

## Besluit

Besluit strekkende tot het verlenen van accreditatie (na herstel) aan de opleiding hbo-master Master of ICT & Business Innovation van Avans Hogeschool BV

### Gegevens

datum	Naam instelling	: Avans Hogeschool BV
31 juli 2017	Naam opleiding	: hbo-master Master of ICT & Business Innovation (64 EC; postinitieel)
onderwerp	Datum aanvraag	: 28 november 2014
Besluit accreditatie	Variant opleiding	: deeltijd
hbo-master Master of ICT & Business Innovation van Avans Hogeschool BV	Locaties opleiding	: Breda, Hilvarenbeek, Amsterdam
(005576)	Datum goedkeuren panel	: 22 september 2014
uw kenmerk	Datum locatiebezoek	: 10 oktober 2014
17-053/CT/MvdB	Datum visitatierapport	: 28 november 2014
ons kenmerk	Datum herstelbesluit NVAO	: 30 oktober 2015
NVAO/20171943/LL	Datum goedkeuren aangepaste panel	: 6 maart 2017
bijlagen	Datum tweede locatiebezoek	: 10 maart 2017
3	Datum rapport herbeoordeling	: 31 maart 2017
	Datum heraanvraag	: 3 april 2017

### Voorgeschiedenis

Avans Hogeschool BV heeft bij brief van 28 november 2014 bij de NVAO accreditatie aangevraagd voor de hbo-masteropleiding Master of ICT & Business Innovation. In het bijgevoegde visitatierapport van 28 november 2014 heeft het panel dat de opleiding op basis van een uitgebreide opleidingsbeoordeling heeft gevisiteerd, een onvoldoende gegeven op de standaarden 15 (Betrekken van partijen bij de interne kwaliteitszorg) en 16 (Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties). Op basis daarvan beoordeelde het panel de opleiding als geheel met een onvoldoende.

Bij brief van 10 maart 2015 heeft de NVAO Avans Hogeschool BV in de gelegenheid gesteld om een herstelplan in te dienen dat zou ingaan op alle kritiekpunten van het panel ten aanzien van de onvoldoende bevonden standaarden 15 en 16. De instelling heeft op 30 juni 2015 het herstelplan formeel aangeboden aan de NVAO onder bijvoeging van het positionele paneloordeel d.d. 29 juni 2015 over het herstelplan.

Pagina 2 van 11 Bij brief van 30 oktober 2015 heeft de NVAO een besluit genomen waarin met toepassing van het bepaalde in art. 5a.12a WHW een herstelperiode werd toegekend van twee jaar en de accreditatietermijn van de opleiding werd verlengd tot en met 29 oktober 2017. In het besluit werd als voorwaarde gesteld dat de instelling uiterlijk eind april 2017 een aanvraag zou indienen om een besluit tot vaststelling dat de opleiding alsnog aan het toepasselijke kader voldoet.

Bij brief van 3 april 2017 heeft Avans Hogeschool BV de boven bedoelde aanvraag ingediend onder bijvoeging van het positieve panelrapport d.d. 31 maart 2017 over het gerealiseerde herstel op de standaarden 15 en 16 (standaarden 9, 10 en 11 in het nieuwe beoordelingskader), gepaard aan observaties over integraal kwaliteitsherstel in bredere zin.

### **Beoordelingskader**

Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523).

Artikel 5a.12a van de WHW.

Accreditatiebesluit WHW (Stb. 2011, 536).

### **Bevindingen**

De NVAO stelt vast dat in het visitatierapport van 28 november 2014 deugdelijk en kenbaar is gemotiveerd op welke gronden het panel de kwaliteit van de opleiding voldoende heeft bevonden ten aanzien van de standaarden 1 t/m 14 van het toepasselijke beoordelingskader. Tevens stelt de NVAO vast dat het (kernteam van het) panel in zijn rapport d.d. 31 maart 2017 over de herbeoordeling (na herstel) van de standaarden 15 en 16 van het ten tijde van het visitatiebezoek toepasselijke beoordelingskader deugdelijk en kenbaar heeft aangegeven op welke gronden het deze standaarden voldoende heeft bevonden. Ook op enkele andere kwaliteitsaspecten is het panel tot een positief oordeel gekomen.

