



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Small Business & Retail Management**  
voltijd

**Hanzehogeschool Groningen**

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



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Small Business & Retail Management**  
voltijd

**Hanzehogeschool Groningen**

CROHO nr. 34422

Hobéon Certificering

**Datum**

19 december 2013

**Auditpanel**

R.J.M. van der Hoorn MBA CMC

F.J. Fokke

Drs. T.A.M. van der Veld

P. Boesveld

**Secretaris**

D.P.M. de Koning



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>29</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>31</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	33
BIJLAGE II	Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	35
BIJLAGE III	Schematisch overzicht opleidingsprogramma	37
BIJLAGE IV	Programma, werkwijze en beslisregels	39
BIJLAGE V	Lijst geraadpleegde documenten	43
BIJLAGE VI	Overzicht auditpanel	45



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hanzehogeschool
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positieve beoordeling
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Small Business & Retail Management
registratienummer croho	34422
domein/sector croho	Business Administration/Economie
oriëntatie opleiding (hbo – wo)	Hbo
niveau opleiding (associate degree – bachelor – master)	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Business Administration
aantal studiepunten (ec's)	240
afstudeerrichtingen	n.v.t.
onderwijsvorm(en)	Competentiegericht onderwijs
locatie(s)	Zernikeplein 7 9747 AS Groningen
variant(en)	Voltijd
relevante lectoraten	Kenniscentrum Ondernemerschap met o.a. het lectoraat Marketing/Marktgericht Ondernemen
datum audit / opleidingsbeoordeling	17 september 2013
contactpersoon (naam en e-mailadres)	De heer drs. H. van der der Zwaag <a href="mailto:h.van.der.zwaag@pl.hanze.nl">h.van.der.zwaag@pl.hanze.nl</a>  Mevrouw drs. E.H. Loeff <a href="mailto:e.h.loeff@pl.hanze.nl">e.h.loeff@pl.hanze.nl</a>

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Small Business & Retail Management**, voltijd

Tabel 1: Opleiding SB&RM voltijd instroom<sup>1</sup>

Opleidingsgegevens (jaar)	'07-'08	'08-'09	'09-'10	'10-'11	'11-'12	'12-'13
Aantal instroom propedeuse	93	82	92	97	89	81

Tabel 2: Opleiding SB&RM voltijd - uitval<sup>2</sup>

Uitval (cohort)	'06-'07	'07-'08	'08-'09	'09-'10	'10-'11	'11-'12
% studiestakers na 1 jaar	30,1	34,1	19,6	18,6	28,1	14,8

Tabel 3: Opleiding SB&RM voltijd - switch<sup>3</sup>

Uitval (cohort)	'06-'07	'07-'08	'08-'09	'09-'10	'10-'11	'11-'12
% studiestakers na 1 jaar	7,5	14,6	13	8,2	10,1	7,4

Tabel 4: Opleiding SB&RM voltijd - bachelorrendement<sup>4</sup>

Diplomarendement (cohort)	'03-'04	'04-'05	'05-'06	'06-'07	'07-'08	'08-'09
% gediplomeerden na 5 jaar	25,6	46,9	46,8	47,7	40,7	36,5

Tabel 5: Opleiding SB&RM voltijd – propedeuserendement

Prodeuserendement (cohort)	'07-'08	'08-'09	'09-'10	'10-'11	'11-'12
% geslaagden P na 1 jaar	5,2	20,1	17	4,6	20,2
% geslaagden P na 2 jaar	34,5	47,8	57,4	40,5	
% geslaagden P na 3 jaar	46,6	55,2	63,8	42,7	

Tabel 6: Opleiding SB&RM voltijd – instroom per vooropleiding

Opleidingsgegevens (jaar)	'10-'11	'11-'12	'12-'13
Totaal aantal instromers	127	116	137
Mbo	53	41	57
Havo	64	69	67
Vwo	3	5	8
overig	7	1	5

Tabel 7: Opleiding SB&RM voltijd – diploma-rendement<sup>5</sup>

Diplomarendement (cohort)	'03-'04	'04-'05	'05-'06	'06-'07	'07-'08	'08-'09	'09-'10
% diplomarend. na 4 jaar		14	14	11	9	21	
% diplomarend. na 5 jaar		29	25	26	20		
% diplomarend. na 6 jaar	36	37	31	36			

**Ratio docent/student Instituut voor Marketing Management**

Huidige waarde 2011-2012 (peildatum januari 2013): 1: 26,1

**Aantal contacturen per week per studiejaar opleiding SB&RM 2012-2013**

Jaar 1: 18 / jaar 2: 16 / jaar 3 (1<sup>e</sup> semester): 13 / jaar 3 (2<sup>e</sup> semester) en jaar 4: variabel

<sup>1</sup> Eerste keer ingestroomd in het hbo in de propedeusefase van de betreffende opleiding.

<sup>2</sup> Het aantal van het totaal aantal bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven.

<sup>3</sup> Het aandeel van het totaal aantal bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar studie staat ingeschreven.

<sup>4</sup> Het aantal van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelordiploma behaalt.

<sup>5</sup> Aantal afgestudeerden studenten (cohort T-4) t.o.v. het oorspronkelijk aantal v/h instroomcohort. Het instroom cohort zijn die studenten die per 1 sept. in de propedeusefase zijn ingestroomd en nog niet eerder bij de opleiding ingeschreven stonden.



## 2. SAMENVATTING

De opleiding SB&RM richt zich op allround ondernemerschap en ondernemend managerschap in een breed scala van werkomgevingen. De opleiding wil de student een gedegen theoretische onderbouwing van alle aspecten van het ondernemen meegeven en begeleiden in zijn ontwikkeling tot zelfstandig ondernemer dan wel ondernemend manager in het MKB. De afgestudeerden zijn breed opgeleide generalisten die kunnen functioneren als interne ondernemers binnen bedrijven én als zelfstandig ondernemers. Afgestudeerden kunnen de economische, bedrijfsmatige, juridische, personele en organisatorische aspecten van het ondernemen in hun samenhang overzien.

### 1. Beoogde eindkwalificaties

De opleiding baseert de beoogde eindkwalificaties op het landelijk vastgestelde domeinprofiel van de bachelor of Commerce. De twaalf landelijk vastgestelde SB&RM competenties uit 2004 liggen hieronder. De internationale oriëntatie en de onderzoeksvaardigheden die van een hbo-bachelor mogen worden verwacht, zijn in de formuleringen van de Commerce competenties geïntegreerd. De opleiding volgt de landelijke profielen en voldoet hiermee ruim aan basiskwaliteit. Via de landelijke profielen is automatisch geborgd dat de eindkwalificaties een inhoud en een niveau reflecteren, passend bij een afgestudeerde hbo-bachelor SB&RM.

Als het gaat om profilering, heeft de opleiding een aantal keuzes gemaakt. Zij biedt beide beroepsrollen – Small Business (SB) en Retail Management (RM) – aan in één profiel. Daarnaast geldt dat competentie 7<sup>6</sup> op niveau 2 wordt afgesloten i.p.v. op – het landelijk afgesproken – niveau 1. Dit vertaalt zich in twee vreemde talen, inclusief aandacht voor bijbehorende cultuur en bedrijfscultuur, in het onderwijsprogramma. Ten slotte wil de opleiding een afgestudeerde afleveren met een degelijke theoretische basis.

De opleiding is op dit moment in transitie naar een nieuw beroeps- en competentieprofiel. Vanuit de landelijke ontwikkelingen is de Bachelor of Business Administration (BBA) per 1 september 2012 de graad geworden voor nagenoeg alle economische opleidingen, waaronder de opleiding SB&RM. In het landelijk overleg Commerce is de vertaalslag gemaakt tussen de Commerce competenties en de Body of Knowledge & Skills van Commerce en de BBA-competenties. Daarnaast hebben de opleidingen SB&RM een start gemaakt met de herijking van het bestaande beroeps- en competentieprofiel SB&RM. Eind 2013 zal naar verwachting het nieuwe profiel verschijnen.

Het werkveld, dat een structurele rol binnen de opleiding speelt, heeft de eindkwalificaties gevalideerd. De opleiding heeft daarnaast regelmatig contact met de andere opleiders in het landelijk overleg over de opleidingscompetenties. De opleiding zorgt er zodoende voor dat de eindkwalificaties actueel zijn en blijven. Het panel adviseert wel om alert te zijn en blijven op de doelmatigheid van de overleggen van de werkveldadviescommissie. Het panel waardeert het initiatief om een Retail Advisory Board op te zetten, zeker omdat deze Board een aanvullende opleidingsspecifieke functie op de instituutbrede WAC zal hebben; iets dat volgens het panel niet onbelangrijk is. De ambitie van de opleiding is hoog: zij wil dé ondernemers'-opleiding van Noord-Nederland zijn. Gezien deze ambitie dient de opleiding de blik nóg meer naar buiten te richten. Het verder uitbouwen van de ondernemersnetwerken en uitwerken van een meer structureel alumni-beleid inclusief het meer inzetten van deze contacten bij profilering en programmering van de opleiding hoort daarbij. De opleiding heeft dit reeds op haar netvlies.

Op grond van deze afwegingen komt het panel voor standaard 1 'de beoogde eindkwalificaties' tot het oordeel (ruim) 'voldoende'.

---

<sup>6</sup> Communiceren in meer talen en rekening houden met culturele verschillen, intern en extern, nationaal en internationaal.

## 2. Onderwijsleeromgeving

Het panel vindt het programma gedegen, zowel in de dekking van de eindkwalificaties als in zijn samenhang. Het curriculum voorziet in vier didactische en zeven inhoudelijke leerlijnen die de cohesie versterken. Het panel wil twee opmerkingen maken over de leerlijnen:

- Het panel is zeer gecharmeerd van de invulling van de leerlijn Retailing. Niet alleen via de minoren/specialisaties in jaar 4 krijgen studenten belangrijke aspecten (van franchise tot inkoop en sales tot supply chain management) van retail mee, ook in het reguliere programma krijgt retail voldoende aandacht.
- Om een onderneming te kunnen starten, over te nemen of te leiden moet je naar de oordeel van het panel als ondernemer echt de onderbouwing achter cijfers kunnen snappen; zeker als externe financiering noodzakelijk is. Vanuit die overweging dient de opleiding de leerlijn financieel management (nog) steviger neer te zetten.

De opleiding biedt een praktijkgericht programma aan. Dit wordt o.a. geïllustreerd door het structureel inbrengen van gastdocenten in het onderwijs en aansprekende studieonderdelen als de competentie 'Voor de goede zaak' en de Student Companies waarbij studenten een eigen bedrijf oprichten en een product of dienst ontwikkelen. Ook de honoursminoren 'Ondernemingsplan op maat' en 'Da Vinci' laten studenten kennismaken met zelfstandig ondernemerschap.

Het programma stelt studenten in voldoende mate in staat om hun onderzoekscompetenties te ontwikkelen. De uitdaging voor komende periode is om toegepast onderzoek op meer aspecten te verstevigen, zoals het betrekken van lectoraten bij onderzoeksopdrachten en daarmee door real-life opdrachten onderzoek herkenbaarder te positioneren voor studenten.

De opleiding kan nog een slag maken in de verdere uitwerking van internationalisering(sbeleid) in het programma met in het bijzonder aandacht voor het "internationaal functioneren" (ondernemerschap richting het buitenland en interculturele aspecten). Vermeldenswaardig is de bovengemiddelde belangstelling in de opleiding voor stage en studie in het buitenland.

Het programma is qua inhoud en niveau studeerbaar. Toch vallen de studieresultaten wat tegen. De opleiding heeft verschillende maatregelen genomen om studie-uitval en -vertraging te voorkomen (o.a. intakegesprekken, aanwezigheidsplicht in jaar 1 en 2, extra werkcolleges voor struikelvakken). Er is reeds sprake van een lichte verbetering in de rendementen. Het volledige effect van de maatregelen zal pas in de komende studiejaren waarneembaar zijn.

De opleiding wordt verzorgd door toegewijde docenten met actuele kennis. Een steeds groter percentage van deze docenten is mastergeschoold en/of gepromoveerd. De docenten zijn met hun kennis en kunde in staat om alle hoofdgebieden van de SB&RM-opleiding af te dekken. In 2011-2013 is veel aandacht geweest voor scholing van alle docenten op het gebied van toetsing en voor afstudeerbegeleiders op onderzoeksvaardigheden. Met de benoeming van hogeschooldocenten enkele jaren geleden is de bewaking van de inhoudelijke en de didactische leerlijnen beter geborgd. Deze hogeschooldocenten vormen een belangrijke aanzet in de ontwikkeling naar een professionele organisatie.

De voorzieningen die nodig zijn voor het kunnen volgen c.q. aanbieden van het programma, zijn beschikbaar. Bij het opzetten en ontwikkelen van een eigen onderneming kunnen studenten gebruik maken van zowel een pre-incubator als een incubator.

De studenten zijn tevreden over de opzet en inhoud van het programma. Zij zijn ook zeer tevreden over de docenten.

Het panel is positief gestemd over de onderwijsleeromgeving. Niettemin heeft het een aantal aandachtspunten gesignaleerd. Derhalve komt het panel voor standaard 2 tot het oordeel 'voldoende'.

### 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding SB&RM heeft sinds de vorige accreditatie fors ingezet op een betere borging van de kwaliteit van toetsing en beoordeling en daarmee van het afstudeerniveau. Door een stevige positionering en scholing van de examencommissie en toetscommissie is dit al goed zichtbaar. Zo benoemt de examencommissie examinatoren en is het toetsbeleid geïmplementeerd. Zowel voor stage als afstuderen zijn er commissies ingesteld. Vanuit de toetscommissie vindt er een systematische screening van toetsen plaats voorafgaand aan de toetsing en is er een toetsarchief opgezet. In de route van toetsopdracht naar beoordeling van toetsproduct zorgt de opleiding dat zij aan kwaliteitseisen inzake validiteit, betrouwbaarheid, transparantie en volledigheid voldoet. De bestudeerde toetsen waren van niveau. Met het geheel van toetsen wordt naar de mening van het panel op een adequate manier gemeten of de student de geformuleerde (eind)doelen van (onderdelen van) het programma heeft bereikt.

Verbeteringen in het afstuderen vanaf 2012 hebben bijgedragen aan een verhoging van de kwaliteit van het afstudeerniveau. Er is een scheiding aangebracht tussen het begeleidings- en beoordelingstraject, afstudeeropdrachten worden beoordeeld via het vier-ogenprincipe en de verschillende fasen in het afstudeertraject zijn herkenbaarder met mijlpalen vastgelegd.

Het panel heeft vastgesteld dat de student zijn eindkwalificaties realiseert. Dit blijkt zowel uit de door het panel aselect beoordeelde scripties, alsook uit het gesprek dat het panel tijdens de audit heeft gevoerd met de alumni en werkveldvertegenwoordigers. De methodologische en de financiële component behoeven niettemin voorrang in aandacht en aanpak. Het auditpanel wil de opleiding meegeven om op zoek te gaan naar andere vormen van afstudeerproducten of een andere opzet van het afstuderen, waarbij studenten meer worden gestimuleerd om originele en uitdagende oplossingen te bedenken, om meer 'out of the box' te denken en minder de gebaande paden te volgen. De opleiding heeft hier al de eerste stappen mee gezet.


