



NVAO • NEDERLAND

## TOETS NIEUWE OPLEIDING

HBO-PI-MASTER

M INTEGRAAL ADVISEUR MKB

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

ADVIESRAPPORT

12-02-2024

## Inhoud

1	Procedure NVAO .....	3
2	Nieuwe opleiding .....	4
	2.1 Algemene gegevens .....	4
	2.2 Profiel .....	4
	2.3 Panel .....	4
3	Oordeel .....	5
4	Sterke punten .....	6
5	Aanbevelingen .....	7
6	Beoordeling .....	8
	6.1 Standaard 1: Beoogde leerresultaten .....	8
	6.2 Standaard 2: Onderwijsleeromgeving .....	9
	6.3 Standaard 3: Toetsing .....	12
	6.4 Graad en CROHO-onderdeel .....	13
7	Bijlages .....	14
	7.1 Bijlage 1: bestudeerd materiaal .....	14
	7.2 Bijlage 2: afkortingen .....	15

## 1 Procedure NVAO

Het succesvol doorlopen van een procedure toets nieuwe opleiding (TNO) is een voorwaarde voor erkenning door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Pas na deze kwaliteitstoets kan de instelling de bij de opleiding behorende wettelijk beschermde getuigschriften of diploma's afgeven.

De procedure voor een nieuwe opleiding is iets anders dan voor bestaande opleidingen die al zijn geaccrediteerd. Een TNO is een *plan*beoordeling. Na accreditatie valt ook de nieuwe opleiding onder de reguliere accreditatieprocedure.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteit van de nieuwe opleiding tijdens een locatiebezoek aan de universiteit of hogeschool. Een discussie tussen *peers* vormt de basis van de beoordeling en resulteert in een adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn opvraagbaar bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden zoals beschreven in het Beoordelingskader voor de beperkte toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2019, nr. 3198). Over de standaarden geeft het panel een gemotiveerd oordeel op een driepuntsschaal: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding, ook op een driepuntsschaal: positief, positief onder voorwaarden, of negatief.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel alsook de sterke punten en aanbevelingen. Op basis van dit rapport neemt de NVAO een accreditatiebesluit. Een beknopt adviesrapport is eveneens beschikbaar. De NVAO publiceert beide rapporten.<sup>1</sup>

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de (tijdelijke) TNO-procedure is te vinden op [www.nvao.net](http://www.nvao.net).

---

<sup>1</sup> <https://www.nvao.net/nl/besluiten>

## 2 Nieuwe opleiding

### 2.1 Algemene gegevens

<b>Instelling</b>	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
<b>Opleiding</b>	Hbo-Pi-Master M Integraal Adviseur MKB
<b>Varianten</b>	Voltijd: Nee. Deeltijd: Ja. Duaal: Nee.
<b>Graad</b>	Master of Science
<b>Afstudeerrichtingen</b>	-
<b>Locaties</b>	Arnhem
<b>Studieomvang</b>	60 EC <sup>2</sup>
<b>Croho<sup>3</sup> onderdeel</b>	Economie

### 2.2 Profiel

De Masteropleiding Integraal adviseur MKB (MIAM) is een verdieping voor financieel professionals die met integrale advisering bijdragen aan het realiseren van duurzame groei van het mkb. De opleiding beoogt professionals op te leiden die in staat zijn om complexe praktijkvraagstukken te analyseren en op te lossen; die kunnen denken en handelen vanuit een integrale inter- en multidisciplinaire aanpak; die meer waardegedreven opereren dan transactiegedreven en die vanuit een integrale aanpak de mkb-ondernemer begeleiden naar een toekomstbestendig bestaan.

De Master bestaat uit een tweejarig deeltijd programma van 60 EC's. De opleiding geeft onderwijs vanuit het meervoudig waarden denken en is daarmee nauw verbonden aan het Centrum Meervoudige Waardecreatie binnen de HAN University of Applied Sciences. Financieel professionals geven aan behoefte te hebben aan nieuwe kennis en vaardigheden om hun mkb-klanten adequaat te kunnen blijven adviseren. Om daarmee hun mkb-klanten toekomstbestendig te maken en te houden. De vraagstukken die spelen binnen het mkb worden steeds complexer en moeten in samenhang met elkaar worden geanalyseerd. Dat vraagt om een financieel professional die integraal kan adviseren. Met deze nieuwe masteropleiding speelt de HAN in op deze behoefte bij financieel professionals en het mkb.

### 2.3 Panel

#### Samenstelling

Alexandra van den Abbeele (voorzitter): hoogleraar accountancy, Universiteit Leuven;  
Maaïke Lycklama à Nijeholt: lector Finance & Business Innovation, Hogeschool Rotterdam;  
Dirk Teijen: relatiemanager mkb, Triodos Bank;  
Lois Zandleven: student Science, Business and Innovation, Vrije Universiteit Amsterdam.

#### Ondersteuning

Anne Voskamp (secretaris)  
Reina Louw (NVAO beleidsmedewerker en procescoördinator)

#### Locatiebezoek

Arnhem, 22 januari 2024.

