



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling  
**hbo-bacheloropleiding**  
**Small Business en Retail Management**  
voltijd

**De Haagse Hogeschool**

**De kracht van  
kennis.**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

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

**De Haagse Hogeschool**

CROHO nr. 34422

Hobéon Certificering  
3 februari 2015

**Auditpanel**

R.J.M. van der Hoorn MBA CMC  
S. van Ophem  
Drs. T.A.M. van der Velde  
M. de Graaf

**Secretaris**

V. Bartelds



## **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 HET 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	De Haagse Hogeschool
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	-
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 Business Administration
aantal studiepunten	240 EC
afstudeerrichtingen	Small Business Retail Management
onderwijsvorm(en)	competentiegericht onderwijs.
locatie(s)	HHS Den Haag
variant(en)	Voltijd
relevante lectoraten	Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling Lectoraat Designerly Innovation Lectoraat Change Management
datum audit / opleidingsbeoordeling	11 en 12 december 2014
contactpersoon	M.B. van Ee, M.B.vanEe@hhs.nl

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management, voltijd<sup>a</sup>**

bron: Kritische Reflectie, Osiris 051

peildatum: 10-11-2014

instroom (aantal)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
▪ voltijd		199	205	241	198	219
uitval (percentage)						
uit het eerste jaar <sup>b</sup>	2008	2009	2010	2011	2012	2013
▪ voltijd		49,2	60,5	53,5	53,8	44,1
uit de hoofdfase <sup>c</sup>				2007	2008	2009
▪ voltijd				28,9	18,6	22,2
rendement (percentage) <sup>d</sup>				2006	2007	2008
▪ voltijd				44	27	45,8
docenten (aantal + fte)			aantal		Fte	
▪ voltijd				36	26	
opleidingsniveau docenten (percentage) <sup>e</sup>			Bachelor	Master	PhD.	
▪ voltijd			20	73,3	6,7	
docent-student ratio <sup>f</sup>						
▪ voltijd						1:26,08
contacturen (aantal) <sup>g</sup>			1 <sup>e</sup> jaar	2 <sup>e</sup> jaar	3 <sup>e</sup> jaar	4 <sup>e</sup> jaar
▪ voltijd			11,84	11,07	7,3	6,23

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

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

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

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

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

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

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



## 2. SAMENVATTING

De hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management (SBRM) van de Haagse Hogeschool (HHS) opereert in het domein Hoger Economisch Onderwijs en leidt studenten op tot zelfstandig ondernemer of ondernemende retailmanager. Over het algemeen zijn SBRM-studenten na hun opleiding werkzaam in één van de volgende vijf beroepsomgevingen: dienstverlening, warenhuizen en supermarkten, overig winkelbedrijf, handelsfuncties en de agrarische sector of ze hebben hun eigen bedrijf.

De opleiding hanteert het landelijk afgesproken competentiekader van de Bachelor of Business Administration (BBA).

De opleiding SBRM kent twee afstudeervarianten, Small Business en Retail Management. Het is het auditpanel opgevallen dat bij deze opleiding de overeenkomsten tussen de varianten meer benadrukt worden dan de verschillen. De entrepreneur (SB) en de intrapreneur (RM) worden beiden tot ondernemendheid gebracht, maar in verschillende contexten.

### **De beoogde eindkwalificaties**

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding vormen in de ogen van het auditpanel een consistent bouwwerk, waarbij de kwalificaties zijn verbonden met de Dublin Descriptoren en in lijn met de BBA-standaard zijn vertaald naar een competentiematrix met drie beheersingsniveau's, op een manier die ook gebruikelijk is in de internationale context van soortgelijke opleidingen.

De profilering van de opleiding richt zich op innovatief ondernemerschap en opkomende economieën. Naar het oordeel van het auditpanel zou de opleiding juist de profilering op het eerste deel nog aanzienlijk kunnen aanscherpen. Begrijpelijkerwijs heeft de opleiding in de afgelopen periode voor een veilige koers gekozen, maar ze heeft de capaciteit in huis, bijvoorbeeld in de vorm van de betrokken en bevlogen lectoren, om zich aanzienlijk avontuurlijker en innovatiever te profileren.

De consistentie van het bouwwerk van beoogde eindkwalificaties en de vertaling naar de leerdoelen, gecombineerd met de beperkte scherpte van de profilering leiden het auditpanel tot het oordeel 'voldoende' op deze standaard.

### **Programma**

De opleiding heeft een kwalitatief goede band met het beroepenveld en actualiseert het programma met regelmaat om aan de snel veranderende professionele context tegemoet te komen. Zo heeft een onderwerp als e-commerce zich via de beroepenveldcommissie een behoorlijk prominente plaats in het curriculum verworven.

Het studieprogramma is in de ogen van het auditpanel een samenhangend geheel waarbij zowel vakinhoud, vaardigheden, ondernemendheid, internationalisering en onderzoek in een goede verhouding zijn opgenomen.

Het didactisch concept van SBRM is naar het oordeel van het panel realistisch. Zowel onderwijskundig als praktijkgeoriënteerd begeleidt de opleiding studenten in hun persoonlijke groei van leerling naar student naar startbekwame professional. De rol van het onderwijzend personeel verandert op deze route parallel, van leraar naar docent naar coach en adviseur. Gezien het verbeterde, maar nog steeds zorgwekkende rendement van de propedeuse vormt de aansluiting van de opleiding bij de kwalificaties van de instromende studentenpopulatie nog een aandachtspunt. Het auditpanel wil benadrukken dat het onder de indruk is van de benadering van deze problematiek door de opleiding. Zij leunt niet alleen op intensieve voorlichting en advisering voor de poort, op inhoudelijke ondersteuning en op uitdagende kwantitatieve selectie-eisen als een negatief bindend studieadvies van 50 ec. De opleiding daagt zichzelf intensief uit om studenten inzicht te laten verkrijgen in hun persoonlijkheidskenmerken en de compatibiliteit met de opleiding, zowel voor de poort als gedurende het eerste jaar. In innige samenwerking met het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling werkt de opleiding er hard aan om een vinger te krijgen achter de hardnekkige uitvalproblematiek.

De persoonlijke band met de studieloopbaanbegeleider, die ook door studenten wordt gewaardeerd, gecombineerd met de aandacht die het management besteedt aan het voorkomen van onnodige studievertraging maakt dat de studielast van de opleiding binnen de perken blijft en het programma goed studeerbaar is, in relatie tot de wettelijke bachelornorm van 240 ec.

De diepgevoelde verbondenheid met het studiesucces van de studenten die de opleiding in alle geledingen tentoonspreidt waardeert het auditpanel, ondanks het nog beperkte rendement met het oordeel 'goed' op de standaarden 2,3,4,5 en 6. Het programma voldoet aan standaard 7.

### **Personeel**

Het onderwijzend personeel van SBRM is voldoende geschoold en wordt in staat gesteld die kwalificaties ook op peil te houden. De praktijkervaring van het docentencorps is zeer behoorlijk en voor een deel ook gestoeld in de huidige beroepscontext.

De inhoudelijke oriëntatie van de expertise voldoet aan de eisen die er in opleidingsverband aan gesteld mogen worden. Het auditpanel is wel van mening dat om de eerdergenoemde innovatieve profilering gestalte te geven er nog een slag nodig is om werkelijk *state-of-the-art* te worden.

De omvang van het personeelsbestand is toereikend en wordt door het management aangevuld met externe docenten om de hoge werkdruk hanteerbaar te houden.

De kwalificaties van het hechte en bevlogen docententeam en de adequate omvang ervan brengen het auditpanel tot het oordeel 'goed' op standaarden 8 en 10, de degelijke maar nog weinig innovatieve inhoudelijke expertise leidt tot een 'voldoende' op standaard 9.

### **Voorzieningen**

De fysieke voorzieningen in het beeldbepalende gebouw van de Haagse Hogeschool, de toegankelijkheid van bronnen en de fysieke facilitering van de verschillende onderwijsvormen zijn naar het oordeel van het auditpanel te kwalificeren als adequaat en leiden tot het oordeel 'voldoende' op standaard 11.

De eerder reeds geprezen studieloopbaanbegeleiding ondersteunt de student daadwerkelijk zonder daarbij diens eigen verantwoordelijkheid weg te nemen. Het auditpanel ziet met instemming dat dit ook door studenten gewaardeerd wordt en beoordeelt deze standaard 12 dan ook als 'goed'.