Op grond van deze overwegingen komt het panel voor standaard 3 tot het oordeel 'voldoende'.

#### **Algemene conclusie: voldoende**

De opleiding SB&RM heeft ten opzichte van de vorige accreditatie een enorme ontwikkeling in positieve zin doorgemaakt. Deze ontwikkeling toont de motivatie en de capaciteit van de opleiding om (zich) te verbeteren. Het curriculum heeft inhoudelijk meer body gekregen, de verbinding met de praktijk is verstevigd door een grotere ondernemerschapsleerlijn en het gerealiseerd niveau, zoals zichtbaar gemaakt in de eindschrijftjes, getuigt van hbo-bachelorniveau. Aan de basis van dit alles staat een tevreden docentencorps met goede kwaliteiten.

Om dé ondernemers'-opleiding van Noord-Nederland te zijn is het zaak om nu ruimte te geven aan deze durf en visie; om de eigen ambitie te expliciteren; om een omgeving te creëren waar creativiteit en excellentie worden bevorderd. Het panel is van oordeel, dat de huidige leeromgeving hiervoor een goede springplank biedt.

Den Haag, 19 december 2013



R.J.M. van der Hoorn,  
voorzitter



D.P.M. de Koning,  
secretaris



## **3. INLEIDING**

### **3.1. Toezicht op en beoordeling van de opleiding**

Alle opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijsbestel dienen eenmaal per zes jaar te worden geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Wanneer een onderwijsinstelling door middel van een zogenaamde 'instellingstoets kwaliteitszorg' heeft aangetoond dat zij 'in control' is op de kwaliteit van het onderwijs van al haar opleidingen, mag een visitatiepanel van onafhankelijke deskundigen een 'beperkte opleidingsbeoordeling' uitvoeren. Dit betekent dat het panel de opleiding beoordeelt op thema's die het hart van de onderwijskwaliteit betreffen. Het alternatief is een 'uitgebreide opleidingsbeoordeling'.

Al de opleidingen van de Hanzehogeschool Groningen komen in aanmerking voor een beperkte opleidingsbeoordeling. Dit beoordelingsrapport bevat de beoordeling van de hbo-bacheloropleiding Small Business & Retail Management (voltijd). Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel (zie hieronder) op de drie standaarden van de beperkte opleidingsbeoordeling, te weten: 1) beoogde eindkwalificaties, 2) onderwijsleeromgeving en 3) toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties. Het rapport is opgesteld conform het Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie d.d. 22-11-2011.

De beoordeling heeft op 17 september 2013 plaatsgevonden en is uitgevoerd door een auditpanel, bestaande uit de volgende leden (voor toelichting: zie bijlage VI):

- De heer R.J.M. (Rob) van der Hoorn MBA CMC, voorzitter
- De heer F.J. (Erik) Fokke, domeindeskundige
- De heer drs. T.A.M. (Theodor) van der Velde, domeindeskundige
- De heer P. (Peter) Boesveld, student-lid

Mevrouw drs. D.P.M. (Daniëlle) de Koning, trad op als secretaris van het panel. Bovenstaand panel is door Hobéon in opdracht van de Hanzehogeschool en in overleg met de opleiding samengesteld en is goedgekeurd door de NVAO.

### **3.2. Kenschets van de opleiding**

#### **Organisatorische context**

De Hanzehogeschool Groningen (HG) is een bekostigde instelling en bestaat inmiddels 215 jaar. Op dit moment bestaat de HG uit ruim zeventig bacheloropleidingen, zestien masteropleidingen, acht ad-opleidingen en een aantal post-hbo-opleidingen, ondergebracht in zeventien Schools. Een van de zeventien Schools is het Instituut voor Marketing Management (IMM). Het instituut kent drie bacheloropleidingen:

- Commerciële Economie (CE, met een voltijd-, deeltijd- en duale variant)
- International Business & Languages (IBL, met een voltijdvariant)
- Small Business & Retail Management (SB&RM, met een voltijdvariant).

Daarnaast is het instituut een Engelstalige master Marketing Management aan het ontwikkelen in samenwerking met de London South Bank University (LSBU).

#### **Karakteristiek van de opleiding**

De opleiding Small Business & Retail Management (SB&RM) van de HG verzorgt sinds 2002 een vierjarige voltijdse hbo-opleiding. SB&RM heeft een dubbel beroepsprofiel: Small Business & Retail Management. Dit betekent dat studenten in Groningen worden opgeleid tot professionals in klantgericht ondernemerschap. Zij kunnen na de studie aan het werk als zelfstandig ondernemer, maar óók als ondernemend manager in het Midden- en kleinbedrijf (MKB). De opleiding richt zich op alle aspecten die komen kijken bij klantgericht ondernemerschap, zoals de componenten van marketing en communicatie in een commerciële setting, praktijkgericht onderzoek, innovatiemanagement, human resource management en strategische analyse.

### **Kenniscentrum, lectoraat en expertisecentrum**

De Hanzehogeschool wil zich steeds meer ontwikkelen van een onderwijsinstelling tot een kennisinstelling. Bij IMM wordt dit vormgegeven door het Kenniscentrum Ondernemerschap (KCO), waaraan het lectoraat verbonden is en het expertisecentrum Ondernemerschap & Markt. Het KCO omvat een netwerk van acht lectoren verbonden aan de economische en ICT-opleidingen van de HG. Het kenniscentrum richt zich op "Meer en beter ondernemen" door middel van praktijkgericht onderzoek voor bedrijven in Noord-Nederland, het ontwikkelen van ondernemerschapsonderwijs voor alle opleidingen van de HG en het stimuleren, monitoren en coachen van startend ondernemerschap.

Vanuit het instituut zijn drie lectoren verbonden aan het kenniscentrum. De lector voor New Business Development richt zich specifiek op de gebieden Energie en Healthy Ageing. De lector Marketing/Marktgericht Ondernemen, die per september 2012 is aangesteld, richt zich op praktijkgericht onderzoek, onderwijsontwikkeling en kennisuitwisseling op het terrein van marketing en marktgericht ondernemerschap. Per april 2013 is een lector Asian Business Strategy voor een deel van zijn weektaak bij IMM aangesteld.

### **3.3. Vorige accreditatie en vervolg daarop.**

De laatste accreditatie vond plaats in 2007. Mede naar aanleiding van deze accreditatie hebben enkele belangrijke wijzigingen plaatsgevonden.

- Het onderwijsprogramma heeft meer theoretische basis gekregen op het gebied van strategische marketing. Daarnaast is toegepast onderzoek sterker verankerd en beter gepositioneerd in het onderwijs. Ook is op basis van evaluaties van studenten het hele tweede studiejaar opleidingsspecifiek ingevuld en is een doorlopende leerlijn 'ondernemerschap' voor jaar 1 en 2 ingevoerd met studentbedrijven. Dit laatste maakt de praktijkgerichtheid van SB&RM meer specifiek en herkenbaar.
- Met betrekking tot toetsing en beoordeling is er veel aandacht besteed aan de scholing van docenten op het terrein van de toetscyclus en validiteit van toetsen. Hierbij hebben de docenten gezamenlijk alle competenties in leeruitkomsten uitgewerkt en met de juiste beoordelingscriteria geborgd. De sterkere tentamenorganisatie zorgt voor de borging van de kwaliteit van de toetsen. Dit gebeurt onder andere door het steekproefsgewijs vooraf beoordelen van toetsen door de toetscommissie.
- Het afstudeerproces is verbeterd en er zijn hogere eisen gesteld aan de kwaliteit van de afstudeeropdrachten.
- Ten aanzien van de instroom en het onderwijsrendement heeft de opleiding concrete activiteiten in gang gezet met als doel de kwaliteit van de instroom te verbeteren en het rendement te verhogen.
- Tot slot is het werkveld en de werkveldadviescommissie (WAC), mede door de groei van de opleiding sinds 2007, intensiever betrokken bij SB&RM. Bij het werkveld is dit zichtbaar door de vele stage- en afstudeeropdracht verlenende bedrijven en een diversiteit aan bedrijven en instellingen die meehelpten in onderwijsactiviteiten. Daarnaast is de instituutsbrede WAC nauwer betrokken bij de borging van het eindniveau, de keuzes die IMM maakt met betrekking tot de beroepsvoorbereiding en de aansluiting van het onderwijs op het werkveld. Ook wordt de WAC geconsulteerd bij vernieuwingen van het beroepsprofiel en de visie op onderwijs.

## 4. OORDELEN OP 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

#### Typering van het beroep

De opleiding SB&RM van de Hanzehogeschool Groningen leidt op voor professioneel klantgericht ondernemerschap. De opleiding wil de student een gedegen theoretische onderbouwing van alle aspecten van het ondernemen meegeven en begeleiden in zijn ontwikkeling tot zelfstandig ondernemer dan wel ondernemend manager in het MKB. Deze ondernemer / ondernemende manager bezit de volgende eigenschappen: hij of zij:

- bezit het vermogen te creëren,
- heeft gevoel voor kansen,
- bezit de kracht een team samen te stellen,
- heeft de 'knowhow' om middelen en bronnen voor de organisatie te realiseren en
- is bereid gecalculeerde risico's te nemen.

Met andere woorden: deze professional kan kansen omzetten in (eigen) voordeel.

De kern van het beroep wordt gevormd door twee beroepsrollen: ondernemen en managen. SB&RM Groningen richt zich in één profiel op beide rollen: Small Business (SB) en Retail Management (RM). In onderstaande tabel zijn beide rollen tegenover elkaar geplaatst, aan weerskanten van het continuüm. In de beroepspraktijk komen allerlei mengvormen van beide rollen voor. Zo is de franchisenemer in de retail zowel ondernemer als manager. Een ander voorbeeld: een ondernemer start met een eigen bedrijf, groeit door en nadert vervolgens het omslagpunt waarop geldt dat 'hij moet gaan managen'. Meestal begint een afgestudeerde in een functie waarin managen en ondernemen met elkaar worden gecombineerd.

Tabel 1 – karakteristieken van de twee beroepsrollen die de student moet kunnen vervullen

Ondernemen	Managen
Voor eigen risico werken	Voor andermans risico werken
Beleid van de onderneming bepalen	De 'formule' uitdragen
Integrale verantwoordelijkheid	Binnen beleidskader ondernemen
Op basis van intuïtie handelen	Analytisch / planmatig te werk gaan
Associatief te werk gaan	Met modellen werken + verantwoorden
Hands-on, daadkracht, problem solver	Leiding geven aan bedrijfsprocessen en de daarbij betrokken mensen
Met mensen een organisatie bouwen rondom een idee en rondom de kansen om dit idee te verwezenlijken	Als een teamplayer optreden
Extern gerichte instelling	Mensgerichte instelling
Risico-minded in benadering	Risico-mijdend in benadering

Bron: Competentieprofiel Small Business & Retail Management 2004

## Opleidingscompetenties

Voor alle opleidingen binnen het instituut IMM (CE, IBL en SB&RM) geldt dat de tien Commerce competenties leidend zijn voor de inrichting van het onderwijs. M.a.w. de afgestudeerde SB&RM-er beheerst de Commerce competenties. Dit zijn, zo geeft de opleiding aan, de kerncompetenties waarop de opleiding is gebaseerd. Het auditpanel heeft vastgesteld, dat de verbijzondering van deze competenties per opleiding is weergegeven in een opleidingsprofiel. Dit opleidingsprofiel geeft de karakterisering aan van de afzonderlijke opleidingen en noemt de landelijk vastgestelde opleidingscompetenties die onder de Commerce competenties vallen. Voor SB&RM zijn dit de twaalf specifieke SB&RM competenties uit 2004.

De opleiding SB&RM positioneert zich ten opzichte van de opleidingen CE en IBL in het instituut IMM door een aantal Commerce competenties op een hoger niveau af te sluiten. De meeste Commerce competenties kunnen op drie niveaus worden afgerond:

1. Basis: toepassing onder begeleiding in eenvoudige situaties
2. Gevorderd: zelfstandige toepassing in gestructureerde complexe situaties
3. Complex: zelfstandige en flexibele toepassing in complexe situaties.

Landelijk is voor de opleiding SB&RM afgesproken, dat de competenties 'ondernemerschap', 'strategie en beleidsontwikkeling' en 'leiderschap en management' – resp. Commerce competenties 1, 4 en 8 – op niveau 3 worden afgerond.

De eindkwalificaties reflecteren, zo heeft het panel vastgesteld, het hbo-bachelorniveau. En dat kan ook niet anders, want de opleiding hanteert het landelijk vastgesteld profiel en volgt de landelijke afspraken. Het eindniveau van het Commerce profiel wordt geborgd, doordat de competenties in dit profiel via de landelijke overleggen zijn gekoppeld aan resp. de Dublin Descriptoren en de generieke hbo-kwalificaties. Ook is er aandacht voor competenties op het gebied van onderzoek en internationalisering. Onderzoek en internationale oriëntatie komen expliciet terug in de beschrijving van de domeincompetenties (Commerce). In bijlage II staat een overzicht van de volledige set competenties van de opleiding.

### *Nieuw profiel*

Vanaf september 2012 is de Bachelor of Business Administration (BBA) de professionele bachelor voor nagenoeg alle hbo-opleidingen in het economische domein. Het landelijk overleg Commerce heeft verbanden gelegd tussen de BBA-competenties en BBA-kernvakgebieden enerzijds en de Domeincompetenties Commerce/de BoKS Commerce anderzijds. De vervolgstap is om een vertaalslag van de BBA-competenties te maken naar de meer specifieke opleidingsprofielen binnen het domein Commerce. Vanuit het landelijk overleg SB&RM was ten tijde van de audit een commissie aan het werk om het bestaande beroeps- en competentieprofiel te herijken en beter aan te laten sluiten bij de Bachelor of Business Administration. Voor studiejaar 2013-2014 is het uitgangspunt nog het SB&RM-profiel uit 2004. Eind 2013 zal naar verwachting het nieuwe profiel verschijnen.

## Profilering

Een vergelijking die de opleiding heeft uitgevoerd met de andere SB&RM-opleidingen in Noord-Nederland, wijst uit dat Stenden Hogeschool Leeuwarden zich, volgens SB&RM Groningen, meer richt op retail management met een accent op mode en het supermarktwezen. Windesheim Zwolle biedt SB en RM aan als aparte profielen. Zoals hierboven reeds is gesteld, richt SB&RM Groningen zich in één profiel op beide rollen: SB en RM. Daarnaast kent de opleiding een meer internationale profilering door een tweede vreemde taal. Landelijk geldt voor de opleiding SB&RM competentie 7 t/m niveau 1<sup>7</sup>. Voor SB&RM Groningen geldt competentie 7 t/m niveau 2<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Dit is één vreemde taal in het onderwijsprogramma, incl. aandacht voor bijbehorende cultuur en beroepscontext.