### **Visitatierapport d.d. 28 november 2014**

Samenvatting van de bevindingen en overwegingen van het oorspronkelijke panel.

### **Inleiding**

De deeltijdse Masteropleiding ICT & Business Innovation van Avans+ richt zich op studenten met een ICT-achtergrond die willen doorgroeien naar strategische posities in een onderneming of organisatie.

### **Beoogde eindkwalificaties**

De opleiding beschikt over een recent herijkte set eindkwalificaties die het auditteam wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie voldoende geconcretiseerd vindt. De eindkwalificaties bevatten zowel richtinggevende verwijzingen naar het onderzoekend vermogen van de afgestudeerde als zijn kunde om de externe, internationale context in zijn analyses te betrekken.

Het auditteam vindt de validering van de nieuwe set eindkwalificaties nog te beperkt, temeer daar de opleiding een uniek, niet landelijk vastgesteld, profiel hanteert. Omdat het auditteam constateert dat het profiel op zichzelf voldoet aan de eisen die aan de Beoogde Eindkwalificaties van een Masteropleiding in ICT en Innovatie dienen te worden gesteld, komt het panel in zijn afweging op Standaard 1 tot het oordeel 'voldoende'.

### **Programma**

Het programma is inhoudelijk sterk op de beroepspraktijk georiënteerd: er is sprake van een voortdurende wisselwerking tussen het onderwijs en de activiteiten die de student uitvoert

Pagina 3 van 11 op de werkplek en inbrengt in de studiebijeenkomsten met collega-studenten. De gebruikte literatuur is zowel van recente datum alsook voldoende internationaal van karakter. Het recent herontwikkelde programma vindt het panel qua inhoud actueel, maar een meer gestructureerde aanpak om het programma voortdurend actueel te houden is noodzakelijk. Omdat het panel het aspect van actualisering/validering al heeft meegewogen in zijn oordeel over Standaard 1, beoordeelt het Standaard 2 als 'goed'. Het panel stelt vast dat er programmatisch sprake is van (i) een samenhangend curriculum dat aansluit op de beoogde eindkwalificaties, (ii) de internationale oriëntatie spreekt uit de ingezette internationale literatuur, (iii) onderzoek in het programma is geïntegreerd is, maar dat de opleiding nog te sterk stuur op de te hanteren methodologie. Het panel beoordeelt Standaard 3 dan ook als 'voldoende'. De opleiding hanteert een heldere en – voor de doelgroep – passende visie op leren. Het didactisch concept en de daarbinnen gekozen werkvormen zijn daar een goede uitwerking van en stellen de studenten in staat hun praktijkervaring te verbinden en te verdiepen met het aangeboden onderwijs. Het panel is van oordeel dat de wijze waarop de opleiding het programma heeft vormgegeven, het voor de studenten zonder meer mogelijk maakt de beoogde eindkwalificaties te behalen. Het panel beoordeelt standaard 4 dan ook als 'goed'. De opleiding heeft haar toelatingsprocedure en –vereisten helder vastgelegd en gecommuniceerd naar de studenten. De eisen zijn helder en adequaat, maar worden niet altijd consequent toegepast. Het panel beoordeelt Standaard 5 daardoor als 'voldoende'. De studielast die het Masterprogramma met zich meebrengt, is van een gangbare zwaarte. De opleiding houdt zicht op het studieverloop van haar studenten en zet maatregelen in die het ontstaan van studieachterstanden voorkomen. Ook voor studenten met een studiebeperking is er aandacht. Het paneloordeel over Standaard 6 luidt dan ook 'goed'.

#### **Personeel**

De opleiding heeft een pragmatisch personeelsbeleid dat voorziet in een consequente kwaliteitsborging van het (onderwijsgevend) personeel. Er zijn eisen geformuleerd ten aanzien van de kwalificaties van docenten en de wijze waarop het personeel wordt begeleid en beoordeeld. Avans+ voorziet in scholing, die ook toegankelijk is voor niet-kerndocenten. De beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel is geborgd door middel van een poule-systeem. Uit zowel de panelgesprekken als de cv's van de docenten blijkt dat zij zijn gekwalificeerd en geëquipeerd om het onderwijs binnen de MBI te verzorgen. Didactisch is er nog ruimte voor verbetering en de onderlinge, inhoudelijke afstemming tussen docenten kan verder worden versterkt. Doorslaggevend voor zijn oordeel vindt het panel de sterke waardering die de studenten voor de inhoudelijke kwaliteit van hun docenten uitspreken en de wijze waarop de docenten het programma gezamenlijk dragen. Het oordeel over de Standaarden 8, 9 en 10 luidt dan ook 'goed'.