### **Kwaliteitszorg**

Het systeem van interne kwaliteitszorg is in de ogen van het panel intensief, doorleefd en effectief. Met name de snelheid van opvolging waarmee signalen leiden tot aanpassing heeft het panel positief gestemd. Ook studenten waren tevreden over de mate waarin hun geluiden serieus werden genomen. De mate waarin doorgevoerde veranderingen vervolgens worden geëvalueerd en aangepast is nog enigszins beperkt. Bovendien speelt de zeer betrokken opleidingsmanager een erg centrale rol in de kwaliteitszorg. Die centrale rol draagt nu zeer bij aan de effectiviteit maar maakt het kwaliteitszorgsysteem ook kwetsbaar.

Alle stakeholders worden betrokken bij de kwaliteitszorg, maar naar verhouding hebben de alumni en in mindere mate de beroepenveldcommissie hier nog een bescheiden rol in. Naar het oordeel van het panel zou deze nog versterkt moeten worden.

De hoge responsiviteit gecombineerd met de beperkte borging van de kwaliteitszorg brengen het auditpanel tot het oordeel 'voldoende' op standaarden 13, 14 en 15.

### **Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties**

Het toetsstelsel van de opleiding, zowel gedurende het programma als in de afsluiting daarvan, kan de goedkeuring van het auditpanel wegdragen. Er is voldoende variatie in toetsvormen, de beoordeling is naar behoren transparant en navolgbaar. Met name de inhoudelijke toetsing van waarneembaar gedrag stemt het auditpanel positief.

Ten aanzien van de realisatie van de eindkwalificaties is het auditpanel positief verrast. Niet in de eerste plaats door het inhoudelijk niveau, hoewel er goede eindwerken aangetroffen zijn, maar met name door de oorspronkelijke en specifieke methodiek- en literatuurkeuze die de intrinsieke belangstelling van de afstuderende student verraadt.

Soortgelijke opleidingen elders kennen regelmatig een sterk sjabloonmatige benadering, waarbij alle standaardmodellen worden toegepast, uit angst om er eentje te missen. Bij deze opleiding wordt er een heldere en beargumenteerde keuze gemaakt, ook in de eindwerken van matige kwaliteit. Deze benadering getuigt naar het oordeel van het panel van moed en van een terechte focus op de praktische toepasbaarheid van het gedane onderzoek.

Het auditpanel bestudeerde vijftien eindwerken en woonde twee afstudeersessies bij. In alle gevallen volgden de auditoren de beoordeling van de examinatoren, zowel wat betreft de cesuur als (binnen marges) de becijfering.

Bovenstaande bevindingen deden het auditpanel besluiten standaard 16 als 'goed' te beoordelen.

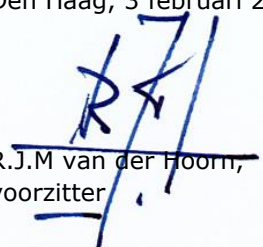
#### *Algemene conclusie*

Het auditpanel trof in de opleiding Small Business en Retail Management van de Haagse Hogeschool een bevlogen onderwijsteam, docenten en management, dat zich ten volle inzet om de opleiding zo goed mogelijk vorm te geven en de studenten gedegen voor te bereiden op het beroep van ondernemer dan wel retailmanager.


De opleiding realiseert over de volle breedte de door haar beoogde eindkwalificaties, waarbij het auditpanel oordeelt dat het innovatieve karakter van de opleiding nog versterking behoeft.

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

Den Haag, 3 februari 2015



R.J.M van der Hoorn,  
voorzitter



V. Bartelds,  
secretaris



### 3. INLEIDING

De hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management (SBRM) van de Haagse Hogeschool (HHS) opereert in het domein Hoger Economisch Onderwijs en leidt studenten op tot zelfstandig ondernemer of ondernemende retailmanager. Over het algemeen zijn SBRM-studenten na hun opleiding werkzaam in één van de volgende vijf beroepsomgevingen: dienstverlening, warenhuizen en supermarkten, overig winkelbedrijf, handelsfuncties en de agrarische sector of ze hebben hun eigen bedrijf.

De opleiding SBRM valt vanaf 1 september 2014 onder de Faculteit Business, Finance & Marketing samen met de opleidingen Commerciële Economie, International Business & Management Studies, Accountancy en Bedrijfseconomie.

De opleiding voert gefaseerd een curriculumvernieuwing in, het eerste jaar is met ingang van 1 september 2014 vernieuwd. Het auditpanel beoordeelt de vernieuwde opzet en combineert dat oordeel met de bevindingen die grotendeels gestoeld zijn op ervaringen met het vigerende curriculum. Daar waar bevindingen en oordelen tussen de varianten Small Business en Retail Management verschillen, zal dit specifiek worden benoemd.

Als bijzonderheid in het auditproces kan worden vermeld dat voorafgaand aan de visitatie de voorzitter van het auditpanel en een auditor afstudeersessies hebben bijgewoond als verrijking van het auditproces. Hun indrukken worden verwerkt in de bevindingen van de betreffende standaard.

#### *Voorgaande accreditatie*

In de rapportage die als basis diende voor de NVAO-accreditatie van 6 april 2010 werden twee aandachtspunten genoemd waar opvolging aan gegeven diende te worden.

Het rendement van de propedeuse en de hoofdfase is relatief laag. De opleiding besteedt hier overduidelijk veel aandacht aan op een intrinsiek gemotiveerde manier, waarover meer onderstandaarden 5 en 6. Zo wordt er veel aandacht gegeven aan het aanmeld-proces van de opleiding, aspirant-studenten volgen een uitgebreide intakeprocedure waar onder andere een test op persoonlijkheidskenmerken deel vanuit maakt. Bovendien is de norm voor een positief Bindend Studieadvies opgeschroefd naar 50 ec in het eerste jaar.

Het auditpanel uit 2010 constateerde dat verwerking van theorie in de eindwerken nog nadere aandacht behoefde. Het auditpanel heeft deze aanwijzing als specifiek aandachtspunt meegenomen in de huidige oordeelsvorming en concludeert dat de opleiding dit advies effectief ter harte heeft genomen, de onderzoekslijn in het curriculum verder heeft versterkt en dat juist de selectie en het gebruik van theoretische concepten de eindwerken over de volle breedte positief onderscheidt.



## 4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

### Beoogde eindkwalificaties

**Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie 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 gefundeerd in de *Body of Knowledge and Skills (BoKS)* die landelijk is vastgesteld door de HBO-raad in 2008 in het domein Hoger Economisch Onderwijs.

Dit heeft geleid tot een competentieset van tien competenties. Hiervan zijn acht competenties rechtstreeks verbonden aan de kernvakgebieden van de BBA-standaard en twee generieke competenties, te weten sociaal communicatief handelen en een competentie gericht op zelfsturing van de student.

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

De opleiding SBRM wil zich profileren op innovatief ondernemerschap en opkomende economieën. Deze profielkeuzes zijn enigszins herkenbaar in de niveaubepaling van de competentiematrix waarbij de eerste competentie Ondernemerschap (1<sup>h</sup>) op niveau 3 (*Trends*) en de Strategische (4) en Communicatieve (7) competenties op *basics*-niveau behaald dienen te worden.

#### *Werkveld*

De opleiding valideert en actualiseert de beoogde eindkwalificaties door middel van een BeroepenveldCommissie (BVC). De opleiding heeft in cursusjaar 2012-2013 een onderzoek uitgevoerd onder de bedrijfsbegeleiders waarbij de leerdoelen van de stage in jaar 4 door 83% van de begeleiders als relevant worden gekwalificeerd.

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

#### *Domein*

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

---

<sup>h</sup> De exacte bewoordingen van de competenties zijn terug te vinden in Bijlage II.

### *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, bijvoorbeeld in domeincompetentie 7 "Communiceren in meerdere talen en rekening houden met cultuurverschillen, intern en extern, nationaal en internationaal". Zelfsturing en leervaardigheid zijn expliciet benoemd in de beoogde eindkwalificaties.

SBRM hanteert een niveau-indeling (*basics, vision en trends*) van de competenties waarbij de student op een drietal gebieden (ondernemerschap, sales en leiderschap) het *trends*-niveau dient te bereiken en op de overige inhoudelijke competenties het *basics*-niveau.

