



BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Small Business en Retail Management
voltijd

Hogeschool Utrecht

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Small Business en Retail Management
voltijd

Hogeschool Utrecht

CROHO nr. 34422

Hobéon Certificering
26 november 2014

Auditpanel

R.J.M. van der Hoorn MBA CMC, voorzitter
S. van Ophem
Drs. T.A.M. van der Velde
Drs. J.W.G. van Scheerdijk

Secretaris

V. Bartelds

INHOUDSOPGAVE

1. BASISGEGEVENS	1
2. SAMENVATTING	3
3. INLEIDING	7
4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	9
5. ALGEMEEN EINDOORDEEL	19
6. AANBEVELINGEN	21
BIJLAGE I Scoretabel	23
BIJLAGE II Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	25
BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma	29
BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels	31
BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten	35
BIJLAGE VI Overzicht auditpanel	37

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool Utrecht
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief, 2014
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Small Business en Retail Management (SBRM)
registratienummer croho	34422
domein/sector croho	Hoger Economisch Onderwijs
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Commerce, vanaf 2016: Bachelor of Business Administration
aantal studiepunten	240 EC
onderwijsvorm	Competentiegericht onderwijs
locatie	Hogeschool Utrecht, locatie Amersfoort
variant	Voltijd
relevante lectoraten	Marketing, Marktonderzoek en Innovatie Methodologie van praktijkgericht onderzoek Technologie en Innovatie Bedrijfsopvolging en Innovatie Coöperatief ondernemen
datum audit / opleidingsbeoordeling	9 oktober 2014
contactpersoon	A.Molenaar

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management**, voltijd¹

bron: Kritische Reflectie

peildatum: 10 december 2013

instroom (aantal)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
▪ voltijd	90	104	105	105	70	76
uitval (percentage)						
uit het eerste jaar ²	2008	2009	2010	2011	2012	2013
▪ voltijd	40	54	50	44	43	12
uit de hoofdfase ³				2007	2008	2009
▪ voltijd				23	22	11
rendement (percentage) ⁴				2006	2007	2008
▪ voltijd				30	16	17
docenten (aantal + fte)			aantal		Fte	
▪ voltijd				11	10,1	
opleidingsniveau docenten ⁵			Bachelor	Master	PhD.	
▪ voltijd				2	9	
docent-student ratio ⁶						
▪ voltijd				1:28		
contacturen (aantal) ⁷			1 ^e jaar	2 ^e jaar	3 ^e jaar	4 ^e jaar
▪ voltijd				12 ⁸		

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

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

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

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

⁵ Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een hbo, master en PhD (onderwijzend personeel).

⁶ De verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten en het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar.

⁷ Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.

⁸ Het betreft hier een inschatting. De opleiding beargumenteert de eigen visie op contacturen in bijlage 2.6 van de kritische reflectie. Kort gezegd: de intensieve persoonlijke studentbegeleiding compenseert het gebrek aan geprogrammeerd onderwijs ruimschoots, volgens de opleiding.

2. SAMENVATTING

De opleiding Small Business en Retail Management van de Hogeschool Utrecht op de locatie Amersfoort maakt deel uit van het Hoger Economisch Onderwijs en leidt op tot Bachelor of Commerce en in de naaste toekomst (vanaf 2016) tot Bachelor of Business Administration (BBA).

De hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management (SBRM) leidt studenten op om als zelfstandig ondernemer te functioneren in het midden- en kleinbedrijf of als leidinggevende in een retailorganisatie. Bij dat laatste moet men denken aan bijvoorbeeld filiaalchef of bedrijfsleider. In beide gevallen zal de afgestudeerde een ondernemende houding tentoon moeten spreiden en ondernemend gedrag moeten vertonen.

De opleiding SBRM onderscheidt zich door het zwaartepunt bij Small Business te leggen en door een sterke nadruk op vraaggestuurd onderwijs. De kleinschalige opleiding met een numerus fixus van 90 studenten per jaar wordt verzorgd door een bevolgen docentencorps en kenmerkt zich door een duidelijke keuze voor daadwerkelijke praktijksituaties en een gehanteerde assessment-toetsvorm die daar bij uitstek bij past.

De opleiding geeft hiermee vorm aan haar uitgangspunt "Ondernemend leren en lerend ondernemen".

Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties

De opleiding SBRM van de Hogeschool Utrecht leidt op tot zelfstandige ondernemer in het MKB en retailmanager. De beoogde eindkwalificaties, geformuleerd in termen van competenties, zijn onlangs opnieuw gedefinieerd en vastgesteld naar aanleiding van de beslissing om landelijk de SBRM-opleidingen te enten op de BBA-titel. De opleiding heeft de kwalificaties vertaald van beroepshandelingen naar beroepsproducten en valideert deze stelselmatig met het beroepenveld.

De eindkwalificaties op het gebied van onderzoek en internationalisering zijn in de vernieuwde competentieset versterkt opgenomen zodat deze nauw aansluit bij de Dublin-descriptoren. De ambitie van de opleiding om ondernemend te leren is in de eindkwalificaties duidelijk zichtbaar.

De opleiding heeft de competenties vertaald naar relevante beroepshandelingen en uitgewerkt op drie niveaus: laag, midden en hoog. Hoog staat hierbij voor het hbo-bachelorniveau, de startbekwame professional.

De nauwe verbinding met het beroep, de versterkte rol van internationalisering en onderzoek en de ambitieuze focus op ondernemend en vraaggestuurd leren leiden voor het auditpanel tot het oordeel "goed" op deze standaard.

Standaard 2. Onderwijsleeromgeving

Het auditpanel treft in de documentatie en tijdens het bezoek aan de opleiding een programma aan dat stelselmatig het niveau van de student weet te verbinden aan de beoogde eindkwalificaties. Door middel van een longitudinale opbouw met concreet geformuleerde leerdoelen per niveau dekt het programma alle beoogde eindkwalificaties af.

Het panel is onder de indruk van de mate van vraagsturing waarmee het eigenaarschap van de studie bij de student wordt belegd. De opleiding heeft onderkend dat er op sommige plaatsen te weinig natuurlijke vraag bij studenten ontstaat (bijvoorbeeld op de gebieden *finance* en onderzoeksvaardigheden) en heeft deze elementen dan ook aanbodgestuurd in het programma gepositioneerd.

De opleiding belegt de rol van onderzoek niet in een separate leerlijn, maar integreert en toetst onderzoek in het programma. De samenwerking met de lector praktijkgericht onderzoek leidt ertoe dat de onderzoekscompetentie naar het oordeel van het panel voldoende is ontwikkeld zonder dat studenten specifiek tot onderzoeker worden opgeleid. Het doel van de opleiding is dat afstudeerders als ondernemer hun keuzes goed (evidence-based) kunnen onderbouwen.

In het curriculum komen brongebruik, kwalitatief en kwantitatief marktonderzoek en etnografisch onderzoek op een natuurlijke manier aan bod. Indien nodig doet de opleiding dit ook aanbodgestuurd, bijvoorbeeld bij de Pressure Cooker, de introductie van de hoofdfase.

De opleiding heeft terecht internationalisering verder verankerd in het curriculum en is er naar het oordeel van het panel intrinsiek van overtuigd dat ook voor regionale en landelijke ondernemers de context zodanig is geïnternationaliseerd dat kennis en vaardigheden op het gebied van internationalisering in het curriculum geborgd moeten zijn. Dit blijkt onder andere uit de verplichting voor studenten om minstens één keer tijdens de studie actief te werken in een internationale context.

De docenten, vaak in de rol van tutor en mentor, zijn naar het oordeel van het auditpanel goed gekwalificeerd, niet alleen op het scholingsniveau maar ook op de opleidings specifieke didactiek. Zo zijn de docenten geschoold in het afnemen van assessments, een cruciaal onderdeel van het toetsingsstelsel voor deze opleiding.

Het valt het panel op dat er in relatie tot de hoge gerapporteerde werkdruk expliciet door docenten is aangegeven dat het hier 'zelfgekozen' werkdruk betreft. Met een andere opvatting van hoger onderwijs, meer aanbodgestuurd, zou de werkdruk aanzienlijk lager zijn verwachtte het team, maar de docenten zijn erg gehecht aan de vraagsturing.

De contacten met het werkveld zijn veelvuldig, intensief en betekenisvol. Docenten staan soms met een been in de beroepspraktijk en zowel via *reallife* opdrachtgevers als via de beroepenveldcommissie is er sprake van een open verbinding met het werkveld. Het feit dat de opleiding zelf al via de beroepenveldcommissie had onderkend dat *finance* als onderwerp meer nadruk in het programma behoeft, een conclusie die het auditpanel ook trok uit de bestudeerde afstudeerwerken, ondersteunt de positieve indruk die het panel heeft van de binding met het werkveld.