#### **Voorzieningen**

Avans+ beschikt over een sober, maar voldoende geoutilleerde onderwijsleeromgeving, waarin het MBI-programma adequaat kan worden verzorgd. Studenten hebben digitaal toegang tot een bibliotheek. De gesprekspartners tonen zich tijdens de audit tevreden over de geboden faciliteiten. Het panel honoreert Standaard 11 met een 'voldoende'. De studiebegeleiding geschiedt op een zorgvuldige en – voor Masters – passende wijze. De informatievoorziening via Blackboard is op orde. Met name de kwaliteit en effectiviteit van de geleverde studiecoaching brengt het panel op Standaard 12 tot het oordeel 'goed'.

#### **Kwaliteitszorg**

Pagina 4 van 11 De opleiding sluit met haar kwaliteitscyclus aan op het kwaliteitszorgsysteem zoals dit in het Kwaliteitshandboek van Avans+ is beschreven. Het is duidelijk welke evaluatie-instrumenten de opleiding inzet, met welke frequentie en welk doel. Om effectieve verbeteracties te kunnen formuleren, dient de opleiding de streefwaarden nader te preciseren. Het panel beoordeelt Standaard 13 als 'voldoende'.

Hoewel de opleiding de uitkomsten uit evaluaties nog meer planmatig kan vertalen naar verbeteracties, neemt het panel waar dat de opleiding de evaluatie-uitkomsten in de praktijk hanteert om verbeteringen door te voeren. Het panel komt derhalve op Standaard 14 uit op een 'voldoende'.

Het panel stelt vast dat vooral de studenten en docenten betrokken zijn bij de interne kwaliteitszorg, laatstgenoemden pas zeer recent.

Het panel ziet dat de opleiding bezig is de relevante belanghebbenden bij de kwaliteitszorg te betrekken, maar neemt ook waar dat dit proces traag verloopt. Met name het werkveld/de alumni en de examencommissie heeft de opleiding nog niet of onvoldoende bij haar interne kwaliteitszorgcyclus betrokken. Soms is hun betrokkenheid er informeel wel, maar nog onvoldoende zichtbaar of tastbaar. Het panel beoordeelt Standaard 15 dan ook als 'onvoldoende'.

#### **Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties**

Het systeem van toetsen en beoordelen dient te worden versterkt, met name waar het het functioneren van de examencommissie, de transparantie in het beoordelen en de borging van het afstuderen betreft. Het panel kwalificeert een groter aantal dan het toegestane percentage thesissen als onvoldoende en komt dan ook op Standaard 16 tot het oordeel 'onvoldoende'.

#### **Visitatierapport herbeoordeling d.d. 31 maart 2017**

Samenvatting van de bevindingen en overwegingen van het panel voor de herbeoordeling, bestaande uit het kernteam van het oorspronkelijke panel.

#### *Aanleiding*

Het panel dat de initiële accreditatieaudit uitvoerde, constateerde in 2014 dat de opleiding de betrokkenheid van het werkveld/de alumni en de examencommissie bij haar kwaliteitszorgcyclus nog onvoldoende had geformaliseerd (S15) en dat het systeem van toetsen en beoordelen versterkt diende te worden, met name waar het het functioneren van de examencommissie, de transparantie in het beoordelen en de borging van het afstuderen betrof. Ook kwalificeerde het toenmalige panel een groter aantal dan het toegestane percentage thesissen als onvoldoende (S16). Beide onvoldoendes resulteerden tot het oordeel 'onvoldoende' voor de opleiding als geheel.

De NVAO stelde de opleiding vervolgens in de gelegenheid om op basis van een herstelplan aan te tonen dat de geconstateerde gebreken binnen de termijn van één jaar konden worden verholpen. Dit herstelplan werd door het toenmalige panel positief beoordeeld en met name gewaardeerd door de voorgestelde integrale aanpak: niet alleen was het verbeterplan gericht op de door het panel toegekende onvoldoendes, maar ook op alle overige aandachtspunten en aanbevelingen van het panel, die bovendien veelal betrekking hadden op het geheel aan Bedrijfskundige Masteropleidingen van Avans+. Het herstelplan kreeg daardoor een bredere reikwijdte dan de MBI alleen.