### *Onderzoek*

De opleiding SBRM ziet onderzoek als een middel om de praktijk beter te begrijpen en te verbeteren. Onderzoek heeft binnen het SBRM-programma het expliciete doel om meer diepgang in het vakmanschap te realiseren en om de reflectieve en cognitieve vaardigheden van studenten aan te scherpen.

De opleiding beschouwt onderzoek als een geïntegreerd onderdeel van de beoogde eindkwalificaties en heeft niet een separate competentie aan onderzoek gekoppeld. Wel kent het curriculum een specifieke leerlijn Methoden en Technieken van Onderzoek.

### *Internationalisering*

De internationale BBA-standaard doet de opleiding SBRM nauw aansluiten bij de eindkwalificaties van overeenkomstige opleidingen in het buitenland. De ingezette procedure om de titulatuur over te brengen naar de internationaal meer herkenbare *Bachelor of Science (Bsc)* zou de internationale standaard nog dichterbij brengen.

De opleiding heeft zich, in facultair verband, tot doel gesteld de student vanuit een internationale context te leren denken, internationale kennis te verwerven en internationale ervaring op te doen. Voor SBRM betekent dit dat studenten hun eigen waarden (leren) kennen en deze vervolgens kunnen plaatsten en communiceren in een internationale, multiculturele context. Vanuit deze eigen waarden leren SBRM studenten hun eigen handelen te laten aansluiten op verschillende culturele omgevingen. In twee van de tien competenties is deze internationale component ook expliciet verwoord.

## **Weging en Oordeel**

Het auditpanel trof in de opleiding en de beoogde eindkwalificaties een consistente visie die aansluit bij de behoeften van het werkveld. Het auditpanel ziet de profilering op het gebied van opkomende economieën en innovatief ondernemerschap herkenbaar terug in de beoogde eindkwalificaties. In vergelijking tot de uitgesproken speerpunten op deze gebieden kan met name de profilering op innovatief ondernemerschap volgens het auditteam nog flink verscherpt worden.

De consistentie van het bouwwerk van beoogde eindkwalificaties en de vertaling naar de leerdoelen, gecombineerd met de beperkte scherpte van de profilering leiden het auditpanel tot het oordeel 'voldoende' op deze standaard.



## Programma

**Standaard 2: De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.**

Toelichting NVAO: Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied.

## Bevindingen

De opleiding voorziet in een hoogfrequente verbinding binnen het programma van studenten met het beroepenveld door middel van stages, afstudeertrajecten maar ook de opzet van *student companies*, gastsprekers en symposia. Het praktijkbureau van de opleiding stroomlijnt deze veelheid aan contacten en coördineert de beroepenveldcommissie om te zorgen dat ontwikkelingen in de beroepspraktijk snel hun weg naar de opleiding vinden. Zo kwam in het gesprek dat het auditpanel voerde met de beroepenveldcommissie naar voren dat de opleiding snel had gereageerd toen het werkveld de ontwikkelingen op het gebied van e-commerce als attentiepunt had geformuleerd. De vertegenwoordigers van het werkveld waren tevreden over de manier waarop dit onderwerp inmiddels in het curriculum is geïntegreerd.

Ook de vertegenwoordigers in het werkveld die aanwezig zijn bij afstudeersessies zijn tevreden over de inhoudelijke communicatie met de opleiding, zo blijkt uit onderzoek van de opleiding zelf. Een beeld dat een delegatie van het auditpanel tijdens de bezochte afstudeersessies bevestigd kreeg.

## Weging en Oordeel

De intensieve wisselwerking met de beroepspraktijk en de open en zinvolle dialoog met een breed scala aan vertegenwoordigers van het beroepenveld brengt het auditteam tot het oordeel 'goed' op deze standaard.

**Standaard 3: De inhoud van het programma biedt de studenten de mogelijkheid de beoogde eindkwalificaties te bereiken.**

Toelichting NVAO: De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Studenten volgen en samenhangend studieprogramma.

### **Bevindingen**

Het studieprogramma van SBRM wordt met regelmaat geactualiseerd, zowel op grond van inhoudelijke accentverschuivingen als om reden van onderwijskundige aard. Het nieuwe curriculum, dat voor de eerstejaars per 1 september 2014 is ingegaan, richt zich op het creëren van omvangrijkere onderwijseenheden, dit om de studeerbaarheid te vergroten en een versterking van de inhoudelijke basis ten koste van de eerstejaarsstage waarvan te weinig meerwaarde bleek.

De opleiding leidt studenten op een consistente manier van middelbare scholier tot startende professional. Een zestal leerlijnen helpt de student in het eerste jaar te beslissen of dit de juiste opleiding voor hem of haar is. In de eerste twee jaren van het curriculum krijgt de student met een beperkte mate van integratie de basiskennis en -vaardigheden bijgebracht. Vanaf het tweede jaar, wanneer de student ook de keuze tussen de afstudeervarianten Retail Management en Small Business heeft gemaakt, groeit de mate van integratie en de complexiteit van de opdrachten.

De opleiding heeft onderzoek een duidelijke plaats in het curriculum gegeven in oplopende complexiteit van jaar 1 tot het afstuderen. Onderzoek is bij SBRM geen doel op zichzelf, maar een middel om de praktijk beter te begrijpen en te verbeteren.

De leerdoelen zijn een weergave van de niveaubeschrijvingen van de competenties en dekken gezamenlijk de eindkwalificaties af. Op deze manier vertoont het programma zowel horizontaal in themablokken als verticaal in toenemende complexiteit een hoge mate van samenhang.

De in het curriculum gehanteerde literatuur sluit zowel wat betreft niveau als aandachtsgebieden aan bij wat internationaal gebruikelijk is bij soortgelijke opleidingen.

### **Weging en Oordeel**

Het auditpanel ziet een samenhangend programma waarin op gestructureerde wijze aan de beoogde eindkwalificaties wordt gewerkt met in leerdoelen vertaalde competenties op oplopende niveaus. Het auditteam is onder de indruk van het evenwicht dat de opleiding weet te vinden tussen de praktijkgerichtheid en de kennis- en vaardighedenbasis die voor de te behalen eindkwalificaties cruciaal is.

Het panel is van oordeel dat met dit programma studenten uitstekend in staat zijn de eindkwalificaties te behalen en beoordeelt deze standaard met 'goed'.

**Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid de beoogde eindkwalificaties te bereiken.**

Toelichting NVAO: Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept.

### **Bevindingen**

De didactische visie van SBRM kenmerkt zich door het parallel laten lopen van theoretische kennisverrijking, vaardighedenontwikkeling en het opdoen van praktijkervaring. In de eerste fase van de opleiding ligt de nadruk op het bouwen van een fundament in de student voor de varianten Small Business en Retail Management samen. Aan het eind van het tweede studiejaar is de student klaar om kleur te bekennen, door middel van een persoonlijke *video-pitch* kiest de student een afstudeervariant, hierbij geadviseerd door de vaksecties SB en RM.

Deze visie komt tot uiting in een veelheid van onderwijsvormen en een toenemende mate van zelfsturing door de student. Zowel in groepsverband als individueel komen studenten in aanraking met hoorcolleges, werkcolleges, projectgroepen en individuele opdrachten met toenemende complexiteit. Ook de rol van de docent verandert in het curriculum van klassiek docent naar coach en adviseur. Zo stelt de opleiding tutor-ondersteuning op vakinhoudelijk gebied beschikbaar, maar wel op voorwaarde dat de student hierin blijf geeft van intrinsieke motivatie. Deze selectieve ondersteuning voor gemotiveerde studenten met een inhoudelijke uitdaging werd door studenten hoog gewaardeerd.

Deze consequente ontwikkelingen helpen de student van behoefte aan structuur en houvast te groeien naar eigenaarschap van de studie en de verantwoordelijkheid die daarbij hoort. Waar de eerste twee jaren van het programma nog primair zijn gericht op kennisreproductie en het trainen van vaardigheden, is de tweede helft van het curriculum veel meer gericht op het verwerven van inzicht, analyse en een sociaal-reflectieve houding.

Ook in de gesprekken met studenten tijdens de visitatie waardeerden studenten deze fasering. Een van hen merkte op: "Het is prettig dat de focus niet te ver wordt gelegd, in jaar 1 kun je het totaaloverzicht nog niet behappen."

