zou deze, kwalitatief hoge, specialisatie in een andere context beter tot zijn recht komen.

De *Summersprints* zijn een belangrijke vondst om deze, qua tijdsbelasting, zware studie hanteerbaar te houden. Het auditpanel beveelt de opleiding aan te zoeken naar mogelijkheden om ook *traineeship*-herkansingen op deze manier te faciliteren. Ook zou het goed zijn om de mogelijkheden voor de uitblinkers te verruimen en daar enthousiasmerend over te communiceren. Ook deze studie kent zeker zijn excellente studenten.

Het auditpanel adviseert de opleiding om te zien of ze studenten aan het begin van hun afstuderen kan uitdagen en prikkelen om avontuurlijker en ambitieuzer te zijn in het maken van keuzes. Op dit moment maakten de afstudeerwerken meer de indruk dat de laatste horde genomen moest worden dan dat studenten een ambitieus visitekaartje voor hun verdere carrière wilden afgeven.





## BIJLAGE I    Scoretabel

<b>Scoretabel paneloordelen Hogeschool Utrecht hbo-bacheloropleiding Business Management voltijd</b>	
<b>Standaard</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties</b>	voldoende
<b>Standaard 2. Onderwijsleeromgeving</b>	voldoende
<b>Standaard 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b>	voldoende
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>voldoende</b>



## **BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties**

### *Competentie 1: Persoonlijk Leiderschap*

Het sturen en reguleren van de eigen ontwikkeling ten aanzien van leren, resultaatgericht werken, initiatief nemen en zelfstandig optreden. Ten einde te groeien naar een professionele beroepsbeoefenaar in het midden en klein bedrijf.

### *Competentie 2: Sociaal-communicatieve Competentie*

Het vermogen om in een interculturele omgeving effectief te communiceren, zakelijke relaties op te bouwen en te onderhouden en in een beroepsomgeving nationaal en internationaal samen te werken. Hiermee levert de beginnende BM-er een bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie.

### *Competentie 3: Onderzoekend vermogen*

Onderzoekend vermogen houdt in: 1) het hebben van een onderzoekende houding, 2) het kunnen toepassen van onderzoeksresultaten van anderen en 3) het zelf kunnen uitvoeren van onderzoek (Andriessen, 2014). Het gaat om praktijkgericht onderzoek dat is geworteld in de beroepspraktijk en dat bijdraagt aan de verbetering en innovatie van die beroepspraktijk.

### *Competentie 4: Leiderschap*

Het doelgericht beïnvloeden van het gedrag van medewerkers, rekening houdend met duurzame arbeidsrelaties.

### *Competentie 5. Management*

Het vermogen om bedrijfsdoelstellingen te vertalen in concrete resultaten door cyclisch te plannen, te organiseren en te controleren.

### *Competentie 6. Financiële competentie*

Het vermogen om vanuit financieel en juridisch perspectief een bijdrage te leveren aan de strategievorming van een onderneming, de implementatie van de strategie en de beheersen van de (daarbij behorende) bedrijfsprocessen. Het realiseren van liquiditeitsbewaking en werkkapitaalbeheer.

### *Competentie 7. Ondernemend vermogen*

Het vermogen om kansen in de externe omgeving te signaleren en vervolgens om te zetten in waardeproposities voor klanten, passend binnen de commerciële strategie van de onderneming, binnen de acceptatiegrenzen van relevante stakeholders.



## BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

BM Propedeuse											
Periode A			Periode B			Periode C			Periode D		
Bedrijfs- kunde	Bedrijfs- economie	Communica- tieve Vaardig- heden	Onderzoeks- vaardig- heden	Marketing	Business English 1	Economie en Recht	Business Project	Leiderschap	Organisatie- gedrag en Cultuur	Logistiek en Informatie- management	Project People, Planet, Profit
									BM Specifiek		