Het huidige panel heeft hiermee bij de inrichting van de audit rekening gehouden: niet alleen zijn de huidige overeenkomstige standaarden 9, 10 en 11 beoordeeld, maar ook heeft het panel een meer integrale beoordeling van het herstel uitgevoerd, waarin het de belangrijkste

Pagina 5 van 11 aandachtspunten en aanbevelingen van het toenmalige auditpanel heeft betrokken en de wijze waarop hieraan bij de uitvoering van het herstelplan door Avans+ gehoor is gegeven. Deze rapportage gaat dan ook allereerst in op de formeel te herstellen standaarden 9, 10 en 11 uit het accreditiekader UOB (december 2014), waarna - in een afzonderlijke paragraaf-aandacht wordt besteed aan het integrale herstel van de opleiding. Opgemerkt zij, dat de opleiding in september 2016 geen instroom heeft gekend. Dit heeft tot gevolg dat het panel een aanzienlijk deel van de sinds 2015 doorgevoerde verbeteringen nog uitsluitend op papier heeft kunnen beoordelen; gaandeweg het proces heeft de opleiding echter in de zittende cohorten al wel een aantal verbeteringen door gevoerd, waaronder in het proces van afstuderen.

#### *Beoordeling*

Zoals gemeld, gaat het panel hierna allereerst in op de equivalente standaarden die in 2014 met een onvoldoende werden beoordeeld.

#### *Standaard 9 Kwaliteitszorg*

Het toenmalige panel constateerde dat zowel het werkveld/de alumni als de examencommissie nog te weinig betrokken waren in de kwaliteitszorgcyclus van de opleiding. Ook beval het panel aan om de PDCA-cyclus op alle gebieden 'rond te maken'. In het herstelplan heeft de opleiding hiertoe adequate maatregelen gepresenteerd.

Het huidige panel constateert uit de gesprekken met zowel de WerkVeldadviesRaad (WAR) - die nu anders dan drie jaar geleden geheel bestaat uit externen - als de examencommissie dat zij stevig en structureel betrokken zijn bij de interne kwaliteitszorg. Beide gremia zijn qua samenstelling en opzet grondig herzien; dit heeft geleid tot gekwalificeerde en betrokken actoren. De notulen van bijeenkomsten van beide gremia getuigen van kwalitatief relevante input op (de ontwikkeling en uitvoering van) het programma. Het proces dat heeft geleid tot herziening van de volledige set eindkwalificaties van de MBI is hiervan voor wat betreft de input van het werkveld een goed voorbeeld. Tijdens de audit maakt de WAR duidelijk dat hij bij de dóórontwikkeling van de opleiding een kritische inbreng zal blijven leveren.

Ten aanzien van de examencommissie concludeert het panel dat zij stevig betrokken is bij de kwaliteitsborging en -verbetering van de toetsing. Zo heeft zij een duidelijke inbreng gehad bij de tussentijdse aanscherping van beoordelingscriteria voor (afstudeeropdrachten, In de kwaliteitszorgcyclus hebben zowel het werkveld/de alumni als de examencommissie een formele positie.

Ten tijde van de audit is de opleiding bezig de volledige PDCA-cyclus in een planning uit te werken. Deze planning is een nadere specificering van het Avans+ Kwaliteitshandboek. Na afloop van de audit heeft het panel de Kwaliteitszorgplanning op schrift ontvangen en vastgesteld dat hierin alle relevante gremia zijn opgenomen, dat hun rol in de cyclus is beschreven en hoe de input van de verschillende actoren leidt tot verbetering.

Het panel merkt op dat zowel de projectleider (feitelijk de programmamanager) en de lector ('academie directeur') van de opleiding een spilfunctie hebben in het 'rondmaken' van de PDCA-cyclus. Zij ontvangen de input van alle evaluaties, analyseren deze op te nemen maatregelen en zijn ervoor verantwoordelijk dat de verbetermaatregelen adequaat worden uitgevoerd. Het samenspel en de kracht van deze professionals vindt het panel dan ook van eminent belang voor het functioneren van de kwaliteitszorgcyclus. Uit de gevoerde audit-gesprekken concludeert het panel dat beide professionals zeer gekwalificeerd zijn om hieraan invulling te geven. Hun belasting vindt het panel een aandachtspunt, waarop het in de slotparagraaf van deze rapportage terugkomt. Het panel beoordeelt Standaard 9 nu als 'voldoende'.