---

<sup>2</sup> European Credits

<sup>3</sup> Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs

### 3 Oordeel

Het NVAO-panel oordeelt positief over de kwaliteit van de nieuwe opleiding hbo-Master Integraal Adviseur MKB van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. De opleiding voldoet aan de drie standaarden van het NVAO-kader voor de beperkte toetsing. Dit eindoordeel is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

De opleiding MIAM speelt in op een duidelijke behoefte van zowel het mkb als het vakgebied van financieel adviseurs. Er is sprake van grote veranderingen in de maatschappij, het (inter)nationale recht, verwachtingen van de overheid en financiële toezichthouders die van invloed zijn op de toekomstbestendigheid van het mkb. De financiële vraagstukken voor het mkb worden hierdoor complexer. Deze veranderingen vragen om een adviseur die de samenhang van verschillende disciplines overziet om te komen tot gedegen, integraal advies voor mkb'ers op deze complexe vraagstukken. De opleiding speelt in op deze behoefte en leidt studenten op om discipline overstijgend te leren denken en werken. Hiervoor staan de daartoe benodigde vaardigheden en theoretische verdieping in de opleiding centraal en worden studenten opgeleid tot integraal adviseur mkb op hbo-master niveau.

De opleiding heeft een duidelijke doelgroep voor ogen: werkende financieel professionals die discipline overstijgend willen gaan adviseren. Potentiële studenten schrijven een motivatiebrief en komen op intakegesprek voor ze kunnen instromen in de opleiding. Hoe deze procedure precies in zijn werk gaat en waar tijdens dit gesprek op gelet wordt, moet nog beter worden afgestemd binnen het team omdat er nu nog verschillende beelden zijn over voor wat voor type student deze opleiding geschikt is.

Om de doelen van de opleiding te bereiken is er een goed gestructureerd programma vormgegeven waarin studenten werken aan de nodige vaardigheden en kennis. Hiervoor zijn vier passende leerlijnen ontwikkeld en wordt er gewerkt in integrale cursussen waarbij de praktijkvraagstukken van de studenten centraal staan. In de leerlijnen komt het aanleren van de benodigde vaardigheden en theorie aan bod. Het is zaak dat de theorie van het tweede jaar explicieter wordt gekoppeld aan de praktijklijn van de opleiding, zodat de theoretische verdieping steviger verankerd is in de opleiding.

De docenten die dit programma gaan uitvoeren beschikken over de juiste expertise en vaardigheden om de vier leerlijnen aan te bieden. De uitvoering van dit programma vraagt een actieve inbreng van de studenten, wat het mogelijk maakt om in te spelen op actuele behoeftes en vragen waar studenten in de praktijk tegenaan lopen. Bovendien sluit dit goed aan op de beroepscontext waarvoor de studenten worden opgeleid. Het werken in de groep is een belangrijke didactische methode om aan de benodigde doelen te werken. Als een student onverhoopt vertraging oploopt, richt de opleiding zich op maatwerk om de student te begeleiden. Omdat werken in en met de groep een belangrijke didactische methode is, dient er een richtlijn te zijn voor dit maatwerk.

Het is nodig dat er goed wordt gemonitord of er wel voldoende tijd beschikbaar is voor de begeleiding in dit programma, omdat er een relatief kleine formatie is begroot maar er wordt ingezet op het geven van ontwikkelgerichte feedback en studenten eigen casuïstiek inbrengen. Dit vraagt beide om meer individuele, arbeidsintensievere feedback.

Ten slotte maakt de opleiding gebruik van een passend systeem van toetsing, waarbij praktijkvraagstukken van de student centraal staan. Dit maakt de toetsing ondersteunend aan het eigen leerproces van de student. Een sterk punt is dat de opleiding, ondanks deze variatie aan praktijkvraagstukken, ook voldoende grip houdt op het niveau van de toetsproducten. Daarnaast zijn de eisen voor de studenten helder en voldoen de toetsen aan de gestelde kwaliteitseisen waarbij de opleiding en examencommissie de kwaliteit van de tentaminering en examinering in voldoende mate bewaken. Zo zorgt de opleiding ervoor dat de toetsing bijdraagt aan het behalen van de leerdoelen en dat uit de toetsing blijkt dat de studenten de leerdoelen van de gehele opleiding hebben bereikt.

Aangezien de beoogde leerresultaten van de opleiding passend zijn voor een hbo-master en aansluiten op de actualiteiten, de onderwijsleeromgeving studenten in staat stelt om de resultaten te behalen en de kwaliteit van toetsing op orde is, voldoet de opleiding aan de drie standaarden van het NVAO-kader voor de beperkte toetsing.