BM Hoofd fase 1							
Periode A of C		Periode B of D		Periode C of A		Periode D of B	
Project Management	Business Process Management	Algemene Economie	Marketing 2	Financieel Management	Management Informatie- systemen	Management- vaardigheden en Leiderschap	HRM
BM specifieke cursusopdrachten		BM specifieke cursusopdrachten		BM specifieke cursusopdrachten		BM specifieke cursusopdrachten	
Traineeship 1				Traineeship 2			

BM Hoofd fase 2							
Periode A		Periode B		Periode C		Periode D	
MINOR (ABROAD)				Innovatie- management	Management- vaardigheden en Leiderschap 2	Verander- management	Performance Management
				BM specifieke cursusopdrachten		BM specifieke cursusopdrachten	
				Traineeship 3			

BM Hoofd fase 3							
Periode A		Periode B		Periode C		Periode D	
Risico- management	Business in Emerging Markets	Onderzoeksvaardig- heden 2	Trendscenario- planning	Afstuderen BM			
BM specifieke cursusopdrachten		BM specifieke cursusopdrachten					
Traineeship 4							

Rood= Instituutsbreed ontwikkelde cursussen in het kader van BBA

Geel= Business Management specifieke cursussen

Groen= Integrale lijn Traineeships

### BM Hoofd fase 3 specialisatie bedrijfsovername

BM			
Periode A	Periode B	Periode C	Periode D
Overname, opvolging en acquisitie	Strategisch plan na overname	Afstuderen BM	
Fiscale en juridische aspecten	Due Diligence		
Franchisingsformules	Waarde, prijs en financiering		



## BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

### Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding Business Management – hogeschool Utrecht – 14 en 15 oktober 2014

#### Programma dinsdag 14 oktober 2014 (Utrecht)

Tijd	Gesprekspartners (incl. namen en functies)	Gespreksonderwerpen
08.15 – 08.30	Inloop & ontvangst auditteam	
08.30 – 09.15 <b>Lokaal 2.76</b>	Intern overleg auditteam	
09.15 – 09.30 <b>Lokaal 2.76</b>	Presentatie <ul style="list-style-type: none"> <li>Andries Molenaar (opleidingsmanager BM)</li> </ul>	Korte toelichting op de opleiding
09.30 – 10.15 <b>Lokaal 2.76</b>	<b>Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rob van Lambalgen</b> (Faculteitsdirecteur FEM)</li> <li><b>Karin van Grafhorst</b> (voormalig Instituutsdirecteur BA<sup>13</sup>)</li> <li><b>Yvonne Kanters</b> (Instituutsdirecteur BA)</li> <li><b>Andries Molenaar</b> (Opleidingsmanager)</li> <li><b>Ronald Antonissen</b> (Manager gemeenschappelijke propedeuse)</li> </ul>	<u>Gespreksonderwerpen:</u> eigenheid opleiding – ambities - hbo-niveau - relatie beroepenveld – internationalisering
10.15 – 10.30	<b>Pauze/uitloop</b>	Interne terugkoppeling
10.30 – 11.00 <b>Lokaal 2.76</b>	<b>Interactie Onderwijs en Onderzoek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Daan Andriessen</b> (lector Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek)</li> <li><b>Lex van Teeffelen</b> (lector Bedrijfsoverdracht en Innovatie)</li> <li><b>Irene van der Marel</b> (lid Kenniskring)</li> </ul>	<u>Gespreksonderwerpen:</u> onderzoek doen – lectoraat en kenniskring – interactie onderwijs en onderzoek - onderzoeksvaardigheden
11.00-11.15	<b>Pauze/uitloop</b>	Interne terugkoppeling
11.15 – 12.00 <b>Lokaal 2.76</b>	<b>Examencommissie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Maaïke Angevaren</b> (voorzitter presidium examencommissies FEM)</li> <li><b>André Ras</b> (voorzitter examencommissie instituut BA)</li> <li><b>Gerard van Leeuwen</b> (lid examencommissie instituut BA)</li> <li><b>Wouter de Valk</b> (lid examencommissie instituut BA Amersfoort)</li> <li><b>Irene van der Marel</b> (voorzitter toetscommissie BA)</li> </ul>	<u>Gespreksonderwerpen:</u> Bevoegdheden en taken examencommissie en toetscommissie - rol in de interne kwaliteitszorg toetsing – resultaten
12.00 – 12.15 <b>Lokaal 2.76</b>	<b>Pauze/uitloop</b>	Interne terugkoppeling
12.15 – 12.45 <b>Lokaal 2.82</b>	<b>Rondleiding</b> <b>Open spreekuur</b>	Ook beschikbaar voor materiaalinzage
12.45 – 13.30 <b>Lokaal 2.80</b>	Lunch auditteam	Interne terugkoppeling
13.30 – 14.15 <b>Lokaal 2.54</b>	<b>Bestudering documentatie</b>	o.a. portfolio's en tentamens (zowel Utrecht als Amersfoort)