Het auditpanel beval de opleiding in 2014 aan om de beoordelingssystematiek door de gehele opleiding transparanter te maken en direct te koppelen aan kerntaken, dan wel de daaronder liggende leerdoelen van de modules en masterclasses; ook de afstemming tussen toetsvormen en de aard en inhoud van de modules/masterclasses bleek niet in alle gevallen op orde. Daarnaast constateerde het panel dat de inrichting van de examencommissie niet geheel in overeenstemming was met de intentie van de wetgever, met name waar het de betrokkenheid van het management betrof. Ook beval het panel de opleiding aan om een extern lid zitting te laten nemen in de examencommissie.

In haar herstelplan van juni 2015 meldt de opleiding dat zij inmiddels het voorzitterschap en de samenstelling van de examencommissie heeft gewijzigd en de kerndocenten de opdracht heeft gegeven de leerdoelen van de programmaonderdelen te herzien op basis van de - inmiddels - herijkte eindkwalificaties van het programma. De leerdoelen krijgen heldere beoordelingscriteria en de toetsvormen, formatief dan wel summatief, worden opnieuw bepaald. Bij deze exercitie roept de opleiding onderwijskundige bijstand in.

Het huidige panel stelt vast dat Avans+ een toetskader heeft opgesteld waarin zij haar visie op toetsing, gekoppeld aan de wijze waarop haar doelgroep doorgaans leert, uiteenzet en de toetsorganisatie, het toetsprogramma alsook de toetsingsinstrumenten fundeert en beschrijft. Het toetskader regardeert alle bachelor- en masteropleidingen van de instelling en bevat op alle onderdelen meetbare kwaliteitscriteria. In het document wordt ook beschreven op welke wijze Avans+ borgt dat de toetsen die zij afneemt valide, betrouwbaar en - voor de studenten - transparant zijn. Het panel beoordeelt het toetskader van Avans+ als adequaat.

In een bijlage bij de documentatie heeft de opleiding een matrix geleverd, waarin zij de beoogde eindkwalificaties verbindt met de te ontwikkelen competenties en de leerdoelen van de verschillende masterclasses. Ook classificeert de opleiding de leerdoelen naar de taxonomie van Bloom, waarbij het accent ligt op het 'hogere orde denken'. In een ander overzicht geeft de opleiding het panel inzicht in de wijze waarop de modules binnen een masterclass worden afgetoetst.

Zo verbindt de opleiding bijvoorbeeld aan haar beoogde eindkwalificatie I2 een vijftal leerdoelen. Het leerdoel: 'Verkrijgt, door voortdurend in gesprek te blijven met stakeholders, steun en medewerking voor (geplande) innovaties, veranderingen en optimalisaties', classificeert de opleiding als 'toepassen', waarbij het leerdoel terugkomt in verschillende modules binnen zowel de masterclass II, III als IV. In de masterclass III wordt vervolgens gehandhaafd. Het panel adviseert dit wel te doen en er in ieder geval voor te zorgen dat de begeleider nooit optreedt als eerste beoordelaar.

Bij oplevering van het eindwerk controleert de eerste examinerator het op plagiaat via Ephorus en op vormvereisten. Bij constatering van fraude wordt dit via de projectleider gemeld aan de examencommissie. In een afzonderlijk document beschrijft de opleiding de wijze waarop Ephorus wordt ingezet, welke actoren daarbij betrokken zijn en welk handelingsrepertoire de examencommissie in dezen heeft. Het panel adviseert de opleiding dit document als bijlage bij de OnderwijsExamenRegeling op te nemen, dan wel de tekst in de volgende editie van de OER te integreren.

Ook heeft de opleiding in de handleiding voor begeleiders en beoordelaars vastgelegd hoe de twee examineratoren dienen om te gaan met uiteenlopende beoordelingen: indien overleg tussen de examineratoren alsnog niet leidt tot een eenduidig cijfer, wijst de examencommissie een derde examinerator aan.