Standaard	Oordeel
1. Beoogde leerresultaten	Voldoet
2. Onderwijsleeromgeving	Voldoet
3. Toetsing	Voldoet
<i>Eindoordeel</i>	<i>Positief</i>

## 4 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Relevantie opleiding – Er zijn grote ontwikkelingen gaande in het vakgebied van de financieel adviseur en het mkb vraagt om een nieuwe, integrale adviseursrol. De opleiding sluit goed aan op deze behoefte.
2. Gestructureerd programma – De opleiding bestaat uit een gestructureerd programma met passende leerlijnen en een passende structurering om de beoogde doelen van de opleiding te behalen.
3. Responsief beroepsonderwijs – De opleiding is zo vormgegeven dat er kan worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen en vragen uit de praktijk. De relevante leerlijnen leiden studenten hierdoor op tot wendbare professionals.
4. Interdisciplinair docententeam – De opleiding bestaat uit een gedreven team van docenten uit verschillende vakgebieden en vanuit meerdere lectoraten. Dit team sluit aan op het vakoverstijgend werken wat de toekomstige integraal adviseur ook dient te gaan doen.
5. Toetsing ondersteunt leerproces – De toetsing van de opleiding is zo ingericht dat studenten kunnen werken aan vraagstukken die aansluiten op hun werkpraktijk en hun individuele interesses. Hierdoor ondersteunt de toetsing het leerproces van de studenten.

## 5 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de opleiding doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de kwaliteit van de opleiding.

1. Verduidelijking intakeprocedure – Voor de toelating tot de opleiding vindt een intakegesprek plaats. Stem binnen de opleiding beter af wat het doel hiervan is, waar op gelet wordt en in hoeverre er op basis van dit gesprek ook selectie plaatsvindt.
2. Belasting docententeam – het aantal beschikbare uren voor de docenten van deze opleiding is laag, terwijl de uitvoering van het programma arbeidsintensief is door de ontwikkelgerichte feedback en ruimte voor eigen casuïstiek van studenten. Heb aandacht voor de docentenbelasting om ervoor te zorgen dat de begeleiding waargemaakt kan worden.
3. Verankering theorie jaar twee – In het tweede jaar van de opleiding bestaat een deel van de theoretische verdieping uit gastcolleges en vindt er integrale toetsing plaats. Maak expliciet hoe de theorie uit dit jaar wordt verankerd in de praktijkbijeenkomsten zodat de nodige theoretische verdieping geborgd is.
4. Omgaan met vertraging – De opleiding begint met een klein aantal studenten waarbij onderlinge uitwisseling in de groep een belangrijk onderdeel uitmaakt van de leeromgeving. Maak een plan voor het begeleiden van studenten die vertraging oplopen en hierdoor mogelijk aansluiting missen op de voortgang van de groep.

## 6 Beoordeling

### 6.1 Standaard 1: Beoogde leerresultaten

*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.*

#### Oordeel

Voldoet.

#### Bevindingen en overwegingen

Het panel concludeert dat de beoogde leerresultaten van de nieuwe masteropleiding Integraal Adviseur MKB van de HAN inspelen op verschillende nationale en internationale ontwikkelingen binnen het mkb en het vakgebied van de financieel professional. Deze ontwikkelingen vragen om een bredere adviseursrol waar op dit moment geen opleiding voor is, maar wel aantoonbaar behoefte aan is. Bovendien zijn de beoogde leerresultaten van hbo-master niveau en in voldoende mate afgestemd met vertegenwoordigers uit zowel het vakgebied als het beroepenveld. Het panel baseert dit oordeel op onderstaande bevindingen en overwegingen.

#### Ontwikkelingen in het beroepenveld en vakgebied

Allereerst zijn er vier grote thema's waar mkb'ers de komende jaren meer en meer mee te maken krijgen: duurzaamheid, digitalisering, veranderingen op de arbeidsmarkt en financiering. Deze thema's worden gezien als een stimulans voor het mkb om bij te dragen aan brede welvaart en vragen om extra investeringen en veranderingen in verdienmodellen.

Ten tweede leggen nieuwe (inter)nationale wet- en regelgeving meer nadruk op duurzame bedrijfsvoering. Denk hierbij aan eisen rondom duurzame bedrijfsvoering voor het verkrijgen van financiering, maar ook aan risico's als aansprakelijkheid bij gebrek aan duurzame bedrijfsvoering. Ook zal duurzame bedrijfsvoering invloed hebben op de verzekeraarbaarheid van een bedrijf. Deze ontwikkelingen raken alle aan het werk van de financieel professional.

Ten derde zien de overheid en financiële toezichthouders een rol voor financieel professionals ten aanzien van het bereiken van maatschappelijke doelstellingen voor het mkb waarbij ingezet wordt op meervoudige waardecreatie.

Ten slotte geven financieel professionals aan dat er een behoefte is om de huidige adviseursrol te herzien om te kunnen blijven voldoen aan de ondersteuningsbehoefte van het mkb. Financieel professionals zijn op dit moment geschoold op een specifiek deel van de dienstverlening, terwijl de vraagstukken binnen het mkb complexer worden en met de verschillende onderdelen van de dienstverlening samenhangen. Er ontstaat hierdoor een noodzaak voor een brede adviseursrol die de samenhang van de vraagstukken kan overzien, over professies heen kan kijken en in co-creatie met deze disciplines integraal kan adviseren in de transitie naar brede welvaart. Deze noodzaak heeft de opleiding geverifieerd bij verschillende vertegenwoordigers uit het werkveld.