<sup>13</sup> Karin van Grafhorst aanwezig is afgevaardigde van de instituutsdirectie. Zij was de afgelopen tijd instituutsdirecteur, maar is dat niet meer sinds 1 september 2014. Yvonne Kanters heeft haar positie overgenomen, maar is zich nog aan het inwerken. De HU er daarom voor gekozen om Karin van Grafhorst te vragen hierbij aanwezig te zijn. Yvonne Kanters is aanwezig als toehoorder.

Tijd	Gesprekspartners (incl. namen en functies)	Gespreksonderwerpen
14.15 – 15.15 <b>Lokaal 2.76</b>	<b>Docenten Utrecht en Amersfoort</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Thies van der Linde</b> (traineeshipcoördinator Utrecht)</li> <li>• <b>Pieter Schilder</b> (traineeshipcoördinator Amersfoort)</li> <li>• <b>Nathalie Deurhof</b> (afstudeercoördinator Utrecht en Amersfoort)</li> <li>• <b>Edwin Weesie</b> (coördinator specialisatie Bedrijfsovername)</li> <li>• <b>Gerard van Leeuwen</b> (docent)</li> <li>• <b>René van Dinten</b> (docent)</li> <li>• <b>Herman van Tongerloo</b> (docent)</li> <li>• <b>Wouter de Valk</b> (docent)</li> </ul>	<u>Gespreksonderwerpen docenten:</u> realisatie samenhangende onderwijsleeromgeving - inhoud en vormgeving programma – eigen inkleuring programma - keuze werkvormen – onderzoekslijn – stage - internationale component - beoordelen en toetsen - borging niveau - aansluiting instromers – relatie docenten beroepenveld – eigen deskundigheid docenten - deskundigheidsbevordering/pop docenten – onderzoek doen - opleidings specifieke voorzieningen
15.15 - 15.30	<b>Pauze/uitloop</b>	Interne terugkoppeling
15.30 – 16.15 <b>Lokaal 2.76</b>	<b>Studenten Utrecht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roderik Zandberg (1<sup>e</sup> jaar)</li> <li>• Esmée Maton (2<sup>e</sup> jaar)</li> <li>• Tiemen van Meijeren ( 2<sup>e</sup> jaar)</li> <li>• Lynn Nelissen ( 2e jaar)</li> <li>• Steven Faaij (3<sup>e</sup> jaars)</li> <li>• Paul Klijnman (3<sup>e</sup> jaar)</li> <li>• Gul Akcaova (4<sup>e</sup> jaar)</li> <li>• Marten Dames (4<sup>e</sup> jaar)</li> </ul>	<u>Gespreksonderwerpen studenten:</u> kwaliteit en relevantie programma – studeerbaarheid – aansluiting – toetsen en beoordelen – kwaliteit docenten – opleidings specifieke voorzieningen – eigen producten
16.15 - 16.30 <b>Lokaal 2.76</b>	Bepalen pending issues	
16.30 – 16.45 <b>Lokaal 2.76</b>	<b>Pending issues</b>	
16.45 – 17.15 <b>Lokaal 2.76</b>	Intern overleg auditteam	