<sup>8</sup> Dit zijn twee vreemde talen in het onderwijsprogramma, incl. aandacht voor bijbehorende cultuur en beroepscontext. Naast Engels kiezen studenten Frans, Duits, Italiaans of Spaans.



Ten slotte wil de opleiding een afgestudeerde afleveren met een degelijke theoretische basis. Dit vertaalt zich in een grote theoriecomponent in het programma (zie ook standaard 2).

### **Contacten met het werkveld**

De toetsing van het opleidingsprofiel en eventuele herijking ervan gebeurt op verschillende manieren:

- Allereerst gebeurt dit uiteraard op landelijk niveau binnen de overlegstructuur van het landelijke overleg van de opleidingen SB&RM.
- Daarnaast kent de opleiding een werkveldadviescommissie (WAC). Deze commissie is ingesteld voor het hele instituut voor Marketing Management en vertegenwoordigt dus zowel de opleiding SB&RM als de opleidingen CE en IBL.
- Ten slotte zijn er vanuit de opleiding veel directe contacten met het beroepenveld. Zo maakt ze deel uit van ondernemersnetwerken zoals Groningen Cityclub, KvK, Commerciële club Groningen, Ondernemerstrefpunt en MKB-Noord.

Uit de notulen van de overleggen van de WAC kwam naar voren, dat er in de overleggen nogal eens sprake was van eenrichtingsverkeer. Hiermee wordt bedoeld, dat deze overleggen gericht waren op informatieoverdracht van de opleiding richting de werkveldvertegenwoordigers. Tijdens de audit werd dit beeld bevestigd door een lid van de WAC. Inmiddels wordt er, zo gaf het WAC-lid aan, nu in toenemende mate een inhoudelijke debat gevoerd over de beroepspraktijk en de bagage die afgestudeerden moeten hebben om in deze praktijk aan de slag te gaan. De leden van de commissie spelen nu ook een actieve rol in de opleiding SB&RM buiten de vergaderingen om. Zo heeft een van de leden in het voorjaar 2013 deelgenomen aan bijeenkomsten met betrekking tot curriculumaanpassingen. Het panel wil de opleiding meegeven om alert te zijn en blijven op de doelmatigheid van de WAC-vergaderingen.

In het voorjaar 2014 zal er naar verwachting een Retail Advisory Board (RAB) draaien. Dit orgaan zal een platform worden met captains of industry uit de Retailbranche. Het panel waardeert de opzet van de RAB positief, zeker omdat de RAB een aanvullende opleidingsspecifieke functie op de instituutsbrede WAC zal hebben; iets dat volgens het panel niet onbelangrijk is.

Het panel is al met al van oordeel dat de opleiding SB&RM voldoende gericht is op ontwikkeling en versteviging van contacten met haar afnemend werkveld in de regio en deze contacten op een adequate manier inzet bij de toetsing en herijking van haar profiel. Hierboven hebben we aangegeven, dat de opleiding deel uit maakt van diverse ondernemersnetwerken. Als ze echt dé ondernemers'-opleiding van Noord-Nederland wil zijn – en dat wil ze – kunnen deze netwerken volgens het panel verder worden uitgebouwd. Ook het uitwerken van een meer structureel alumni beleid inclusief het meer inzetten van deze contacten bij profilering en programmering van de opleiding hoort daarbij. De opleiding heeft dit reeds op haar netvlies en is hier mee bezig.

### **Weging en Oordeel: (ruim) voldoende**

De opleiding baseert de beoogde eindkwalificaties op het landelijk vastgestelde domeinprofiel van de bachelor of Commerce. De landelijk vastgestelde SB&RM competenties liggen hieronder. De opleiding heeft hierbij de keuze gemaakt om competentie 7 op één niveau hoger af te sluiten dan landelijk is afgesproken. De internationale oriëntatie en de onderzoeksvaardigheden die van een hbo-bachelor mogen worden verwacht, zijn in de formuleringen van de Commerce competenties geïntegreerd. Via de landelijke profielen is automatisch geborgd dat de eindkwalificaties een inhoud en een niveau reflecteren, passend bij een afgestudeerde hbo-bachelor SB&RM. De opleiding valideert en onderhoudt deze eindkwalificaties ook via haar brede netwerk. Met deze bevindingen voldoet de opleiding naar de mening van het auditpanel ruim aan de basiskwaliteit.

De opleiding is op dit moment in transitie naar een nieuw beroeps- en competentieprofiel. Eveneens in ontwikkeling is de opzet van een Retail Advisory Board dat een aanvullende opleidingsspecifieke functie zal hebben op de instituutsbrede werkveldadviescommissie; iets dat het panel niet onbelangrijk acht. De opleiding wil daarnaast dé ondernemers'-opleiding van Noord-Nederland zijn. Gezien deze ambitie dient de opleiding de blik nóg meer naar buiten te richten. Het verder uitbouwen van de ondernemersnetwerken en uitwerken van een meer structureel alumni-beleid inclusief het meer inzetten van deze contacten bij profilering en programmering van de opleiding hoort daarbij. De opleiding heeft dit reeds op haar netvlies.

Op grond van deze afwegingen komt het panel voor standaard 1 tot het oordeel (ruim) '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<sup>9</sup>

##### *Opzet van het programma*

Het panel heeft vastgesteld, dat de opleiding SB&RM een adequate structuur en opbouw kent van het programma. De opleiding bestaat uit de propedeuse (jaar 1) en de hoofdfase (jaar 2, 3 en 4). Ieder jaar is onderverdeeld in 4 blokken van 10 weken, in totaal 40 weken per studiejaar. De opleiding kent de volgende opbouw:

- De student werkt in jaar 1 aan basiskennis- en vaardigheden die relevant zijn voor de commerciële beroepspraktijk en ondernemerschap. De eerste drie blokken van de propedeuse zijn gemeenschappelijk met de opleidingen CE en IBL, met een deel opleidingsspecifieke oriëntatie. Voor SB&RM wordt deze oriëntatie ingevuld met onderdelen gecentreerd rondom ondernemerschap. Het vierde blok wordt geheel opleidingsspecifiek ingevuld. Studenten SB&RM volgen dan een blok 'Business en Ondernemerschap in Retail'. Door deze gedeelde gemeenschappelijkheid is er onder meer de mogelijkheid voor studenten om zonder studievertraging te switchen binnen het eerste studiejaar.
- In jaar 1, jaar 2 en de eerste helft van jaar 3 (blok 1 t/m 10) heeft de student thematisch ingerichte blokken (themablokken). Dit houdt in dat per periode een thema centraal staat dat is afgeleid uit de beroepspraktijk, zoals 'strategie in 't MKB', 'Human Resource Management' of 'Balans in Ondernemen'. Daarnaast volgt de student een tweede vreemde taal in de keuzeruimte van het tweede studiejaar.
- Na blok 10 heeft de student de theoretische basis van alle competenties afgerond op eindniveau. Tijdens de stage- en afstudeerfase profileert de student zich op SB of RM en realiseert het voor SB&RM geldende competentie-eindniveau op alle aspecten.
- In de tweede helft van jaar 3 gaat de student vijf maanden op praktijkstage. Gedurende deze stage ontwikkelt de student in een externe leersituatie de beroepsspecifieke en algemene competenties. Bij de stageverlenende organisatie neemt de student deel aan werkzaamheden met andere medewerkers en daarnaast werkt hij of zij aan een zelfstandige opdracht, waardoor de student zijn of haar opgedane kennis, probleemoplossend vermogen en vermogen tot plannen kan toetsen en versterken.
- In jaar 4 kan de student in de eerste helft van het studiejaar kiezen uit een minor, specialisatie, externe opdrachten of studie buitenland en in de tweede helft gaat de student afstuderen.

Om studenten op niveau uit te kunnen dagen is er binnen de Hanzehogeschool sinds 2009 een excellentie-programma. Studenten kunnen in jaar 4 kiezen uit twee honoursminoren (zie tabel 3 voor meer toelichting). Daarnaast biedt het instituut een honourspecialisatie Triple M aan voor studenten die zich meer willen specialiseren op ontwikkelingen in marketing en onderzoeksmethodiek. Deze honourspecialisatie is gericht op een academische manier van denken en werken en sluit goed aan op de pre-master voor masterstudies van universiteiten. Studenten die met succes dit programma hebben afgerond, kunnen ervoor kiezen om 'excellent' af te studeren. Het panel heeft vastgesteld dat het excellentie-programma goed is opgezet en dat het elk jaar erg positief wordt geëvalueerd door studenten.

<sup>9</sup> In bijlage III is een schematisch overzicht van het programma opgenomen.

### *Programmatische samenhang*

Het auditpanel is van mening dat de leerlijnenstructuur die de opleiding hanteert, goed is opgezet en dat de horizontale en verticale samenhang in het programma door deze structuur goed geborgd wordt. In de integrale (thematische) leerlijn wordt gewerkt aan verschillende projecten; in de reflectieleerlijn Personal Development staat de persoonlijke en professionele ontwikkeling centraal; in de vaardighedenleerlijn wordt aan de ontwikkeling van beroepsvaardigheden gewerkt (o.a. door practica) en in de conceptuele leerlijn komt de kennisbasis van de opleiding aan bod. Door het hele curriculum heen lopen daarnaast zeven inhoudelijke leerlijnen: de leerlijn ondernemerschap, marketingmanagement en specifiek retailing, toegepast onderzoek, strategie/management en organisatie, financieel management, human resource management en bedrijfscommunicatie Nederlands.

De horizontale samenhang binnen de blokken is aanwezig doordat de leerlijnen binnen het blok op elkaar zijn afgestemd. Het onderwijs binnen de themablokken is vanaf blok 1 project gecentreerd. Dit houdt in dat per periode een beroepstaak centraal staat die is afgeleid van de commerciële beroepspraktijk (i.c. het beroepsprofiel). Studenten werken samen in groepen aan een integrale opdracht. De kennis- en vaardigheidsonderdelen die per periode worden aangeboden in het curriculum – de conceptuele en de vaardighedenleerlijnen - zijn altijd gerelateerd aan de uitvoering van de beroepstaken. De theoretische kennis komt in de afzonderlijke vakken aan de orde en wordt aangeboden in colleges en trainingen en geoefend en toegepast in het project.

Tabel 2 – Voorbeeld blok 7

<b>Project 'Human Resource Management</b>	
<b>Omschrijving blok</b>	Studenten richten zich in dit blok op het personeelsmanagement van hun studentbedrijf. Het formuleren van HRM-beleid en de (juridische) vertaling daarvan in doelgerichte voorstellen, zijn onderwerpen waar de studenten mee aan het werk gaan. Naast theorie op het gebied van HRM en recht krijgen de studenten ook trainingen in slechtnieuwsgesprekken en werving- en selectiegesprekken. Het doel van dit blok is het ontwikkelen en praktisch toepasbaar maken van een passend personeelsbeleid voor de eigen organisatie.
<b>Kerncompetenties</b>	1, 2, 5, 7, 8, 9 en 10
<b>SB&amp;RM competenties</b>	P1-P4, A5, A6, B7, B9, C11, C12, C13

De verticale samenhang blijkt vooral ook uit de drie competentieniveaus waarin de opleiding de leerstof heeft gefaseerd (zie standaard 1). Dit betekent voor het curriculum gaandeweg een toenemende complexiteit die gecombineerd wordt met een toenemende zelfsturendheid. Om dit te realiseren worden de projectgroepen kleiner naarmate de opleiding vordert en moeten de competenties op een steeds hoger niveau beheerst worden.

Hogeschooldocenten bewaken de zeven inhoudelijke en vier didactische leerlijnen qua inhoud en niveau. Zij worden hierbij, indien nodig, geadviseerd door experts die specifieke kennis van een bepaald vakgebied hebben. De meer organisatorische zaken binnen één blok worden gemanaged door blokcoördinatoren. De blokcoördinator is eveneens verantwoordelijk voor het verwerken van verbetervoorstellen die tijdens en na een project worden gesignaleerd vanuit docenten en studenten.

### *Relaties eindkwalificaties – inhoud onderwijsprogramma*

De docenten hebben gezamenlijk in een competentiematrix het hele curriculum van SB&RM op onderwerpen vastgelegd en per blok/jaar bepaald welke competenties hierbij horen en op welk niveau. Vervolgens zijn de competenties uitgewerkt in leerdoelen (sinds 2012 leeruitkomsten genoemd) volgens de taxonomie van Bloom. Aan deze leeruitkomsten zijn ook beoordelingscriteria gehangen. De leeruitkomsten staan voor elk blok/studieonderdeel beschreven in de studiehandleidingen.

Het panel heeft vastgesteld dat de inhoud van de leerlijnen (en de onderliggende programmaonderdelen) zodanig is, dat het realiseren van elk leerdoel voor studenten haalbaar is. Een paar bevindingen:

- Afgelopen jaren is er veel aandacht geweest voor de theoretische inhoudelijke borging. Zo heeft het programma meer theoretische basis gekregen op het gebied van strategische marketing (o.a. meer inbrengen van Online Marketing).
- Het panel is zeer gecharmeerd van de invulling van het retail programma. Niet alleen via de minoren/specialisaties in jaar 4 krijgen studenten belangrijke aspecten (van franchise tot supply chain) van retail mee, ook in het reguliere programma krijgt retail voldoende aandacht. Zo komt in jaar 1 retailmarketing aan de orde (de 6 retail P's, winkelimago, winkelinrichting, routing) en een onderwerp als Mystery shoppen. Ook is er aandacht voor verschillende winkelconcepten en moeten studenten een vergelijkend onderzoek uitvoeren naar drie retailers in dezelfde branche. Verder krijgen studenten te maken met commerciële calculaties: marketinggerelateerde berekeningen op gebied van marktaandeel, distributie, prijs en communicatie. In jaar 2 komt het retaildeel terug in ondernemerschapsonderwijs ("De Bedrijfsomgeving" – BDO) in blok 7 en 8 en in een computergame. Het gaat om Market Place achtige settingen, waarbij studenten een supermarkt runnen en in concurrentie zijn met andere groepen in hun klas.
- Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding in haar programma voldoende aandacht heeft voor bedrijfseconomische aspecten en financieel management, maar constateert nog wel dat studenten in de scripties nog niet altijd even goed de (financiële) reikwijdte van hun plannen en/of adviezen kunnen overzien (zie ook standaard 3). Los van de observatie dat de financiële paragraaf vaak een struikelblok is voor studenten, is het wel een van de kernpunten uit een ondernemingsplan. Vanuit die overweging pleit het auditpanel voor het (nog) steviger neerzetten van de leerlijn financieel management. De opleiding onderschrijft dit en (h)erkent de observatie van het panel. Zij is reeds bezig met het versterken van de leerlijn, waarbij er in toenemende aandacht is voor het verantwoordingsvraagstuk ('accountability') en voor verschillende verdienmodellen. Het auditpanel steunt deze ontwikkeling.