Het voorzieningenniveau van de opleiding is adequaat en de fysieke leeromgeving is ondersteunend aan de filosofie en van de opleiding. Dit blijkt onder andere uit het inrichten van binnenschoolse bedrijfsruimtes voor Student Companies.

Vraagsturing vereist een hoge gevoelde verbondenheid van de student bij zijn/haar studie. In dit opzicht komt het panel tot de conclusie dat de studiebegeleiding en het contact (zowel in uren als in inhoud) met actieve studenten erg goed is. Bij minder of anders-gemotiveerde studenten (sommige studenten zijn al erg actief als ondernemer) is een dwingendere begeleiding gewenst naar het oordeel van het auditpanel. Dit zou zowel de gemiddelde studieduur als het aantal langstudeerders omlaag kunnen brengen. Beide indicatoren zijn op dit moment relatief hoog. Sturing op de wenselijke compatibiliteit met vraagsturing in de decentrale selectie zou dit probleem op termijn moeten verlichten.

Overtuigd door het bevlogen docententeam, de organische band met het werkveld, de versterkte verankering van internationalisering en onderzoek in het programma en de realistische kijk op de voor- en nadelen van vraaggestuurd onderwijs komt het auditpanel tot het oordeel "goed" op deze standaard.

Standaard 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding SBRM legt de lat hoog waar het het eindniveau betreft. De doelstelling om te komen tot 'reflective practitioners' wordt niet in alle gevallen behaald.

Het auditpanel ziet een toetsopvatting binnen de opleiding die oprecht poogt de gecompliceerde beroepssituaties integraal te toetsen door middel van assessments. De toetsing is goed georganiseerd en valideert op vele manieren de uitkomsten. Het vierogen-principe wordt consequent toegepast, door de samenwerking met beoordelaars van de Hogeschool Arnhem-Nijmegen worden vreemde ogen uitgenodigd mee te kijken en het College van Toezicht zorgt ervoor dat de toetsing (en daarmee de opleiding) zich niet vervreemdt van het werkveld.

Hoewel studenten aangeven dat de transparantie van criteria nog niet volledig garandeert dat het oordeel beoordelaarsafhankelijk is, is er volgens het panel sprake van een betrouwbaar systeem van toetsen en beoordelen. Zowel de formatieve als de summatieve kant van toetsen komt goed uit de verf in deze omgeving van vraagsturing.

De eindwerken zoals die door het panel zijn bestudeerd zijn van voldoende hbo-bachelorniveau. Om te komen tot het niveau van de 'reflective practitioner' zouden studenten meer blijk moeten geven van een nieuwsgierige houding en creatiever om moeten gaan met praktijkgericht onderzoek. Ook de financiële kant van het afstudeerwerk was soms aan de magere kant volgens het panel. De opleiding heeft dit in 2013 onderkend en het panel heeft er vertrouwen in dat deze aspecten in de naaste toekomst op een positieve manier zichtbaar zullen zijn in het eindwerk.

Op grond van de systematische toetsing in een geïntegreerde toetsomgeving (assessments), de gerealiseerde borging op basis van verschillende perspectieven op hetzelfde werk, gecombineerd met de eigen indruk van het afstudeerwerk komt het auditpanel tot het oordeel "goed" op deze standaard.

Algemene conclusie:

Gelet op de doorleefde onderwijsvisie van vraagsturing, een uitdagend programma met bevlogen docenten die daaraan vormgeven, de bijbehorende beoordelingssystematiek en de nauwe band met het werkveld concludeert het auditpanel dat de opleiding haar ambities voldoende waar maakt.

Afwegend dat één eindwerk door het auditpanel als "onvoldoende" is beoordeeld, maar het auditpanel verder geen verbeterpunten signaleert, over de breedte een goed eindniveau met goede organisatie constateert, voelt het auditpanel de behoefte om de kwaliteit van de opleiding te waarderen met een "goed" eindoordeel.

Gezien de maatschappelijke en politieke behoefte om meer differentiatie in de oordelen aan te brengen adviseert het auditpanel de NVAO in dit geval van de beslissingsregels af te wijken en deze opleiding met de kwalificatie "goed" te accrediteren voor een periode van zes jaar.

Den Haag, 26 november 2014


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


V. Bartelds,
secretaris

3. INLEIDING

De opleiding Small Business en Retail Management (verder SBRM) van de Hogeschool Utrecht op de locatie Amersfoort maakt deel uit van het Hoger Economisch Onderwijs en leidt op tot Bachelor of Commerce en in de naaste toekomst (vanaf 2016) tot Bachelor of Business Administration (BBA).

De opleiding SBRM maakt deel uit van het instituut Business Administration, dat op zijn beurt onderdeel is van de Faculteit Economie en Management van de Hogeschool Utrecht. Het instituut Business Administration heeft sinds 1 september 2014 een nieuwe instituutsdirecteur in de persoon van Yvonne Kanters. Zij heeft Karin van Grafhorst opgevolgd. Beide directeurs hebben deelgenomen aan de gesprekken met het auditpanel.

SBRM heeft per september 2014 haar (beoogde) eindkwalificaties aangepast aan de landelijk overeengekomen BBA-standaard. Daar waar het verschil relevant is, zal er in dit rapport dan ook worden gesproken over oude (vóór studiejaar 2014/2015) dan wel over de nieuwe (vanaf studiejaar 2014/2015) kwalificaties van het programma.

De opleiding heeft bovendien per september 2014 het curriculum aangepast aan het beleid van de Hogeschool Utrecht om te komen tot onderwijseenheden van 5 EC. De tijdens de audit besproken ervaringen betreffen het oude curriculum en het oordeel op standaard 1 betreft het nieuwe programma. Er zal extra aandacht gegeven worden aan situaties waarin beide ingrijpend verschillen.

De opleiding kent naast het reguliere curriculum geen opleidings specifieke specialisaties c.q. afstudeerrichtingen.

Aandachtpunten audit 2008

Het auditpanel oordeelde in 2008 (accreditatie verleend in 2009) dat de opleiding op een aantal punten verbeterd kon worden.

Samenhang tussen onderdelen van het programma. De opleiding heeft dit versterkt, tevens meer essentiële onderdelen aanbodgericht in het curriculum opgenomen en daar helder over gecommuniceerd. Dit heeft ertoe geleid dat studenten nu aangeven tevreden te zijn over de samenhang (NSE2014-score: 3.95). Ook de variatie in werkvormen is vergroot tot tevredenheid van studenten (NSE2014: 3.77). Beide onderwerpen werden tijdens het bezoek aan de opleiding ook niet meer genoemd in negatieve zin door studenten. Het auditpanel heeft er vertrouwen in dat met invoering van het nieuwe curriculum de samenhang nog sterker zal worden ervaren.

Toetsdeskundigheid over de volle breedte van het docententeam. De docenten volgen een certificeringstraject voor assessor of hebben deze certificering reeds behaald. Bij elk assessment is op dit moment minimaal één van beide assessoren gecertificeerd.

Instroombeheersing, kwalitatief en kwantitatief. De opleiding heeft sinds de vorige accreditatie de intakegesprekken afgeschaft, omdat is gebleken dat aspirant-studenten niet onder de indruk waren van een dringend negatief advies en zich toch inschreven voor de opleiding. De opleiding hanteert nu een numerus fixus van maximaal 90 studenten per jaar en ziet uit naar de invoering van decentrale selectie aan de poort, zodat studenten die wel aan de criteria voldoen op grond van selectiegesprekken daadwerkelijk geweigerd kunnen worden.

Internationale oriëntatie en literatuurgebruik. De opleiding heeft internationalisering verder verankerd in het curriculum sinds de vorige accreditatie. De opleiding is er naar het oordeel van het panel intrinsiek van overtuigd dat ook voor regionale en landelijke ondernemers de context zodanig is geïnternationaliseerd dat kennis en vaardigheden op het gebied van internationalisering in het curriculum geborgd moeten zijn.

Dit blijkt onder andere uit de verplichting voor studenten om minstens één keer tijdens de studie actief te werken in een internationale context.