Het panel onderschrijft de benoemde ontwikkelingen in het beroepenveld en ziet op basis van zowel de verschuivingen binnen het werkveld van het financieel advies als op basis van aanscherpingen van internationale wet- en regelgeving het belang van de MIAM-opleiding. Op basis van het dossier vroeg het panel zich wel af of, naast de behoefte bij het werkveld van financieel adviseurs, de toekomstige klant (de mkb-onderneming) ook een dussdanige behoefte heeft aan deze nieuwe adviseursrol dat deze de investering waard is. Vanuit de adviseurskant signaleren dat er integraal advies nodig is, biedt geen garantie dat deze rol ook ingehuurd gaat worden.

Tijdens de visitatie hebben de gesprekken met het management, docententeam en werkveld het panel overtuigd dat ook de mkb'er wel degelijk behoefte heeft aan deze integrale adviseurs. Allereerst heeft het management de doelgroep meegenomen in de verkennende gesprekken en tijdens de ontwikkeling van de beoogde leerresultaten. Ook wordt er in de opleiding expliciet aandacht besteed aan het onderbouwen van het nut en de noodzaak van de adviesinvestering aan de klant. Daarnaast hebben beide betrokken lectoraten toegelicht dat de complexe vraagstukken waar het mkb mee wordt geconfronteerd met grote regelmaat leiden tot adviesvragen aan hen. Dit laat zien dat het mkb zich bewust is van de noodzaak van integraal advies en zoekende is naar begeleiding hierbij. Tevens hebben de verschillende financiële advieskantoren uit de werkveldadviesraad aangegeven dat zij genoeg ruimte zien om MIAM-professionals bij hun klanten in te zetten. Ten slotte is er een behoefte vanuit het werkveld naar een opleiding waarmee de benodigde kennis en kunde voor deze rol wordt aangetoond met een erkend diploma omdat de adviseurstitel geen beschermde titel is.



### Vastgestelde beoogde leerresultaten

Het panel ziet dat de opleiding het werkveld nauw heeft betrokken om de beoogde leerresultaten vast te stellen en een internationale benchmark heeft gedaan naar vergelijkbare opleidingen. Een vergelijkbare opleiding tot integraal adviseur die zich specifiek richt tot het mkb bestaat op dit moment zowel nationaal als internationaal nog niet. Het beroepsprofiel is daarom speciaal voor deze opleiding ontwikkeld en vormt het fundament voor de opgestelde beoogde leerresultaten.

Het panel heeft geconstateerd dat de beoogde leerresultaten zich richten op meervoudige waardecreatie, adviseren vanuit de driehoek onderneming-ondernemer-werknemers, werken vanuit een keten- en stakeholderbenadering en werken middels een multidisciplinaire toepassing van kennis en theorie. Hierbij zet de opleiding niet zozeer in op het aanleren van specialistische kennis, maar op het ontwikkelen van een brede blik op mogelijke problematiek waar het mkb mee geconfronteerd wordt en het leren van de nodige vaardigheden om waar nodig de benodigde specialistische kennis in te winnen.

De gekozen focus acht het panel passend om te kunnen adviseren over de complexe thematiek waar de integraal adviseur mee te maken gaat krijgen. Het is niet mogelijk om in één masterprogramma inhoudelijk expert te worden op meerdere vakgebieden, maar wel om de nodige brede blik te verwerven en discipline overstijgend te leren denken. Bovendien staan in de beoogde leerresultaten de juiste vaardigheden centraal om vanuit een specifieke financiële discipline door te ontwikkelen naar de rol van integraal adviseur.

De geformuleerde beoogde leeruitkomsten zijn tot stand gekomen gebruikmakend van de professionele masterstandaard van de Vereniging van Hogescholen, de Dublin Descriptoren en het EQF en het NLQF. De nadruk binnen de beoogde leerresultaten ligt op de verwerving van complexe onderzoeks- en analysevaardigheden, visievorming en netwerkcreatie waarbij bepaalde theoretische kennis met voldoende diepgang moet worden ingezet. Hierdoor kan de opleiding inspelen op actualiteiten.

Op basis van het informatiedossier vroeg het panel zich af in hoeverre het niveau van de aangeboden theorie in de opleiding aansluit op het hbo-masterniveau. In de aanvullende documentatie en tijdens de gesprekken met de opleiding heeft het panel voldoende onderbouwing gezien dat aan het hbo-master niveau wordt voldaan. Ten eerste doordat er een vaste methodiek wordt gebruikt om casuïstiek vanuit verschillende theoretische perspectieven te onderbouwen. Ten tweede doordat er sprake is van een hoge mate van complexiteit van vraagstukken die centraal staan binnen de opleiding. Deze vraagstukken vragen om analyse-, onderzoeks- en adviseursvaardigheden op hbo-masterniveau. Ten derde doordat om tot een goed advies te komen, en dus een succesvolle adviseur te zijn, gedegen inhoudelijke onderbouwing noodzakelijk is.