Op grond van de voorgaande bevindingen concludeert het panel dat de opleiding de eerder geconstateerde onvolkomenheden in het systeem van toetsen en beoordelen op een adequate wijze - en conform het eerder geformuleerde herstelplan - heeft gerepareerd en

Pagina 7 van 11 dat er op dit punt sprake is van een bestendig herstel. De examencommissie is stevig in positie en functioneert onafhankelijk van het management. Aandacht verdient de strikte toepassing van het scheidingsprincipe tussen begeleider en beoordelaar. Met betrekking tot Standaard 10 'Toetsing' komt het panel nu tot het oordeel 'voldoende'.

#### *Standaard 11 Realisatie eindkwalificaties*

De eindwerken die het panel heeft beoordeeld, vindt het in generieke zin aan de maat. De auditoren vinden de beoordelingen die opleiding heeft uitgevoerd aan de hoge kant becijferd, maar dit leidt bij het panel in geen enkel geval tot een onvoldoende. Wel plaatsen enkele panelleden kanttekeningen bij het actualiteitsgehalte van de gehanteerde literatuur, de generaliseerbaarheid van sommige onderzoeksuitkomsten en - daardoor - de kwaliteit van de daarop gebaseerde aanbevelingen. Ook kan volgens het panel nadrukkelijker gestuurd worden op het innovatieve karakter van de masterscripties.

Het panel heeft zijn bevindingen gedeeld met zowel de lector, de examencommissie als de WAR, en vastgesteld dat alle drie de gremia de observaties van het panel delen. Met name de lector formuleert als ambitie om de 'innovatiepoot' van de opleiding steviger in het curriculum en de onderzoekleerlijn te verankeren. Zij vindt dat de eigen kenniscreatie door studenten versterkt moet worden en niet primair de toepassing van kennis centraal moet staan. Het panel ondersteunt deze opvatting en is er positief over dat de lector hiertoe haar invloed uitoefent op de inhoud van de onderzoekleerlijn (MTO). Eenzelfde *alignment* over de innovatieve impact van de afstudeerwerken beoogt de WAR met de lector te bewerkstelligen. De WAR vindt feitelijk dat de opleiding zou moeten starten met de vraag welke innovatie de student in de eigen onderneming zou willen doorvoeren.

Bij de herijking van het beroeps- en opleidingsprofiel is dit voor de WAR een belangrijk aandachtspunt geweest. Het panel is ingenomen met deze zienswijzen en beveelt de opleiding aan - indien al niet het geval - hiervan nota te nemen.

Op grond van de hiervoor geformuleerde bevindingen beoordeelt het panel Standaard 11, Realisatie van de beoogde eindkwalificaties, als 'voldoende'.

#### *Integraal herstel*

In aanvulling op het herstel van de genoemde standaarden heeft het panel geconstateerd dat de opleiding - in lijn met het door haar opgestelde herstelplan - over de volle breedte kwaliteitsbevorderende maatregelen heeft genomen. Het panel hecht eraan om hier de - in zijn ogen - belangrijkste drie aspecten te benoemen en de opleiding nog te voorzien van een aantal suggesties voor verdere kwaliteitsverbetering.

- Een belangrijke aanwinst voor de opleiding vindt het panel de recent samengestelde WerkveldAdviesRaad. Deze legitimeert duidelijk het bestaan van de opleiding en staat op gepaste afstand van de opleiding. Hij heeft een hoog profiel met een aantal inhoudelijk gedreven 'boegbeelden' van grotere ondernemingen/instellingen. Het panel constateert dat de leden van de raad een vruchtbare, kritisch-inhoudelijke inbreng hebben gehad bij de herijking van het beroeps- en opleidingsprofiel. Feitelijk is het profiel door de WAR dusdanig bijgesteld dat het de doelstelling van Avans+ om innovatieve professionals op masterniveau af te leveren, beter benadert dan met het vorige opleidingsprofiel het geval was. De WAR komt op het panel ook over als gecommitteerd aan de opleiding en toont zich bereid bij de implementatie een (actief-borgende) rol te vervullen. Het panel adviseert de opleiding niet alleen de huidige WAR te koesteren, maar ook te sturen op de onderlinge afstemming tussen WAR, de lector en de kerndocenten. Het panel denkt dat hierdoor meerwaarde kan worden behaald bij de verdere implementatie van het opleidingsconcept.