#### *Verbinding met beroepspraktijk en actualiteit*

De oriëntatie op het beroep van zelfstandig ondernemer of ondernemend manager en de ontwikkeling van de student in jaar 1 naar een startbekwame professional wordt ondersteund op verschillende manieren. In onderstaande tabel beschrijven we op welke manieren de opleiding in haar programma aandacht besteedt aan praktijkcomponenten.

Tabel 3 – Voorbeelden hoe de verbinding met de beroepspraktijk wordt gelegd in de opleiding

Praktijkcomponenten in de opleiding	
<b>Contact werkveld</b>	(Structurele inzet van) gastcolleges, workshops, excursies en bedrijfsbezoeken. Betrokken partijen zijn onder meer: de Kamer van Koophandel, MKB Noord, VNO-NCW Noord, de Groninger Commerciële Club en bedrijven uit de binnenstad van Groningen.
<b>Projecten</b>	Binnen het project gecentreerd onderwijs staan beroepstaken van een toekomstig ondernemer/manager centraal in een actuele beroepscontext. In jaar 1 is er in elk blok 3 EC gereserveerd voor projecten; in jaar 2 in totaal 7 EC. Het eerste semester van jaar 3 heeft in totaal 9 EC voor projecten.
<b>Ondernemerschap</b>	In de leerlijn ondernemerschap laat de opleiding studenten kennismaken met het zelfstandig ondernemerschap. Studenten moeten in Student Companies een eigen bedrijf oprichten en een product (jaar 1) of dienst (jaar 2) ontwikkelen. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In jaar 1 bedenken studenten met hun projectgroep een product, brengen dat op de markt, verkopen het product en aan het einde van het jaar wordt de student company geliquideerd. Zo heeft één studentbedrijf een portemonnee ontwikkeld met 'zipper' voor pinpas of OV-kaart, de 'Safetywallet'. Hiervoor hebben ze hun netwerken gebruikt, afspraken gemaakt over productie, geld moeten werven, maar ook inpakwerkzaamheden verricht.</li> <li>▪ In jaar 2 ontwikkelen studenten een dienst die gericht is op medestudenten (bij IMM of de HG). Ze doen in blok 5 marktonderzoek naar het dienstidee met als doel aan het einde van het blok een uitgewerkte, levensvatbare dienst en beknopte opzet van het bedrijf te hebben. In blok 6 schrijven studenten een business plan voor hun dienst aan de hand van het CANVAS-model mét een uitgewerkt verdienmodel.</li> </ul>
<b>Stage en afstuderen</b>	Zie standaard 3
<b>Minoren (excellentie-programma)</b>	<p>Honoursminor 'Ondernemingsplan op Maat' waarbij studenten uit diverse opleidingen startende ondernemers en doorstarters helpen met het opstellen van hun ondernemingsplan. In de minor krijgen zij trainingen op het gebied van marketing, adviesvaardigheden en financiën/belastingen. Dit gebeurt i.s.m. banken, de Kamer van Koophandel en de Belastingdienst.</p> <p>In de honoursminor 'Da Vinci' moeten studenten een concreet concept, product of dienst bedenken. In een multidisciplinair team werken studenten uit verschillende opleidingen aan een eigen idee of een idee/probleem van een ondernemer of organisatie. Zij worden gestimuleerd om gebruik te maken van hun creatieve talenten en om rekening te houden met allerlei maatschappelijke en economische vraagstukken.</p>
<b>Raad van Inspiratie</b>	Er is een Raad van Inspiratie waarbij twee keer per jaar retailers met een probleem een pitch houden voor vierdejaars studenten SB&RM. Achteraf wordt de casus besproken en worden adviezen aangedragen. Een docent SB&RM is coördinator van deze Raad.
<b>Competitie</b>	'Voor de goede zaak' is een competitie waarbij noodlijdende bedrijven worden geholpen om te overleven. Studenten SB&RM helpen deze bedrijven met gerichte oplossingen. Het uiteindelijke doel is om zoveel mogelijk bedrijven weer winstgevend te maken. Een docent SB&RM organiseert dit, coacht de studenten en de bedrijven en is tevens jurylid. Ook het medianetwerk van de hogeschool wordt ingeschakeld. Zo wordt er via het Dagblad van het Noorden en RTV Drenthe aandacht genereerd voor de betreffende bedrijven.

Het auditpanel is van oordeel, dat het programma studenten op een goede manier in staat stelt om hun beroepsvaardigheden te ontwikkelen en dat de opleiding een leeromgeving heeft gecreëerd waarbij zelfstandig ondernemerschap op een mooie manier wordt gestimuleerd. In het programma is ook, zo heeft het panel geconstateerd, voldoende aandacht voor de ontwikkeling van skills als leidinggeven, acquisitie (sales trainingen), vergaderen en samenwerken en sociaal-communicatieve vaardigheden. Studenten zijn, zo blijkt uit evaluaties en uit de (geplande en at random) gesprekken tijdens de audit, te spreken over de competenties die ze ontwikkelen tijdens de studie, ze zien het nut er van in en vinden dat er een goede aansluiting is met de beroepspraktijk.

Alhoewel er voorafgaand aan de audit bij het bestuderen van de (verplichte) boekenlijst een ander beeld naar voren kwam, heeft het panel in de audit geconstateerd dat er in toenemende mate moderne literatuur wordt ingezet, bijvoorbeeld in de vorm van aanvullend studiemateriaal. Hier is evenwel nog ruimte voor verbetering. De lector Marketing/Marktgericht ondernemen die per 1 september 2012 is benoemd, kan een mooie rol spelen bij het inbrengen van moderne theorie met aandacht voor innovativiteit en creativiteit.

#### *Het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden*

De opleiding heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in het opzetten van een leerlijn onderzoek. Onderzoeksmethodiek wordt nu binnen de opleiding op een geïntegreerde wijze in het curriculum aangeboden. Onderzoek komt in jaar 1 (1 EC), jaar 2 op twee momenten (6 EC) en jaar 3 (toegepast binnen projecten en tijdens de stage) in oplopend niveau aan de orde. Zo staat blok 5 geheel in het teken van onderzoek. Studenten voeren hier onderzoek uit voor hun eigen bedrijf (zie tabel 3). Daarnaast wordt binnen projecten en de studieonderdelen bedrijfscommunicatie en marketing vanaf het eerste studiejaar gewerkt aan onderzoeksaspecten, zoals bijvoorbeeld het formuleren van centrale vraag en deelvragen, het schrijven van een onderzoeksverslag en het uitvoeren van een interne en externe analyse. De leerlijn is zo opgezet, dat de studenten in de afstudeerfase alle aspecten van methoden van onderzoek beheersen die zij nodig hebben om het praktijkgericht onderzoek ter afsluiting van de opleiding te kunnen uitvoeren. Het auditpanel is al met al van oordeel, dat studenten in voldoende mate onderzoekscompetenties kunnen ontwikkelen in het programma. Het panel is positief over de geïntegreerde aanpak die de opleiding heeft gekozen en heeft hier mooie voorbeelden van gehoord. Zo gaan studenten in blok 4 van jaar 1 mystery shoppen bij een aantal retailers in de binnenstad van Groningen. De onderzoekscomponent komt terug, doordat er in lessen een inleiding wordt gegeven op het doen van onderzoek met onderwerpen als: wat is mystery shoppen? Hoe doe je dat op een betrouwbare en valide manier? Hoe maak je een vragenlijst?

De uitdaging voor de komende periode is, zo zegt de opleiding en het panel is het hiermee eens, om de functionaliteit van toegepast onderzoek – *waarom* doe je onderzoek? – richting de studenten herkenbaarder te positioneren en om onderzoeksvaardigheden en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek nog sterker in het curriculum verankeren. De opleiding wil onder andere studenten meer real-life (onderzoeks)opdrachten uit laten voeren in samenwerking met het lectoraat en het MKB. Ook laat zij docenten scholen in onderzoeksvaardigheden, zodat zij op hun beurt toegepast onderzoek op meer praktijkonderdelen van het curriculum terug kunnen laten komen. Het panel steunt deze ontwikkeling.

#### *Internationale oriëntatie*

Het panel heeft vastgesteld dat de internationale dimensie op verschillende manieren terugkomt in de opleiding. Een aantal voorbeelden:

- Engels is, verdeeld over alle blokken, standaard in het programma opgenomen: jaar 1 (7 EC), jaar 2 (6 EC) en jaar 3 (2 EC). Studenten worden getraind in Engelse schrijf- en spreekvaardigheid (op B2-ERK niveau<sup>10</sup>) in de internationale beroepscontext. Met een keuze voor de specialisatie Retailing, gebaseerd op Engelstalige literatuur en het onderdeel communication in English, kan de student het Engels blijvend onderhouden tot aan het afstuderen.
- Daarnaast volgen tweedejaarsstudenten SB&RM in de majorkeuzeruimte een tweede moderne vreemde taal (Duits, Frans, Spaans of Italiaans) in een doorlopende lijn van periode 1 tot en met periode 4 van 4 maal 3 studiepunten. In jaar 3 kunnen studenten kiezen voor een extra verdieping van die tweede vreemde taal, bijvoorbeeld om zo een goede aansluiting te hebben op een studie of stage buitenland.

---

<sup>10</sup> Zoals aangegeven bij standaard 1 vraagt het landelijk profiel B1 op ERK-niveau.

- Studenten SB&RM kunnen, onder voorwaarden, de keuze maken om samen met IBL-studenten blok 5 en 6 in jaar 2 in het Engels te volgen ('Engelse stroom'). De Engelse stroom bestaat voor ongeveer de helft uit buitenlandse studenten van partneruniversiteiten van het instituut. Hierdoor wordt een internationale klas gevormd.
- Docenten voeren projecten uit in het buitenland. Zo heeft een van de docenten met wie het panel heeft gesproken, projecten uitgevoerd in de townships van Zuid-Afrika en heeft hij onderzocht of er een retailproject uitgevoerd kon worden in India. Docenten geven, waar mogelijk, de opgedane ervaringen een plek in hun lessen.
- Daarnaast biedt de eerste helft van jaar 4 (minor/specialisatie) ruimte voor het opdoen van internationale ervaringen, bijvoorbeeld het volgen van een Engelstalige minor of een half jaar studeren in het buitenland (*study abroad*).
- Stages en het afstuderen kunnen in het buitenland worden uitgevoerd. Vermeldenswaardig is de bovengemiddelde belangstelling in de opleiding van studenten hiervoor (zie onderstaande tabel).

Tabel 4 – aantallen SB&RM-studenten die op stage gaan

Jaartal	Stages SB&RM			
	2011-2012		2012-2013	
	Totaal:	Buitenland	Totaal:	Buitenland*
1 <sup>e</sup> semester	28	6 (21%)	38	5 (13%)
2 <sup>e</sup> semester	42	13 (31%)	33	4 (12%)

\*Streefwaarde IMM voor 2014-2015 is 7% studenten in buitenland voor stage.

Om te borgen dat studenten die naar het buitenland gaan, op (werk)plekken van het juiste niveau terecht komen, maakt de opleiding gebruik van de diensten van het International Office en het Praktijkbureau IMM. Verder zoekt zij op een mooie en efficiënte manier de samenwerking met andere opleidingen. Zo heeft het panel met een student gesproken die stage had gelopen in Maleisië en daar een stagebezoek heeft gehad van een docent van een andere opleiding die daar was om 'eigen' studenten te bezoeken. Ook kijkt de opleiding naar wat de 'area coordinators' van de opleiding IBL voor haar kunnen betekenen.

Het auditpanel is van oordeel dat er in voldoende mate aandacht is voor de internationale dimensie in het programma, maar er is ook nog ruimte voor ontwikkeling. Bij SB&RM, zo wordt in de kritische reflectie van de opleiding en in de auditgesprekken gesteld, komt internationalisering in het curriculum op taalkennis voldoende aan de orde. Komende jaren wil de opleiding zich meer richten op de integratie van onderwijs met het "internationaal functioneren" van studenten, o.a. door in het onderwijs meer aandacht te besteden aan ondernemerschap richting het buitenland (bijvoorbeeld richting de BRICS<sup>11</sup>-landen) en interculturele aspecten. Het panel steunt deze ontwikkeling, temeer omdat op deze manier *alle* studenten – ook de studenten die niet geïnteresseerd zijn in een stage of studie in het buitenland – steviger worden voorbereid op het "internationaal functioneren". Het panel vindt dit van belang; zeker gezien de relevante economische, politieke en sociaal-culturele ontwikkelingen in onze maatschappij.

### Personeel

Binnen het hele instituut zijn 81 docenten werkzaam<sup>12</sup>. De opleiding SB&RM wordt verzorgd door 23 docenten (13,9 fte). Daarnaast maakt de opleiding voor de uitvoering van praktijkonderdelen binnen het onderwijs, de minoren en de honoursprogramma's ook gebruik van experts binnen en buiten de HG. Ook wordt er veel gewerkt met gastdocenten.

<sup>11</sup> Acroniem voor de landen: Brazilië, Rusland, India, China en Zuid-Afrika)

<sup>12</sup> Peildatum 31 december 2012



Voor 2014-2015 zijn de streefwaardes 70% master en 11% PhD. Dit target is haalbaar voor SB&RM. In studiejaar 2012-2013 waren 15 van de 23 docenten (65%) mastergeschoold en had 1 docent (5%) een PhD. Vier SB&RM-docenten waren ten tijde van de audit bezig met een mastertraject op het gebied van education, ondernemerschap & gezondheidszorg, psychologie en management culture & change.

De opleiding heeft een adequaat beleid voor deskundigheidsbevordering. Docenten worden geschoold op vijf terreinen, namelijk als:

- expert (kennis van het vakgebied);
- begeleider/trainer van toegepast onderzoek;
- professioneel medewerker (bijvoorbeeld op het gebied van Leven Lang Leren);
- didacticus (voor ontwikkeling en toetsing van onderwijs);
- begeleider van studenten (voor coachen studenten van instrueren/overtuigen naar zelfsturend).

Begin 2012 is vanuit het instituut een scholingstraject gestart op het gebied van toetsing voor alle docenten en een training onderzoeksvaardigheden voor afstudeerbegeleiders (zie standaard 3). Afspraken over deskundigheidsbevordering worden gemaakt in de HRM-cyclus en docenten hebben hier 10% van hun aanstelling voor beschikbaar. Het panel heeft vastgesteld, dat ook docentstages tot de mogelijkheid behoren om bij te blijven.