### **Weging en Oordeel**

Het auditpanel ziet een onderwijsvisie bij de opleiding die consistent, gedeeld en gevalideerd is en consequent wordt toegepast in de vormgeving van het curriculum. Hierbij worden naar het oordeel van het panel de verschillende leerstijlen van studenten gefaciliteerd en studenten in staat gesteld met behulp van sturing en zelfsturing de beoogde eindkwalificaties te bereiken. Het auditpanel beoordeelt deze standaard dan ook als 'goed'.

### **Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.**

Toelichting NVAO: De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch met het oog op de beoogde eindkwalificaties.

#### **Bevindingen**

De opleiding erkent volmondig dat het moeilijk is om alleen die studenten te laten instromen die, los van de wettelijke kwalificaties, beschikken over de juiste persoonlijkheid en instelling om de beoogde eindkwalificaties te kunnen bereiken. SBRM trekt in een grootstedelijke omgeving een breed pallet van aspirant-studenten aan met een ondernemersambitie. In de praktijk blijkt dat een groot gedeelte van de ingestroomde havisten (60%) en Mbo'ers (30%) tijdens of na het eerste jaar afhaakt of een negatief bindend studieadvies ontvangt. Het propedeuserendement is, ook naar de maatstaven van de hogeschool en de opleiding, te laag. De opleiding heeft, onafhankelijk van de invoering van de verplichte studiekeuzecheck als gevolg van de Wet Kwaliteit in Verscheidenheid, een reeks van activiteiten opgezet om aspirant-student goed en indringend voor te lichten over de opleiding en de eisen die aan studenten gesteld worden. Intakegesprekken, meeloopdagen, efficiëntiecurssussen worden aangeboden. In samenwerking met het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling is er ook een scan op persoonlijkheidskenmerken ontwikkeld die studiesucces op een gevalideerde manier zou kunnen (gaan) voorspellen.

Niet alleen aan de poort, maar ook in de propedeuse spant de opleiding zich in om de verbinding tussen een diverse instroom en een uitdagend programma te stroomlijnen. De opleiding is aan het experimenteren met een klassenindeling op basis van vooropleiding. Studieloopbaanbegeleiding speelt een zware rol in de propedeuse, al tijdens de introductieweek ligt de nadruk op het creëren van de juiste *mindset* om succesvol te studeren op hbo-bachelorniveau.

De opleiding heeft in cursusjaar 2012-2013 een BSA-norm van 50 ec ingevoerd in combinatie met een kwalitatieve eis om studenten een goede kans te geven de hoofdfase nominaal af te ronden. Inmiddels heeft men de kwalitatieve eis laten vallen, omdat daarmee de propedeuse slecht studeerbaar leek te worden. De kwantitatieve eis van 50 ec handhaaft de opleiding.

#### **Weging en Oordeel**

Het auditpanel is onder de indruk van de hoeveelheid activiteiten en de intrinsieke motivatie van de opleiding om aspirant-studenten op de juiste plek te krijgen. Het getuigt in de ogen van het auditteam ook van een maatschappelijke betrokkenheid bij de grootstedelijke omgeving waarin de hogeschool opereert. De ontwikkeling van persoonlijkheidstesten in samenwerking met het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling geeft aan dat de opleiding alles binnen haar vermogen doet om studenten te bewegen tot een verantwoorde studiekeuze en om propedeusestudenten te motiveren tot het maken van de omslag naar hbo-student.

Naar het oordeel van het auditpanel valt het de opleiding niet aan te rekenen dat er ondanks alles veel studenten instromen die gedurende of aan het eind van de propedeuse tot de conclusie komen dat dit niet hun weg is. Wellicht dat de Wet Kwaliteit in Verscheidenheid enige verlichting kan brengen voor de opleiding omdat aspirant-studenten die zich niet op tijd gemeld hebben, kunnen worden geweigerd. Alles overziend zal dit in de naaste toekomst een aandachtspunt blijven voor de opleiding en daar is men zich ook terdege van bewust.

De opleiding daagt zichzelf intensief uit om studenten inzicht te laten verkrijgen in hun persoonlijkheidskenmerken en de compatibiliteit met de opleiding, zowel voor de poort als gedurende het eerste jaar.

Op grond van de betrokkenheid van de opleiding bij het lot van de (aspirant-)student en de inspanningen die men zich getroost waardeert het auditpanel deze standaard, ondanks het lage studiesucces, als 'goed'.

**Standaard 6: Het programma is studeerbaar.**

Toelichting NVAO: Factoren die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren, worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

**Bevindingen**

De opleiding spant zich in om de studielast evenredig over het schooljaar te verdelen en monitort de verbinding tussen het aantal ec en de inspanning die daarvoor geleverd moet worden. De opleiding is met ingang van studiejaar 2012-2013 overgegaan van lesblokken met een duur van zes weken naar lesblokken van zeven weken, ook om de mogelijkheid van tussentijdse formatieve toetsing te faciliteren. Tegelijkertijd heeft de opleiding het aantal summatieve toetsmomenten teruggebracht om de studeerbaarheid te vergroten.

Studenten met studievertraging worden specifiek begeleid door een studievoortgangbegeleider die samen met de student een haalbaarheidsplan opstelt hoe deze toch af kan studeren. Studenten met een functiebeperking krijgen extra begeleiding met betrekking tot deze beperkende aspecten volgens het beleid van de HHS, "de Haagse bachelor op maat". Ook zijn decanen, psychologen en vertrouwenspersonen beschikbaar om studenten in moeilijkheden bij te staan.

**Weging en Oordeel**

Het auditpanel ziet dat de opleiding ervan overtuigd is dat het voorkomen en het beperken van studievertraging een positief effect heeft voor student en opleiding. De opleiding is in de ogen van het auditpanel intensief en continu aan het werk om te zorgen dat de studeerbaarheid omhoog gaat zonder dat dit repercussies heeft voor het niveau van de opleiding. De inspanningen en maatregelen die de opleiding neemt ter bevordering van de studeerbaarheid leiden het auditpanel naar het oordeel 'goed' voor deze standaard.

**Standaard 7: De opleiding voldoet aan de wettelijke eis m.b.t. omvang en duur van het programma.**

Toelichting NVAO: hbo bachelor: 240 ec's. / master: (in beginsel minimaal) 60 ec's

wo bachelor: (: in beginsel minimaal) 180 ec's / master: (in beginsel minimaal) 60 ec's

**Bevindingen**

De opleiding voldoet naar het oordeel van het auditpanel aan de wettelijke eis met betrekking tot de omvang en duur van het programma. Het programma kent een studielast van 240 ec.

**Weging en Oordeel**

De opleiding voldoet naar het oordeel van het auditpanel aan deze standaard.

## Personeel

### **Standaard 8: De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid**

Toelichting NVAO: Het personeelsbeleid voorziet in de voor de realisatie van het programma benodigde kwalificaties, scholing, beoordeling en omvang van het personeel.

#### **Bevindingen**

Het personeelsbeleid van de opleiding voldoet aan de eisen die daaraan gesteld mogen worden. De opleiding beschikt over een meerjaren personeelsplanning en docenten zijn breed inzetbaar op verschillende rollen. Dit maakt dat de opleiding, ook in de fase van forse groei, kan beschikken over een voldoende gekwalificeerd docentencorps.

Met behulp van een gedetailleerd registratiesysteem houdt de opleiding goed zicht op de taakbelasting en het ontstaan van eventuele lacunes in de beschikbaarheid waarop het management tijdig kan reageren.

Ook de procedure van aanname, waarbij kandidaten een proefcollege geven voor docenten en studenten, apprecieert het auditpanel.

Er is sprake van een langetermijn-focus en ondanks het feit dat het team in de afgelopen jaren behoorlijk is gegroeid als gevolg van de stijgende studentenaantallen is er naar de waarneming van het auditpanel een hechte en betrokken club gevormd.

Het professionaliseringsbudget is toereikend en er wordt nadrukkelijk synergie gezocht tussen de teamscholingsbehoefte en de persoonlijke wensen.

Er is een Resultaat- en Ontwikkelingscyclus ingericht waarbij iedere medewerker jaarlijks een planningsgesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek heeft met zijn leidinggevende. Er is door het auditteam in de panelgesprekken waargenomen dat er een professionele vertrouwensband tussen leidinggevende en medewerkers bestaat die tot een intrinsieke betrokkenheid van het docententeam leidt. Deze indruk wordt ondersteund door de uitkomsten van het hogeschoolbrede medewerkeronderzoek Kompas (2013).