Op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen, waarbij het panel zorgvuldig ontwikkelde beoogde leerresultaten heeft gezien die passend zijn voor een hbo-master en aansluiten op de internationale ontwikkelingen in het vakgebied en beroepenveld, concludeert het panel dat standaard één voldoet.

## 6.2 **Standaard 2: Onderwijsleeromgeving**

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

### **Oordeel**

Voldoet.

### **Bevindingen en overwegingen**

Het panel concludeert dat het helder gestructureerde programma, de activerende leeromgeving gericht op de student en diens werkpraktijk en het gekwalificeerde interdisciplinaire docententeam, het instromende studenten mogelijk maken de beoogde leerresultaten te realiseren. Het panel adviseert de opleiding wel om de intakeprocedure te verscherpen, uit te werken hoe met mogelijke vertraging bij studenten wordt omgegaan, om aandacht te hebben voor de belasting van het docententeam en de theorielijin in jaar twee explicieter te verankeren. Het panel spreekt waardering uit voor de structuur van programma, de keuze voor responsief beroepsonderwijs en het interdisciplinaire docententeam. Hierbij baseert het panel zich op onderstaande bevindingen en overwegingen.

### Instromende studenten

De opleiding spreekt een duidelijke doelgroep aan. Dit zijn studenten met een financieel-economisch bachelor diploma of een economisch bachelor diploma met aantoonbare werkervaring in het financieel-economisch domein. Deze potentiële studenten zijn werkende professionals die de opleiding volgen naast hun baan en vraagstukken uit hun eigen praktijk kunnen inzetten tijdens de opleiding. Voor toelating tot de opleiding dienen studenten een motivatiebrief te schrijven en een intake gesprek te voeren.

Het panel ziet dat de doelgroep goed aansluit op de opleiding, maar adviseert de opleiding om een gezamenlijke visie te vormen over de procedure van toelating. Tijdens de gesprekken kwamen namelijk verschillende beelden naar voren over voor welk type student deze opleiding passend is. Het panel heeft met name uiteenlopende opvattingen gehoord over in hoeverre studenten bij aanmelding al over bepaalde soft skills moeten beschikken. Aangezien tevens uit de gesprekken is gebleken dat het tot de mogelijkheden behoort om een aanmelder op basis van de intake af te raden om zich in te schrijven, is het belangrijk om als team dezelfde visie te hebben over waar op gelet wordt tijdens het intakegesprek.

Daarnaast raadt het panel aan om in deze visie mee te nemen hoe er wordt gestreefd naar het toelaten van een mix van disciplines indien het mogelijk is om te selecteren (wanneer er meer aanmeldingen zijn dan beschikbare plekken). Deze mix ziet de opleiding namelijk als meerwaarde voor de uitvoering van het programma, omdat het doel van de opleiding is om discipline overstijgend te leren adviseren. De opleiding volgen met deelnemers uit verschillende disciplines draagt bij aan dit leerdoel, omdat multidisciplinaire groepen helpen om verder te leren kijken dan je eigen discipline. Het panel onderschrijft deze meerwaarde en vraagt de opleiding daarom om in de intakeprocedure, indien mogelijk, rekening te houden met een zo divers mogelijke instroom.

### Programma

Het panel constateert dat de beoogde leerresultaten navolgbaar zijn uitgewerkt tot leeruitkomsten van het programma. De studenten werken aan deze leeruitkomsten tijdens de verschillende onderdelen van de opleiding. Hiervoor bestaat het programma uit integrale vakken waarin vier leerlijnen terugkeren: de praktijklijn, de theorielijn, de leerlijn professionele ontwikkeling en de vaardigheden lijn. De praktijklijn vormt de rode draad van de opleiding. Hierin staat de werkcontext van de student centraal.

Met deze leerlijnen is er een passende structuur aangebracht in het curriculum. De vier leerlijnen zijn opgebouwd aan de hand van het vitaal adviseren model van Kloosterboer. Dit model geeft handvatten voor het kunnen adviseren op complexe uitdagingen en omschrijft drie belangrijke pijlers waarop de adviseur zich moet ontwikkelen om tot gedegen advies te komen bij deze complexe uitdagingen. De drie pijlers: (1) het vakgebied van adviseren, (2) de stakeholders in de adviescontext en (3) je professionele en persoonlijke zelf, zijn gebruikt om de verwerving van de eindkwalificaties in het curriculum te verankeren. Hiervoor komt elk van deze drie pijlers navolgbaar terug in de leerlijnen, waarbij het vakgebied van adviseren zowel in de theorie als de vaardigheden leerlijn centraal staat. De complexiteit van de leerlijnen neemt toe gedurende de opleiding.

Door deze heldere opbouw met een passend model als onderlegger is het panel ervan overtuigd dat de student in het gehele programma werkt aan het ontwikkelen van de nodige competenties om de beoogde leerresultaten te behalen.