**Programma woensdag 15 oktober 2014 (Amersfoort)**

**Locatie: De Nieuwe Poort, 213812 PA Amersfoort**

<b>Tijd</b>	<b>Gesprekspartners (incl. namen en functies)</b>	<b>Gespreksonderwerpen</b>
08.15 – 08.30	Inloop & ontvangst auditteam	
08.30 – 09.00 <b>Lokaal 2.43</b>	Intern overleg auditteam	
09.00 - 09.45 <b>Lokaal 2.55</b>	<p><b>Werkveldvertegenwoordiging en alumni Utrecht</b></p> <p><b>Beroepenveldcommissie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Egbert Mekenkamp</b> (Beroepenveldcommissie)</li> <li>• <b>Mariël Voogel</b> (Beroepenveldcommissie)</li> </ul> <p><b>Bedrijfsmentor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henk van der Scheer</li> </ul> <p><b>Alumni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeroen Hoogenboom</li> <li>• Dirk Jan van Barneveld</li> <li>• Reinder Koelewijn</li> <li>• Jari Saat</li> <li>• Albert van Dijk</li> </ul>	<p><u>Gespreksonderwerpen Werkveld:</u> contacten met opleiding over onder andere: actuele ontwikkelingen en doorvertaling naar programma – andere wensen vanuit het werkveld – eigen inkleuring opleiding – stage en begeleiding – onderzoekscomponent – niveau</p> <p><u>Gespreksonderwerpen Alumni:</u> o.a. kwaliteit en relevantie van de opleiding (programma, docenten) – functioneren in de praktijk of vervolgopleiding</p>
9.45 - 10.00	<b>Pauze/uitloop</b>	
10.00 - 10.45 <b>Lokaal 2.55</b>	<p><b>Studenten Amersfoort + alumni Amersfoort</b></p> <p><b>Studenten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salomé ten Holte (1<sup>e</sup> jaar)</li> <li>• Roos van Dalen (2<sup>e</sup> jaar )</li> <li>• Sjoerd Verkleij (2<sup>e</sup> jaar)</li> <li>• Lars van Beek (3<sup>e</sup> jaar)</li> <li>• Ronald van Dijk (4<sup>e</sup> jaar)</li> <li>• Elize Schipper lid GOC (4<sup>e</sup> jaars)</li> </ul> <p><b>Alumni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matthias Lummel</li> <li>• Esmee de Graaf</li> <li>• Jeroen van de Hoeven</li> </ul>	<p><u>Gespreksonderwerpen studenten:</u> kwaliteit en relevantie programma – studeerbaarheid – aansluiting – toetsen en beoordelen – kwaliteit docenten – opleidingsspecifieke voorzieningen – eigen producten</p> <p><u>Gespreksonderwerpen Alumni:</u> o.a. kwaliteit en relevantie van de opleiding (programma, docenten) – functioneren in de praktijk of vervolgopleiding</p>
10.45 - 11.00	<b>Pauze/uitloop</b>	Interne terugkoppeling
11.00 – 11.45 <b>Lokaal 2.55</b>	<b>random lesbezoek /rondleiding</b>	
11.45 – 12.00 <b>Lokaal 2.55</b>	<b>open spreekuur</b>	
11.45 – 12.00 <b>Lokaal 2.55</b>	Bepalen pending issues	Intern overleg auditpanel
12.00 – 12.15 <b>Lokaal 2.55</b>	<b>Pending issues</b>	
12.15 – 13.00 <b>Lokaal 2.45</b>	Werklunch	
13.00 – 13.30 <b>Lokaal 2.55</b>	<b>Terugkoppeling (alle gesprekspartners en genodigden)</b>	

## **Werkwijze**

Bij de beoordeling van de betreffende voltijd opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 22 november 2011. 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 moet bepalen of de basiskwaliteit van die opleiding als voldoende kan worden beoordeeld.

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

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.

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditteam heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers. Van het open spreekuur is geen gebruik gemaakt.

In verband met de onderwijsjaarplanning was lesbezoek op de auditdatum niet mogelijk.

In het CROHO is vermeld dat BM in 2013 de inschrijvingen heeft gestopt voor de Associate Degree van de opleiding BM. Deze graad heeft tijdens de auditdag geen rol gespeeld.