#### **Weging en Oordeel**

Door de beschikbaarheid van een doeltreffend instrumentarium en de toepassing ervan, beoordeelt het auditpanel deze standaard als 'goed'.



**Standaard 9: Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorisch realisatie van het programma.**

Toelichting NVAO: De feitelijke bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een hbo opleiding.

**Bevindingen**

De kwalificaties en expertise onder het docentencorps voldoen aan de eisen die er in opleidingsverband aan gesteld mogen worden. Het overgrote gedeelte van het team is mastergeschoold, er wordt voldoende aan professionalisering op didactisch gebied gedaan in de vorm van intervisie en teamscholing en de inhoudelijke expertise is op orde. De gezamenlijke expertise van het docententeam dekt de inhoudelijke reikwijdte van het programma naar behoren af.

Het docententeam is voldoende gekwalificeerd: twee medewerkers doen een masterstudie en een docent is aan het promoveren.

Studenten en recente alumni waren in de panelgesprekken nadrukkelijk tevreden over de didactische kwaliteiten van de docenten en hun betrokkenheid bij studenten. De expertise van docenten werd over het algemeen ook door hen gewaardeerd.

De organisatorische drukte van de afgelopen periode heeft er naar bevinding van het auditpanel wel aan bijgedragen dat de actuele binding met de laatste ontwikkelingen binnen het vakgebied versterkt kan worden. De externe oriëntatie van het gezamenlijk docententeam is naar de indruk van het auditteam nog te beperkt om werkelijk inhoud te geven aan de innovatieve profilering die de opleiding zich tot doel heeft gesteld.

**Weging en Oordeel**

Naar het oordeel van het auditpanel is het personeel van de opleiding gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma. Echter op het gebied van de nieuwste ontwikkelingen in het vakgebied is de expertise van veel docenten nog niet *up-to-date* genoeg. Deze overwegingen leiden bij het auditpanel tot het oordeel 'voldoende' op deze standaard.

**Standaard 10: De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.**

**Bevindingen**

Met een docent-studentratio van 1:26 is het studieprogramma SBRM goed te realiseren. De platte organisatie zorgt ervoor dat de overleglijnen kort zijn en dat de combinatie van docent- en coördinatiefuncties een meerwaarde heeft. De opleiding is in de afgelopen periode zwaar belast met noodzakelijke verbeteringen vanuit het accreditatiestelsel, eisen vanuit de hogeschool en de groei van het aantal studenten. Dit heeft voor veel werkdruk gezorgd, een bevinding die ondersteund wordt door het hogeschoolbrede medewerkersonderzoek Kompas 2013.

De oordelen van studenten in de Nationale Studenten Enquête (NSE) over de docenten geeft geen aanleiding tot ongerustheid, dat tekent de betrokkenheid van docenten bij hun studenten en de opleiding.

Klaarblijkelijk is de omvang van het personeel toereikend, door intensieve inzet en flexibiliteit van de staf en betrokkenheid vanuit het management.

**Weging en Oordeel**

Hoewel de belasting van het docententeam hoog is geweest, heeft de teambinding er naar het oordeel van het auditpanel voor gezorgd dat het studieprogramma op een verantwoorde manier gerealiseerd kan worden. Het feit dat de studenten zowel in de gesprekken als in de NSE positief zijn over hun docenten mag op het conto van team en management worden geschreven. Het auditpanel beoordeelt deze standaard als 'goed'.

## Voorzieningen

**Standaard 11: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.**

### Bevindingen

De fysieke voorzieningen in het beeldbepalende gebouw van de Haagse Hogeschool geven een gevoel van beleefde kleinschaligheid in een grootschalige omgeving. Tijdens de visitatie was ook zichtbaar hoe er klaslokalen werden omgebouwd tot meer informele studieplekken voor studentengroepen. Hiermee ondersteunt de fysieke omgeving de meer actieve houding die van studenten wordt vereist.

Naar de indruk van het auditpanel worden verschillende onderwijsvormen voldoende gefaciliteerd. De groei van de opleiding en het team maakt wel dat de fysieke voorzieningen voor studenten en staf niet ruim bemeten zijn. Studenten gaven in de panelgesprekken ook aan dat het vaak lastig is om een werkplek te bemachtigen, niet alleen binnen de huisvesting van SBRM maar ook elders in het gebouw van de Haagse Hogeschool.

De informatievoorziening geeft studenten toegang tot *state-of-the-art*-bronnen en wordt ondersteund door bezielde medewerkers.

### Weging en Oordeel

De fysieke leeromgeving, de toegankelijkheid van bronnen en de facilitering van de verschillende onderwijsvormen zijn naar het oordeel van het auditpanel te kwalificeren als adequaat. Tegelijkertijd is de hoeveelheid beschikbare ruimte voor studenten om zelfstandig te werken beperkt. Deze overwegingen leiden tot het oordeel 'voldoende' op deze standaard.

**Standaard 12: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.**

### **Bevindingen**

De studiebegeleiding wordt bij de opleiding gewaardeerd door studenten. In de auditgesprekken met hen werd een persoonlijke band met de studieloopbaanbegeleider geschetst, die ook door de begeleiders werd onderschreven.

De studiebegeleiding bij SBRM vergt een adaptieve houding van de begeleider bij de fase waarin de student zich bevindt. In het eerste jaar ligt de nadruk op selectie, screening en het helpen ontwikkelen van de juiste studieattitude en in het tweede jaar op begeleiding naar de keuze voor de afstudeervariant. In het derde jaar verschuift deze focus naar een minder sturende en meer coachende rol en in het vierde jaar vormt de voorbereiding op het afstuderen de belangrijkste focus.

De studiebegeleiders zijn, zo bleek uit de gesprekken met studenten, goed in staat om deze omslag te maken.

Het auditteam neemt waar dat de specifieke begeleiding bij het ontstaan van significante studievertraging relatief laat, namelijk in het derde studiejaar, in actie komt en vraagt zich af of eerdere actie wellicht het studiesucces positief zou kunnen beïnvloeden.

De informatievoorziening naar studenten is effectief, de digitale leeromgeving ondersteunt de tweezijdige communicatie en studenten geven aan geen problemen te ondervinden bij het bereiken van docenten of staf.

### **Weging en Oordeel**

Het auditpanel ziet met instemming dat studieloopbaanbegeleiding de student daadwerkelijk ondersteunt zonder daarbij diens eigen verantwoordelijkheid weg te nemen en beoordeelt deze standaard 12 dan ook als 'goed'.

## Kwaliteitszorg

### **Standaard 13: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van meetbare doelen.**

Toelichting NVAO: De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De opleiding verzamelt tevens managementinformatie met betrekking tot rendementen en staf-student ratio.

### **Bevindingen**

De opleiding heeft een langdurige periode van structurele en gestructureerde verbetering achter de rug. Dat heeft in de waarneming van het auditpanel geleid tot een heldere rolverdeling binnen het opleidingsteam waarbij niet alleen het management maar zeker ook het docententeam zich intrinsiek verbonden voelt met en verantwoordelijk voelt voor het kwaliteitsniveau van de opleiding.

De beoogde eindkwalificaties worden regelmatig geëvalueerd en geactualiseerd in samenspraak met de beroepenveldcommissie en landelijk met collega-aanbieders SBRM. Het programma wordt jaarlijks aangepast en gedeeltelijk vernieuwd waarbij de evaluaties van studenten, docenten en werkveld worden meegewogen en verwerkt in de nieuwe opzet. Het deed het auditpanel goed van studenten te horen dat ze maar zeer gedeeltelijk jaargangen met elkaar konden vergelijken, omdat wat er vorig jaar niet deugde, dit jaar alweer aangepast was. De opleiding toont hierin een grote mate van responsiviteit.

Het personeel vormt een hecht team en getuigt van tevredenheid over de toegankelijkheid en ontvankelijkheid van het management. De drie persoonlijke gesprekken van elk personeelslid met zijn of haar leidinggevende zorgt ervoor dat signalen snel worden opgepikt. De voorzieningen worden jaarlijks met studenten geëvalueerd in de nationale studenten enquête, curriculumevaluaties en in panelgesprekken met studenten. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties worden bewaakt door de toets-, afstudeer- en examencommissie en gestructureerd besproken met het werkveld tijdens afstudeersessies door middel van een interview met de werkveldvertegenwoordiger.