De opleiding heeft naar het oordeel van het auditpanel goede notie genomen van de aandachtspunten van de vorige audit en die herkenbaar en doelmatig verbeterd. Aandachtspunt blijft de kwalitatieve instroombeheersing waarvoor de opleiding de aangekondigde decentrale selectie nodig heeft.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

Beoogde eindkwalificaties

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

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

Bevindingen

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn in 2013 geactualiseerd en aangepast naar aanleiding van het besluit van de HBO-raad om landelijk voor alle SBRM-opleidingen de internationaal herkenbare en erkende titel Bachelor of Business Administration (BBA) af te geven.

Dit heeft geleid tot een competentieset van 19 competenties. Hiervan zijn tien competenties rechtstreeks verbonden aan de kernvakgebieden van de BBA-standaard. Zeven competenties hebben betrekking op het professioneel vakmanschap. De laatste twee competenties betreffen het onderzoekend vermogen en het verantwoord handelen.

De gezamenlijke competenties tonen op een heldere manier de visie van de opleiding op de eisen die aan aspirant-ondernemers gesteld worden.

Werkveld

De opleiding valideert en actualiseert de beoogde eindkwalificaties door middel van een hoogfrequente en intensieve samenwerking met het werkveld in de vorm van de BeroepenVeldCommissie (BVC). Hierbij is elk BVC-lid gekoppeld aan één of meer beroepsproducten die rechtstreeks zijn afgeleid van beroepshandelingen. Bovendien is het College van Toezicht (CvT) bij iedere afstudeerzitting betrokken en reflecteert het met de opleiding op (het niveau van) de eindkwalificaties.

In het landelijk overleg SBRM-opleidingen stemt de opleiding de beoogde eindkwalificaties regelmatig af met collega-opleiders.

De geformuleerde onderzoekscompetentie is tot stand gekomen in nauwe samenspraak met het lectoraat Methodologie van praktijkgericht onderzoek via het kenniscentrum InnBus van de Hogeschool Utrecht.

Domein

De opleiding SBRM acteert logischerwijs in het domein Hoger Economisch Onderwijs en de geformuleerde eindkwalificaties sluiten daarbij aan.

Niveau

De opleiding heeft de Dublin-descriptoren op een inzichtelijke manier verwerkt in de competentieset. Zowel het verwerven van kennis en inzicht als het toepassen daarvan is zichtbaar in de eindkwalificaties. Ook het onderzoekend vermogen en de communicatievaardigheid zijn verwerkt. Zelfsturing en leervaardigheid zijn bij uitstek zichtbaar in de beoogde eindkwalificaties en vertaald naar het programma, waarover meer bij standaard 2, de onderwijsleeromgeving.

SBRM hanteert een gebruikelijke niveau-indeling (laag-midden-hoog) van de competenties waarbij de student gedurende het curriculum groeit van het verwerven naar het demonstreren van de verworven competenties. Zo ook groeit de student van het leren van beroepshandelingen naar het vervaardigen van beroepsproducten, waarbij het noodzakelijk is dat de verworven competenties geïntegreerd worden toegepast.

Onderzoek

De opleiding SBRM stelt zich nadrukkelijk niet tot doel onderzoekers op te leiden. De navolgbare visie is dat de (aspirant-)ondernemer over voldoende onderzoekend vermogen moet beschikken om zijn keuzes op een evidence-based wijze te onderbouwen. Onderzoek is dan ook niet als separate eindkwalificatie opgenomen, maar voorwaardelijk geïntegreerd in de eindkwalificaties.

Internationalisering

Met de overgang naar de internationale BBA-standaard sluit de opleiding SBRM nauw aan bij de eindkwalificaties van overeenkomstige opleidingen in het buitenland.

De opleiding heeft zich tot doel gesteld een balans te vinden tussen een steeds internationalere context van het bedrijfsleven en de sterke regionale oriëntatie van het MKB, en met name het kleinbedrijf hierbinnen.

Weging en Oordeel

Het auditpanel trof in de opleiding en de beoogde eindkwalificaties een niet-mechanische en doorleefde combinatie van de internationale BBA-standaard met een sterke eigen kleuring van de opleiding op het gebied van ondernemerschap. Dit leidt, ook met het oog op de intensieve samenwerking met het beroepenveld, voor het auditpanel tot het oordeel "goed" op deze standaard.

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

De opleiding SBRM legt inhoudelijk het zwaartepunt bij Small Business en kiest voor een uitgesproken vraaggestuurd didactisch concept. Dit vergroot naar het oordeel van het panel het eigenaarschap van de student van zijn/haar studie. De opleiding heeft in de afgelopen jaren terecht geconstateerd dat vraagsturing het gevaar in zich draagt dat er hiaten ontstaan in de benodigde kennis om de competenties op eindniveau te verwerven. Daartoe heeft de opleiding een aantal aanbodgestuurde elementen in het curriculum gevlochten, met name op het gebied van onderzoekvaardigheden, communicatieve vaardigheden, *finance* en internationalisering. Deze gebieden, die geen hoge uitgangsbangstelling van studenten genieten, zijn naar het oordeel van het panel nu naar behoren afgedekt, zodat er een consistent curriculum ontstaan is, zonder dat het vraaggestuurde karakter van de opleiding is vervlogen.

De opleiding bestaat uit vier leerlijnen: Innovatief Ondernemend Samenwerken, Zelfstandig Ondernemen, Studienemerschap en Profileringsleerlijn. In deze lijnen worden naar het oordeel van het auditpanel zowel de conceptuele leerprestaties als de vaardigheden (waaronder onderzoek) op niveau behandeld.

Er is in het programma een duidelijke lijn te ontdekken van het instroomniveau van studenten tot de reflectieve professional, de startbekwame afstudeerder. Langs de leerlijn Studienemerschap wordt de student steeds zelfsturender, daartoe gestimuleerd door een individueel gerichte mentor. Op deze manier worden de competenties P7 (zelfsturend vermogen) en V1 (Verantwoord handelen) afgedekt. De verzwaarde *finance*-component in het programma is zichtbaar in de leerlijn Zelfstandig Ondernemen, waar in de propedeuse een degelijke basis wordt gelegd. In de hoofdfase worden de competenties K1 (financiële informatievoorziening) en K4 (financieringsvraagstukken) tot eindniveau uitgewerkt. In deze leerlijnen worden ook de andere conceptuele kerncompetenties ontwikkeld en getoetst. Bovendien wordt binnen deze leerlijn een basis gelegd voor de onderzoekende houding en de onderzoekscompetentie (O1) van de student, door middel van marktonderzoek en in de hoofdfase een Pressure Cooker en Capita Selecta die de student nog verder voorbereiden op het tonen van de eindkwalificaties in het afstuderen.

Naar het oordeel van het auditpanel heeft de opleiding een samenhangend programma gebouwd dat een gemeenschappelijke basis creëert waar de student vervolgens vraaggestuurd een individuele en authentieke kleuring aan geeft via de Zelfstandig Ondernemen en Profileringsleerlijn.

Een schematische weergave van het programma is toegevoegd als Bijlage III.

Instroom

Het programma SBRM kent een scherpe scheiding tussen de propedeuse en de hoofdfase. De propedeuse kent vanaf het begin een sterke binding aan de beroepspraktijk doordat studenten een Student Company opzetten. Hiermee sluit de opleiding ook aan bij de leerstijl van de studentenpopulatie die door de docenten wordt getypeerd als "99% doeners".

De propedeuse heeft op deze manier zowel een oriënterend als een selecterend karakter. Studenten leren op een vraaggestuurde manier en worden onmiddellijk geconfronteerd met de essentiële zwaartepunten van de opleiding. Hier kan een zelfselecterend karakter van uitgaan. Tegelijk zorgt een Negatief Bindend Studie Advies van 45EC gecombineerd met een aantal kwalitatieve modules ervoor dat er daadwerkelijk geselecteerd wordt. Het auditpanel heeft twijfel of het (zelf)selecterend gehalte van de propedeuse hiermee voldoende sterk is. Het aantal langstudeerders doet vermoeden dat er nog studenten de hoofdfase instromen die zowel in hun eigen belang als in het opleidingsbelang beter de opleiding hadden kunnen verlaten. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat er zich onder de langstudeerders ook studenten bevinden die juist te goed bij deze opleiding passen: zij zijn al zo druk met de eigen onderneming dat het afstuderen keer op keer wordt uitgesteld.

De opleiding ziet in dat de selectie in de propedeuse (en mogelijk daarvoor) nog aanpassing behoeft. Men hoopt via decentrale selectie in de nabije toekomst de toelating kwalitatief te kunnen beïnvloeden, onder andere door het gebruik van de ondernemersscan. De intake-gesprekken die de opleiding in het verleden voerde, gaven aan dat de docenten betrouwbaar konden inschatten of de student geschikt was voor de opleiding. De opleiding is met deze intakes gestopt omdat het advies niet bindend kon worden gesteld en studenten zich onvoldoende lieten overtuigen bij een onwelgevallig advies.