Omdat de beoogde leerresultaten met name zijn gericht op het verkrijgen van de nodige complexe vaardigheden, was het panel zoekende naar hoe de hiervoor benodigde theoretische verdieping verankerd is in het curriculum. Het panel heeft deze benodigde theoretische verdieping in voldoende mate teruggezien in de uitwerking van het programma. Hiervoor staan in de theoretische leerlijn vier hoofdthema's centraal: *integrated thinking*, meervoudige waarde van financieel advies, mkb-actualiteiten en *financial business planning*. Aanvullende thema's die aan bod komen in de theorie zijn onder andere: strategie, data en informatietechnologie, scenarioplanning, businessmodellen, compliance en ethiek. Studenten dienen deze thema's mee te nemen in de casuïstiek waaraan ze werken in de praktijklijn.

Deze thema's vindt het panel passend. Echter ziet het panel ook dat deze verdieping in het tweede jaar veel op gastcolleges leunt. Het panel mist hierbij een borging dat studenten deze theorie tot zich nemen. Het panel adviseert de opleiding om expliciet te maken hoe de theoretische verdieping verankerd wordt in de praktijkbijeenkomsten die de vaste docenten van de opleiding verzorgen. Maak de werkwijze navolgbaar voor zowel student als gastdocent en zorg dat hiermee de verwerking van de theorie steviger is geborgd in het programma van jaar twee.

### Onderwijsleeromgeving

Doordat de praktijklijn in alle cursussen de rode draad vormt van het programma, staan actuele vraagstukken uit de praktijk van de studenten centraal in het onderwijs en nemen studenten op actieve wijze deel aan hun eigen leerproces. Er wordt hiermee inbreng verwacht van de studenten om in gezamenlijkheid het onderwijs vorm te geven: studenten dienen aan te geven waar ze tegenaanlopen vanuit hun werkpraktijk en actief feedback te vragen. De opleiding werkt zo aan responsief beroepsonderwijs: met het programma kunnen inspelen op de actualiteiten en ontwikkelingen in het beroepenveld. Studenten leren zo in de master om wendbaar te zijn, zodat zij na de opleiding een bijdrage kunnen leveren aan de transitie die gaande is in de financieel-economische context van het mkb. De didactiek is gericht op samenwerken om vanuit een community elkaar verder te helpen met de opdrachten.

Naast deze actieve leeromgeving op de HAN is er sprake van een digitale leeromgeving waar studenten de nodige bronnen en informatie kunnen vinden voor de opleiding. Daarnaast zijn er voor studenten met een functiebeperking HAN-brede voorzieningen getroffen om de onderwijsleeromgeving aan te passen aan student-specifieke behoeften.

Het panel vindt de keuze voor het centraal stellen van de praktijklijn passend bij het hbo-master niveau, ziet dat de studenten een actieve rol hebben in het leerproces en er veel zelfsturing van de studenten wordt verwacht. Dit acht het panel van meerwaarde voor de rol waartoe wordt opgeleid. De keuze voor responsief beroepsonderwijs vindt het panel goed aansluiten op de snel veranderende beroepspraktijk. Bovendien heeft het panel voldoende bewijzen gezien dat de studenten de nodige ondersteuning krijgen om vanuit zelfsturing aan het juiste niveau te werken. Voorbeelden hiervoor zijn de *onboarding* aan de start van de opleiding, de ingerichte studiebegeleiding en *skills sheets* waarmee feedback uitvragen en specifieke vaardigheden aanleren worden ondersteund. De onderwijsleeromgeving stelt studenten dan ook in staat de beoogde leerresultaten te behalen.

Het panel adviseert de opleiding om een werkwijze op te stellen voor het omgaan met vertraagde studenten of onvoorziene omstandigheden die uitloop veroorzaken zoals faillissement van de opdrachtgever. De opleiding heeft aangegeven dat er sprake moet zijn van maatwerk bij vertraging, wat het panel begrijpt, echter ziet het panel ook dat de groep een belangrijk onderdeel van de leeromgeving is. Het is dus zaak om van tevoren na te denken over hoe vertraagde studenten toch het nodige leerrendement halen wanneer de aansluiting met de groep wegvalt.

Het panel constateert daarnaast dat de begeleiding arbeidsintensief is voor docenten. Er is namelijk veel ruimte voor differentiatie doordat studenten eigen casuïstiek inbrengen in de opdrachten en er met ontwikkelgerichte feedback wordt gewerkt. Het panel ziet daarbij dat er sprake is van een kleine formatie voor het docententeam. Doordat het team de nodige ervaring heeft, heeft het panel vertrouwen dat zij het programma ook met weinig tijd laten slagen. Toch vraagt het panel aandacht voor de docentbelasting en om te blijven monitoren of er voldoende tijd beschikbaar is om de ondersteuning aan studenten te bieden zoals beoogd.

### Kwaliteit van het docententeam

Het panel heeft een zeer betrokken docententeam gezien waarin verschillende disciplines samenwerken. Zowel lectoraten als meerdere academies zijn betrokken bij het tot uitvoer brengen van de opleiding. Dit vindt het panel van grote meerwaarde voor het beroep waartoe de studenten worden opgeleid: als integraal adviseur dien je ook over disciplines heen te werken om te komen tot gedegen advies. Hiermee draagt de bezetting van het docententeam bij aan het discipline overstijgende doel van de opleiding.