De mate waarin doorgevoerde veranderingen vervolgens worden geëvalueerd en aangepast is nog enigszins beperkt. Bovendien speelt de zeer betrokken opleidingsmanager een erg centrale rol in de kwaliteitszorg. Die centrale rol draagt nu zeer bij aan de effectiviteit maar maakt het kwaliteitszorgsysteem ook kwetsbaar.

Alle stakeholders worden betrokken bij de kwaliteitszorg, maar naar verhouding hebben de alumni en in mindere mate de beroepenveldcommissie hierin nog een bescheiden rol. Naar het oordeel van het panel zou deze nog versterkt moeten worden.

De opleiding onderkent dat deze veelheid van bronnen het overzicht op te nemen verbetermaatregelen bedreigt. Het voornemen om de verschillende beleidsdocumenten te integreren in een visiedocument wordt door het auditpanel van harte ondersteund. Dit zal ook de uitvoering van de *Check*- en *Act*-fase van de PDCA-cyclus vereenvoudigen.

De blijvende aandacht voor de hardnekkige rendementsproblematiek maakt dat het management van de opleiding hier zeer goed zicht op heeft. Zo worden struikelvakken vroegtijdig geïdentificeerd en worden er recapitulatiemogelijkheden gecreëerd.

De meetbare doelen op het gebied van studiesucces die men zich stelt betreffen echter een zeer complex samenspel aan factoren zodat niet eenduidig valt aan te geven welke interventie succesvol is. Het beperkte studiesucces (in het hele hoger onderwijs) is als aandachtspunt echter verre van uniek voor deze opleiding.

De staf-studentratio geeft geen reden tot zorg, maar wordt wel gemonitord.

### **Weging en Oordeel**

De stelselmatige evaluaties en de hoge responsiviteit gecombineerd met een nog beperkte borging van de kwaliteitszorg brengen het auditpanel tot het oordeel 'voldoende' op deze standaard.

**Standaard 14: De uitkomsten van de evaluaties vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de doelen.**

**Bevindingen**

Het auditpanel heeft opgemerkt dat de opleiding zich zeer veel moeite getroost om snel te reageren op *feedback* vanuit de stakeholders. Deze reactiesnelheid is te prijzen en wordt ook door de betrokkenen gewaardeerd. Deze responsiviteit draagt echter ook het gevaar in zich dat de communicatie over en de evaluatie van verbetermaatregelen in het gedrang komt. De controlemeting op de effectiviteit van verbetermaatregelen is niet altijd expliciet zichtbaar. Een voorbeeld hiervan is de aanpassing van de normen voor een negatief bindend studieadvies. In het recente verleden zijn deze normen jaarlijks aangepast, het auditpanel vraagt zich af of er niet langer ervaring met normen moet worden opgedaan alvorens ze weer aan te passen. Aan de andere kant begrijpt het panel de urgentie van de rendementsproblematiek en de neiging hier snel op in te grijpen.

**Weging en Oordeel**

Vanwege de hoge mate van bijsturing in reactie op *feedback*, gecombineerd met een beperkte focus op de effectiviteit van de verbetermaatregelen beoordeelt het auditpanel deze standaard als 'voldoende'.

**Standaard 15: Bij de interne kwaliteitszorg zijn de volgende partijen actief betrokken: opleidingscommissie, examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en afnemend beroepenveld.**

### **Bevindingen**

De opleiding betreft alle relevante partijen nadrukkelijk bij de interne kwaliteitszorg. De indruk van het auditpanel is wel dat met name de alumni en in mindere mate het afnemend beroepenveld nog intensiever betrokken kunnen worden bij de curriculumevaluatie. De opleiding erkent ook de beperkte rol die alumni hierin spelen en neemt zich voor deze rol te versterken. Het afnemend beroepenveld wordt intensief geraadpleegd bij de evaluatie van het afstudeerniveau en de beoogde eindkwalificaties, maar zou naar het oordeel van het auditpanel nog nadrukkelijker betrokken moeten worden bij de opzet van het curriculum dat daar naartoe werkt. Ook voor de innovatievere profilering die het auditpanel adviseert, zou dit een goede zaak zijn.

### **Weging en Oordeel**

De intensieve dialoog die de opleiding met de stakeholders voert, gecombineerd met de beperkte invloed van alumni en afnemend beroepenveld op de curriculumverbetering leidt voor het auditpanel tot een 'voldoende' op deze standaard.



**Standaard 16: 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*

Het toetssysteem van de opleiding vertoont in de ogen van het auditpanel een grote mate van consistentie. De verbinding die de opleiding legt tussen de fase van ontwikkeling van de student, de leerdoelen en de daarbij behorende toetsing, inclusief een variatie aan toetsvormen daarbinnen, voldoet aan de eisen die aan summatieve en formatieve toetsing gesteld worden.

De mate waarin de opleiding vormgeeft aan transparantie en betrouwbaarheid bij het opstellen en afnemen van toetsen, inclusief de beoordeling van afstudeerwerk, maakt indruk op het auditpanel. De toetsen die het auditpanel zelf heeft bestudeerd geven blijk van deze consistentie en worden consequent conform de richtlijnen vormgegeven.

De opzet van het afstudeerproces is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en laat zich kenmerken als een meesterproef waarbij de kandidaat het werk ook moet verdedigen in een gesprek met de beoordelaars en een vertegenwoordiger van het afnemend beroepenveld. De voorzitter van het auditpanel en een auditor woonden voorafgaand aan de visitatie een tweetal van deze afstudeersessies bij en konden vaststellen dat het hier niet om een proforma-zitting ging, maar dat de student werkelijk het vuur aan de schenen wordt gelegd.

De scheiding van de rollen beoordelaar en begeleider die de opleiding hanteert, voorkomt een te grote betrokkenheid van de beoordelaar bij het te beoordelen werk.

In het kader van gedeelde verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van hbo-afstudeerders SBRM (cf. Commissie De Bruin, Vreemde ogen dwingen) bezoeken collega-beoordelaars van andere SBRM-opleidingen (Hogeschool Utrecht, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Inholland) afstudeersessies van SBRM Haagse Hogeschool.

De examencommissie vormt zich via de afstudeercommissie een eigenstandig oordeel over het afstudeerniveau door jaarlijks tientallen scripties te beoordelen op eenduidigheid in cesuur en becijfering.

### *Gerealiseerd niveau*

Zowel de inhoudelijke kwaliteit als het niveau van de afsluitende toetsen en geraadpleegde beoordelingen kan de goedkeuring van het auditpanel wegdragen. De beoordelingscriteria zijn helder en bekend bij de student, de toepassing is consequent.

Het auditpanel bestudeerde 15 eindwerken en een delegatie van het auditpanel woonde twee afstudeerzittingen bij. In alle gevallen deelde het auditpanel de cesuur van de opleidingsbeoordelaars en in hoge mate de becijfering.

Het trof het auditpanel positief dat met name de oriëntatie op literatuurgebied bij zowel de goede als de matige afstudeerwerken een persoonlijke zoektocht van de student illustreerde.

Van een mechanistische toepassing van standaardmodellen was geen sprake, studenten maakten overwogen keuzes op theoretisch gebied. Deze, binnen het auditpanel breed gedeelde, observatie maakte het afstudeerwerk tot een persoonlijke blijk van meesterschap van de student.

Op methodisch gebied viel er bij een aantal scripties nog wel iets af te dingen, zoals ook door de beoordelaars van de opleiding als zodanig was onderkend. In alle gevallen werd het hbo-bachelorniveau behaald.

#### *Functioneren in de praktijk*

Zowel in de gesprekken met het werkveld die het auditpanel voerde als uit een onderzoek dat de opleiding recent uitvoerde onder afstudeerbegeleiders uit het werkveld blijkt dat SBRM-afgestudeerden behoorlijk goed functioneren in de praktijk. In het voornoemde onderzoek becijferden de werkveldvertegenwoordigers de bruikbaarheid van eindwerk in de praktijk met een 7,5.

De alumni die het auditpanel sprak waren positief over hun eigen voorbereiding vanuit de opleiding op de arbeidsmarkt en nog positiever over de huidige voorbereiding van studenten.