Tijdens de audit heeft het panel de CV's van de docenten ter inzage gehad. Het personeelsoverzicht laat een grote variatie aan deskundigheden van docenten zien. Het docentencorps beschikt in zijn totaliteit over voldoende vakkennis, werkveldervaring, pedagogische vaardigheden en onderzoeksvaardigheden. We geven een aantal voorbeelden:

Tabel 5 – voorbeelden expertise / competenties van docenten

	Toelichting
<b>SB&amp;RM werkveld/vakgebied</b>	Vier docenten: eigen onderneming naast docentschap
	Aantal docenten: ervaring in het ondernemerswerkveld, doordat ze hierin werkzaam zijn geweest.
	Eén docent: eigen bedrijf, adviseur KvK voor startende ondernemers. Heeft ook de master IMEET <sup>13</sup> afgerond.
	Eén docent: oprichter en voorzitter Stichting Jonge Honden: stichting gericht op het faciliteren en aanwakkeren van ondernemerschap onder jongeren en het overdragen van ondernemerschap van de oude op de nieuwe garde.
	Eén docent: zitting Raad van advies bij het Ondernemingsplatform (platform voor ondernemers in Groningen en het onderwijs)
<b>Onderzoek</b>	Docent onderzoeksvaardigheden: ook zelfstandig onderzoeker Martinizekenhuizen en (co-)auteur van publicaties in internationale tijdschriften.
	Eén docent: betrokken bij lectoraat New Business Development en medeauteur van een boek over kansen voor ondernemerschap in de Noord-Europese regio.
	Eén docent: betrokken bij honoursspecialisatie Triple M en excellent afstuderen. Vanaf januari 2013 gestart met 'leergang honoursdocenten' van de HG, verzorgd door het lectoraat Excellentie.

Opleidingsbreed is er niettemin nog ruimte voor verbetering, als het gaat om docenten met gevoel voor en/of ervaring met onderzoek(svaardigheden). Zoals hierboven is aangegeven, zet de opleiding hier reeds scholing op in (zie *Het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden*). Afstudeerbegeleiders zijn al geschoold. Daarnaast brachten studenten in de auditgesprekken het punt naar voren, dat een aantal docenten kennis en ervaring mist rondom marketing en business; ofwel gevoel voor ondernemerschap ("ondernemersbloed"). Dit geldt vooral voor de docenten in de ondersteunende – veelal talige – vakken. Op een mooie manier poogt de opleiding dit aandachtspunt weg te werken.

<sup>13</sup> International Master in Entrepreneurship Education & Training

In de HRM-afspraken is vanaf studiejaar 2013-2014 opgenomen, dat docenten lessen van elkaar bijwonen. Voor de docenten betekent dit, dat zij kunnen leren van elkaars expertise; zeker omdat de opleiding poogt om docenten te koppelen die elkaar aanvullen. Het panel heeft een voorbeeld gehoord van een docent Engels en een docent Marketing die als docent-duo zijn opgetrokken in een project. De docent Engels gaf (constructieve) feedback op het Engels van haar collega; zij zelf kreeg via het project kennis over ondernemerschapsgerichte onderwerpen.

Al met al is het panel positief over het docententeam. Het heeft een tevreden, goed functionerend en goed gekwalificeerd medewerkerscorps gezien. Er is vakkennis, enthousiasme, bevologenheid en betrokkenheid ten opzichte van de studenten en het merendeel van de docenten heeft een directe binding met het werkveld. Docenten vullen elkaar aan en vormen een hecht team. Docenten geven in de auditgesprekken aan, dat zij onderdeel uitmaken van een team waar openheid en ideeën gewaardeerd worden en waar "je je ei kwijt kunt". Ook studenten zijn positief over de docenten.

### **Studeerbaarheid en studiesucces**

In het voorgaande heeft het panel vastgesteld, dat de inhoud en vormgeving van het programma de toegelaten studenten in staat stellen de beoogde eindkwalificaties te bereiken. Bovendien beschikt de opleiding over inspirerende docenten die in staat zijn om in interactie met elkaar en met de studenten het kennisniveau van de studenten te verhogen. Niettemin zijn zowel de opleiding als het auditpanel van oordeel, dat de rendementen substantieel verbeterd moeten worden (zie: hoofdstuk 1 'Basisgegevens'). In dat verband beveelt het panel aan om de reeds in gang gezette verbetermaatregelen met kracht voort te zetten. Wij noemen:

- het houden van intakebijeenkomsten bij aanmelding met als doel een overzicht van deficiënties te krijgen en wederzijds de verwachtingen scherp te stellen;
- aanwezigheidsplicht voor alle onderdelen in jaar 1 en 2 van de studie;
- extra remedial lessen rekenvaardigheid en Engels en een verplichte training op het gebied van taalvaardigheid;
- extra werkcolleges voor struikelvakken als algemene economie en bedrijfseconomie;
- de versterking van de studiebegeleiding (zie 'onderwijsvoorzieningen'), waarbij onder meer gefocust wordt op begeleiding bij studieplanning en op het stimuleren van een professionele, resultaatgerichte studiecultuur.

Het panel vindt dit adequate maatregelen om de aansluiting van het onderwijs voor verschillende groepen (instromende) studenten te bevorderen en om studie-uitval en/of -vertraging te voorkomen. In december 2012 zijn de rendementsgegevens voor 2011-2012 beschikbaar gesteld. Deze meest recente gegevens laten inzake het propedeuserendement een sterke verbetering zien. Ten aanzien van het diploma-rendement na vier jaar is eveneens een betekenisvolle stijging te zien.

De opleiding is bezig met de overstap naar een nieuw sturingssysteem. Zo is er sneller zicht op de studieresultaten van individuele studenten én het hele cohort per onderwijsperiode. Na elke tentamenperiode krijgen alle studiecoaches een overzicht waarin staat hoe de voortgang is *per student*. Zo kan snel actie worden ondernomen bij studenten die weinig voortgang boeken tijdens de studie. Door het kleinschalige karakter van de opleiding en de intensieve studieloopbaanbegeleiding (personal development) kennen de docenten de studenten bovendien persoonlijk. Studieproblemen – of persoonlijke omstandigheden die van invloed kunnen zijn op het verloop van de studie – worden derhalve in een vroeg stadium al gesignaleerd en besproken en leiden tot hetzij verbeteringen in het programma, hetzij tot een maatwerktraject voor een student.

### **Onderwijsvoorzieningen**

De faciliteiten en onderwijsvoorzieningen zijn naar het oordeel van het panel van een goed niveau, up-to-date en passend voor een hbo-bacheloropleiding SB&RM. Ook studenten zijn tevreden over de voorzieningen. Het auditpanel heeft vastgesteld, dat de opleiding tijdens en na de studie faciliteert in hun eigen ondernemerschap, onder meer door studentbedrijven te ondersteunen met verschillende voorzieningen.

- Studenten van SB&RM die tijdens de studie een goed bedrijfsidee ontwikkelen of een uitgewerkt plan hebben voor het starten van een eigen onderneming, kunnen gebruik maken van de pre-incubator. Dit is kantoorruimte bij de afdeling met alle kantoorvoorzieningen voor ongeveer vijf studenten. Het instituut faciliteert deze studenten per periode van 100 dagen, maar in principe tot aan hun afstuderen.
- Daarnaast is er voor afgestudeerde SB&RM-studenten de incubator CUBE050 bij het kenniscentrum Ondernemerschap. Hier kunnen afgestudeerden goedkoop een ruimte met voorzieningen huren voor een half tot één jaar en deze biedt afgestudeerden een platform voor kennisuitwisseling ondersteund door bedrijfscoaches.

### *Studiebegeleiding*

Het panel vindt dat de studie(loopbaan)begeleiding (SLB) binnen de opleiding gestructureerd, functioneel en gedegen is vormgegeven. Sinds september 2012 heeft de opleiding gekozen voor een nieuwe uitwerking van de studieloopbaanbegeleiding met ook een nieuwe naam: 'Personal Development' (PD). In dit nieuwe PD-programma ligt de focus op de studievoortgang en op reflectie op de studie, het toekomstig beroep en de eigen competenties in dat verband. De aandacht voor de ontwikkeling van het professioneel functioneren in het beroep is meer verschoven naar de onderwijsblokken zelf. Dit houdt in, dat zaken als presentatietechnieken, feedback geven en ontvangen en sollicitatievaardigheden weer zijn ondergebracht in de leerlijn Communicatie (trainingen Communicatieve Managementvaardigheden).

Het PD-programma, gestart in september 2012, bestaat uit individuele gesprekken, groepsbijeenkomsten en individuele opdrachten. Deze zijn met name 'just-in-time' gericht op keuzemomenten in de studieloopbaan van een student. Het systeem van studieloopbaanbegeleiding voorziet zoveel als mogelijk in een vaste begeleider ("studiecoach") gedurende de gehele studie. Samen met de studiecoach maakt de student aan het eind van elk studiejaar afspraken met betrekking tot de studievoortgang voor het volgend jaar. Deze keuzes worden vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en vanaf jaar 2 ook in een studieovereenkomst (SOK). Zo is helder voor de student wat hem of haar te doen staat in een studiejaar. Alle onderdelen en opdrachten van het programma zijn te vinden op een Blackboardcourse.

### **Weging en Oordeel: voldoende**

Een aantal punten in de onderwijsleeromgeving vond het auditpanel goed. We noemen de (i) duidelijke structuur en opbouw van het programma, (ii) de invulling van de leerlijn ondernemerschap en de leerlijn retailmanagement, (iii) de manier waarop de opleiding de verbinding maakt met de beroepspraktijk en (iv) de mogelijkheden die zij biedt aan studenten om hun 'ondernemendheid' te ontplooiën, (v) de kwaliteit van het docentencorps en de manier waarop docenten inhoudelijke afstemming arrangeren (bijv. door het optreden in docent-duo's).

Niettemin komt het auditpanel voor standaard 2 tot het oordeel 'voldoende'. Het auditpanel heeft een aantal aandachtspunten gesignaleerd bij het beoordelen van de onderwijsleeromgeving. Zo werd aangegeven dat de opleiding:

- de leerlijn financieel management (nog) steviger kan neerzetten;
- de internationale aspecten in het programma dient uit te breiden door (verdere) integratie van het onderwijs met het internationaal functioneren van studenten;
- een volgende stap dient te zetten in het vervolmaken van de onderzoekslijn.

Ten slotte dienen de rendementen substantieel verbeterd te worden en is er nog ruimte voor verbetering in het inzetten van moderne theorie met aandacht voor innovativiteit en creativiteit.

Het auditpanel heeft tijdens de audit geconstateerd dat de opleiding bovenstaande aandachtspunten voor het merendeel zelf al in het vizier heeft. Zij heeft plannen voor verbetering liggen of is al concreet bezig met het doorvoeren van veranderingen. Als de opleiding doorgaat op de weg die is ingezet, is volgens het panel de kans groot dat zij bij de volgende beoordelingsronde afstevent op het oordeel 'goed'.

## 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

#### System van toetsing

De opleiding heeft een HG-brede examenregeling en een opleidingsspecifieke Onderwijs- en Examenregeling. Een belangrijk deel hiervan gaat over toetsing en afstuderen. Daarnaast heeft het instituut een door de examencommissie goedgekeurd toetsbeleid waarin de visie, de wijze van toetsen en beoordelen, de borging van toetsing en de betrokkenheid van de examencommissie en toetscommissie staan beschreven.

#### Relatie toetsvorm - leerdoel

Tijdens de vorige visitatie gaf het panel aan dat de toetsing en beoordeling onvoldoende was. De afgelopen jaren is door de toetscommissie in samenwerking met het managementteam sterk ingezet op het verhogen van de kwaliteit van toetsen. Om dit te realiseren hebben docenten, zoals ook gesteld in standaard 2, gezamenlijk in een competentiematrix het hele curriculum van SB&RM op onderwerpen vastgelegd en per blok/jaar bepaald welke competenties hierbij horen en op welk niveau. Ook de toetsvorm is hierin opgenomen. Om de competenties te concretiseren naar toetsen zijn leeruitkomsten geformuleerd volgens de taxonomie van Bloom. Deze leeruitkomsten staan voor elk blok/studieonderdeel beschreven in studiehandleidingen. Ten tijde van de audit waren docenten bezig met het maken van toetsplannen per blok. Deze worden opgenomen in de handleidingen. Ook hebben docenten in toetsmatrijzen inzichtelijk gemaakt wat de relatie is tussen de leeruitkomsten, de beroepshandelingen en de competenties en waar de speerpunten van een studieonderdeel zitten en daarmee ook voor de toets. Voor studenten is het helder wat een student moet kennen en kunnen voor een toets, hoe er getoetst wordt en hoe deze wordt beoordeeld.

#### Borging van de toetskwaliteit

Het panel heeft vastgesteld, dat de opleiding de borging van de toetskwaliteit op een adequate manier heeft geregeld. We noemen een aantal punten:

- Iedere toets wordt door de docent ontwikkeld aan de hand van de toetsmatrijzen. Deze concepttoets wordt inhoudelijk beoordeeld door een collega (4-ogen-principe).
- Er is een toetsarchief opgezet waarin de toetsen zijn opgenomen. Ook is er een start gemaakt met het systematisch opnemen van de normering in het toetsarchief.
- De toetscommissie beoordeelt vooraf steekproefsgewijs toetsen op betrouwbaarheid, transparantie en moeilijkheidsgraad. Bevindingen en verbeterplannen worden opgenomen in het toetsarchief en de hogeschooldocent of blokcoördinator rapporteert over de voortgang van verbetermaatregelen aan de toets- en examencommissie.
- Naast tentamens is er ook een start gemaakt met het screenen van andere vormen van toetsing, zoals individuele opdrachten, projecten en minoren. Voor het komende jaar wil de opleiding een signaleringssysteem opzetten, waardoor bij analyse achteraf kwalitatief mindere toetsen direct zichtbaar worden.
- Van alle toetsen worden proeftoetsen op Blackboard gezet. Daarnaast worden, zoals hierboven is gesteld, beoordelingscriteria en normeringen in studiehandleidingen gezet. Dit vergroot de transparantie voor studenten.
- Een individuele beoordeling binnen het projectonderwijs is doorgevoerd. Voor elke groepsopdracht en voor elk project bevat het eindcijfer ook een individuele component.
- Alle docenten hebben een scholingstraject 'verhoging toetsdeskundigheid' gevolgd met onder meer aandacht voor de toetscyclus en validiteit van toetsen.

Het auditpanel heeft een aantal toetsen ingezien uit verschillende leerlijnen en verschillende leerjaren. Het panel is tevreden over de toetsing. De toetsen waren inhoudelijk van het vereiste niveau en er was sprake van een heldere instructie richting studenten.

Samenvattend is het panel van mening, dat het systeem van toetsing en beoordeling op orde is en van niveau.

### **Rol examencommissie / toetscommissie**

De leden van de examencommissie en toetscommissie IMM zijn zodanig gekozen dat alle opleidingen hierin vertegenwoordigd zijn. Sinds 2011 heeft de examencommissie meer inhoudelijke taken gekregen, zoals het formeel benoemen van examinatoren voor stage en afstuderen die voldoen aan de vastgestelde criteria. Ook het accorderen van afstudeerhandleidingen en bijbehorende beoordelingsformulieren, het besluit nemen om een scheiding door te voeren tussen begeleiding en beoordeling van afstudeeropdrachten en de betrokkenheid van de examencommissie bij de begeleiding en beoordeling van afstudeeropdrachten zijn uitgevoerd. Daarnaast heeft de toetscommissie, die in opdracht van de examencommissie handelt, diverse activiteiten en procedures die informeel al plaatsvonden, geformaliseerd in het nieuwe toetsbeleid.