Pagina 8 van 11 • Met de aanstelling van een nieuwe projectleider/opleidingsmanager, alsook met de recente aanstelling van een nieuwe lector geeft Avans+ de opleiding een belangrijke kwaliteitsimpuls. Het panel constateert een goed samenspel tussen de beide professionals. Waar de projectleider primair de organisatorisch/logistieke verantwoordelijkheid draagt, is de lector als een soort 'academie director' verantwoordelijk voor het inhoudelijk niveau van de opleiding. De gesprekken die het panel met beide professionals heeft gevoerd, wekken hoge verwachtingen. Deze kunnen echter ook te hoog zijn gesteld. Zo werd tijdens de audit de lector consequent opgevoerd als 'het inhoudelijke geweten' van de opleiding, terwijl haar initiële aanstelling (30 uur per jaar) uitermate beperkt is en ook op termijn - bij bestending van het curriculum - nog ontoereikend zal zijn om als 'inhoudelijk geweten' te kunnen fungeren.

Het panel adviseert Avans+ dan ook om met zowel de lector als de projectleider tot een heldere en realistische invulling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te komen, en zo nodig de taakomvang van de lector structureel uit te breiden. Het panel vindt het overigens voor de hand liggen dat de lector - als inhoudelijk verantwoordelijke - betrokken wordt bij de aanstelling van docenten, hetgeen - zo bleek - nu nog niet het geval is.

- Het panel heeft gedurende de audit geconstateerd dat er sprake is van een docententeam. De cohesie binnen dit team lijkt tegelijkertijd vooral te worden gefaciliteerd door het lopende proces van curriculumvernieuwing. Duidelijk is dat docenten daarnaast elkaar ook uit andere werkomgevingen kennen, waardoor er sprake is van veelvuldige informele contacten.

Het panel beveelt de opleiding aan om na te gaan hoe - in een op voornamelijk freelance bijdragen gebaseerde onderwijsorganisatie - de cohesie binnen het docententeam sterker dan nu het geval is, kan worden geformaliseerd. In deze fase van (her)ontwikkeling valt daarbij in eerste instantie te denken aan het organiseren van frequente 'kalibreersessies' tussen examinatoren (zie ook hiervoor: standaard 10).

#### *Advies aan de NVAO*

In aanmerking genomen dat (i) het panel positief oordeelt over alle standaarden die in 2014 nog onvoldoende werden bevonden en (ii) de opleiding alle aanbevelingen en aandachtspunten uit 2014 ter harte heeft genomen, concludeert het panel dat de opleiding in voldoende mate duurzaam herstel laat zien en daarmee voldoet aan de basiskwaliteit.

Het panel adviseert de NVAO de opleiding onvoorwaardelijk te accrediteren en weer op te nemen in de reguliere accreditatiecyclus.




Ingevolge het bepaalde in artikel 5a.10, derde lid, van de WHW heeft de NVAO de directie van Avans Hogeschool BV te Breda in de gelegenheid gesteld zijn zienswijze op het voornemen tot besluit van 19 juni 2017 naar voren te brengen. Bij e-mail van 17 juli 2017 heeft de instelling van deze gelegenheid gebruik gemaakt. Dit heeft geleid tot een tekstuele aanpassing.

De NVAO besluit accreditatie te verlenen aan de hbo-masteropleiding Master of ICT & Business Innovation (64 EC; variant: deeltijd; locaties: Breda, Hilvarenbeek, Amsterdam) van Avans Hogeschool BV te Breda. De NVAO beoordeelt de kwaliteit van de opleiding als voldoende.

Dit besluit treedt ingevolge het bepaalde in artikel 5a.12a, vijfde lid, van de WHW in werking op 30 oktober 2015 en is van kracht tot en met 29 oktober 2021.

Den Haag, 31 juli 2017

De NVAO  
Voor deze:



Dr. A.H. Flierman  
(voorzitter)

Tegen dit besluit kan op grond van het bepaalde in de Algemene wet bestuursrecht door een belanghebbende bezwaar worden gemaakt bij de NVAO. De termijn voor het indienen van bezwaar bedraagt zes weken.