#### **Weging en Oordeel**

In overweging nemend het consistente toetsingsbouwwerk dat de opleiding hanteert, dat aansluit bij de beoogde eindkwalificaties en consequent wordt toegepast, de grote mate van openheid die de opleiding betracht bij het beoordelen van het afstudeerniveau, de originele zoektocht van zowel matige als goede studenten naar toepasbare literatuur en de over de volle breedte gedeelde oordelen zowel qua cesuur als (binnen marges) de becijfering van de bestudeerde eindwerken, beoordeelt het auditpanel deze standaard als 'goed'.

## **5. ALGEMEEN EINDOORDEEL**

Het auditpanel trof in de opleiding SBRM van de Haagse Hogeschool een leergemeenschap die, komend vanuit een achterstandspositie, nu ten volle klaar is om zich vol zelfvertrouwen te profileren en een innovatieve kleur te geven aan de Haagse SBRM'er.

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



## 6. AANBEVELINGEN

Het auditpanel adviseert de opleiding de profilering nog aanzienlijk te verscherpen op het kenmerk innovatie. Hiertoe is het nodig optimaal gebruik te maken van innovatieve alumni en ook de samenstelling van de beroepenveldcommissie te evalueren op dit aspect.

Nu de kwaliteit op orde is, is het volgens het auditpanel tijd voor zelfbewuste positionering in het SBRM-landschap. Voor deze innovatieve profilering is het noodzakelijk het personeel te faciliteren *cutting edge*-expertise in het beroepenveld op te laten doen en er ook in de ontwikkeling van de samenstelling van het docententeam nadrukkelijk op te focussen.

Het auditpanel geeft de opleiding ter overweging de BSA-norm in de propedeuse nog verder op te trekken, naar 60 ec. Daarmee komt er vroeger duidelijkheid voor studenten over hun toekomst op deze opleiding en verandert de studiecultuur naar 'nominaal is normaal'.

In het verlengde van deze aanbeveling ligt het advies om de studievoortgangsbegeleider al eerder in het curriculum in te zetten.

Voor het overige beveelt het auditpanel de opleiding aan zich sterk bewust te zijn van de rol die zij in deze grootstedelijke omgeving speelt. De waardecreatie van de opleiding voor de omgeving vormt een valorisatie-uitdaging voor SBRM. Bovendien strekt de maatschappelijke verantwoordelijkheid verder dan het selecteren van de juiste studenten in het eerste jaar, hoe begrijpelijk deze focus ook is. Het nadenken over een passend alternatief voor die studenten die bij de SBRM-bacheloropleiding niet op hun plaats zijn, is een belangrijke opgave voor de opleiding en de Haagse Hogeschool.



## BIJLAGE I Scoretabel

<b>Scoretabel paneloordelen Haagse Hogeschool hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management voltijd</b>	
<b>Onderwerpen / Standaarden</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Beoogde eindkwalificaties</b>	
Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties	V
<b>Programma</b>	
Standaard 2. Oriëntatie programma	G
Standaard 3. Inhoud programma	G
Standaard 4. Vormgeving programma	G
Standaard 5. Instroom programma	G
Standaard 6. Studeerbaarheid programma	G
Standaard 7. Omvang en duur programma	V
<b>Personeel</b>	
Standaard 8. Doeltreffendheid personeelsbeleid	G
Standaard 9. Kwalificaties personeel	V
Standaard 10. Omvang personeel	G
<b>Voorzieningen</b>	
Standaard 11. Huisvesting en materiele voorzieningen	V
Standaard 12. Studiebegeleiding en informatievoorziening	G
<b>Kwaliteitszorg</b>	
Standaard 13. Periodiek evalueren	V
Standaard 14. Evalueren en verbetermaatregelen	V
Standaard 15. Betrekken van partijen bij interne kwaliteitszorg	V
<b>Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b>	
Standaard 16. Toetsen en eindkwalificaties	G
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>V</b>





## BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties

<b>Professionele domeincompetenties</b>		<b>Niveau</b>
1. Ondernemerschap	Producten en diensten initiëren en creëren, zowel zelfstandig als ondernemend	3
2. Marktonderzoek	Marktonderzoek uitvoeren, interpreteren, toetsen en evalueren	1
3. Bedrijfs- en omgevingsanalyse	Sterktes en zwaktes van een bedrijf vaststellen. Dit door de interne bedrijfsprocessen en –cultuur te analyseren, en door kansen en bedreigingen op de nationale of internationale markt te herkennen op basis van trends	1
4. Strategie en beleidsontwikkeling	Marketingbeleid (ondernemingsbeleid) ontwikkelen voor nationaal of internationaal opererende bedrijven en kunnen onderbouwen van gemaakte keuzes.	1
5. Planning en uitvoering	Vanuit marketingbeleid (ondernemingsbeleid) plannen, opstellen, uitvoeren en bijstellen	1
6. Sales	Zakelijke relaties ontwikkelen en onderhouden voor inkoop, verkoop en dienstverlening	3
7. Communicatie	Communiceren in meerdere talen en rekening houden met cultuurverschillen, intern en extern, nationaal en internationaal	1
8. Leiderschap en management	Leidinggeven aan bedrijf, bedrijfsonderdeel, bedrijfsproces of project	3
<b>Generieke competenties</b>		
9. Sociale en communicatieve competentie		
10. Zelfsturende competentie		



### BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

	Blok 1	Blok 2	Blok 3	Blok 4
Jaar 1	Marketing & Sales Economie & Recht Taalvaardigheden	Methoden & Technieken Economie & Recht Taalvaardigheden	Marketing & Sales Economie & Recht Onderzoeksvaardigheden	Marketing & Sales Management & Organisatie Onderzoeksvaardigheden
	Project Young entrepreneurs Intra- en interpersoonlijke vaardigheden SLB	Project Young entrepreneurs Intra- en interpersoonlijke vaardigheden SLB	Project Young entrepreneurs Intra- en interpersoonlijke vaardigheden SLB	Project Young entrepreneurs Intra- en interpersoonlijke vaardigheden SLB
Jaar 2	Management & Organisatie Economie & Recht Taalvaardigheden Intra- en interpersoonlijke vaardigheden SLB	Management & Organisatie Economie & Recht Taalvaardigheden SLB	Economie & Recht Marketing & Sales Methoden & Technieken Intra- en interpersoonlijke vaardigheden SLB	Management & Organisatie Economie & Recht Methoden & Technieken SLB
		Opleidingsminor(en)	Project SB of RM	Project SB of RM
			Opleidingsminor(en)	Opleidingsminor(en)
Jaar 3	Minor	Minor	Commercieel Management	Entrepreneurial Management
			Stage SB of RM	Stage SB of RM
Jaar 4	Global Supply Chain Management	International Trade	Afstuderen SB of RM	Afstuderen SB of RM
	Stage SB of RM	Stage SB of RM		



## BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

### Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management – Haagse Hogeschool

#### Programma – dag 1 - 11 december 2014 locatiebezoek

Tijd	Gesprekspartners	Onderwerpen
08.15 – 08.30	Inloop & ontvangst auditteam	
08.30 – 09.15		- Vooroverleg
09.15 – 09.30	<b>Presentatie/ film opleiding SBRM</b>	
09.30 – 10.30	<b>Domeinmanagement</b> en <b>Opleidingsmanagement</b>  Simone Fredriksz (Faculteitsdirecteur Finance, Business & Marketing) Marc van Ee (Teamleider SBRM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisch beleid, visie, missie (MVS)</li> <li>- Ontwikkelingen in het werkveld / relatie beroepenveld</li> <li>- Marktpositie / positionering &amp; profilering</li> <li>- Internationale focus</li> <li>- Visie op toegepast onderzoek / lectoraat &amp; kenniskring</li> <li>- Kwaliteitszorg</li> <li>- Personeelsbeleid / Scholing</li> <li>- Resultaten / Onderwijsrendement</li> <li>- Kwaliteitsdocumenten</li> </ul>
10.30 – 10.45		- - intern overleg
10.45 – 11.45	<b>Coördinatoren</b>  Heleen Geerts (Coördinator Praktijkbureau) Han Huffels (Voorzitter Leerplancommissie) Wim Schuller (Propedeusecoördinator) Margo Stegeman (RM coördinator) Ronald Visser (SB coördinator)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhoudelijk opleidingskader en curriculum</li> <li>- Curriculumontwikkeling, -evaluatie en -bijstelling in het algemeen</li> <li>- Kenmerken van het programma (karakteristieken)</li> <li>- Samenhang programma (ook aansluiting instroom – propedeuse)</li> <li>- Praktijkcomponenten</li> <li>- Internationalisering</li> <li>- Toetsbeleid</li> <li>- Toegepast onderzoek</li> <li>- Programma studieloopbaanbegeleiding / Studeerbaarheid, studielast</li> </ul>
11.45 – 12.45	<b>Leden examencommissie</b> <b>Toetscommissie</b> <b>Afstudeercommissie</b>  Rob Laas (Voorzitter examencommissie) Gerard Kranenburg (Lid examencommissie) Marjon Nederlof (Voorzitter toetscommissie) Caroline Voordouw (Voorzitter afstudeercommissie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taken en rollen van de examencommissie</li> <li>- Bevoegdheden, ook met het oog op de Wet Versterking Besturing</li> <li>- Relatie tot het management</li> <li>- Kwaliteitsborging toetsen en beoordelen</li> <li>- (Relatie tot de) toetscommissie</li> <li>- Kwaliteitsborging afstudeerders</li> </ul>
12.45 – 13.30	<b>Lunch</b>	- intern overleg
13.30 – 14.30	<b>Rondleiding</b>	- Verificatie opleidingsspecifieke voorzieningen (denk aan: mediatheek, ICT-voorzieningen, studentvolgsysteem)
	<b>Open spreekuur</b>	- eveneens beschikbaar voor: bestudering documenten ter inzage