Het auditpanel heeft, op basis van de auditgesprekken, de jaarverslagen en notulen van beide commissies, vastgesteld dat zowel de examen- als de toetscommissie kundig en zorgvuldig te werk gaan. Leden van de examen- en toetscommissie zijn geschoold in toetsing en beoordeling en juridische basiskennis en zij zijn zich terdege bewust van de wakende, signalerende en borgende rol die zij spelen.

### **Realisatie van de beoogde eindkwalificaties**

In standaard 1 stelden wij, dat de student na blok tien de theoretische basis van alle competenties heeft afgerond op eindniveau. Tijdens de stage- en afstudeerfase realiseert de student het voor SB&RM geldende competentie-eindniveau op alle aspecten. Tijdens deze periodes kan de student zich in de keuze voor een bedrijf profileren richting SB of RM.

#### *Proces rondom stage en afstuderen*

Voor het stage- en afstudeertraject zijn handleidingen op Blackboard die de instapeisen, de te ondernemen stappen voor het goed doorlopen van het stage- of afstudeertraject en de beoordelingscriteria beschrijven. Er zijn aparte stage- en afstudeercommissies SB&RM die voorafgaand aan een traject de kwaliteit van de bedrijven en de inhoud van de opdrachten borgt in overleg met de praktijkcoördinator SB&RM. Daarnaast beoordeelt de afstudeercommissie alle voorstellen voor het schrijven van een ondernemingsplan. Binnen de opleiding vinden minimaal twee keer per jaar overleggen plaats voor stagedocenten en afstudeerdocenten. Dit is bedoeld voor onderlinge afstemming en intervisie.

#### *Stage*

Om te mogen starten met de stage moet een student de propedeuse hebben afgerond, ten minste 55 EC van jaar 2 hebben gehaald en de blokken 9 en 10 van jaar 3 hebben gevolgd inclusief toetsing. Voor de stage regelt de student zelf een bedrijf en opdracht en dit mag niet, indien van toepassing, het eigen (student)bedrijf zijn. Tijdens de stage oriënteert de student zich verder op zijn toekomstige werkveld door een combinatie van participatiewerkzaamheden en een complexe zelfstandige opdracht. Hiermee ontwikkelt hij of zij een selectie uit de opleidingscompetenties. In die selectie moet de student verplicht twee Commerce competenties tot niveau 3 afronden, waarvan één competentie 8 is.

Tijdens de audit heeft het panel een aantal stageopdrachten en –verslagen ingezien. In de diverse opdrachten toonden studenten het juiste niveau. Verder heeft het panel op basis van de gesprekken met docenten en studenten vastgesteld, dat de stagecommissie actief de kwaliteit van de stage controleert. Zij gaat onder meer na of er gekwalificeerde begeleiding op de stageplaats aanwezig is en of de uit te voeren werkzaamheden en opdracht passen bij de gekozen competentie-ontwikkeling van de student.

#### *Afstuderen*

De afstudeeropdracht is de meesterproef waarmee de student aantoont dat hij of zij zelfstandig een (marktonderzoek)opdracht kan uitvoeren op hbo-bachelorniveau voor een externe opdrachtgever óf het eigen bedrijf. De bedrijfsopdracht is gericht op verbetering of ontwikkeling in een concrete situatie op het terrein van commercieel ondernemerschap of de afgeleide functionele gebieden marketing en/of verkoop. De student moet tijdens het afstuderen alle kerncompetenties, behalve competentie 7, op het voor SB&RM vastgestelde eindniveau halen. Competentie 7, de eerste en tweede vreemde taal, wordt afgerond in de onderwijsblokken. Bij het afstuderen heeft een student de keuze om enkele kerncompetenties door te ontwikkelen tot een hoger niveau en daarmee te excelleren.

De afstudeeropdracht omvat 30 EC en bestaat uit:

- de afstudeeropdracht (26 EC);
- de mondelinge verdediging (3 EC);
- de professionele houding tijdens de afstudeerfase (1 EC).

In 2012 is een scheiding aangebracht tussen het begeleidings- en beoordelingstraject. Zo wordt elke afstudeeropdracht begeleid door twee docenten uit het afstudeerteam SB&RM: een inhoudelijk begeleider en een rapportagebegeleider die het definitieve rapport beoordeelt op opbouw, afwerking en taalgebruik. Pas als beide begeleiders de opdracht als voldoende beschouwen, kan de student zijn afstudeeropdracht aanleveren aan het praktijkbureau voor definitieve beoordeling. Deze beoordeling gebeurt door twee andere inhoudsdocenten uit het afstudeerteam. Doordat elke afstudeeropdracht door minimaal vier verschillende docenten wordt beoordeeld (vier-ogenprincipe), is het niveau van de afstudeeropdracht breed geborgd. Het panel vindt dit goed.

Het panel heeft vastgesteld, dat ook in de verschillende fasen van het afstudeertraject de kwaliteit in het proces en de beoordeling is geborgd. De opleiding heeft onder meer de volgende maatregelen genomen:

- Zij heeft verschillende mijlpalen ("go/no go"-momenten) vastgelegd in het afstudeertraject. Zo is er een afstudeercommissie die verantwoordelijk is voor de screening van afstudeerbedrijven en voor toetsing van de onderzoeksvraag en het werkplan. Deze commissie checkt ook naleving achteraf, voordat het cijfer wordt toegekend.
- Er is een nieuwe afstudeerhandleiding geschreven en de beoordelingsformulieren zijn bijgesteld. Het eindniveau is verder geborgd door de beoordelingscriteria meer onderzoeksgericht te maken en expliciet te koppelen aan de Commerce competenties en de Dublin-descriptoren.
- In de komende jaren worden alle docenten geschoold in onderzoeksvaardigheden. Afstudeerbegeleiders zijn hier al in geschoold. Daarnaast zijn er sinds februari 2012 met regelmaat kalibreersessies (intervisie) met alle docenten van het afstudeerteam. Dit leidt tot meer eenheid in het begeleiden en het beoordelen.

Overall gezien vindt het panel, dat de opleiding laat zien dat er serieus gewerkt wordt om de kwaliteit van de toetsing en de borging van het eindniveau te verbeteren.

### *Beoordeling eindniveau door panel*

Het auditpanel heeft een aantal eindproducten bestudeerd. De selectieprocedure is als volgt gegaan. Hobéon heeft van de opleiding vooraf een overzicht gekregen van alle afstudeeropdrachten van de studie jaren 2011-2012 en 2012-2013. Het panel heeft voorafgaand aan de audit uit dit overzicht vijftien afstudeeropdrachten aselect – en volgens NVAO-richtlijnen gestratificeerd – gekozen. De eindproducten waren voorzien van een door de opleiding ingevuld beoordelingsformulier. De lijst met door het panel beoordeelde afstudeerwerken is bij dit rapport gevoegd in bijlage V.

Het panel heeft geen twijfel over het hbo-bachelorniveau. Het heeft nette, degelijke, relevante scripties gezien waarmee studenten naar de mening van het panel aantonen, dat zij zeker het hbo-denkniveau hebben dat je van een startende beroepsbeoefenaar mag verwachten. Een paar opmerkingen:

- Zoals bij standaard 2 was te lezen, is er de afgelopen jaren geïnvesteerd in een doorlopende onderzoekslijn. En dat is terug te zien in de afstudeerwerken die het panel heeft bestudeerd: het onderzoeksmatige aspect komt in de opdrachten nadrukkelijk naar voren. De scripties hebben een duidelijke structuur en studenten gebruiken verschillende analyse-instrumenten. Het panel ziet overigens nog wel grote verschillen in de mate waarin studenten een goed uitgewerkt onderzoek kunnen uitvoeren, maar deze verschillen vertalen zich dan ook in de hoogte van het cijfer.
- De financiële onderbouwing is aanwezig in de scripties, maar er is nog ruimte voor verbetering in de financiële analyse die studenten uitvoeren. Zoals we in standaard 2 stelden, kunnen studenten nog niet altijd even goed de (financiële) reikwijdte van hun plannen en/of adviezen overzien. De werkveldadviescommissie onderschrijft dit. Een complicerende factor hier is dat sommige afstudeerbedrijven niet altijd hun financiële gegevens verstrekken. Dit maakt de financiële verantwoording lastig(er).

Het auditpanel juicht het toe, dat de opleiding inmiddels financieel management een stevigere plaats in het curriculum heeft gegeven (zie standaard 2). Om een onderneming te kunnen starten, over te nemen of te leiden moet je naar de oordeel van het panel als ondernemer echt de onderbouwing achter cijfers kunnen snappen; zeker als externe financiering noodzakelijk is. Het panel acht het belangrijk dat de opleiding doorgaat op de ingeslagen weg en haar voornemens op dit terrein verder uitwerkt en implementeert. De transitiefase van het domein Commerce naar het domein Business Administration kan hierbij volgens het auditpanel een positieve invloed hebben. Dit zorgt voor een meer bedrijfskundige dimensie in de opleiding, waardoor de student wellicht beter de samenhang tussen verschillende organisatieaspecten (de helicopterview) in zijn toekomstige onderneming of managementfunctie ziet.

Het auditpanel heeft er eveneens vertrouwen in dat de kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek in de afstudeeropdrachten verder zal toenemen. De studenten die in studiejaar 2013-2014 afstuderen, hebben als eerste cohort de volledige leerlijn toegepast onderzoek doorlopen. Daarmee verwacht het auditpanel dat de stijgende lijn inzake de kwaliteit van de onderzoekscomponent zal doorzetten, temeer daar afstudeerbegeleiders en vakdocenten adequaat geschoold (gaan) worden in onderzoeksvaardigheden én het lectoraat zich meer zal gaan bezighouden met het verder versterken van de leerlijn toegepast onderzoek.

Zoals gesteld, weerspiegelt het niveau van de scripties het hbo-bachelorniveau. De inhoud van de scripties laat evenwel nog niet altijd zien wat de opleiding uitstraalt en wil zijn. De opleiding is ambitieus: zij wil dé ondernemers'-opleiding van Noord-Nederland zijn en heeft – in navolging van het HG-beleid – extra ingezet op excellentie. We refereren hier nogmaals aan de excellente minoren die vanuit de opleiding zijn ontwikkeld en waar een deel van de studenten aan deelneemt (zie standaard 2). De scripties die het panel heeft gezien, waren degelijk, maar lieten weinig creatieve diepte zien. Studenten houden nu veelal vast aan bestaande theoretische modellen en (standaard) onderzoeksmethodieken en stellen zich in een aantal gevallen redelijk conservatief op.



Ze lijken vast te zitten in, zoals een van de gesprekspartners tijdens de audit zei, "het harnas van de geleerde instrumenten". Het panel kan dit heel goed begrijpen, gezien de fase waarin de opleiding zich bevond. De stap sinds de vorige accreditatie was er één van orde op zaken stellen. Strakke regels en procedures en 'keurig werken binnen de kaders' horen hierbij. In het gesprek met alumni zei een van de gesprekspartners, dat de opleiding nu "keurig binnen de lijntjes kleurt". De opleiding is zich dat bewust en werkt daar al aan. Zo is in het nieuwe jaar 2 van de opleiding het studieonderdeel Innovatie en Creativiteit ingevoerd. De basiskwaliteit staat nu. Het panel zou het toejuichen, als er in de volgende ontwikkelingsfase meer ruimte komt voor diversiteit, durf en creativiteit (zie ook aanbevelingen).

#### *Werkveld over afgestudeerden*

Uit gesprekken met vertegenwoordigers uit het werkveld blijkt dat de theoretische basis van de afgestudeerden goed is en ze waarderen de 'hands on'-mentaliteit. Wel benadrukken ze het belang van de financiële paragraaf en signaleren ze dat studenten het lastig vinden om bijvoorbeeld zelfstandig innovaties op het terrein van online marketing en online technologie toe te passen. Aangezien steeds meer ondernemingen vraagstukken hebben op dit terrein, heeft de opleiding meer ingezet op online marketing (zie standaard 2).

#### **Weging en Oordeel: voldoende**

Het auditpanel oordeelt positief over het toetsbeleid van de opleiding. In de route van toetsopdracht naar beoordeling van toetsproduct zorgt de opleiding dat zij aan kwaliteitseisen inzake validiteit, betrouwbaarheid, transparantie en volledigheid voldoet. De bestudeerde toetsen waren van niveau. Met het geheel van toetsen wordt naar de mening van het panel op een adequate manier gemeten of de student de geformuleerde (eind)doelen van (onderdelen van) het programma heeft bereikt.

Het panel heeft vastgesteld dat de student zijn eindkwalificaties realiseert. Dit blijkt zowel uit de door het panel aselect beoordeelde scripties, alsook uit het gesprek dat het panel tijdens de audit heeft gevoerd met de alumni en werkveldvertegenwoordigers. De methodologische en de financiële component behoeven echter voorrang in aandacht en aanpak.

Op grond van deze overwegingen komt het panel voor standaard 3 tot het oordeel 'voldoende'.



## 5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De opleiding Small Business & Retail Management heeft een forse sprong gemaakt sinds de vorige visitatie in 2007 en heeft zich ontwikkeld tot een volwaardige opleiding. Er is een heldere koers uitgezet waarbij het curriculum is herzien op basis van evaluaties en ontwikkelingen in de commerciële beroepspraktijk. De samenhang tussen de studieonderdelen, de opbouw in leerlijnen en de toetsvormen per onderwijsperiode zijn verbeterd, de verbinding met de praktijk is verstevigd door een grotere ondernemerschapsleerlijn en met het inbrengen van online marketing en meer toegepast onderzoek is de aansluiting met de arbeidsmarkt geactualiseerd. Aan de basis van dit alles staat een tevreden docentencorps met goede kwaliteiten.

Het panel was met name gecharmeerd van de invulling van de leerlijn ondernemerschap en de leerlijn retailmanagement en van de mogelijkheden die de opleiding biedt aan studenten om hun 'ondernemendheid' te ontplooiën. In de leerlijn retailmanagement zijn volgens het panel alle belangrijke aspecten – van franchise tot inkoop en sales tot supply chain management – ingebouwd. In de leerlijn ondernemerschap laat de opleiding op een mooie manier studenten kennismaken met het zelfstandig ondernemerschap, bijvoorbeeld door hen in Student Companies een eigen bedrijf te laten oprichten en een product of dienst te laten ontwikkelen. Ook de competitie 'Voor de goede zaak' en de honoursminoren 'Ondernemingsplan op Maat' en 'Da Vinci' zijn aansprekende onderdelen van het programma. Bij het opzetten en ontwikkelen van een eigen onderneming kunnen studenten gebruik maken van zowel een pre-incubator als een incubator.

Afgelopen jaren is binnen de opleiding verder veel aandacht uitgegaan naar het verbeteren van de relatie tussen competenties, leerdoelen (sinds 2012 leeruitkomsten) en beoordelingscriteria. Mede door scholing van alle docenten op het terrein van toetsen en beoordelen en door bijeenkomsten met het hele team over de samenhang in het curriculum en de invulling van de leeruitkomsten is het realiseren van de eindkwalificaties en de kwaliteit nu goed geborgd.