Het oordeel van het auditteam 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, 22 november 2011'.

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 basiskwaliteit 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 standaarden voor basiskwaliteit.

### *Beperkte opleidingsbeoordeling*

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1 of 3 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste twee standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 3.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste twee standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 3.

## BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

### Lijst geraadpleegde documenten, conform richtlijn van de NVAO

- Kritische reflectie opleiding
- Organigram instelling / Organigram opleiding.
- Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties
- Schematisch programmaoverzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
  - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docent(en) en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
  - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
  - differentiatie in graad uitgedrukt in % van het totaal.
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid).
- Overzicht van de contacten met het werkveld.
- Samenvatting en analyse recente evaluatieresultaten en relevante managementinformatie.
- Verslagen overleg in relevante commissies / organen.
- Documentatie over student- en docenttevredenheid.
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Handboeken en overig studiemateriaal.

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken bekeken<sup>14</sup>:

Aantal	Studentnummer
1	1554631
2	1558554
3	1564279
4	1581817
5	1581087
6	1591256
7	1596763
8	1594965
9	1587744
10	1572148
11	1580962
12	1586778
13	1581590
14	1562893
15	1562649

<sup>14</sup> 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 VI Overzicht auditpanel

Samenstelling, expertise en korte functiebeschrijvingen (cv's) van voorzitter, leden en secretaris.

Panelleden	Expertise - audit - kwaliteitszorg	Expertise - onderwijs	Expertise - werkveld	Expertise - vakinhoud	Expertise - internationaal	Expertise - studentzaken
R.J.M. van der Hoorn MBA CMC	X	X	X	X	X	
Drs. G.H.J. Sweers	X	X	X	X	X	
Drs. M. Luft	X	X	X	X	X	
Mw. K. Jacobs						X

Mw. I.M. Gies Broesterhuis Logistiek coördinator V. Bartelds secretaris	X					
--	---	--	--	--	--	--

Korte functiebeschrijvingen
Dhr. R.J.M. van der Hoorn MBA CMC is één van de directeuren van de Hobéon Groep en heeft binnen het hoger onderwijs ruime ervaring met audits. Daarnaast houdt hij zich onder andere bezig met financieel economische vraagstukken voor hoger onderwijsinstellingen. Dhr. Van der Hoorn heeft diverse opleidingen op het gebied van Bedrijfseconomie en Bedrijfskunde gevolgd.
Dhr. drs. G.H.J. Sweers is senior projectmanager bij het Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en directeur van de Stichting Fondsbeheer Gelderland valoriseert. Bovendien heeft hij vele jaren ervaring als bedrijfsadviseur in het MKB en als docent marketing, strategie, ondernemerschap, logistiek en bedrijfseconomie. Tevens is hij co-auteur van twee boeken over financieel en strategisch management voor ondernemers in het MKB.
Dhr. drs. M. Luft is eigenaar van Valorem Consulting, een consultancy bureau dat organisaties helpt bij het behalen van commerciële doelstellingen. Hiervoor was hij o.a. werkzaam als Format Manager bij ABN AMRO en heeft hij in verschillende hoedanigheden gewerkt bij een aantal nationale en internationale bedrijven. Zo was hij o.a. hoofd marketing Holland bij Grolsche Bierbrouwerijen en Brand Manager Chips Benelux bij Smiths Food Group B.V.
Mevr. K. Jacobs is derdejaars student Bedrijfsmanagement MKB en tevens lid van de Studentenfractie van de Centrale Medezeggenschapsraad van Fontys Hogescholen.

Mw. I.M. Gies Broesterhuizen is NVAO gecertificeerd secretaris d.d. november 2010 Dhr. V. Bartelds is NVAO gecertificeerd secretaris d.d. december 2013
--

Op 30 juni 2014 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de Business Management, van Hogeschool Utrecht, onder nummer 003096.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van de NVAO. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende tenminste 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](mailto:info@hobeon.nl)

I [www.hobeon.nl](http://www.hobeon.nl)