Tijd	Gesprekspartners	Onderwerpen
14.30 – 15.30	<p><b>Docenten</b></p> <p><i>(docenten beide afstudeerrichtingen vertegenwoordigd)</i></p> <p>Ronald Bonthond, Finan. Economie  Martijn Borsje, Marketing &amp; Sales  Niek Hanning, Manag. &amp; Organisatie  Jos Kleijntjens, Man. Strategie, Marketing, Statistiek  Daphne Kuijlenburg, Organ.kunde, Vaardigh.  Edwin Muntjewerff, Marketing &amp; Sales  Irene Pilon, SLB en Vaardigheden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatie met / input van beroepenveld</li> <li>- Ontwikkelingen beroepsdomein</li> <li>- Internationale focus</li> <li>- Programmaontwikkeling</li> <li>- Inhoud programma</li> <li>- Toetsen en beoordelen</li> <li>- Begeleiding</li> <li>- Professionele ruimte / scholing</li> <li>- werkdruk</li> </ul>
15.30 – 15.45		- intern overleg
15.45 – 16.45	<p><b>Studenten</b></p> <p><i>(minimaal één student uit elk studiejaar, studenten met verschillende achtergrond vb. mbo, havo, vwo, studenten van beide afstudeerrichtingen vertegenwoordigd, twee leden van de opleidingscommissie)</i></p> <p>Chris Bielefeld (jaar 1)  Jelano van Nieuwenhoven (jaar 1)  Jarno Ammerlaan (jaar 2, lid opleidingscommissie)  Dagmar Bol (jaar 2)  Robin de Cocq (jaar 3)  Joost Kulker (jaar 3, lid opleidingscommissie)  Mark Nowee (jaar 4)  Marvin Bakker (jaar 4+)</p>	<p>Studenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kwaliteit docenten</li> <li>▪ Informatievoorziening</li> <li>- Aansluiting vooropleiding / toelating</li> <li>- Toetsen en beoordelen</li> <li>- Studiebegeleiding (incl. buitenschoolse component / stages)</li> <li>- Studeerbaarheid / studielast</li> <li>- Materiële voorzieningen</li> <li>- Afstuderen</li> </ul> <p>Opleidingscommissie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- interactie met het management</li> <li>- rol bij de interne kwaliteitszorg</li> <li>- mate van betrokkenheid in het besluitvormingsproces</li> </ul>
16.45 – 17.30	Materiaalinzage	- bestudering documenten ter inzage
17.30 – 18.00		- intern overleg / terugkijken op dag 1

## Programma – dag 2 – 12 december 2014 locatiebezoek

Tijd	Gesprekspartners	Onderwerpen
08.15 – 08.30	Inloop & ontvangst auditteam	
08.30 – 08.45		- vooroverleg
08.45 – 09.45	<b>Alumni / vertegenwoordigers van het werkveld</b>  <u>Beroepenveld</u> Irene Curiel van Dijk, lid beroepenveldcommissie Marc Hoogvliet, lid beroepenveldcommissie Marjolein Westerbeek, lid beroepenveldcommissie  <u>Alumni</u> Guido Abbas Michiel Ingen Housz Marit Klapwijk Sanne van Loon	- kwaliteit van het programma en de afgestudeerden - betrokken bij de interne kwaliteitszorg
09.30 – 10.00	<b>Kwaliteitszorg</b>  Marc van Ee Esther van der Holst Sarah de Vink Caroline Voordouw	- Evaluatie van resultaten - Maatregelen tot verbetering - Betrekken van medewerkers, studenten, alumni, werkveld - monitoring & verantwoording
10.00 – 10.15		- intern overleg
10.15 – 11.00	<i>Indien wenselijk</i>	- bijwonen van lessen o.i.d. - materiaalinzage
11.15 – 12.00	<b>Lector(en) en Leden van de kenniskring</b>  Rainer Hensel Klaas Molenaar Anja Overdiek Ellen Sjoer Jacco van Uden	- interactie onderwijs en onderzoek - invloed op / betrokkenheid bij het programma - betrokkenheid docenten en het werkveld - resultaten
12.00 – 12.15		- bepaling pending issues
12.15 – 12.30	<b>Wie het betreft</b>	- (indien van toepassing) pending issues
12.30 – 13.15	<b>Werklunch</b>	▪ bepaling voorlopige beoordeling
13.15 – 13.45		▪ korte terugkoppeling

### Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende voltijd opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 22 november 2011. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

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

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

De verificatie door het 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.

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditpanel 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 auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers.

Tijdens het locatiebezoek heeft het auditpanel at random een drietal lessen bezocht en met de daar aanwezige studenten gesproken. Bovendien bezochten de voorzitter en een auditor een tweetal afstudeersessies voorafgaand aan de visitatiedag.

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 duaal), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de kwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

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

#### **Uitgebreide opleidingsbeoordeling**

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1 of 16 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 de standaarden 1, 3, 6, 9, 13, 14, 15 en 16 als 'goed' worden beoordeeld.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste de standaarden 1, 3, 6, 9, 13, 14, 15 en 16 als 'excellent' worden beoordeeld.



## BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische reflectie opleiding
- Organigram instelling / Organigram opleiding.
- Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties / Schematisch programmaoverzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
  - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docent(en) en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
  - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
  - differentiatie in graad uitgedrukt in % van het totaal.
- Overzichtslijst van *alle* afstudeerwerkstukken 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.
- Onderwijsbeleidsplan;
- Beleidsplan op het gebied van onderzoek in relatie tot de aangeboden opleidingen;
- Personeels(beleid)plan;
- Voorzieningenplan;
- Kwaliteitszorgplan;
- Beleidsplan ten aanzien van de toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met een functiebeperking;

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken bekeken<sup>1</sup>:

Aantal	Studentnummer	Variant
1	7070128	SB
2	8080135	RM
3	9040069	SB
4	8033676	RM
5	9020454	SB
6	9010998	RM
7	13122991	SB
8	20032475	RM
9	9045953	SB
10	20062475	RM
11	10088970	RM
12	10077383	SB
13	10084770	RM
14	10067035	SB
15	10072594	RM

<sup>i</sup> Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam.



## BIJLAGE VI Overzicht auditpanel

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

Panelleden	Expertise - audit - kwaliteitszorg	Expertise - onderwijs	Expertise - werkveld	Expertise - vakinhoud	Expertise - internationaal	Expertise - studentzaken
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. M. de Graaf		x	x	x	x	
Dhr. S. (Sven) van Ophem Studentlid			x			x
Dhr. V. (Vladimir) Bartelds Secretaris	x	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. M. de Graaf is zelfstandig adviseur op het terrein van detailhandel en brancheorganisaties. In het verleden was hij beleidsadviseur van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel en algemeen directeur van het Bureau Tabaksdetailhandel.
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

Op 7 juli 2014 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de Small Business en Retail Management van de Haagse Hogeschool onder nummer 003068.

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 volstrekt onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



**Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties**



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E [info@hobeon.nl](mailto:info@hobeon.nl)

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