De instroom van maximaal 90 studenten per jaar is divers in afkomst en motivatie. Zowel vwo- en havo-leerlingen als mbo'ers en switchers. Hoewel er natuurlijk ook nabijheids-argumenten spelen, lijkt de sterke profilering van een vraaggestuurde en *hands on*-opleiding een zware rol te spelen bij aspirant-studenten in hun keuze voor deze opleiding.

Didactisch concept

De opleiding neemt de beroepspraktijk van de ondernemer als uitgangspunt. Dat vertaalt zich in het motto "geen drijfveren, dan geen ondernemerschap". De individuele ambities van de student zijn leidend, de student is zelfsturend. Ook het docentschap is daarop afgestemd. Docenten zijn bij SBRM, in de observaties van het auditpanel, niet in eerste plaats kennisoverdragers maar begeleiders van studenten bij het vinden van antwoorden op hun vragen. Tenslotte is ook de binnen- en buitenschoolse leeromgeving geënt op de beroepspraktijk. Dit komt terug in de omgang van studenten en docenten, in de schoolcultuur en in de resultaten. Op deze manier worden niet alleen de kennisaspecten en vaardigheden ontwikkeld, maar juist ook de houdingsaspecten die voor succesvol ondernemerschap onmisbaar zijn.

Met name de didactische werkvormen in de leerlijn Zelfstandig Ondernemen die resulteren in daadwerkelijke ondernemingen overtuigen het auditpanel dat de opleiding zorgt dat de competenties integraal worden ontwikkeld.

Het auditpanel beoordeelde de inhoudelijke kwaliteit van de aangeboden stof zonder reserve als goed. Ook de verzwaarde aandacht voor financiële aspecten van ondernemen en financieringsaspecten in het bijzonder stelde het auditpanel gerust over het niveau van dit onderdeel.

De beroepsvaardigheden, door de opleiding omschreven als "verzinnen, verbeelden, verwoorden, verkopen en verantwoorden" zijn uitstekend op orde, ook door de praktijkervaring van docenten en het langdurig actief verblijven in de professionele omgeving. De positieve indruk die het panel opdeed in de gesprekken met studenten en alumni wordt bevestigd door de vele prijzen die studenten winnen in krachtmetingen met peers.

Onderzoek

De beroepsvaardigheid "verantwoorden" heeft de opleiding uitgewerkt in de competenties K8 (marktonderzoek) en O1 (onderzoekend vermogen).

Door niet te kiezen voor een separate leerlijn, maar onderzoekaspecten te integreren, behoudt de opleiding de verbinding met de praktijkbeleving van studenten. Naar het oordeel van het auditpanel is het onderzoekend vermogen op deze manier naar behoren geborgd en ligt de meerwaarde van deze benadering juist in het praktijkgerichte karakter van onderzoek voor de aspirant-ondernemers. De constante stijging van de studenttevredenheid op het gebied van wetenschappelijke vaardigheden tot ruim boven de landelijke benchmark ondersteunt de opleiding in haar opstelling.

Internationalisering

De opleiding SBRM heeft in de afgelopen jaren de internationale oriëntatie sterker verankerd in het programma en mutatis mutandis in de schoolcultuur. Hoewel de eerste focus van studenten veelal regionaal is, geeft de opleiding er blijk van de waarde van een bredere, grensoverschrijdende blik te onderkennen. De facultaire coördinator internationalisering is wekelijks op de locatie aanwezig om studenten voor te lichten, bij voorbeeld over de mogelijkheden voor studeren en werken in het buitenland. De studenten zijn verplicht om minstens één keer tijdens de studie actief te werken in een internationale context, hetzij "at home" hetzij in het buitenland.

Studenten maken zowel in de propedeuse als in de hoofdfase beroepsproducten die op de internationale markt gericht zijn. In de propedeuse kan de student kiezen tussen een verkoopopdracht op een internationale beurs of een exportplan schrijven, dit in samenwerking met de Deense UCN/Aalborg Handelsskole.

De internationale ervaring van het docententeam is nog een aandachtspunt voor de opleiding, er wordt nog niet gestuurd op deskundigheidsbevordering op het gebied van internationale ontwikkelingen. Het auditpanel is van mening dat als dit aspect van internationalisering nog is versterkt, de opleiding de juiste balans tussen de regionale en de internationale oriëntatie heeft gevonden.

Excellentie

Het is het auditpanel opgevallen dat SBRM beperkte mogelijkheden kent voor de, zeker aanwezige, excellente studenten. Hoewel het panel snapt dat er door het praktijkgerichte curriculum weinig mogelijkheden zijn om vol in het excellentietraject van de HU te participeren, zou het goed zijn hier meer op te sturen. Het "Vijf Sterren" systeem dat de HU hanteert, biedt bij uitstek mogelijkheden hiertoe. Naar het oordeel van het panel worden die mogelijkheden nog te beperkt benut.

Blended Learning

De opleiding haakt aan bij initiatieven die er op facultair en hogeschoolniveau worden ondernomen en implementeert op dit moment al een vorm van blended taalonderwijs. Het auditpanel ziet nog meer mogelijkheden voor deze vorm van onderwijs, bij uitstek geschikt voor aspirant-ondernemers met gevoeld eigenaarschap van hun eigen studie.

Docenten

Het panel heeft gesproken met een klein, maar bevlogen docentencorps dat een stevige verbinding met de beroepspraktijk laat zien en daar gedeeltelijk ook in actief is. Het opleidingsniveau van de docenten is goed, voor zover docenten nog niet mastergeschoold zijn opgeleid, is men in opleiding. Het panel constateert dat de masterscholing die gevolgd wordt, aansluit bij de opleiding waaraan deze twee docenten werkzaam zijn. Alle docenten die betrokken zijn bij de beoordeling van eindwerk zijn mastergeschoold.

De opleiding hanteert veelvuldig assessments als toetsvorm en heeft onderkend dat dit specifieke toetsingsvaardigheden behoeft.

De interne certificatie van de toetscompetenties van assessoren heeft indruk gemaakt op het auditpanel. De voorgenomen BKE-certificering zal nog verder bijdragen aan de kwalificatie van het docententeam, die naar het oordeel van het panel als goed beoordeeld moet worden.

De ervaren werkdruk van de docenten is hoog maar hanteerbaar. Het panel is, met de docenten, van oordeel dat het hier zelfgekozen werkdruk betreft die voortvloeit uit de intensieve begeleiding die hoort bij vraaggestuurd onderwijs.

Naar het oordeel van het auditpanel is de spreiding van deskundigheden van het docententeam passend bij het programma en dekt deze de kerndeskundigheidsgebieden van het curriculum af.

Het auditpanel is onder de indruk van het enthousiasme van het docententeam en de betrokkenheid bij de opleiding die het team laat zien.

Voorzieningen

De aanwezige voorzieningen zijn passend bij de opleiding en de moderne huisvesting draagt bij aan de beleefde kleinschaligheid op deze locatie. De informatievoorziening is adequaat en de studiebegeleiding is door middel van het intensieve mentoraat als goed te bestempelen. Wel constateert het panel dat bij incidentele onttrekking aan het onderwijs door sommige studenten er nog weinig alarmeringsmechanismen zijn ingebouwd.

Weging en Oordeel

Alles overziend is het panel onder de indruk van het evenwicht tussen vraagsturing en aanbodsturing dat de opleiding heeft gevonden. Ook de invlechting binnen het curriculum van de landelijk bepaalde BBA-standaard lijkt het programma alleen maar te versterken. De opleiding implementeert niet machinaal de verschuiving in focus die extern wordt voorgeschreven maar geeft die focus, bijvoorbeeld onderzoek en internationalisering, een plek in het curriculum zonder het unieke profiel hiermee te schaden.

In combinatie met een betrokken docententeam en een daadwerkelijk beleefde kleinschaligheid leidt dit het auditpanel tot het oordeel "goed" op deze standaard.

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

Toetssysteem

De opleiding SBRM hanteert als uitgangspunt voor de toetsing het competentieboek; gedurende de opleiding moeten alle competenties op eindniveau zijn afgetoetst. De opleiding ziet, en het auditpanel deelt deze opvatting, toetsen niet alleen als middel ter beoordeling maar ook als hulpmiddel voor de student om de volgende leervraag te formuleren. Zo draagt toetsing bij aan de studiercarrière van de aspirant ondernemer.