Natuurlijk heeft het auditpanel ook enkele punten gesignaleerd waar de opleiding nog ruimte voor verbetering kent, zoals (i) het intensiever inzetten van het werkveld – inclusief alumni – bij de validering van de eindkwalificaties en het actueel houden van het programma, (ii) het verstevigen van de leerlijn financieel management, (iii) het uitbreiden van internationale aspecten in het programma door integratie van onderwijs met het internationaal functioneren van studenten, (iv) de doorontwikkeling van de onderzoekslijn.

De opleiding SB&RM van de Hanzehogeschool is ambitieus. In de Kritische Reflectie geeft zij aan, dat ambitie haar drijfveer is om het beter te doen, elke dag opnieuw. Deze ambitie vormt ook het uitgangspunt voor de titel van de Kritische Reflectie: 'Alles voor de goede zaak.' Deze zaak refereert aan de drie elementen die voor de opleiding de basis vormen van hun ondernemerschapsonderwijs: de onderneming (c.q. het werkveld), het onderwijs en de student. Het team SB&RM stelt zichzelf als doel om zich zo goed mogelijk in te zetten voor deze drie elementen om zo vorm te geven aan een gedegen opleiding voor ondernemerschap. Het panel heeft vastgesteld dat er nu inderdaad een gedegen SB&RM-opleiding staat die studenten aflevert met het hbo-bachelor denkniveau dat je van een startende beroepsbeoefenaar mag verwachten. Maar op de voorkant van de Kritische Reflectie staat ook: 'Ondernemerschap met durf én visie'. Om dé ondernemers'-opleiding van Noord-Nederland te zijn is het zaak om nu ruimte te geven aan deze durf en visie; om de eigen ambitie te expliciteren; om een omgeving te creëren waar creativiteit en excellentie worden bevorderd. Het panel is van oordeel, dat de huidige leeromgeving hiervoor een goede springplank biedt.

Eindoordeel: voldoende met een duidelijk uitgestippelde route naar goed.



## 6. AANBEVELINGEN

De aanbevelingen van het panel moeten gezien worden in het licht van de eigen ambities van de opleiding. Als de opleiding echt dé ondernemers'-opleiding van Noord-Nederland wil zijn, dient ze allereerst het relevante beroepenveld nog intensiever te gebruiken bij profilering en programmering van de opleiding. We stelden bij standaard 1 dat er een grotere integratie in (ondernemers)netwerken kan plaatsvinden. Hierbij is het van belang dat a) aanwezigheid gebeurt uit naam van de opleiding, het instituut en/of de hogeschool en b) meerdere personen deelnemen aan dit soort bijeenkomsten. De volgende stap is het daadwerkelijk inzetten van opgedane contacten bij profilering en programmering van de opleiding. Daarnaast denkt het panel, dat de opleiding veel meer kennis kan binnenhalen vanuit de werkveldadviescommissie en haar alumni.

*Proof of the pudding is in the eating.* Zoals we bij standaard 3 hebben gesteld, zijn de scripties van hbo-bachelorniveau, maar weerspiegelen ze nog niet de ambities van de opleiding. Bij innovatieve, creatieve en spannende eindwerken hoort ook een opzet die studenten stimuleert om originele en uitdagende oplossingen te bedenken, om meer 'out of the box' te denken en minder de gebaande paden te volgen. Het panel wil de opleiding meegeven om andere vormen van afstudeerproducten of een andere opzet van de scriptie te overwegen. Het panel heeft geconstateerd, dat het SB&RM-team zelf ook al over dit thema nadenkt. Zo gaf een van de gesprekspartners aan, dat er (mede onder leiding van de lector) een interessante discussie op gang is gekomen, waarbij bijvoorbeeld de vraag wordt gesteld of er wel in elke scriptie een SWOT-analyse moet zitten en of er wellicht andere onderzoeksmethoden gebruikt kunnen worden. Het panel steunt deze ontwikkeling en adviseert om de kennis van de lector verder te benutten.

Daarnaast adviseert het panel om een leeromgeving te creëren waar durf, creativiteit en excellentie nog meer worden bevorderd. In de honoursminor 'Da Vinci' worden studenten al expliciet gestimuleerd om gebruik te maken van hun creatieve talenten. Het panel kan zich indenken, dat soortgelijke studieonderdelen voor alle studenten toegankelijk worden gemaakt; m.a.w. in het reguliere programma worden ingebouwd. Bijvoorbeeld in combinatie met de plannen die de opleiding reeds heeft om studenten meer real-life (onderzoeks)opdrachten uit te laten voeren in samenwerking met het lectoraat. De lector kan ook een waardevolle bijdrage leveren in het aandragen van moderne theorie met aandacht voor innovatieve modellen.

De dingen die de opleiding nu doet, doet ze goed. En dat moet vooral zo blijven. Het panel vindt het van belang, dat de aandacht voor bedrijfseconomische aspecten en financieel management blijft, zo niet steviger wordt aangezet. Daarnaast vindt het panel het belangrijk, dat de geplande scholing van docenten op het gebied van onderzoeksvaardigheden doorgaat en dat er aandacht is voor kennisdeling/scholing op het gebied van ondernemerschapsgerichte onderwerpen bij met name een aantal docenten dat kennis en ervaring mist rondom marketing en business.



## BIJLAGE I    Scoretabel

<b>Scoretabel paneloordelen hbo-bachelor Small Business &amp; Retail Management voltijd</b>	
<b>Standaard</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties</b>	<b>V</b>
<b>Standaard 2. Onderwijsleeromgeving</b>	<b>V</b>
<b>Standaard 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b>	<b>V</b>
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>V</b>





## **BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties**

### **A. Domeincompetenties Commerce:**

1. Initiëren en creëren van producten en diensten, zelfstandig en ondernemend.
2. Uitvoeren, interpreteren, toetsen en evalueren van marktonderzoek.
3. Vaststellen voor een onderneming van enerzijds de sterktes en zwaktes op basis van een analyse van de interne bedrijfsprocessen en –cultuur, als onderdeel van de waardeketen en anderzijds van de kansen en bedreigingen op de lokale, nationale en/of internationale markt op basis van relevante nationale en internationale trends.
4. Ontwikkelen van marketingbeleid (ondernemingsbeleid) voor een nationaal of internationaal opererende onderneming en het kunnen onderbouwen en beargumenteren van gemaakte keuzes.
5. Opstellen, uitvoeren en bijstellen van plannen vanuit het marketingbeleid (ondernemingsbeleid).
6. Ontwikkelen en onderhouden van zakelijke relaties ten behoeve van inkoop, verkoop en dienstverlening.
7. Communiceren in meerdere talen en rekening houdend met culturele verschillen, intern en extern, nationaal en internationaal.
8. Leidinggeven aan een bedrijf, een bedrijfsonderdeel, bedrijfsprocessen of een project.
9. Sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk, organisatie):
  - samenwerken in een beroepsomgeving en meedenken over doelen en inrichting van de organisatie, waaruit eisen voortvloeien die betrekking hebben op de volgende kenmerken: multidisciplinariteit en interdisciplinariteit, klantgerichtheid, collegialiteit, leidinggeven (het sociale deel van de competentie);
  - communiceren intern op alle niveaus, effectief en in de gangbare bedrijfstaal, veelal in het Nederlands en/of Engels. In termen van beroepstaken omvat dat zaken als het opstellen en schrijven van plannen en notities, informeren, overleg voeren, draagvlak creëren, stimuleren, motiveren, overtuigen, verwoorden van besluiten.
10. Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional):
  - sturen en reguleren van de eigen ontwikkeling ten aanzien van leren, resultaatgericht werken, initiatief nemen en zelfstandig optreden, flexibiliteit;
  - nadenken over, reflecteren op en verantwoording nemen voor eigen handelen wat wijst op betrokkenheid en kritische zelfbeoordeling;
  - ontwikkelen van een beroepshouding met ruimte voor normatief-culturele aspecten, respect voor anderen, een beroepscode en ethische principes voor het professioneel handelen; leveren van een bijdrage aan de verdere professionalisering van de branche, publicaties, bijdragen aan congressen, enzovoort.

### **B. SB&RM competenties**

De competenties zijn geclusterd rondom twee kernpunten:

1. persoonlijke karakteristiek en
2. een effectieve aanpak.

Bij de persoonlijke karakteristiek gaat het erom hoe & wie de ondernemer/manager in zijn persoonlijk functioneren is. Bij effectieve aanpak ligt de nadruk op de vraag: hoe gaat de ondernemer/manager te werk? Uit deze twee kernpunten worden de competenties van de hbo-bachelorstudent SB&RM afgeleid.

#### Persoonlijke karakteristiek

Competenties:

- 1. houdt het doel dat hij wil bereiken vast voor ogen.**
- 2. neemt initiatief en zet door, vol zelfvertrouwen.**
- 3. gaat flexibel en innovatief om met nieuwe situaties.**
- 4. leert van eigen fouten en stuurt zichzelf bij.**

### Effectieve aanpak

Een effectieve aanpak kan vanuit drie perspectieven worden gekarakteriseerd:

- A. hoe kunnen we de vraagstukken karakteriseren die de afgestudeerde effectief aanpakt?
- B. waaruit bestaat die effectieve aanpak?
- C. hoe betreft de afgestudeerde daar anderen bij?

ad A) In de vraagstukken is het probleem op voorhand niet duidelijk omschreven en standaardprocedures zijn niet van toepassing. Vanuit dit perspectief onderscheiden we de volgende specifieke competenties:

- 5. anticipeert op ontwikkelingen die van invloed zijn op de positie en kansen van de onderneming en heeft daarbij het vermogen vanuit de klant te redeneren; het betreft ontwikkelingen in een veelheid van omgevingen, van lokaal tot internationaal.**
- 6. rekent – om tijdig kansen en risico's te kunnen schatten – in allerlei voorkomende situaties en in kort tijdsbestek consequenties van factoren, beslissingen, of maatregelen door, op financieel, personeel, logistiek, juridisch en strategisch terrein.**

Ad B) De effectieve aanpak houdt in: zelfstandig complexe probleemsituaties definiëren, analyseren en planmatig aanpakken. Reflectie op het eigen het beroepsmatig handelen maakt onderdeel uit van deze aanpak. Daarnaast vereist een deze aanpak een integratie van verschillende vakgebieden/kennisdomeinen. Vanuit dit perspectief onderscheiden we de volgende competenties:

- 7. analyseert methodisch waar in de bedrijfsvoering veranderingen kunnen worden aangebracht teneinde betere resultaten te bereiken in het perspectief van continuïteit van de onderneming.**
- 8. is succesvol in het genereren van omzet.**
- 9. kan – om een of meer doelen uit het vastgestelde beleid te halen – een project opzetten, leiden, bewaken en evalueren.**

Ad C) De afgestudeerde betreft anderen bij de aanpak van de vraagstukken, door met hen effectief te communiceren en teamgericht samen te werken. De werkomgeving kan multicultureel, internationaal of multidisciplinair zijn en kan mede ethische en maatschappelijke vragen rond het ondernemerschap oproepen. Tot de samenwerking behoort ook het uitvoeren van leidinggevende taken. Vanuit dit perspectief onderscheiden we bij de volgende specifieke competenties:

- 10. overbruggt verschillen, die mede voortkomen uit cultuurgebonden gedrag, en toont daarbij voldoende "stevigheid", zowel zakelijk als moreel.**
- 11. geeft feedback, zodat medewerkers zichzelf verder ontwikkelen.**
- 12. gaat op een stimulerende wijze om met medewerkers.**

## BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

### Onderwijsprogramma met thema's, bijbehorende competenties en niveaus opleiding SB&RM

#### Jaar 1

<b>Oriëntatie op markt</b> Kerncompetenties: 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10*	<b>De markgerichte organisatie</b> Kerncompetenties: 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10*	<b>Marktbewerking</b> Kerncompetenties: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10*	<b>Business en Ondernemerschap in Retail</b> Kerncompetenties: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10* SB&RM competenties: P1-P4, A6, B9, C11, 13
<b>Blok 1</b>	<b>Blok 2</b>	<b>Blok 3</b>	<b>Blok 4</b>

\*: alle kerncompetenties minimaal op niveau 1

#### Jaar 2

<b>Onderzoek</b> Kerncompetenties: 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10** SB&RM competenties: P1-P4, A5, A6, B9, C11, C13	<b>Innovatiemanagement</b> Kerncompetenties: 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10** SB&RM competenties: P1-P4, A5, A6, B9, C11, C13	<b>Human Resource Management</b> Kerncompetenties 1, 2, 5, 7, 8, 9, 10** SB&RM competenties: P1-P4, A5, A6, B7, B9, C11, C12, C13	<b>Strategische analyse</b> Kerncompetenties: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10** SB&RM competenties: P1-P4, A5, A6, B7, B9, C11, C12, C13
<b>Blok 5</b>	<b>Blok 6</b>	<b>Blok 7</b>	<b>Blok 8</b>

\*\* : alle kerncompetenties minimaal op niveau 2

#### Jaar 3

<b>Strategie in 't MKB</b> Kerncompetenties: 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10** SB&RM competenties: P1-P4, A5, A6, B7, B9, C11, C12, C13	<b>Balans in Ondernemen</b> Kerncompetenties: 1, 7, 8, 9, 10** SB&RM competenties: P1-P4, A5, A6, B7, B8, B9, C10, C11, C13	<b>Stage</b> Kerncompetenties 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10** SB&RM competenties: P1-P4, A5, A6, B7, B8, B9, C10, C11, C12, C13	<b>Stage</b> Kerncompetenties 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10** SB&RM competenties: P1-P4, A5, A6, B7, B9, C10, C11, C12, C13
<b>Blok 9</b>	<b>Blok 10</b>	<b>Blok 11</b>	<b>Blok 12</b>

\*\* : afhankelijk van de profilering van de student alle kerncompetenties op niveau 2 – 3, muv. kerncompetentie 7

#### Jaar 4

<b>Minor / Specialisatie</b>	<b>Minor / Specialisatie</b>	<b>Afstudeeropdracht</b> Kerncompetenties 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10** SB&RM competenties: P1-P4, A5, A6, B7, B8, B9, C10, C11, C12, C13	<b>Afstudeeropdracht</b> Kerncompetenties 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10** SB&RM competenties: P1-P4, A5, A6, B7, B8, B9, C10, C11, C12, C13
<b>Blok 13</b>	<b>Blok 14</b>	<b>Blok 15</b>	<b>Blok 16</b>

\*\* : afhankelijk van de profilering van de student minimaal 3 van de kerncompetenties op niveau 3 muv. kerncompetentie 7



## BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

Programma visitatie opleiding SB&RM  
 Hanzehogeschool Groningen 17 september 2013  
 Locatie Zernike 7  
 Zernikeplein 7 9747 AS  
Lokaal T211