Het docententeam beschikt over de nodige kennis en kunde om de vier leerlijnen uit te voeren. Zo heeft het panel op basis van de cv's en de gesprekken de nodige expertise gezien op het aanleren van professionele vaardigheden, actuele kennis uit het vakgebied en expertise op het gebied van toetsing, examinering en didactiek & onderwijskunde.

Op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen, waarbij de opleiding een goed opgebouwd programma heeft neergezet in relatie tot de beoogde leeruitkomsten met een passende onderwijsleeromgeving en een sterk interdisciplinair docententeam, concludeert het panel dat de opleiding voldoet aan standaard 2.

### 6.3 **Standaard 3: Toetsing**

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

#### **Oordeel**

Voldoet.

#### **Bevindingen en overwegingen**

Het panel concludeert dat de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing waarbij praktijkvraagstukken van de student centraal staan. Dit maakt de toetsing ondersteunend aan het eigen leerproces van de student, waarbij de opleiding voldoende grip heeft op de borging van de vergelijkbaarheid van het niveau van de producten. Daarnaast zijn de eisen voor de studenten helder en voldoen de toetsen aan de gestelde kwaliteitseisen. De opleiding en examencommissie bewaken de kwaliteit van de tentaminering en examinering in voldoende mate. Het panel baseert dit oordeel op de volgende bevindingen en overwegingen.

#### Systeem van toetsing

Bij de opleiding MIAM leveren studenten gevarieerde bewijslast aan om aan te tonen dat ze de leeruitkomsten beheersen. Portfolio's in combinatie met assessmentgesprekken zijn hierbij de meest voorkomende toetsvormen. Studenten werken in de opleiding aan diverse beroepsproducten waar ze vraagstukken uit de werkpraktijk voor gebruiken en ontwikkelgerichte feedback voor ophalen. Meerdere van deze beroepsproducten zijn vormvrij, maar moeten wel voldoen aan de door de opleiding gestelde criteria ten aanzien van de complexiteit van de opdracht. Dit geeft de student de ruimte om zich te verdiepen in onderwerpen van eigen interesse en de toetsing aan te laten sluiten op de eigen ontwikkeling, maar borgt ook dat er sprake is van een toename in complexiteit en niveau van de vraagstukken gedurende de opleiding.

Het panel vindt de keuze voor het werken met praktijkvraagstukken goed aansluiten op de doelstellingen en het niveau van de opleiding en ziet dat dankzij de eigen inbreng van casuïstiek en de nadruk op ontwikkelgerichte feedback de toetsing het leerproces van de student ondersteunt.

Het panel was op basis van het dossier zoekende naar hoe de opleiding aan de hand van door studenten ingebrachte praktijkvraagstukken en vormvrijheid van producten een vergelijkbaar niveau van de opgeleverde producten borgt, maar heeft tijdens de visitatie hierover voldoende inzicht gekregen.

Zo heeft het docententeam navolgbaar toegelicht hoe het complexiteitsniveau van de praktijkvraagstukken beoordeelt. Indien de praktijkvraagstukken van de student niet kunnen voldoen aan het gewenste niveau, zijn er voldoende mogelijkheden voor het aanleveren van alternatieve vraagstukken. Het netwerk van de lectoraten kan hier bijvoorbeeld voor worden ingezet.

Daarnaast worden per toets alle producten beoordeeld aan de hand van eenzelfde beoordelingsformulier. Het panel heeft hier voorbeelden van gezien en stelt vast dat deze formulieren van voldoende niveau zijn. De examinatoren beoordelen aan de hand van de beoordelingscriteria de producten holistisch en zullen met elkaar kalibreren over de interpretatie van de criteria om zo scherp te houden welk niveau verwacht kan worden.

Ook zijn de criteria gericht op het komen tot passend integraal advies voor de mkb'er. In het advies is de context een belangrijk perspectief, maar deze bepaalt niet de kwaliteit van het advies. Dit houdt in dat ieder goed advies aan dezelfde voorwaarden dient te voldoen ongeacht waarover en in welke context advies gegeven wordt.

Ten slotte houdt het team van examinatoren er rekening mee dat de criteria op basis van de geplande kalibraties kunnen worden verduidelijkt of eventueel uitgebreid, want producten van studenten zien en vergelijken draagt bij aan de verscherping van het niveau.

Deze maatregelen geven het panel het nodige vertrouwen dat de toekomstige opgeleverde toetsproducten van voldoende niveau zullen zijn. Toch vraagt het panel blijvend aandacht te houden voor het borgen van het niveau van de door de studenten ingebrachte opdrachten, omdat deze mede het niveau van de opleiding bepalen.