De opleiding toetst in overeenstemming met het facultair beleid, het Onderwijs- en Examenreglement en heeft haar visie op toetsen vastgelegd in het toetsbeleidsplan, naar het oordeel van het panel op een consistente wijze. De opleiding acteert in de geest van de rapporten "Vreemde ogen dwingen" en "Beoordelen is mensenwerk".

De variatie aan toetsvormen is adequaat, het zwaartepunt ligt door het curriculum heen bij integratief toetsen, dan wel als dossiertoets, dan wel in de vorm van assessments.

Het auditpanel oordeelt dat de gecompliceerde toetsvorm assessment bij SBRM op voorbeeldige wijze is uitgewerkt. De opleiding voorziet in een specifiek assessment-protocol waarin de competenties zijn vertaald in leerdoelen. Deze zijn vervolgens voorzien van transparante criteria en heldere aanwijzingen over het te volgen beoordelingsproces, die zowel inzichtelijk zijn voor beoordelaars als beoordeelde.

Voorafgaand aan het assessment dient de student documentatie aan te leveren, bestaand uit het projectresultaat (beroepsproduct), het projectplan, de beoordeling van de opdrachtgever en een STARR (Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie) per beroepshandeling.

De toetsvorm assessment past bij de integratieve benadering die de opleiding kiest. Dat deze vorm, ook na veel verfijning, nog steeds een aandachtspunt vormt in de studenttevredenheid wekte bij het auditpanel geen verbazing. In een beoordeling van zoveel geïntegreerde beroepsaspecten samen is het niet meer dan menselijk om de oorzaak van een onvoldoende buiten jezelf te leggen als student. Het auditpanel is er van overtuigd dat de (getrainde) beoordelaars hun uiterste best doen zuiver te beoordelen.

Het getuigt volgens het auditpanel van inzicht dat de opleiding heeft besloten op enkele gebieden een voorwaardelijke MC-kennistoets in te stellen, voordat een student toegelaten wordt tot een assessment. De opleiding constateerde dat te veel studenten het assessment niet haalden door een tekort aan kennis op een vakgebied. Deze ingreep geeft het panel vertrouwen in het zelfcorrigerend vermogen van de opleiding.

De toetsen gedurende het programma die het auditpanel bestudeerde zijn zowel inhoudelijk als onderwijskundig van ruim voldoende niveau. Met name de toetsing op het gebied van *finance* heeft extra aandacht gekregen van het panel omdat panelleden dat aspect in het bestudeerde eindwerk magertjes vonden uitgewerkt. Vakinhoudelijk is de toetsing van dit aspect prima op orde. Het zal slechts een kwestie van tijd zijn voordat ook dit aspect door afstudeerders goed zal worden verwerkt in de afstudeerdocumentatie.

De opleiding ziet het afstuderen als meesterproef. Eerder in de opleiding zijn alle competenties al een keer op eindniveau getoetst, dit is de mogelijkheid voor de student te laten zien dat hij/zij ook integraal het niveau van startbekwame ondernemer heeft bereikt.

Het afstudeertraject is opgedeeld in zeven fases, met in elke fase een tussenproduct (bv. Afstudeervoorstel, contract, plan van aanpak en onderzoeksvoorstel, afstudeerdocumentatie en afstudeerzitting).

De beoordeling van afstudeerwerk gebeurt door een viertal beoordelaars: de externe bedrijfsbegeleider (adviserend), een extern lid van het College van Toezicht (adviserend), de afstudeerbegeleider (tweede beoordelaar) en een eerste examinerator.

De afstudeerleidraad en de beoordelingscriteria worden regelmatig geactualiseerd en zijn bekend bij aspirant-afstudeerders.

Kalibratie en normvinding

De opleiding is actief in een continu proces van afstemming en normvinding met betrekking tot het afstudeerniveau. Zo zijn er recent kalibratiesessies geweest in samenwerking met het lectoraat Methodologie van praktijkgericht onderzoek, doet het (externe) lid van het College van Toezicht van elke afstudeerzitting verslag bij de Afstudeercommissie en zijn er bijeenkomsten van het gezamenlijke College van Toezicht.

Bovendien vindt kalibratie plaats met beoordelaars van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en de Hogeschool Rotterdam en is de opleiding van zins dit ook met de Haagse Hogeschool te gaan doen.

Het auditpanel is onder de indruk van de zelfbewuste openheid van de opleiding om externen een actieve rol te laten spelen in de eindbeoordeling van studenten.

Examencommissie

De Hogeschool Utrecht kent facultaire examencommissies, in dit geval van de FEM, met verschillende kamers. De opleiding SBRM is in de examencommissie vertegenwoordigd. Naar het oordeel van het auditpanel is de examencommissie goed in positie. Zij is, steekproefsgewijs, aanwezig bij afstudeerzittingen en bewaakt, samen met de opleidingsgebonden toetscommissie, de borging van het eindniveau. Zij speelt op deze manier zowel een reactieve als een proactieve rol.

Gerealiseerd niveau

Het auditpanel selecteerde en beoordeelde 15 eindwerken (bijlage V).

In de grote meerderheid van de gevallen is de beoordeling overeenkomstig waar het de cesuur betreft en binnen de marge waar het de becijfering betreft.

In een geval deelt het auditpanel het oordeel van de examinatoren niet en is het van mening dat het eindwerk onvoldoende is.

In zijn algemeenheid oordeelt het panel dat de onderzoekende houding van studenten nog beperkt is en dat een behoorlijk aantal werken een nogal instrumentele benadering kent. Hierin is een lichte discrepantie zichtbaar tussen de sterke manier waarop het programma en de toetsing zijn ingericht en het niveau dat de afstudeerder laat zien. Te verwachten valt dat met de aanscherping van het onderzoekaspect in het programma ook het niveau van het eindwerk omhoog zal gaan. Dit ook gezien het feit dat studenten stelselmatig tevredener zijn over de onderzoekvaardigheden binnen de opleiding.

Het auditpanel oordeelt dat er voor de ambitieuze doelstelling om "reflective professionals" op te leiden nog een slag te maken is, met name op het gebied van authenticiteit en persoonlijke groei bij de afstudeerders. Het aanleren van een nieuwsgierige houding, gebruik makend van diverse onderzoekstechnieken, betekent voor het opleidingsteam nog meer investeren in kennis op dit gebied.

Alumni

De door het auditpanel gesproken vertegenwoordigers van het werkveld en de alumni zijn ervan overtuigd dat SBRM haar doel om ondernemers op te leiden behaalt. Misschien niet allemaal zelfstandige ondernemers, maar in ieder geval ondernemende studenten. In de woorden van een lid van de werkveldcommissie: "Als je niet ondernemend bent, dan red je het in deze opleiding niet. Alleen al doordat er zoveel eigen initiatief van je wordt gevraagd." Ondernemers uit het College van Toezicht geven ook aan dat ze in het begin sceptisch waren of studenten de benodigde kennis wel vraaggestuurd tot zich zouden nemen. Inmiddels zijn zij ervan overtuigd dat door de onderwijskundige aanpak en de toetsing, studenten wel degelijk die kennis opdoen en op een moment dat het in hun praktijksituatie belangrijk is (Just in Time).

Een lid van het College van Toezicht concludeert in het gesprek met het auditpanel: "Het belangrijkste dat men hier leert, is zelfstandig een doel kunnen stellen. Inzetten wat je weet en erbij halen wat je niet weet. En daarmee doelen gewoon bereiken. Een andere vertegenwoordiger van het werkveld vult aan: "Deze studenten richten zich op de wereld om hen heen. Al te vaak zag en zie je ondernemers die alleen maar op de kassa letten en zondags eens een krant lezen. In deze enorm veranderlijke tijd is het nodig om de hele tijd de blik naar buiten te richten, anders ben je over tien jaar geen ondernemer meer. Juist door het vraaggestuurde karakter van deze opleiding zijn studenten daar goed op voorbereid, het is hun tweede natuur geworden."

De alumni geven aan dat ze op essentiële punten in hun opleiding goed zijn voorbereid op de arbeidsmarkt. De ondernemende positie die zij innemen, ondersteunt deze stelling. Wel is de magere aandacht voor financieringsproblematiek ook door de alumni, net als door het werkveld aangeduid. Verder adviseren de alumni om meer aandacht te besteden aan leiderschapsaspecten van het ondernemersvak en de netwerk- en verkoopcapaciteit van studenten.