Onderwerp	Standaarden	Beoordeling door het panel deeltijd
<b>1. Beoogde eindkwalificaties</b>	1. De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	Voldoende
<b>2. Programma</b>	2. De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.	Goed
	3. De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.	Voldoende
	4. De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.	Goed
	5. Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.	Voldoende
	6. Het programma is studeerbaar.	Goed
	7. De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.	Voldaan
	<b>3. Personeel</b>	8. De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.
9. Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.		Goed
10. De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.		Goed
<b>4. Voorzieningen</b>	11. De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.	Voldoende
	12. De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.	Goed
<b>5. Kwaliteitszorg</b>	13. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.	Voldoende
	14. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.	Voldoende
	15. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.	Voldoende (2017)
<b>6. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b>	16. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.	Voldoende (2017)
<b>Eindoordeel</b>		Voldoende (2017)

De standaarden krijgen het oordeel onvoldoende (O), voldoende (V), goed (G) of excellent (E). Het eindoordeel over de opleiding als geheel wordt op dezelfde schaal gegeven.

- R.J.M. van der Hoorn MBA (voorzitter), één van de directeuren van de Hobéon Groep en heeft binnen het hoger onderwijs ruime ervaring met audits. Daarnaast houdt hij zich onder andere bezig met financieel economische vraagstukken voor hoger onderwijsinstellingen;
- dr. W. van Vuuren MSc (lid), is gepromoveerd op het gebied van de technische bedrijfskunde. Hij is ruim acht jaar werkzaam binnen het hoger onderwijs als universitair docent aan de Technische Universiteit Eindhoven en als universitair hoofddocent binnen de Business School van Canterbury Christ Church. Tot 2008 was hij werkzaam bij KPMG in Malta, waar hij verantwoordelijk was voor het ontwikkelen en aanleveren van de bedrijfsadviesactiviteiten. Nadien geeft hij als zelfstandig ondernemer advies aan het bedrijfsleven;
- dr. Ing. J.P.P. Ravensteijn MSc (lid), is gepromoveerd op het gebied van Informatiekunde. Hij is circa vijftien werkzaam bij Hogeschool Utrecht in verschillende functies. Sinds juni 2013 is hij lector Procesinnovatie en Informatiesystemen;
- E. Zomer MSc (student-lid), student aan de hbo-opleiding Master of Informatics van Hogeschool Utrecht, waar hij op het moment van de audit is afgestudeerd. Daarnaast is hij als adviseur informatiemanagement werkzaam bij de Politie in Oost-Nederland.

Het panel werd ondersteund door H.R. van der Made, secretaris (gecertificeerd).

### **Bijlage 3: panelsamenstelling herbeoordeling (rapport d.d. 31 maart 2017)**

De herbeoordeling werd uitgevoerd door het volgende panel dat voor een deel was samengesteld uit leden van het oorspronkelijke panel:

- R.J.M. van der Hoorn MBA (voorzitter), één van de directeuren van de Hobéon Groep en heeft binnen het hoger onderwijs ruime ervaring met audits. Daarnaast houdt hij zich onder andere bezig met financieel economische vraagstukken voor hoger onderwijsinstellingen;
- dr. W. van Vuuren MSc (lid), is gepromoveerd op het gebied van de technische bedrijfskunde. Hij is ruim acht jaar werkzaam binnen het hoger onderwijs als universitair docent aan de Technische Universiteit Eindhoven en als universitair hoofddocent binnen de Business School van Canterbury Christ Church. Tot 2008 was hij werkzaam bij KPMG in Malta, waar hij verantwoordelijk was voor het ontwikkelen en aanleveren van de bedrijfsadviesactiviteiten. Nadien geeft hij als zelfstandig ondernemer advies aan het bedrijfsleven;
- prof.dr. A.C.W. Sneller (lid) is hoogleraar en Center Director bij Nyenrode Business Universiteit en bekleedt de leerstoel 'Toegevoegde Waarde van Informatietechnologie'. Daarnaast is zij extern lid van de examencommissie van de faculteit Natuur & Techniek van de Hogeschool Utrecht.
- De heer N. Bouwman (student-lid) is recent afgestudeerd in de HBO-Master Control Systems Engineering van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Het panel werd ondersteund door H.R. van der Made, secretaris (gecertificeerd).