Tijd	Gesprekspartners		Onderwerpen
08.00 – 08.15	Ontvangst Auditteam		
08.15 – 09.00	Auditteam-Intern overleg		
09.00 – 10.00	<u>Management</u> dhr. drs. P.N Ganzeboom mw. drs. F.G.M. van Dijk dhr. J. Loef MEd  dhr. J.G.Hartog MSc	dean IMM teamleider opl. SB&RM hogeschooldocent/Ondernemerschap /Strategie/Marketing hogeschooldocent/Ondernemerschap /Retail/Sales	<u>Gespreksonderwerpen:</u> eigenheid opleiding – ambities - hbo-niveau - relatie beroepenveld – samenhangende onderwijsleeromgeving - opzet/inhoud programma – keuze werkvormen – actuele ontwikkelingen, aansluiting instroom – internationalisering – onderzoeksdimensie – toetsen en beoordelen
10.00 – 10.15	Pauze/intern overleg auditteam		
10.15 – 11.30	<u>Docenten SB&amp;RM</u> mw. W.H. Hendrikse MHD mw. dr. A.S. Niemeijer mw. drs. B.H. Martens-Pras mw. drs. W.R. Struiving dhr. drs. J.H. Zijlstra dhr. drs. M.S. Bokma dhr. J. Loef MEd  dhr. drs. O.L. Keizer	coörd Pers. Development/ docent CMV docent Onderzoek, RKV hogeschooldocent BCN,Ned, Spaans docent Engels hogeschooldocent/hoofd Praktijkbureau docent Marketing/afstuderen hogeschooldocent/Ondernemerschap/Strategie Marketing docent Bedr.Ec/stages en afstuderen	<u>Gespreksonderwerpen:</u> Ambities - onderwijsprogramma - begeleiding stage en afstuderen - professionalisering/deskundigheidsbevordering – studie-begeleiding - internationale oriëntatie
11.30 -12.15	Lectoraat/Ondern/Onderzoek dhr. dr. K.J. Alsem dhr. drs. F.M.A.A.Donders mw. dr. A.S. Niemeijer dhr. J.G. Hartog MSc	lector Marketing/Marktger.ondernemen direct. HG-progr. Ondernemerschap docent Onderzoek hogeschooldocent/Ondernemerschap /Retail/Sales	<u>Gespreksonderwerpen:</u> Rol lectoraat en kenniskring, Ondernemerschap, leerlijnen Onderzoek; Onderzoek en het afstudeerproces
12.15 -13.00	Lunch auditteam		
13.00 -13.45	<u>Ex-cie/Toetscie/Opl./Toel.cie</u> mw. mr. A.A. Huisman mw. mr. M.I. Koopmans dhr. drs. H. van der Zwaag mw. drs.B.H. Martens-Pras dhr. drs. F.A. van Leer mw. E.H. Scholtmeijer	Voorzitter Ex-cie Pl.verv. voorzitter/secr. Ex-cie Voorz. Toetscie, lid Ex-cie, Opl.cie Lid MR / Toetscie-SB&RM Voorzitter Opl.cie Lid Ex-cie/ Toets.cie/Toel.cie	<u>Gespreksonderwerpen:</u> bevoegdheden en taken van de commissies - rol in de borging eindniveau en afstudeerproces, interne kwaliteitsborging toetsen – resultaten

Tijd	Gesprekspartners		Onderwerpen
13.45- 14.45	<u>Studenten SB&amp;RM</u> mw. K. Meijer dhr.H.J.Goor mw. K. Gerdes dhr. M. Hoving dhr. M. Bankersen dhr. T. van Berkel dhr. H.A.M. Vermeeren	SB&RM-2 SB&RM-2 SB&RM-3 SB&RM-3 SB&RM-4 SBRM-4/5 SBRM-4/5	<u>Gespreksonderwerpen:</u> kwaliteit en relevantie programma – aansluiting – studielast - toetsen en beoordelen - kwaliteit docenten- opleidingsspecifieke voorzieningen – eigen producten
14.45 – 15.15	Rondleiding en open spreekuur		
15.15 – 15.30	Pauze/intern overleg auditteam		
15.30– 16.15	<u>Werkveld/Alumni</u> dhr. G. Bosch dhr. G. Dop dhr. I. van de Boer mw. A. Journee mw. M. Blok dhr. F.J. Schadenberg	Consultancy Startende Ondernemers Manager Plus De Bilt Operation.direct. Store Support Accountmanager Douwe Egberts Trainer Kiestra Lab. Automation Rayon Manager Foodservice Sligro	<u>Gespreksonderwerpen:</u> contacten met opleiding over onder andere: kwaliteit en relevantie van de opleiding - actuele ontwikkelingen en doorvertaling naar programma – eindkwalificaties - projectopdrachten - andere wensen vanuit het werkveld - stage en begeleiding –onderzoeks-component
16.15 – 16.45	<u>CvB/dean</u> mw.drs. M.C.J. van Os-Schaap dhr. drs. P.N. Ganzeboom	lid CvB Hanzehogeschool dean IMM	
16.45 - 17.00	Intern overleg		
17.00 -17.15	Pending issues Mogelijke extra gesprekken of verificatie documenten		
17.15 – 17.45	Intern eindoverleg auditteam		
17.45 u.	Terugkoppeling door auditteam		

## **Werkwijze**

Bij de beoordeling van de opleiding Small Business & Retail Management is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 22 november 2011. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een Evaluatiebureau zich bij de beperkte opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan een Evaluatiebureau moet bepalen of de basiskwaliteit van die opleiding als voldoende kan worden beoordeeld.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de voltijdopleiding. 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 auditpanel geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geleidingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

### **Verantwoording keuze gesprekspartners**

Na overleg met de opleiding Small Business & Retail Management heeft het auditpanel met in achtname 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 auditpanel heeft geconstateerd, dat de opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers.

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

### **Beslisregels**

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scoren. 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 dual), 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

De documenten die met een sterretje \* zijn aangegeven, zijn eind juni 2013 meegestuurd met de kritische reflectie. De overige documenten lagen op 17 september 2013 ter inzage tijdens de visitatie.

#### *Organisatie en middelen*

- \* Samenstelling werkveldadviescommissie IMM, voorjaar 2013
- Voorbeelden van verslagen van diverse commissies (werkveldadviescommissie, examencommissie, toetscommissie, opleidingscommissie)
- Jaarverslag Examencommissie 2011-2012 (juli 2012)
- Jaarverslag Toetscommissie 2011-2012 (juni 2012)

#### *Beleid en strategie*

- 'Koers op Kwaliteit' Strategisch plan 2010-2015 Hanzehogeschool Groningen (juli 2009)
- Schoolstrategisch Plan IMM 2010-2015 op hoofdlijnen (april 2010)
- \* Onderwijsvisie van het Instituut voor Marketing Management (december 2012)
- \* Missie en visie van de opleiding SB&RM Groningen (november 2012)
- Opleidingsprofiel SB&RM Groningen (2013)
- \* Schooljaarplan 2012-2013 Instituut voor Marketing Management (juli 2012)
- Aanvraag Lectoraat Marketing/Marktgericht ondernemen (december 2011)
- 'Versterkt verder met praktijkgericht onderzoek', notitie onderzoeksbeleid 2010-2015 Hanzehogeschool Groningen (2009)
- HBO-raad, Vereniging van Hogescholen, "Geslaagd!", Handreiking examencommissies (februari 2011)
- \* IMM Beleids- en Actieplan Internationalisering, 2013 – 2015 (april 2013)

#### *Personeel*

- Meerjarenpersoneelsplan Instituut voor Marketing Management (juni 2013)
- \* IMM deskundigheidsbevorderingsplan 2011-2012 (maart 2012) en IMM deskundigheidsbevorderingsplan 2012-2013 (december 2012)
- \* Personeelsoverzicht opleiding SB&RM
- CV's van docenten betrokken bij de opleiding SB&RM
- \* Overzicht gastdocenten opleiding SB&RM cursusjaar 2012-2013
- IMM Project Verhoging Toetsdeskundigheid 2011-2012 (november 2011) en IMM Project Verhoging Toetsdeskundigheid 2012-2013 (september 2012)
- Werkboek Toetsen en beoordelen Hanzehogeschool Groningen (februari 2012)
- \* IMM Plan Borging Eindniveau vanaf 2011-2012 (september 2012)

#### *Onderwijs*

- \* Body of Knowledge & Skills, Sector HEO (2008)
- \* Onderwijs- en examenreglement IMM 2012-2013 (2012)
- \* Studiegids IMM 2012-2013 (2012)
- \* Landelijk Beroeps- en competentieprofiel SB&RM (2003)
- Vertaling SB&RM competenties naar de Commerce competenties
- Aansluiting competenties Commerce – standaard Bachelor of Business Administration
- Vertaling van Dublin-descriptoren naar de standaard BBA
- SB&RM DOP beschrijvingen alle jaren 2012-2013
- Studiehandleidingen per blok opleiding SB&RM 2012-2013 *Kritische reflectie opleiding Small Business & Retail Management*
- \* Literatuurlijst opleiding SB&RM 2012-2013

- HBO-raad, Vereniging van Hogescholen, "Vreemde ogen dwingen", Eindrapport Commissie externe validering examenkwaliteit hoger beroepsonderwijs (mei 2012)
- "Werken aan studiesucces" bij het Instituut voor Marketing Management (2012)
- Handleiding stage blok 11 en 12 opleiding SB&RM met bijlagen (2012-2013)
- \* Handleiding afstudeeropdracht blok 15 en 16 opleiding SB&RM met bijlagen (2012-2013)
- Beoordelingsformulieren van toetsen, stage en afstuderen

#### *Kwaliteitszorg en evaluaties*

- HG-kader Kwaliteitszorg 2010 (december 2010)
- Onderwijsevaluatieplan Instituut voor Marketing Management 2012-2013 (november 2012)
- Voorbeelden van blokenquêtes, panelgesprekken en verbeteracties
- Resultaten stage-evaluaties 2011-2012, studenten, bedrijven en docenten
- Rapport afstudeerevaluaties 2011-2012, studenten, bedrijven en docenten
- Rapportage NSE-resultaten IMM en SB&RM 2012
- IMM NSE actieplan 2012 - 2013 (oktober 2012)
- Rapportage Medewerkerstevredenheidsonderzoek IMM (april 2012)
- Rapportage Evaluatie Excellentieprogramma's Semester 1 en 2 – studenten (juli 2012)
- Toetsbeleid Instituut voor Marketing Management (juli 2011)
- Resultaten Hanzehogeschool HBO-monitor, Small Business & Retail Management 2011
- Onderzoek LinkedIn-groep: "alumni Small Business & Retail Management, Hanzehogeschool Groningen" (april 2013)

#### *Rendementen*

- IMM Actieplan Rendementsverbetering 2011-2012: tutoring en buffelweken (februari 2012)
- Studeerbaarheid in het hoger onderwijs, Inspectierapport april 2003

#### *Resultaten*

- \* Overzicht afstudeeropdrachten met beoordelingen opleiding SB&RM cursusjaar 2011-2012 en 2012-2013
- Voorbeelden van toetsen met ingevulde beoordelingen opleiding SB&RM jaar 1 – 4
- \* Door het panel te bepalen representatieve selectie van 15 afstudeerwerkstukken van de afgelopen twee jaar met beoordelingscriteria en normering. Opgevraagd zijn:

Overzicht van 15 afstudeerwerkstukken op studentnummer:

<b>Studiejaar</b>	<b>Opgevraagde scripties</b>
<b>2012-2013</b>	354449: Cijfer 7,9
	326040: Cijfers 7,4
	336502: Cijfer 7,3
	322830: Cijfer 6,6
	341967: Cijfer 6,6
	355880: Cijfer 6,4
	314435: Cijfer 5,8
	304254: Cijfer 5,7
	307227: Cijfer 5,5
<b>2011-2012</b>	334574: Cijfer 8,5
	325894: Cijfer 8,3
	318905: Cijfer 7,0
	319700: Cijfer 7,0
	293492: Cijfers 6,8
	277642: Cijfer 6,0

## BIJLAGE VI Overzicht auditpanel

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

### Samenstelling en expertise van het auditpanel laten zich als volgt weergeven:

Panelleden	Expertise - audit - kwaliteitszorg	Expertise - onderwijs	Expertise - werkveld	Expertise - vakinhoud	Expertise - internationaal	Expertise - student- zaken
Rob van der Hoorn	X	X	X	X	X	
Erik Fokke	X		X	X		
Theodor van der Velde	X	X	X	X	X	
Peter Boesveld						X

Op 23 juli 2013 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het panel Small Business & Retail Management, registratienummer 001937, van de Hanzehogeschool Groningen.

### Korte functiebeschrijvingen panelleden

Dhr. R.J.M. van der Hoorn MBA CMC is een van de directeurs 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. F.J. Fokke maakte vanaf 2005 tot 2009 deel uitgemaakt van het Management Team van Schuitema N.V., eerst als directeur Vastgoed en Acquisitie en later als directeur Controlling. Vanaf 2009 is hij een eigen retail adviesbureau gestart.
Dhr. drs. T.A.M. van der Velde was jarenlang als organisatiekundig econoom werkzaam in diverse managementfuncties bij de opleiding Small Business & Retail Management van Hogeschool Saxion. De laatste jaren hield hij zich bezig met uitvoering van beleidsplannen, die voortvloeien uit de convenanten tussen MKB Nederland en de HBO-raad. Momenteel is hij directeur van het Saxion Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap.
Dhr. P. Boesveld is student Small Business & Retail Management bij Hogeschool Utrecht.

### Secretaris/Coördinator

Mevr. D.P.M. de Koning MSc	Gecertificeerd in 2010
----------------------------	------------------------

## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

Rob v/d Hoorn

is als voorzitter gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Small Business & Retail Management

aangevraagd door de instelling:

Hanzehogeschool

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Den Haag

Datum: 25-4-2013

Handtekening:



## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

E.J. Fokke

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Small Business & Retail Management

aangevraagd door de instelling:

Hanzehogeschool

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

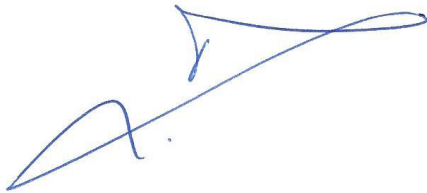
Plaats:

Apeldoorn

Datum:

14-6-2013

Handtekening:



## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

T.A.M. van der Velde

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de hbo-bacheloropleiding:

Small Business & Retail Management

aangevraagd door de instelling:


Hanzehogeschool Groningen

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Enschede

Datum: 02-07-2013

Handtekening:

  
T.A.M. van der Velde

## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

H.P. BOESVELD

is als auditor / ~~secretaris~~ gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

small business & retail management

aangevraagd door de instelling:

Hanze Hogeschool

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden.
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: UTRECHT

Datum: 21-06-2013

Handtekening: Jhpl

## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

Daniëlle de Koning

is als secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Small Business & Retail Management

aangevraagd door de instelling:

Hanzehogeschool

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Den Haag

Datum: 25 april 2013

Handtekening:







**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)