Het viel het panel op dat de opleiding ervoor kiest om slechts één theorietoets aan te bieden in het eerste jaar van de opleiding. Het panel vindt de keuze hiervoor navolgbaar en goed onderbouwd. De theoretische verdieping in de periode na deze toets is namelijk een onderdeel van de integrale toetsing waarin studenten aan beroepsprestaties werken. Dit maakt de toetsing beroepsauthentiek. Om de theoretische verdiepingsslag te verankeren in de toetsing, dienen alle studenten ten minste de vier centrale theoretische perspectieven te

betrekken in hun advies (*integrated thinking*, meervoudige waarde van financieel advies, mkb-actualiteiten en *financial business planning*) en is differentiatie mogelijk op de acht andere thema's die centraal staan in de opleiding. Studenten moeten onderbouwen waarom ze welk perspectief betrekken. Denk bij deze thema's aan ethiek of data & IT. Deze ruimte voor differentiatie maakt dat de toetsing aansluit op het leerproces van de student. Het panel stelt op basis van deze bevindingen vast dat de toetsing de student in staat stelt om voldoende kunde en vaardigheden aan te leren en om een gedegen, theoretisch onderbouwd integraal advies te geven. Hiermee werkt de student met de toetsing aan het behalen van de beoogde leerresultaten.

#### Kwaliteit van de toetsing

Het panel heeft verschillende bewijzen gezien dat de kwaliteit van de toetsing voldoet en dat de examencommissie nauw betrokken is om de kwaliteit van de opleiding te borgen.

Ten eerste is er een duidelijk toetsbeleid opgesteld met heldere uitgangspunten voor de toetsing. Hier maakt een HAN-brede methodiek een onderdeel van uit die gericht is op het garanderen van de kwaliteit van de gehele toetscyclus.

Ten tweede wordt de validiteit van de toetsen geborgd door bij het opstellen van de toets deze af te stemmen met het kernteam. Dit kernteam is verantwoordelijk is voor het vaststellen van het toets- en onderwijsprogramma. Ook wordt een onderwijskundige betrokken bij het opstellen van de toets.

Ten derde zijn, om betrouwbaar te toetsen, altijd twee examinatoren betrokken bij de beoordeling van de portfolio's en gesprekken en worden regelmatig kalibreersessies georganiseerd. Daarnaast zijn alle examinatoren BKE-geschoold en beschikken ze over een master diploma.

Ten vierde werkt de opleiding met handleidingen waarin de verwachtingen ten aanzien van de toetsing helder omschreven zijn. Het panel heeft deze handleidingen ingezien en ziet dat deze helder omschrijven wat er van de student verwacht wordt. Dit draagt bij aan de transparantie van de toetsing.

Ten slotte heeft het panel geconstateerd dat de examencommissie nauw betrokken is bij de opleiding. Zo wijst de commissie de examinatoren aan en heeft zij tijdens de visitatie laten zien grip te hebben op de niveaubepaling van de beroepsprestaties waarmee de toetsing van de opleiding is vormgegeven. Het panel heeft er dan ook vertrouwen in dat de opleiding en examencommissie de kwaliteit van het systeem van toetsing in voldoende mate zullen borgen.

Op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen, waarbij het panel een adequaat systeem van toetsing heeft gezien met praktijkgerichte toetsing die het leerproces van de student ondersteunt en waarbij de kwaliteit van de toetsing voldoende wordt geborgd in de gehele toetscyclus, concludeert het panel dat standaard drie voldoet.

#### 6.4 Graad en CROHO-onderdeel

Het panel adviseert om de volgende graad aan de opleiding toe te kennen: Master of Science

Het panel adviseert het volgende CROHO-onderdeel voor de opleiding: Economie

## 7 Bijlages

### 7.1 Bijlage 1: bestudeerd materiaal

Het panel heeft voor het tot stand komen van dit adviesrapport diverse bronnen geraadpleegd, waaronder:

- Zelfevaluatierapport van de opleiding
- Informatie ten aanzien van internationalisering & behoefteonderzoek
- Toelichting op samenwerking beroepenveld
- Matrix eindkwalificaties en Dublin Descriptoren
- Toelichting op borging masterniveau & koppeling theorie aan eindkwalificaties
- Visiestukken ten aanzien van integraal advies, professionele identiteit, sociaal constructivistische onderzoeksbenadering en de vier dimensies van integrale advisering
- Introductiehandleiding, studiehandleidingen en portfolio opdrachten
- Aanvullende toelichting op theorielijnen
- Toetsbeleid, toetsprogramma & kwaliteitsproces
- Opleidingsstatuut en Onderwijs en Examenregeling
- Cv's van docenten & toelichting op team, lectoren en kenniscentrum MIAM

## 7.2 Bijlage 2: afkortingen

CROHO - Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs

EC – European Credit

HAN – Hogeschool Arnhem Nijmegen

MIAM - master Integraal Advies MKB

Mkb – Midden- en kleinbedrijf

NVAO – Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie

TNO – Toets Nieuwe Opleiding

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beperkte toetsing van de nieuwe opleiding  
M Integraal Adviseur MKB van de  
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Aanvraagnummer: AV-2198



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag  
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague  
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00  
E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)  
[www.nvao.net](http://www.nvao.net)