Weging en Oordeel

Gelet op de aangetroffen kwaliteit van het toetssysteem en het goede functioneren van alumni in het werkveld, is het panel van mening dat de opleiding de ambitie om zelfstandige ondernemers op te leiden, over de volle breedte waarmaakt. De kwaliteit van het bestudeerde eindwerk is, naar het oordeel van het panel, aan de maat, waar het de onderzoekende houding en *finance* betreft, kan er nog een slag gemaakt worden.

De afweging van deze argumenten leidt bij het auditpanel tot de kwalificatie "goed" op deze standaard.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het auditpanel trof in de opleiding SBRM een zelfbewuste, vraaggestuurde opleiding die haar ambities over de volle breedte waar maakt. Voor de ambitieuze doelstelling om *reflective professionals* op te leiden is SBRM nog een slag aan het maken.

Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het panel met het oordeel 'goed' voor de Standaarden 1, 2, en 3, voor de opleiding als geheel tot het oordeel 'goed'.

Afwegend dat één eindwerk door het auditpanel als 'onvoldoende' is beoordeeld, maar het auditpanel verder geen verbeterpunten signaleert, over de breedte een goed eindniveau met goede organisatie constateert, voelt het auditpanel de behoefte om de kwaliteit van de opleiding te waarderen met een 'goed' eindoordeel.

Gezien de maatschappelijke en politieke behoefte om meer differentiatie in de oordelen aan te brengen adviseert het auditpanel de NVAO in dit geval van de beslissingsregels af te wijken en deze opleiding met de kwalificatie 'goed' voor zes jaar te accrediteren.

6. AANBEVELINGEN

De opleiding heeft onderkend dat multidisciplinariteit een belangrijk kenmerk van succesvolle ondernemingen vormt. Er ligt nog een uitdaging voor de opleiding om dit aspect sterker in het curriculum te verankeren. De Student Company in jaar 1 is hiervoor een goede aanzet, maar ook in de hoofdfase zou dit onderwerp meer nadruk kunnen krijgen.

Bij de zoektocht naar de balans tussen vraagsturing en de meer dwingende begeleiding die ook de studenten van SBRM af en toe nodig hebben, geeft het auditpanel de opleiding in overweging om te zoeken naar externe begeleiders uit het werkveld die een student kunnen 'adopter'. Elders, bijvoorbeeld bij de New Business School van Instituut Nijenrode, is er ervaring opgedaan met deze manier van werken.

Het auditpanel beveelt de opleiding aan alarmeringsmechanismen in het mentoraat in te bouwen, zodat studenten zich niet langere tijd onopgemerkt aan het onderwijs kunnen onttrekken.

De alumni gaven aan dat ze het aspect Leiderschap nog hadden gemist in hun opleiding. Het auditpanel beveelt aan om dit aspect nadrukkelijker een plaats te geven in het programma. Een leiderschapstraining zou in de hoofdfase, dan wel in de profileringsruimte op zijn plaats zijn.

Voor het overige beveelt het auditpanel de opleiding aan te heroverwegen of het opzetten van een eigen HU-platform voor Blended Learning de meest effectieve inzet van energie en middelen betreft. Het panel ziet elders, met name in het buitenland ook veel andere bronnen van ontwikkeling op dit dynamische onderwijsgebied.

Tot slot, dringt het panel er bij de opleiding op aan het College van Toezicht te koesteren. De intensieve betrokkenheid van het werkveld geeft een grote meerwaarde aan de opleiding van startbekwame SBRM-professionals.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool Utrecht hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management voltijd	
Standaard	Oordeel
Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties	Goed
Standaard 2. Onderwijsleeromgeving	Goed
Standaard 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	Goed
Algemeen eindoordeel	Goed

BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties

Op het moment van de visitatie zijn er twee sets van eindkwalificaties in omloop:

1) de oude set, die in gebruik was bij de cohorten tot en met 2013;

Competenties & Beroepshandelingen

Hieronder volgt een opsomming van alle competenties en beroepshandelingen.

1. Initiëren en creëren van producten en diensten, zelfstandig en ondernemend
 - A. De ondernemer is in staat om een idee naar een concept te vertalen
 - B. De ondernemer is in staat de haalbaarheid van een idee te bepalen
 - C. De ondernemer is in staat om een ondernemingsplan op te stellen
 - D. De ondernemer is in staat om gemaakte keuze m.b.t. de haalbaarheid van een nieuw product of dienst te beargumenteren
2. Uitvoeren, interpreteren, toetsen en evalueren van (markt) onderzoek
 - A. De ondernemer is in staat om een kwalitatief marktonderzoek op te zetten, uit te voeren, te evalueren en daarover te rapporteren
 - B. De ondernemer is in staat om een kwantitatief onderzoek op te zetten, uit te voeren, te evalueren en daarover te rapporteren
 - C. De ondernemer is in staat om gegevens uit een kwantitatief marktonderzoek te interpreteren en te vertalen naar advies
 - D. De ondernemer is in staat om gegevens uit een kwalitatief onderzoek te interpreteren en te vertalen naar een advies
3. Ontwikkelen van strategisch marketingbeleid voor een nationaal of internationaal opererende onderneming en het kunnen onderbouwen en beargumenteren van gemaakte keuzes
 - A. De ondernemer is in staat een strategisch marketingbeleidsplan op te stellen en de keuzes te beargumenteren
 - B. De ondernemer is in staat een strategisch marketingbeleidsplan op te stellen voor een internationaal opererende onderneming en de keuzes te beargumenteren
 - C. De ondernemer is in staat om een interne en externe analyse uit te voeren en op basis hiervan te komen tot een strategisch advies
 - D. De ondernemer is in staat om voor een internationaal opererende onderneming een interne en externe analyse uit te voeren en op basis hiervan te komen tot een strategisch advies
 - E. Opstellen, uitvoeren, evalueren en bijstellen van plannen (vanuit het beleid)
 - F. De ondernemer is in staat om vanuit bedrijfsbeleid of bedrijfsstrategie een operationeel plan op te stellen
 - G. De ondernemer is in staat om een planningsmethodiek adequaat in te zetten
 - H. De ondernemer is in staat een project te beheersen
 - I. De ondernemer is in staat prestatie-indicatoren in te zetten
4. Ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens
 - A. De ondernemer is in staat aan te geven hoe externe omgevingsfactoren effect hebben op de onderneming en hoe de onderneming hier het beste mee om kan gaan
 - B. De ondernemer is in staat zijn positie in de markt te bepalen en weet deze te beargumenteren
 - C. De ondernemer is in staat om een acquisitieplan op te stellen en deze succesvol uit te voeren
 - D. De ondernemer is in staat te bepalen welke externe relaties interessant kunnen zijn voor zijn onderneming en weet aan te geven hoe hier contact mee gelegd kan worden en hoe deze contacten onderhouden kunnen worden
5. Leiding geven aan een bedrijf, een bedrijfsonderdeel of een projectteam
 - A. De ondernemer neemt en geeft leiding zulks afhankelijk van de situatie en geeft daarbij blijk van inzicht in gezags- en machtsverhoudingen

- B. De ondernemer is in staat Human Resource Management (HRM) aspecten (bijv. werving & selectie, arbeidsomstandigheden en ontslag) te beoordelen en uit te voeren binnen de heersende juridische wet- en regelgeving
 - C. De ondernemer is in staat te bepalen hoe medewerkers functioneren
 - D. De ondernemer is in staat om aan te geven hoe het functioneren van medewerkers geoptimaliseerd kan worden
6. Inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- of organisatieprocessen
- A. De ondernemer is in staat een proces, waarin het klantencontact direct van invloed is, te beschrijven (L) en/of te analyseren (M) en/of te verbeteren (H)
 - B. De ondernemer is in staat een bedrijfsproces te beschrijven (L) en/of te analyseren (M) en/of te verbeteren (H)
 - C. De ondernemer is in staat om een (deel van een) organisatie efficiënt en effectief in te richten
 - D. De ondernemer is in staat om de regelgeving m.b.t. Kwaliteit, Arbeidsomstandigheden of Milieu toe te passen in het bedrijfsproces
7. Ontwerpen, inrichten en onderhouden van (geautomatiseerde) informatiesystemen voor het besturen van organisaties
- A. De ondernemer is in staat te bepalen wat de informatiebehoefte is binnen een (deel van de) organisatie
 - B. De ondernemer is in staat aan te geven hoe rapportages samengesteld moeten zijn om te voldoen aan de informatiebehoefte
 - C. De ondernemer is in staat een eenvoudige administratie, die te maken heeft met klantencontacten, te beschrijven, te beoordelen of uit te voeren
 - D. De ondernemer is in staat om met een geautomatiseerd geïntegreerd informatiesysteem te werken (invoeren, opzoeken, bewerken en interpreteren)
8. Bepalen en beheersen van financieel-economische en fiscale risico's
- A. De ondernemer is in staat een ondernemingsplan financieel te onderbouwen
 - B. De ondernemer is in staat om een beslissing of plan financieel te onderbouwen en aan te geven welke financieel – economische en fiscale risico's een rol spelen
 - C. De ondernemer is in staat om een eenvoudige financiële administratie te beschrijven, te beoordelen of uit te voeren
 - D. Bij het uitwerken van een beslissing of plan overziet de ondernemer de juridische (on-) mogelijkheden
9. 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 en collegialiteit
- A. De ondernemer draagt ertoe bij dat een bedrijf zich binnen maatschappelijke regels, waarde en normen beweegt en ethisch verantwoord handelt
 - B. De ondernemer communiceert effectief met bedrijven/personen uit andere landen, rekening houdend met cultuurverschillen
 - C. De ondernemer gaat op adequate wijze om met conflicten
 - D. De ondernemer participeert actief in een team en is hierbij in staat om het teamproces positief te beïnvloeden
 - E. De ondernemer is in staat om de verandering van werkwijze/aanpak van een groep mensen te begeleiden
 - F. De ondernemer is in staat om anderen te motiveren en te stimuleren
 - G. De ondernemer is in staat om in de verschillende situaties op de juiste wijze besluiten te nemen
10. Communiceren intern op alle niveaus, effectief en in de gangbare bedrijfstaal, veelal in Nederlands en/of Engels
- A. De ondernemer is in staat om een effectieve presentatie te verzorgen
 - B. De ondernemer is in staat om effectief en efficiënt te vergaderen
 - C. De ondernemer is in staat om effectief te onderhandelen
 - D. De ondernemer is in staat actief te participeren in een functionerings- of beoordelingsgesprek

- E. De ondernemer is in staat een effectief verkoopgesprek te voeren
 - F. De ondernemer is in staat actief te participeren in sollicitatiegesprekken
 - G. De ondernemer is in staat feedback te geven
 - H. De ondernemer is in staat feedback te ontvangen en hier lering uit te trekken
 - I. De ondernemer is in staat een slecht nieuws gesprek te voeren
 - J. De ondernemer is in staat om een effectieve brief op te stellen (bijv. acquisitie, sollicitatie, ontslag, informatieverzoek, klachtafhandeling)
 - K. De ondernemer is in staat om een adviesrapport op te stellen
 - L. De ondernemer is in staat om een projectplan op te stellen
 - M. De ondernemer is in staat om een document op te stellen met een wervend karakter (bijv. flyer, poster, brief of folder)
 - N. De ondernemer is in staat om een offerte op te stellen met bijbehorende leveringsvoorwaarden
 - O. De ondernemer is in staat om een beleidsplan op te stellen
 - P. De ondernemer is in staat om een procedure schematisch vast te leggen
11. Zelfsturende competentie
- A. Sturen en reguleren van de eigen ontwikkeling ten aanzien van leren, resultaatgericht werken, initiatief nemen en zelfstandig optreden, flexibiliteit;
 - B. Nadenken en reflecteren over en verantwoording nemen voor eigen handelen wat wijst op betrokkenheid en kritische zelfbeoordeling;
 - C. Ontwikkelen van een beroepscode en ethische principes voor het professioneel handelen;
 - D. Leveren van een bijdrage aan de verdere professionalisering van de branche, publicaties, bijdragen aan congressen, enz.
 - E. De ondernemer is in staat om een portfolio samen te stellen en persoonlijke doelen op te stellen voor de korte, middenlange en lange termijn en deze te vertalen naar concrete plannen
 - F. De ondernemer is in staat om op zijn eigen handelen te reflecteren en daaruit conclusies te trekken en deze om te zetten in acties
 - G. De ondernemer toont doorzettingsvermogen
 - H. De ondernemer is flexibel
 - I. De ondernemer toont initiatief
 - J. De ondernemer is in staat om effectief en efficiënt informatie te vergaren
 - K. De ondernemer is creatief
 - L. De ondernemer levert een bijdrage aan de verdere professionalisering van de branche (bijv. publicatie, bijdrage aan onderwijsactiviteit, bijdrage aan congressen)

2) de nieuwe set, die in gebruik is bij de cohorten vanaf 2014 + hoofdfase cohort 2013 (start in september 2014).

Competenties met betrekking tot de kernvakgebieden:

- K1. Verzorgen en analyseren van financiële informatie voor zowel intern als extern gebruik
- K2. Toepassen van juridische principes, wet- en regelgeving en ethiek binnen een organisatie
- K3. Vertalen van economische ontwikkelingen naar kansen en bedreigingen voor de organisatie
- K4. Uitwerken van financierings- en investeringsvraagstukken
- K5. Inrichten van de informatievoorziening van een organisatie
- K6. Op de markt brengen van producten en/of diensten, afgestemd op de behoefte en wensen van de klant
- K7. Inrichten, beheersen en verbeteren van de interne organisatie en hieraan leidinggeven
- K8. Opzetten, uitvoeren, interpreteren en evalueren van (markt) onderzoek
- K9. Ontwikkelen en uitwerken van strategisch beleid
- K10. Inrichten en uit (laten) voeren van bedrijfsactiviteiten

Competenties met betrekking tot professioneel vakmanschap

- P1. Innovatief en ondernemend zijn

- P2. Overtuigend adviseren van andere personen of partijen
- P3. Helder en eenduidig communiceren
- P4. Omgaan met cultuurverschillen
- P5. Samenwerken
- P6. Fungeren als sparringpartner
- P7. Zelfsturend vermogen

Competentie met betrekking tot onderzoekend vermogen

- O1. Onderzoekend vermogen

Competentie met betrekking tot verantwoord handelen

- V1. Verantwoord handelen

BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

PROPEDEUSE			
BLOK 1	BLOK 2	BLOK 3	BLOK 4
Innovatief Ondernemend Samenwerken (IOS): Student Company 20			
Proloog (5 EC)	Startup (5 EC)	Groei (5 EC)	Liquidatie (5 EC)
Zelfstandig Ondernemen (ZO) 30 EC			
ZO Project 1 (10 EC)	ZO Financiën (5 EC)	ZO Project 2 (10 EC)	
Communicatieve vaardigheden (CoVa) (5 EC)			
Studienemerschap/profilering 10 EC			
Ondernemende Prestaties (5 EC)		Studienemerschap en Profilering (5 EC)	

HOOFDFASE SBRM: JAAR			
BLOK 1	BLOK 2	BLOK 3	BLOK 4
Innovatief Ondernemend Samenwerken (IOS) 20 EC			
Module 1- 5EC	Module 2- 5EC	Module 3- 5EC	Module 4-5EC
Zelfstandig Ondernemen (ZO) 25 EC			
Communicatieve vaardigheden (CoVa) 5 EC			
Studienemerschap & Mentoraat (studiepunten in jaar 3)			
Profilering 10			

HOOFDFASE SBRM: JAAR			
BLOK 1	BLOK 2	BLOK 3	BLOK 4
Minor 30 EC		Inform. Voorziening en	Internationaal marketingplan 5
		Zelfstandig Ondernemen (ZO) 10 Projecte	
		Studienemerschap & Mentoraat 5	
		Profilering 5 EC	

HOOFDFASE SBRM: JAAR			
BLOK 1	BLOK 2	Blok 3	Blok 4
Salesplan 5 EC	Capita Selecta 5 EC	Afstuderen 30 EC	
Zelfstandig Ondernemen (ZO) 15 Projecten			
Profilering 5 EC			

BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management – Hogeschool Utrecht – 9 oktober 2014

Programma

Tijd	Gesprekspartners (incl. namen en functies)	Gespreksonderwerpen
08.15 – 08.30	Inloop & ontvangst auditteam	
08.30 – 09.15	Intern overleg auditteam	
09.15 – 09.30 Lokaal 2.55	Presentatie <ul style="list-style-type: none"> Andries Molenaar (opleidingsmanager SBRM) 	Korte toelichting op de opleiding
09.30 – 10.30	Management <ul style="list-style-type: none"> Rob van Lambalgen (faculteitsdirecteur FEM) Karin van Grafhorst (voormalig instituutsdir. BA)⁹ Yvonne Kanters (instituutsdir. BA) Andries Molenaar (opleidingsmanager SBRM) 	<u>Gespreksonderwerpen:</u> eigenheid opleiding – ambities - hbo-niveau - relatie beroepenveld – internationalisering
10.30 – 11.00	Interactie Onderwijs en Onderzoek <ul style="list-style-type: none"> Daan Andriessen (lector methodologie van praktijkgericht onderzoek) Lex van Teeffelen (lector bedrijfsopvolging en innovatie) Sabine Kerkmeijer, docent hoofdfase 	<u>Gespreksonderwerpen:</u> onderzoek doen – lectoraat en kenniskring – interactie onderwijs en onderzoek - onderzoeksvaardigheden
11.00 – 11.15	Pauze/uitloop	Interne terugkoppeling
11.15 – 12.15	Examencommissie <ul style="list-style-type: none"> Maaïke Angevaren (voorzitter examencommissie FEM) Jeannie van Laar (voorzitter examencommissies instituut MC) Jeroen Kok (lid examencommissie Instituut MC) Matthijs Keur (lid toetscommissie) 	<u>Gespreksonderwerpen:</u> Bevoegdheden en taken examencommissie en toetscommissie - rol in de interne kwaliteitszorg toetsing – resultaten
12.15 – 12.45	Lesbezoek / rondleiding Lessen: Tijden en lokalen worden op de auditdag bekend gemaakt. Open spreekuur	Ook beschikbaar voor materiaalinzage
12.45 - 13.15	Lunch auditteam	Interne terugkoppeling
13.15 – 14.00	Bestudering documentatie	o.a. portfolio's en tentamens
14.00 – 15.00	Docenten <ul style="list-style-type: none"> Marc Rubrech (afstudeercoördinator)) Arja Boer (coördinator hoofdfase) Marloes Heerkens (coördinator propedeuse) Louk Pinckaers (coördinator minor) Sabine Kerkmeijer (docent hoofdfase) Maurice Luimes (docent propedeuse) Sabine Trok (docent propedeuse en hoofdfase) 	<u>Gespreksonderwerpen docenten:</u> realisatie samenhangende onderwijsleeromgeving - inhoud en vormgeving programma – eigen inkleuring programma - keuze werkvormen – onderzoekslijn – stage - internationale component - beoordelen en toetsen - borging niveau - aansluiting instromers – relatie docenten beroepenveld – eigen deskundigheid docenten - deskundigheidsbevordering/pop docenten – onderzoek doen - opleidingsspecifieke voorzieningen

⁹ Karin van Grafhorst aanwezig is afgevaardigde van de instituutsdirectie. Zij was de afgelopen tijd instituutsdirecteur, maar is dat niet meer sinds 1 september 2014. Yvonne Kanters heeft haar positie overgenomen, maar is zich nog aan het inwerken. De HU er daarom voor gekozen om Karin te vragen hierbij aanwezig te zijn. Yvonne zal aanwezig zijn als toehoorder.

Tijd	Gesprekspartners (incl. namen en functies)	Gespreksonderwerpen
15.00– 15.15	Pauze/uitloop	Interne terugkoppeling
15.15 – 16.00	Studenten <ul style="list-style-type: none"> • Tinka van der Voort (1^e jaars) • Areke Trom (1^e jaars) • Arend den Hartog (2^e jaar) • Marije van Os (2^e jaar) • Niels Stoker (2^e jaar) • Didier Fafié (4^e jaars) • Peter Boesveld (4^e jaars) • Bjorn Kellerman (4^e jaars) • Liza Gaasbeek (4^e jaars) 	Gespreksonderwerpen studenten: kwaliteit en relevantie programma – studeerbaarheid – aansluiting – toetsen en beoordelen – kwaliteit docenten – opleidingsspecifieke voorzieningen – eigen producten
16.00– 16.15	Pauze/uitloop	
16.15 – 17.00	Werkveld en alumni <i>Werkveld</i> <ul style="list-style-type: none"> • Rinus Rubrech (lid beroepenveldcommissie) • Jan van der Grift (lid beroepenveldcommissie) • Roy Spit (lid beroepenveldcommissie) • Miriam Boode (stichting Jong Ondernemen) • Norbert Leijtens (college van toezicht) • Marcel Veldhuijzen (externe begeleider) <i>Alumni</i> <ul style="list-style-type: none"> • Lara Oorsprong • Matthijs Brugge • Rowan Frijhoff • Roy de Kruijf • Tomas Straathof 	Gespreksonderwerpen Werkveld: contacten met opleiding over onder andere: actuele ontwikkelingen en doorvertaling naar programma – andere wensen vanuit het werkveld – eigen inkleuring opleiding – stage en begeleiding – onderzoekscomponent – niveau Gespreksonderwerpen Alumni: o.a. kwaliteit en relevantie van de opleiding (programma, docenten) – functioneren in de praktijk of vervolgopleiding
17.00 – 17.15	Bepalen pending issues	
17.15 – 17.30	Pending issues	
17.30 – 18.00	Intern overleg	
18.00 – 18.30	Terugkoppeling (alle gesprekspartners en genodigden)	

Werkwijze

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

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

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

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

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

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

Tijdens het locatiebezoek heeft het auditteam een lesbijeenkomst bezocht en met de daar aanwezige studenten gesproken.

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

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 22 november 2011'.

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

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

Beperkte opleidingsbeoordeling

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

BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

Lijst geraadpleegde documenten, conform richtlijn van de NVAO

- Kritische reflectie opleiding
- Organigram faculteit.
- SBRM "Het competentieprofiel herijkt" 2004 (in revisie)
- Schematisch programmaoverzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur, betrokken docent(en) en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
 - differentiatie in graad uitgedrukt in % van het totaal.
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid).
- Overzicht van de contacten met het werkveld.
- Samenvatting en analyse recente evaluatieresultaten en relevante managementinformatie.
- Verslagen overleg in relevante commissies / organen.
- Documentatie over student- en docenttevredenheid.
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Handboeken en overig studiemateriaal.

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken bekeken¹⁰:

Aantal	Studentnummer
1	1517441
2	1531540
3	1528473
4	1551140
5	1559737
6	1548389
7	1573395
8	1534307
9	1572672
10	1555357
11	1556083
12	1547579
13	1570771
14	1517668
15	1555096

¹⁰ Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam.

BIJLAGE VI Overzicht auditpanel

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

Panelleden	Expertise - audit - kwaliteitszorg	Expertise - onderwijs	Expertise - werkveld	Expertise - vakinhoud	Expertise - internationaal	Expertise - studentzaken
Dhr. R.J.M. (Rob) van der Hoorn MBA CMC Voorzitter	x	x	x	x	X	
Dhr. Drs. T.A.M. (Theodor) van der Velde Deskundige	x	x	x	x		
Dhr. Drs. J.W.G. (Hans) van Scheerdijk Deskundige			x		X	
Dhr. S. (Sven) van Ophem Studentlid			X			x
Mw. I.M. (Inge) Gies Broesterhuizen Logistiek coördinator	x					
Dhr. V. (Vladimir) Bartelds Secretaris	x					

Korte functiebeschrijvingen
Dhr. R.J.M. van der Hoorn MBA CMC is een van de directeuren van de Hobéon Groep en heeft binnen het hoger onderwijs ruime ervaring met audits. Daarnaast houdt hij zich onder andere bezig met financieel economische vraagstukken voor hoger onderwijsinstellingen. Dhr. Van der Hoorn heeft diverse opleidingen op het gebied van Bedrijfseconomie en Bedrijfskunde gevolgd.
Dhr. drs. T.A.M. van der Velde was jarenlang als organisatiekundig econoom werkzaam in diverse managementfuncties in het HEAO en 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. Drs. J.W.G. van Scheerdijk is intern accountmanager bij Rabobank International, Grootbedrijf, Franchise & Arrangementen en is oprichter en voormalig uitgever en hoofdredacteur van RetailActueel alsmede oprichter van CityTraffic.
Dhr. S. van Ophem heeft in juli 2013 zijn diploma behaald van de hbo-bacheloropleiding Small Business & Retail Management van Hogeschool Inholland. Op dit moment is hij eigenaar van twee bedrijven: HA! Marketing en JSR Premium Products VOF.
Dhr. V. Bartelds is NVAO gecertificeerd secretaris d.d. december 2013 Mw. I.M. Gies Broesterhuizen is NVAO gecertificeerd secretaris d.d. november 2010 (tweede secretaris)

Op 9 juni 2014 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Small Business en Retail Management, van Hogeschool Utrecht, onder nummer 002969.

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



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl