



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling  
**hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde**  
deeltijd/duaal

Associate degree-programma's  
**Bedrijfskunde**  
**Retail Management**  
**Management in de Zorg**  
**Improvement Analist**  
**Payroll Professional**

**Hogeschool SDO**

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



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling  
**hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde**  
deeltijd/duaal (croho: 34035)

Associate degree-programma's  
**Bedrijfskunde** (croho: 80074)  
**Retail Management** (croho: 80089)  
**Management in de Zorg** (croho: 80011)  
**Improvement Analist** (croho: 80111)  
**Payroll Professional** (croho: 80099)

## **Hogeschool SDO**

Hobéon Certificering

**Datum**

15 september 2015

**Auditpanel**

R.J.M. van der Hoorn MBA CMC

Prof. dr. D.J. Eppink

Drs. J. Bakker

B. Schakenbos

**Secretaris**

Drs. G. Broers



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>9</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>11</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>33</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>35</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	37
BIJLAGE II	Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	39
BIJLAGE III	Schematisch overzicht opleidingsprogramma	42
BIJLAGE IV	Programma, werkwijze en beslisregels	45
BIJLAGE V	Lijst geraadpleegde documenten	49
BIJLAGE VI	Overzicht auditpanel	50



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool SDO (Stg. Deeltijd Opleidingen)
Status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Hbo-bachelor Bedrijfskunde Hbo-Ad Bedrijfskunde Hbo-Ad Retail Management Hbo-Ad Management in de Zorg Hbo-Ad Improvement Analist Hbo-Ad Payroll Professional
Registratienummer croho	Hbo-bachelor Bedrijfskunde 34035 Hbo-Ad Bedrijfskunde 80074 Hbo-Ad Retail Management 80089 Hbo-Ad Management in de Zorg 80011 Hbo-Ad Improvement Analist 80111 Hbo-Ad Payroll Professional 80099
Domein/sector croho	Economie
Oriëntatie opleiding	Hbo
Niveau opleiding	Bachelor en Associate degree
Graad en titel	B. Business Administration en Ad
Aantal studiepunten	120 EC (Ad) en 240 EC (deeltijd en duaal)
Afstudeerrichtingen	-
Onderwijsvorm	Competentiegericht onderwijs
Locatie	Etten-Leur
Varianten	Deeltijd, duaal
Onderwijstaal	NL
Datum audit / opleidingsbeoordeling	11 juni 2015
Contactpersoon opleiding	<a href="mailto:Liesbeth.franken@sodnext.nl">Liesbeth.franken@sodnext.nl</a> Mevrouw Liesbeth Franken, opleidingsmanager

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde**, deeltijd, duaal<sup>1</sup>

Bron: Kritische Reflectie.  
Peildatum: voorjaar 2015.

Cohort: Doorstroom opleiding HBO Bedrijfskunde Bachelor	Instroom:	Gestopt na 1 jaar	Diploma behaald	Nog in opleiding	Uitval Abs./%	Studie- rendement*	Gem. studieduur afgestu- deerden*	Docent- student- ratio	Gem contact- uren
2009-2010	71	34	30	7	34/48%	Nvt	Nvt	71/3=24	156
2010-2011	23	4	4	15	4/17%	Nvt	Nvt	23/2=12	156
2011-2012	15	5	-	10	5/33%	Nvt	Nvt	15/2=8	156
2012-2013	18	4	1	13	4/22%	Nvt	Nvt	18/2=9	156
2013-2014	25	4	3	18	4/16%	Nvt	Nvt	25/2=13	159
2014-2015	11	-	-	11	0/0%	Nvt	Nvt	11/2=6	141

Gearceerde velden nog niet aangewezen als rechtspersoon voor hoger onderwijs, dan wel geen geaccrediteerde Associate degree opleiding.

\* Studierendement en gemiddelde studieduur afgestudeerden is (nog) te bepalen om dat Hogeschool SDO pas in najaar 2011 is aangewezen als rechtspersoon voor hoger onderwijs, de 4 + 1 jaar waarop de formule is gebaseerd eindigt in 2016.

Ntb = nog nader te bepalen nadat alle studenten van het betreffende cohort zijn afgestudeerd dan wel met de opleiding zijn gestopt.

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



## Basisgegevens **hbo-Associate degree-programma Bedrijfskunde, deeltijd en duaal**

Bron: Kritische Reflectie.

Peildatum: voorjaar 2015.

Cohort: Functiegerichte deel van de opleiding, vanaf medio 2012 Associate Degree	Instream:	Gestopt na 1 jaar	Diploma behaald	Nog in opleiding	Uitval Abs./%	Studie- rendement	Gem. Studieduur afgestu- deerden	Docent- student- ratio	Gem contact- uren
2009-2010	23	9	14	-	9/39%	61%	2,2jaar	23/1,3=18	156
2010-2011	15	6	9	-	6/40%	60%	2,2jaar	15/1,3=12	156
2011-2012	22	8	14	-	8/36%	64%	2,2 jaar	22/1,3=17	159
2012-2013	22	9	8	5	9/41%	Ntb	2,0 jaar	22/1,3=17	156
2013-2014	28	9	5	11	9/32%	Ntb	2,0 jaar	28/1,3=22	156
2014-2015	2	1	-	1	1/50%	ntb	2,0 jaar	2/1= 0,5	141

Gearceerde velden nog niet aangewezen als rechtspersoon voor hoger onderwijs, dan wel geen geaccrediteerde Associate degree opleiding.

\* Studierendement en gemiddelde studieduur afgestudeerden is (nog) te bepalen om dat Hogeschool SDO pas in najaar 2011 is aangewezen als rechtspersoon voor hoger onderwijs, de 4 + 1 jaar waarop de formule is gebaseerd eindigt in 2016.

Ntb = nog nader te bepalen nadat alle studenten van het betreffende cohort zijn afgestudeerd dan wel met de opleiding zijn gestopt.



## 2. SAMENVATTING

### Inleiding

Hogeschool SDO leidt studenten, die vaak al een baan hebben, op tot hbo- bedrijfskundigen. Zij biedt de opleiding Bedrijfskunde aan in een duale- en deeltijdvariant. Tevens kan een student binnen de hbo-opleiding Bedrijfskunde kiezen uit verschillende Associate degree-programma's (hierna: Ad):

- Hbo-Ad Bedrijfskunde
- Hbo-Ad Retail Management
- Hbo-Ad Management in de Zorg
- Hbo-Ad Improvement Analyst
- Hbo-Ad Payroll Professional

Het curriculum van de opleiding Bedrijfskunde is zodanig opgezet dat de student kan kiezen tussen een volledige opleiding óf een specifiek Ad-programma als eindniveau of als stap naar de hbo-bachelor Bedrijfskunde. Met dit laatste sluit de hogeschool aan bij de wensen vanuit de studentenmarkt om ook die groep studenten een bedrijfskundige achtergrond te bieden die geen volledige hbo-opleiding willen of kunnen volgen. Zoals de hogeschool het zelf zegt in haar documentatie: '... deelnemers verdiepen en verbreden hun capaciteiten zodanig dat hun toegevoegde waarde binnen de eigen organisatie toeneemt'.

De opleiding vormt met de hierin geïntegreerde vijf bedrijfskundige georiënteerde Ad-programma's een doorlopende leerlijn van mbo naar hbo met tussentijdse uitstroommogelijkheden. Zij leidt op voor adviserende, management ondersteunende en leidinggevende functies. Studenten die deze opleiding volgen zijn veelal afkomstig uit commerciële dienstverlenende organisaties, overheid en maatschappelijke ondernemingen op de terreinen zorg, onderwijs en cultuur.

### Onderwerp 1. Beoogde eindkwalificaties

#### *Standaard 1*

De opleiding is gebaseerd op landelijk vastgestelde eindkwalificaties voor de vierjarige hbo-bachelor Bedrijfskunde. Een duidelijk eigen profiel is een aandachtspunt. Voor de bachelor en de Ad's geldt dat het relevante werkveld betrokken is geweest bij de samenstelling van de eindkwalificaties. De Dublin Descriptoren zijn aantoonbaar verwerkt in de eindkwalificaties. De tweejarige Ad's zijn afgeleid van de bachelor eindkwalificaties, aangevuld met Ad-specifieke kwalificaties. De opleiding sluit aan bij het Nederlandse beroepenveld. De internationale oriëntatie moet nadrukkelijker dan thans het geval is in het profiel worden opgenomen. Al met al reden om Standaard 1 voor beide varianten en de Ad's als voldoende te beoordelen.

### Onderwerp 2. Programma

#### *Standaard 2 Oriëntatie*

De relatie tussen de opleiding in haar verschillende varianten en het werkveld is aanwezig. De theorie- en de praktijkcomponent liggen dicht bij elkaar. Door haar contacten met het werkveld kan de opleiding snel veranderingen doorvoeren in het curriculum. De invloed van het werkveld komt naar voren bij de Ad's. Van belang is wel dat de opleiding verantwoordelijk blijft voor de inhoud van het curriculum. Het risico bestaat dat bedrijven het curriculum teveel (mede)bepalen. Het auditpanel beoordeelt Standaard 2 voor beide varianten en de Ad's als voldoende.

### *Standaard 3 Inhoud*

Zowel de programmastructuur als de programma-inhoud zijn duidelijk uitgewerkt en passend voor een hbo-bacheloropleiding resp. een Ad- programma. De link tussen het curriculum en de beroepspraktijk is duidelijk aanwezig. De onderzoekscomponent is recent herzien en in het curriculum opgenomen. Internationalisering blijft een aandachtspunt. De samenhang van de curricula van beide varianten en van de Ad, zowel horizontaal als verticaal, is aantoonbaar. Het auditpanel beoordeelt beide varianten en de Ad's als voldoende.

### *Standaard 4 Vormgeving*

Het zelfsturend karakter van de opleiding sluit aan bij de karakteristiek/leerstijl van de instromende groep studenten: oudere (werkende) studenten die veelal hun eigen weg gaan in een studietraject. Zij die met deze zelfstandigheid moeite hebben, kunnen in de eerste fase van de opleiding rekenen op passende begeleiding. De werkvormen, waaronder het maken van taakopdrachten, sluiten aan bij de praktijkgerichtheid van de opleiding. Studenten weten dit te waarderen. De studielast ervaren studenten als hoog. Het auditpanel beoordeelt Standaard 4 voor beide varianten en de Ad's als goed.

### *Standaard 5 Toelatingseisen*

De opleiding sluit aan op de beginsituatie van de diverse groep instromers. Studenten zijn tevreden over deze aansluiting. Het grootste struikelblok voor studenten vormen het vak bedrijfseconomie, de onderzoekscomponent en hun schriftelijke uitdrukingsvaardigheid. De opleiding kan inzetten op extra ondersteuning bij de struikelvakken, met name bij bedrijfseconomie en schrijfvaardigheden. De examencommissie oordeelt over vrijstellingen, de opleidingscoördinator coördineert en archiveert vrijstellingsverzoeken zorgvuldig. Reden voor het auditpanel om Standaard 5 voor beide varianten en de Ad's als voldoende te beoordelen.

## **Onderwerp 3. Personeel**

### *Standaard 6 Deskundigheid personeel*

De omvang van het docententeam is voldoende. De kwaliteit van het docententeam is voldoende: 2/3<sup>e</sup> beschikt over een voor de opleiding relevante masterachtergrond. De opleiding biedt haar docenten de gelegenheid om trainingen te volgen, eventueel naar aanleiding van de resultaten van een functioneringsgesprek. Trainingen die docenten volgen, zijn opleidingsrelevant. Studenten zijn tevreden over de vakinhoudelijke kwaliteit van het docententeam; de didactische kwaliteit is bij een aantal docenten een punt van aandacht: de verschillen tussen docenten op dit terrein zijn groot. Ook hun internationale praktijkgeoriënteerdheid is een punt van aandacht. Het auditpanel beoordeelt Standaard 6 voor beide varianten en de Ad's als voldoende.

## **Onderwerp 4. Voorzieningen**

### *Standaard 7 Huisvesting*

De opleiding Bedrijfskunde beschikt over opleidingsspecifieke voorzieningen waaronder onderwijsruimten, ICT-voorzieningen (het Leerplein) en een kleine bibliotheek. Dit is voldoende binnen het (ruim bemeten) gebouw waarbinnen de opleiding zich bevindt. Studenten zijn tevreden over de voorzieningen. Het auditpanel beoordeelt Standaard 7 voor beide varianten en de Ad's als voldoende.

### *Standaard 8 Begeleiding*

De studiebegeleidingssystematiek sluit aan bij de behoeften van studenten. Zowel op de stage- als de werkplek is begeleiding aanwezig en op afroep voor studenten beschikbaar. De onderwerpen die binnen de kaders van de studiebegeleiding behandeld worden, ervaren studenten als relevant. Op het gebied van informatievoorziening neemt de opleiding maatregelen om de daling in de studenttevredenheid weer om te buigen. Voor het auditpanel reden Standaard 8 voor beide varianten en de Ad's als voldoende te beoordelen.

## Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

### *Standaard 9 Periodiek evalueren*

De opleiding beschikt over een functionerend kwaliteitszorgsysteem en betreft hier relevante partijen bij, waaronder de beroepenveldcommissie. Zij hanteert duidelijk geformuleerde doelen. Een aandachtspunt is het informeren van studenten over verbetermaatregelen. Een aantal aspecten die van invloed zijn op het goed functioneren van het kwaliteitszorgsysteem verdienen nadrukkelijk aandacht. Het auditpanel beoordeelt Standaard 9 voor beide varianten en de Ad's als voldoende.

## Onderwerp 6. Toetsing

### *Standaard 10 Systeem van toetsing*

De opleiding toetst de prestaties van haar studenten op een valide en betrouwbare wijze. De kwaliteit van de toetsen is in orde. De opleiding heeft recent besloten zelf toetsen op te stellen daar waar ze dit voorheen uitbesteedde, om zo de kwaliteit ervan beter te kunnen waarborgen. Het toetsplan is duidelijk uitgewerkt, de toetsmatrijs is een waardevol instrument gebleken bij het maken van toetsen. De positie van de examencommissie, met name wat betreft ondersteuning ervan door het management van de opleiding, is een punt van aandacht. De examencommissie heeft recent maatregelen genomen om de kwaliteit van het eindniveau te verhogen waaronder een aangescherpt afstudeertraject. Het auditpanel beoordeelt Standaard 10 als voldoende voor beide varianten en de Ad's.

## Onderwerp 7. Gerealiseerde eindkwalificaties

### *Standaard 11 Gerealiseerde eindkwalificaties*

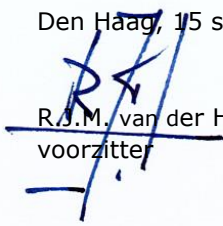
De opleiding heeft de afstudeerprocedure recent gewijzigd. De lat voor het eindniveau is hoger komen te liggen. De door het auditpanel bestudeerde eindwerkstukken lagen niet allemaal op het hbo-bachelorniveau. De onderzoekscomponent en het taalgebruik verdienen nadrukkelijk aandacht. Wel is de kwaliteit van de meest recente eindwerken beter dan van de afstudeerproducten uit 2013. De originaliteit van de uitwerking van de Ad-opdracht is een punt van aandacht. Het auditpanel beoordeelt Standaard 11 als onvoldoende.

### **Algemene conclusie:**

Hogeschool SDO biedt een opleiding Bedrijfskunde aan in de varianten duaal en deeltijd en in verschillende tweejarige Ad's die tot voorkort nadrukkelijk voorzag in een behoefte op de arbeidsmarkt. Veranderde marktomstandigheden, in het bijzonder de forse terugloop in het aantal studenten, noopte de onderwijsinstelling tot maatregelen die er toe geleid hebben dat de opleiding recent een aantal forse ingrepen heeft gepleegd in de organisatie. Ook herziet de opleiding -op basis van signalen uit het werkveld- de inhoud van het curriculum. Het auditpanel stelt vast dat de onderwijsorganisatie en de opleiding hard gewerkt hebben om de opleiding Bedrijfskunde accreditatiewaardig te houden. Op onderdelen is dit zeker gelukt, tijdens de audit was er op onderdelen nog sprake van 'werk in uitvoering'.

Wat betreft het verbeteren van het eindniveau kwam de audit/accreditatie te vroeg. Het gerealiseerde niveau beoordeelt het auditpanel als onvoldoende. Omdat de opleiding bij het verhogen van het eindniveau adequate maatregelen neemt, waaronder het herzien van de afstudeerprocedure en meer aandacht voor de onderzoekscomponent én het feit dat de meest recent eindwerkstukken een verbetering laten zien, stelt het auditpanel een hersteltermijn voor waarbinnen de opleiding de gelegenheid krijgt verder te werken aan het verhogen van de afstudeerkwaliteit.

Den Haag, 15 september 2015,

  
R.J.M. van der Hoorn,  
voorzitter

  
G. Broers,  
secretaris



### 3. INLEIDING

#### Inleiding

De Stichting Deeltijd Opleidingen (hierna: SDO) is begin deze eeuw gestart als opleidingsinstituut. Doel was het aanbieden van opleidingen op het terrein van bedrijfskunde, afgestemd op de behoefte van de doelgroep: werkende volwassenen. In 2011 verwierf de hogeschool de wettelijke status van aangewezen hogeschool. De opleiding is vijf jaar geleden (12 oktober 2010) geaccrediteerd op basis van een positief advies in het kader van 'aanvraag om aanwijzing van Stichting Deeltijd Opleidingen, strekkende tot een positieve beoordeling van de hbo bachelor Bedrijfskunde'.

Vanaf 2011 hebben ruim 200 studenten zich ingeschreven voor het volledige studieprogramma Bedrijfskunde of een deel ervan. Er was sprake van een 'historisch gegroeide' groep van studenten die afkomstig was uit de sectoren brandweer en *payroll*. Recent is er sprake van een kentering in het aanbod van studenten door gewijzigde marktomstandigheden, waarbij de studenteninstroom vanuit de traditionele doelgroep afneemt. De hogeschool ziet zich hierdoor genoodzaakt om haar businessmodel te herzien en te reorganiseren.

Kenmerkend voor Hogeschool SDO in het algemeen en de opleiding Bedrijfskunde in het bijzonder is dat zij werkende professionals opleidt tot bedrijfskundigen. Mede om te zorgen voor een wisselwerking tussen theorie en praktijk zijn vijf verschillende Ad-programma's opgenomen binnen de bachelor Bedrijfskunde. In alle Ad's, behalve Management in de Zorg, zijn studenten ingeschreven (geweest). Een kleine groep Ad-studenten is inmiddels afgestudeerd. In de voorliggende rapportage zullen wij, waar noodzakelijk, aandacht besteden aan de Ad.

De opleiding Bedrijfskunde heeft recent, in de periode 2013-2014, behalve haar businessmodel, ook het opleidingsprogramma herzien en verder in lijn gebracht met de landelijke standaarden BBA en het opleidingsprofiel van de opleidingen bedrijfskunde MER. Daarbij heeft zij het onderscheid tussen de duale- en deeltijdvariant versterkt. Aanleiding hiervoor waren de veranderende opleidingsmarkt, rapportages van de Inspectie en de NVAO en de realisatie van de landelijke standaard Bachelor of Business Administration (Den Haag, 2012). Ten tijde van de audit bevond de opleiding zich in een fase waarbij deze veranderingen werden geïmplementeerd, zowel op hogeschool- als op opleidingsniveau. In de voorliggende rapportage zullen we ingaan op een aantal consequenties van deze veranderingen voor de opleiding. Het betreft onder andere wijzigingen binnen kwaliteitszorg, toetsing en de inhoud van het curriculum: met name de onderzoekscomponent hierbinnen.

De rapportage die in 2010 mede ten grondslag lag aan het positieve NVAO advies vermeldde dat de opleiding zich op een aantal punten diende te verbeteren: Dit gold voor:

- de beroepenveldcommissie die de opleiding diende te verbreden, hetgeen inmiddels is gebeurd.
- de onderzoekscomponent die de opleiding nadrukkelijker in het curriculum moest opnemen. Het curriculum is op dit punt recent aangepast waarbij docenten op het terrein van onderzoek zijn geschoold. Het organiseren van een lectoraat heeft vertraging opgelopen door de reorganisatie.
- de internationalisering die nadrukkelijker in het curriculum dient te worden opgenomen. De opleiding heeft onderwijseenheden op dit terrein toegevoegd en de omvang van de Engelstalige literatuur uitgebreid.





## 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 en oriëntatie (bachelor of master; hbo of wo) binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze 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. Voor zover van toepassing zijn de beoogde eindkwalificaties tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

### Bevindingen

Het beroepsprofiel dat de opleiding hanteert, is in 2010 op landelijk niveau na raadpleging van het werkveld vastgesteld. Recent, in 2015, is dit profiel op basis van de BBA-standaard (Bachelor of Business Administration) door het Landelijk Overleg Opleidingen Bedrijfskunde MER verder uitgewerkt.

De hbo-bachelor Bedrijfskunde onderscheidt zeven beroepstaken, vijf taakcompetenties en drie generieke competenties. Voor de opleiding vormen de beroepstaken het referentiekader voor de inhoud van het onderwijs én voor de leer- en toetsdoelen.

#### *Beroepstaken*

1. Iedere *beroepstaak* heeft de opleiding uitgewerkt in meerdere *beroepshandelingen*.
2. Leidinggeven aan bedrijfs- of organisatieprocessen.
3. Analyseren van beleidsvraagstukken, vertalen in beleidsdoelstellingen en alternatieven en voorbereiden van besluitvorming gericht op de (in)richting van de bedrijfs- en/of organisatieprocessen van de organisatie.
4. Toepassen human resource management in het licht van de strategie van de organisatie gericht op de algehele bevordering van de productiviteit.
5. Inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- of organisatieprocessen gericht op verbetering van de efficiency in het bedrijf.
6. Analyseren van de financiële en juridische aspecten, interne processen en de organisatieomgeving om samenhang en wisselwerking te versterken.
7. Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces.
8. Ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens.

#### *Taakcompetenties*

De vijf taakcompetenties hebben vooral betrekking op het onderzoekend vermogen van de student.

1. *Probleem herkennen en diagnosticeren:* De bedrijfskundige professional is in staat om vraagstukken van organisatorische aard te signaleren, analyseren en beoordelen ten behoeve van de effectiviteit van een organisatie en deze consistent operationeel uit te werken tot een te onderzoeken organisatievraagstuk.
2. *Innoveren en ontwerpen:* De bedrijfskundige professional is in staat op basis van een programma van eisen en *evidence based practices* om nieuwe ideeën te signaleren, te genereren en uit te voeren om de effectiviteit van een organisatie te verbeteren en bedrijfsprocessen te (her)ontwerpen.
3. *Veranderen:* De bedrijfskundige professional is in staat om zijn opdrachtgever

te adviseren over en begeleiden bij (complexe) vernieuwingsprocessen met een haalbare en integrale aanpak en gericht op het creëren van de gewenste situatie.

4. *Evalueren*: De bedrijfskundige professional is in staat door onderzoek de effectiviteit van verbeteracties te beoordelen en advies te geven over eventueel vervolgonderzoek. De evaluatie is gericht op de juistheid van de diagnose, oplossingsrichting (ontwerp) en de implementatie.
5. *Methodisch handelen*: De bedrijfskundige professional is in staat methoden en technieken op het gebied van onderzoek en projectmanagement te selecteren en toe te passen voor het doelgericht aanpakken van organisatievraagstukken.

#### *Generieke competenties*

1. *Professioneel vakmanschap*: Via de weg van reflectie zich professioneel ontwikkelen en een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de organisatie en de beroepspraktijk door opgedane kennis te borgen, over te dragen en te verspreiden. Hierbij is de professional zich bewust van de ethische aspecten van de context waarin hij opereert en signaleert maatschappelijk, cultureel en moreel gevoelige punten en past zijn gedrag en/of zijn adviezen hierop aan.
2. *Sociale en communicatieve vaardigheden*: Intern en extern te communiceren in een multidisciplinaire, multiculturele en internationale samenleving.
3. *Samenwerken / netwerken*: De bedrijfskundige professional is in staat teamgericht samen te werken en (internationale) relaties en allianties binnen en buiten de eigen organisatie te ontwikkelen en bestendigen en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.

De opleiding kan haar inhoudelijke profiel uitgebreider beschrijven en daarbij aandacht besteden aan het onderscheid met andere bedrijfskunde opleidingen op hbo-bachelorniveau.

#### **Hbo-bachelorniveau**

De opleiding heeft de Dublin Descriptoren, de taak- en generieke competenties en de beroepstaken op een inzichtelijke wijze in een matrix met elkaar verbonden.

De beroepshandelingen die behoren bij de beroepstaken zijn beschreven en vormen voor curriculumontwikkelaars, docenten en studenten een voor hen hanteerbare uitwerking van de eindkwalificaties/competenties. Ter illustratie: voor de Dublin descriptor 'Toepassen van kennis en inzicht' beschrijft de opleiding drie beroepshandelingen, uitgewerkt in concrete beroepstaken zoals het meewerken aan het HRM-beleid van een organisatie, het kunnen toelichten en verdedigen van de resultaten van een project en het kunnen verzamelen van relevante gegevens op basis van een concrete vraag/opdracht.

Binnen de beroepsvaardigheden en de integratieve opdrachten onderscheidt de opleiding drie competentieniveaus. Deze niveaus beschrijven de competentieontwikkeling van de student, lopend van de propedeuse via de Ad naar het eindniveau, de hbo-bachelor. Dit is op een inzichtelijke wijze door de opleiding uitgewerkt.

#### **Ad's**

De beroepsprofielen die gelden voor de tweejarige Ad-opleidingen, zijn in 2012 opgesteld met uitzondering van het profiel voor de Ad Payroll dat in 2014 door de branchevereniging is aangepast. Kenmerkend voor de verschillende Ad-opleidingen die Hogeschool SDO aanbiedt, is hun bedrijfskundige invalshoek waar andere opleiders voor bijvoorbeeld een meer financiële invalshoek kiezen. Ieder Ad-programma kent een eigen beroepsprofiel dat een verdere specificatie is van het beroepsprofiel van de hbo-bachelor opleiding Bedrijfskunde. De vijf Ad's richten zich op bedrijfskunde, payroll, management in de zorg, *improvement* analist en retail management. Voor de vijf Ad's geldt dat zij gebaseerd zijn op dezelfde beroepstaken en generieke competenties als die van het bachelor bedrijfskundige beroepsprofiel. Wél ligt het eindniveau voor de Ad-student lager dan voor de bachelorstudent Bedrijfskunde.

### **Werkveld**

De opleiding zelf heeft de set landelijk vastgestelde competenties voorgelegd aan en laten accorderen door haar beroepenveldcommissie. Het auditpanel stelt vast dat deze goed functioneert; wel zou de samenstelling ervan breder gespreid kunnen worden over meerdere sectoren waar bedrijfskundigen werkzaam zijn. Positief is het auditpanel over de wisselwerking tussen de (beroeps)praktijk en de opleiding. Omdat studenten die deze opleiding volgen veelal werkzaam zijn in sectoren waar bedrijfskundigen na hun afstuderen terechtkomen, is er sprake van tweerichtingsverkeer. Niet alleen leert de student op de opleiding, maar haalt de opleiding zelf relevante informatie uit het werkveld, niet in de laatste plaats via haar studenten en hun werkgevers. Een goede manier om de eindkwalificaties up-to-date te houden.

### **Onderzoek**

De opleiding Bedrijfskunde heeft het thema onderzoek in het nieuwe beroepsprofiel, explicieter dan voorheen, opgenomen. Zo treft het auditpanel onder de taakcompetentie 'Methodisch handelen' een duidelijke verwijzing naar de onderzoekscompetentie: 'De bedrijfskundige professional is in staat methoden en technieken op het terrein van onderzoek en projectmanagement te selecteren en toe te passen voor het doelgericht aanpakken van organisatievraagstukken'. Ook bij de zeven beroepstaken is er sprake van een onderzoekscomponent alhoewel niet expliciet benoemd.

De aanstelling van een lector heeft vertraging opgelopen door de recente reorganisatie. Tijdens de audit gaf de opleiding aan twee personen op het oog te hebben voor het lectorschap, waaronder voor *smart industries*.

### **Internationalisering**

Voor de bedrijfskundige bestaat geen internationaal uitgewerkt beroepsprofiel en hiervan afgeleide eindkwalificaties. Wel is de BBA-standaard internationaal geborgd door aan te sluiten bij de kernvakgebieden uit het *bachelor of business administration* profiel. De opleiding zou de internationaliseringscomponent explicieter moeten formuleren en nadrukkelijker in haar set eindkwalificaties op moeten nemen.

### **Weging en Oordeel**

De opleiding hanteert een set eindkwalificaties die op landelijk niveau is vastgesteld. De Ad's zijn wat profiel en kwalificaties betreft voldoende uitgewerkt en representeren in voldoende mate het Ad-niveau. Het werkveld is betrokken via haar beroepenveldcommissie bij het accorderen van de eindkwalificaties. De opleiding heeft de relatie tussen eindkwalificaties, Dublin Descriptoren, beroepstaken en beroepshandelingen uitgewerkt. Als aandachtspunten noemt het panel het opstellen van een duidelijk onderscheidend inhoudelijk profiel (t.o.v. andere bedrijfskundeopleidingen) en het internationaliseringsaspect dat concreter dan thans het geval is in het profiel naar voren moet komen. Voor het auditpanel reden om Standaard 1 als voldoende te beoordelen.

## 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 heeft op een duidelijke wijze de beroepsgroep beschreven waarvoor zij opleidt en daarbij aandacht besteed aan de beroepscontext/werkzaamheden, rollen en verantwoordelijkheden, complexiteit, typerende beroepshouding, marktontwikkelingen en innovatie en verandering. Uit de beroepsbeschrijving en de hieraan gerelateerde eindkwalificaties, leidt zij de kenniscomponent en de vaardigheden af waarover de afgestudeerde bedrijfskundige moet beschikken.

Het auditpanel stelt vast op basis van de documentatie en na gesprekken met docenten en studenten, dat laatstgenoemde werken aan de ontwikkeling van hun beroepscompetenties door het leveren van beroepsproducten. Positief in dit verband is dat door de breedte van het vakgebied studenten over een praktijkomgeving beschikken waarin zij de aangeboden theorie direct kunnen toepassen. Duale studenten beschikken over een relevante werkplek waar zij leeropdrachten uitvoeren. Voor deeltijdstudenten geldt dat zij vergelijkbare opdrachten uitvoeren als duale studenten op basis van realistische praktijkcasussen en zij lopen daarbij geruime tijd stage op een relevante werkplek. Voor de groep Ad-studenten geldt dat het tweejarig programma dat zij volgen vergelijkbaar is met het bedrijfskundeprogramma: zij zijn daarbij op dezelfde beroepstaken gericht met identieke beoordelingscriteria; inhoudelijk zijn deze vervolgens profielspecifiek ingevuld.

### Interactie met de beroepspraktijk

Het curriculum is zodanig opgezet dat theorie en praktijk elkaar telkens afwisselen. Docenten zijn veelal afkomstig uit de praktijk. Interactie met de beroepspraktijk is daardoor natuurlijk en min of meer vanzelfsprekend. Studenten die de opleiding volgen, voeren de beroepstaken uit op hun stage- of werkplek. Zo start de student het eerste jaar met vier theoretische studieonderdelen: Management & Organisatie, Marketing, Bedrijfseconomie en Proces- & Informatiemanagement. Vervolgens maken studenten vier opdrachten in de beroepspraktijk rond projectmanagement, personeelsmanagement en onderzoeksvaardigheden. De opleiding biedt studenten op deze wijze de gelegenheid om de theorie toe te passen in de beroepspraktijk en tevens om, niet onbelangrijk, informatie uit te wisselen met collega's die in de beroepspraktijk werkzaam zijn. Alle studenten die de opleiding volgen, krijgen zo al vroeg een realistisch beeld van de beroepspraktijk en van de kritische beroepssituaties waarin zij terecht komen.

De opleiding bewaakt de geschiktheid van de werkplek voor het praktijkdeel van de duale opleiding door een werkplekscan uit te voeren. Daarbij let zij op de inhoud van de werkzaamheden van de student en op de beschikbaarheid van een goede begeleider op de werkplek. Binnen de duale variant is verder sprake van een tripartiete overeenkomst waarin de rechten en plichten vermeld staan van de opleiding, de student en zijn werkgever. Voor de deeltijdvariant geldt dat de werkgever voor de inhoudelijke geschiktheid van de werkplek instaat hetgeen schriftelijk is vastgelegd. Voor zowel de duale- als de deeltijdvariant geldt verder dat de studieloopbaanbegeleider namens de opleiding de kwaliteit van de werk- of stageplek in de gaten houdt.

### **Betrokkenheid bedrijfsleven**

Tijdens de gesprekken met het werkveld stelt het auditpanel vast dat het bedrijfsleven nauw betrokken is bij de opleiding. Het werkveld participeert niet alleen in de uitvoering van het onderwijs maar ook in de onderwijsontwikkeling en levert daarbij input voor het onderwijsprogramma. Op basis van gesprekken met het werkveld wil de opleiding, meer dan thans het geval is, aandacht besteden aan de betekenis van technische ontwikkelingen voor bedrijfsprocessen. Zij schuift daarbij wat meer op in de richting van technische bedrijfskunde. Het auditpanel is van mening dat dit in beperkte mate mogelijk is waarbij de opleiding goed in de gaten moet houden dat het geen opleiding Technische Bedrijfskunde is.

Uit het gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld ontstond bij het auditpanel de indruk dat zij nadrukkelijk een stempel drukken op het curriculum. Dat hoeft niet verkeerd te zijn, het kan zelfs goed zijn om zo de relevantie en actualiteit van de opleiding te garanderen. Zolang de opleiding daarbij zelf maar de regie behoudt over de inrichting van het curriculum en de landelijke afgesproken eindkwalificaties in het vizier houdt. Een blijvend punt van aandacht voor de opleiding hiervoor zorg te dragen.

### **Weging en Oordeel**

De opleiding heeft onmiskenbaar goede relaties met de beroepspraktijk. Gewijzigde marktomstandigheden leiden tot veranderingen in het curriculum. Studenten van de verschillende varianten profiteren hiervan: theorie en praktijk liggen in elkaars verlengde. De mogelijkheid voor studenten om vaardigheden in de beroepspraktijk te ontwikkelen is binnen de opleiding sterk ontwikkeld. Er is een duidelijke rol van het bedrijfsleven bij de opleiding, met name bij de Ad's. Het auditpanel wijst er met nadruk op dat de opleiding verantwoordelijk blijft voor de inhoud van het curriculum en het niveau van de opleiding. Al met al reden voor het auditpanel Standaard 2 als voldoende te beoordelen.

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

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

## **Bevindingen**

### **Programmastructuur**

Iedere student Bedrijfskunde, dus zowel de duale-, deeltijd- als Ad-student, volgt hetzelfde propedeusejaar Bedrijfskunde. Hiervoor geldt een nominale studielast van 60 EC's. Het tweede jaar sluit de Ad-student af met een examen. Ook hiervoor geldt de nominale studielast van 60 EC's. Studenten die de Bachelor Bedrijfskunde doorlopen, volgen ná het tweede studiejaar nog een studieprogramma dat een nominale studieduur kent van 120 EC's, verspreid over twee studiejaren.

De samenhang in het studieprogramma is zowel horizontaal en verticaal aanwezig, zoals blijkt uit de door de opleiding onderscheiden leerlijnen, en uit de toenemende complexiteit van de studieonderdelen. Bestudering van de studieprogramma's, inclusief die van de Ad's, laat zien dat de aangeboden studieonderdelen relevant zijn voor de betreffende Ad en er voldoende onderscheidend vermogen bestaat tussen de Ad's. Wat de inhoudelijke component betreft, bestaat er tussen de Ad's wel overlap maar is er toch in voldoende mate sprake van onderscheidend vermogen. Zo volgt de student binnen de Ad Payroll naast bedrijfskundige studieonderdelen ook Payroll-specifieke studieonderdelen.

De opleiding heeft het curriculum herzien naar aanleiding van opmerkingen van de visitatiecommissie, de herziene BBA-competenties en student- en docentevaluaties. Zo kent het programma een vaste structuur waarbij de student gedurende de studiejaren 1, 2 en 3 acht studieonderdelen volgt, het studieonderdeel 'Persoonlijke leerweg' afsluit met een reflectieverslag en een integratieve afsluitende opdracht. Ieder studieonderdeel sluit de student op zijn stage- of werkplek af met een toets of een opdracht die leidt tot een beroepsproduct.

### **Programma inhoud**

Bij de omzetting van de eindkwalificaties in doelstellingen en het curriculum heeft de opleiding de 'Koninklijke weg' gekozen: de omzetting van eindkwalificaties in doelstellingen, die op hun beurt zijn vertaald naar een curriculum. Kenmerkend voor het curriculum zijn: beroepsgerichtheid, leerwegaafhankelijkheid van de onderwijseenheden, kennisintensiviteit en het vraaggestuurde karakter. Om dit te realiseren onderscheidt de opleiding (Ad én de hbo-bachelor) vier didactische leerlijnen: de conceptuele leerlijn waar de student de kennisbasis verwerft. Binnen de leerlijn 'beroepsvaardigheden' maakt de student opdrachten waarbij de kritieke werkprocessen van de bedrijfskundige centraal staan. De opleiding heeft vier genoemde kenmerken uitgewerkt in zowel het programmaoverzicht van de Ad's en de hbo-bachelor als in de uitwerking van de onderwijseenheden en beroepstaken. Daaruit blijkt verder dat de kennisbasis voldoende in de Ad's en de hbo-bachelor is opgenomen.

Het auditpanel stelt vast dat de curriculumcommissie van de opleiding thans een te kleine omvang heeft. Van belang is om deze uit te breiden met vertegenwoordigers afkomstig uit meerdere disciplines.

### **Minoren**

Binnen de opleiding bestaat voor bachelorstudenten in het vierde studiejaar de mogelijkheid om een minor te volgen. De minoren die de onderwijsinstelling aanbiedt, zijn vooral verbredend op de terreinen marketing en financiën.

### **Internationale oriëntatie**

De internationale component komt met name naar voren binnen het studieonderdeel *International business*. De hoeveelheid Engelstalige literatuur is beperkt en is met name terug te vinden in het studieonderdelen Marketing en Informatiemanagement. Deze internationale component kan de opleiding verder uitbouwen in het curriculum.

### **Onderzoek**

De opleiding heeft de onderzoekscomponent binnen zowel de Ad als de bachelor opnieuw vormgegeven. Bestudering door het auditpanel van dit studieonderdeel toont aan dat onderzoek een prominentere positie heeft gekregen binnen de opleiding dan voorheen. Zo beschrijft zij de plek van de onderzoekscomponent binnen het vakgebied Bedrijfskunde, de inhoud ervan, de leerdoelen en de gebruikte literatuur. De student verwerft, zo formuleert de opleiding het, kennis van en ervaring in het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. Daartoe volgt de student het studieonderdeel 'Inleiding onderzoeksvaardigheden'. De opleiding heeft van deze competenties tien leerdoelen afgeleid waaronder: het in staat zijn om een praktijkonderzoek uit te voeren, het kunnen onderscheiden van onderzoeksfases in een praktijkonderzoek en het verwerven van inzicht om de validiteit en betrouwbaarheid van een onderzoek te kunnen beoordelen. Van belang is, zo stelt het auditpanel vast, dat de opleiding de onderzoekscomponent blijvend goed verankert in het curriculum om er zorg voor te dragen dat de student ook bij zijn afstuderen (Ad of bachelor) beschikt over de kennis en vaardigheden om onderzoek te kunnen uitvoeren. Het initiatief van de opleiding om extra onderzoeksvaardigheden aan te bieden sluit hierbij aan.

### **Weging en Oordeel**

De opleiding biedt studenten een studieprogramma aan dat aansluit bij de eisen van het beroepenveld en bij de eindkwalificaties. De door de opleiding onderscheiden leerlijnen zijn herkenbaar aanwezig, de samenhang tussen de verschillende studieonderdelen is eveneens aanwezig. Binnen het programma is er voortdurend sprake van een link met de praktijk, een belangrijk en onderscheidend kenmerk van deze opleiding en haar varianten.

Voor de onderzoekscomponent geldt dat deze recent opnieuw is vormgegeven. Dit is op een inzichtelijke wijze uitgewerkt in het programma. De consequenties hiervan waren ten tijde van de audit nog niet zichtbaar.

De internationale component in het programma is een blijvend punt van aandacht. Er zijn talloze mogelijkheden volgens het auditpanel om dit aspect duidelijker dan thans het geval is, te verwerken in het curriculum. Het aanbod van minoren is opleidingsrelevant. Samenvattend beoordeelt het auditpanel Standaard 3 als voldoende.

**Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om 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. 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**

Het auditpanel stelt vast dat de opleiding studenten voldoende voorbereidt op het werkveld, zodat zij op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen in de beroepspraktijk en na afronding van de opleiding over de relevante competenties beschikken passend bij het afstudeerniveau, Ad of hbo-bachelor. De opleiding betreft het bedrijfsleven bij de uitvoering van het onderwijs door studenten in de praktijk opdrachten te laten uitvoeren. Studenten waarderen deze voortdurende interactie tussen theorie en praktijk, waarbij zij bestudeerde theorie direct kunnen toepassen in de praktijk. Leren door te doen luidt het didactisch principe van de opleiding. Een karakteristiek die de studenten waarderen.

### **Zelfsturing**

De verschillende varianten van de opleiding worden uitsluitend gevolgd door volwassenen. Een belangrijk uitgangspunt voor de vormgeving van het curriculum is zelfsturing. De opleiding verwacht van de instromende studenten, en volgens het auditpanel terecht, dat zij in staat zijn om verantwoordelijkheid te dragen voor hun leerproces. Toch geldt voor met name beginnende studenten dat zij moeite hebben om sturing te geven aan hun leerproces. Daarom is de opleiding zo ingericht dat studenten in de eerste fase van de opleiding meer sturing/begeleiding krijgen om vervolgens in toenemende mate aan hun leerproces zelf sturing te geven. Bij het aanbieden van de leerstof, de formulering van opdrachten en vooral bij de begeleiding van studenten besteedt de opleiding aandacht aan het leren te leren. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij de formulering van praktijkopdrachten door minder stappen te beschrijven.

### **Werkvormen**

Het auditpanel stelt vast dat de opleiding werkvormen hanteert die voldoende aansluiten bij de achtergrond van de studenten en bij het uitgangspunt 'zelfsturing'. De verschillende werkvormen sluiten aan bij de verschillende leerdoelen en leerstijlen van studenten. De opleiding biedt studenten werkcolleges aan waarbij het toepassen van kennis en het leren van vaardigheden centraal staan. Nadat studenten de theoriecomponent gevolgd hebben, gaan zij zelf in de praktijk aan de slag met taakopdrachten (*learning by doing*) die aan de theoriecomponent gelieerd zijn. Daarna volgen zij een of meerdere colleges en volgt er een nabespreking van de door studenten gemaakte opdrachten (*learning by reflection*). Naast hoor- en werkcolleges werkt de student aan opdrachten op zijn stage- of werkplek. Bij de duale variant spreekt de opleiding dan over werkleren waarbij de ervaringen van de student tijdens de uitvoering van zijn functie centraal staan. Bij de deeltijdvariant heeft de opleiding het over praktijkleren waarbij de student opdrachten uitvoert in de beroepspraktijk.

Studenten ervaren de studielast als hoog. De opleiding is intensief en stelt hoge eisen aan hun cognitieve vermogens, hun planningsvaardigheid en hun inzet. Zij zijn per week ongeveer 20-25 uur bezig met hun opleiding, inclusief de taakopdrachten die ze moeten maken.

### **Beroepstaken**

In beroepstaken komen de kennis en vaardigheden, die studenten in verschillende onderdelen verwerven, samen bij het maken van een beroepsproduct. Om de werkelijkheid zo goed mogelijk na te bootsen en om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de praktijk, biedt de opleiding projecten aan als een specifieke werkvorm binnen de integrale leerlijn. Bij opdrachten bestaat de mogelijkheid om met andere studenten samen te werken.



Iedere student voert de opdracht uit bij de werkgever; ervaringen bij de verschillende werkgevers wisselen studenten met elkaar uit tijdens intervisie en presentaties. Volgens het auditpanel een adequate aanpak die aansluit bij de eisen van de doelgroep waar de opleiding zich op richt. Studenten onderschreven dit laatste tijdens de audit.

### **Weging en Oordeel**

Het auditpanel is positief over de aanpak van de opleiding om alle studenten, ongeacht de variant, te begeleiden richting zelfsturing. De verschillende werkvormen doen recht aan de verschillende leerdoelen en leerstijlen van studenten; zij zijn didactisch adequaat vormgegeven en aangepast aan de doelgroep waar de opleiding zich op richt. De student krijgt daarmee de gelegenheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken. Het auditpanel beoordeelt Standaard 4 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**

Vanaf 2011 hebben ruim 200 studenten zich ingeschreven voor het bedrijfskundecurriculum. Ongeveer 2000 studenten hebben delen van het curriculum gevolgd zonder daarbij deel te nemen aan de reguliere examens. Het merendeel dat zich inschrijft, volgt de Ad Bedrijfskunde. Dit studiejaar hebben zich 12 studenten ingeschreven voor de bachelor Bedrijfskunde. Studenten die de opleiding volgen, zijn veelal oudere studenten die al over werkervaring beschikken. Hun vooropleiding is zeer divers: van mbo-niveau tot en met hoger onderwijsniveau en een breed scala aan opleidingen. Studenten kunnen via de opleiding een volgende stap zetten in hun carrière. Dit laatste geldt voor verreweg de meeste studenten die het auditpanel heeft gesproken.

Formeel hanteert de opleiding de toelatingseisen zoals deze in de WHW zijn opgenomen. Veelal beschikken instromende studenten over een havo- of een mbo-diploma. Mede gelet op de leeftijd van studenten, volwassenen die veelal op latere leeftijd een Ad of hbo-bacheloropleiding volgen, komt het voor dat potentiële studenten niet aan deze ingangseis voldoen. Voor hen is er een toelatingsonderzoek dat het auditpanel als voldoende zwaar beoordeelt. Alle instromende studenten starten de opleiding met een zelfevaluatie op grond waarvan de opleiding in overleg met de student een persoonlijke leerweg samenstelt.

De opleiding Bedrijfskunde met hierin opgenomen vijf bedrijfskundige georiënteerde Ad-programma's vormt een doorlopende leerlijn van mbo naar hbo. Studenten die met de opleiding starten doen dit, zo bleek tijdens de audit, vooral om hun kennis en vaardigheden op bedrijfskundig terrein te verbreden en om zo van meerwaarde te zijn voor de eigen organisatie én hun marktwaarde op de arbeidsmarkt te verhogen.

De examencommissie ziet toe op mogelijke vrijstellingen voor studenten. Zij verleent vrijstelling uitsluitend op basis van certificaten die vergelijkbaar zijn met het studieonderdeel waarvoor de student vrijstelling vraagt. Leerdoelen en studiebelasting worden daarbij meegenomen. Vrijstellingsverzoeken coördineert en archiveert de opleidingscoördinator op zorgvuldige wijze.

Analyse van studieresultaten laat zien dat oudere studenten moeite hebben met Engelstalige studieonderdelen. Bedrijfseconomie vormt voor alle groepen studenten een struikelblok. Hogeschool SDO biedt op dit terrein geen deficiëntieprogramma aan. Verzwaring van de onderzoekscomponent levert met name in het afstudeerjaar onder de oudere cohorten (vóór 2014-2015) vertraging op. Sedert 2014 organiseert de opleiding op dit terrein extra lessen. Ook de schrijfvaardigheid kan voor studenten een struikelblok vormen. De opleiding stelt vast dat een groeiend aantal studenten omwille van hun gebrekkige schrijfvaardigheid de opleidingen verlaten. De meeste, ruim 80 procent, studenten zijn tevreden over de aansluiting vooropleiding en deze opleiding.

**Weging en Oordeel**

De opleiding sluit inhoudelijk en onderwijskundig goed aan op de doelgroep maar zou op de terreinen economie en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden een deficiëntieprogramma kunnen aanbieden om het aantal studenten op peil te houden. Studenten zijn tevreden over de aansluiting tussen hun vooropleiding/voorkennis en de opleiding. De opleiding geeft op beperkte schaal vrijstellingen en doet dit op basis van nauwkeurig vastgestelde criteria.

Het is goed dat de opleiding op het terrein van onderzoeksvaardigheden aan studenten extra lessen aanbiedt. Al met al reden voor het auditpanel om Standaard 5 als voldoende te beoordelen.

## Personeel

**Standaard 6: Het personeel is gekwalificeerd en de omvang er van is toereikend voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.**

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

### Bevindingen

#### Omvang

De opleiding beschikt over een team van 21 docenten dat in deeltijd werkzaam is. Verreweg de meeste dienstverbanden omvatten 0,1 of 0,2 FTE. Het totaal aantal FTE's bedraagt 3,1.

Het auditpanel stelt vast, mede gelet op de eerder in deze rapportage vermelde gunstige docent/student ratio, dat de omvang van het docententeam voldoende is om de opleiding in haar verschillende varianten te verzorgen. Daarnaast beschikt de hogeschool / de opleiding over een ruime vaste formatie medewerkers van 13,2 FTE, inclusief het management, in vaste dienst.

#### Docentkwaliteit

2/3<sup>e</sup> van de docenten is master opgeleid. Hun opleiding, zoals op het terrein van bedrijfseconomie, rechten, bestuurskunde, informatiemanagement, HRM en marketing, sluit aan bij de studieonderdelen die zij verzorgen. Docenten geven meer dan eens les bij andere onderwijsinstellingen op een identiek terrein. Hun kennis van en inzicht in de internationale beroepspraktijk blijft een punt van aandacht voor de opleiding.

Het auditpanel stelt vast dat de opleiding haar docenten voldoende gelegenheid biedt gedurende een jaar om workshops of trainingen te volgen. Omdat de onderzoekscomponent een belangrijk onderdeel vormt van het curriculum, heeft de opleiding recent geïnvesteerd in de onderzoeksvaardigheden van haar docenten. Docenten hebben de gelegenheid om workshops te volgen. De workshops/trainingen in 2014/15 hadden onder andere betrekking op: toetsconstructie, afstudeerrapporten, interview examinering en het examineren van een reflectieverslag. Vijf docenten beschikken over recente onderzoekservaring. Vanaf september 2014 heeft de onderwijsinstelling een gezamenlijk trainingsaanbod voor docenten, waaronder een driedaagse didactiektraining. Recent heeft de opleiding afscheid genomen van een beperkt aantal docenten, mede omdat hun kennis van de onderzoekscomponent te beperkt was. Ook heeft de opleiding recent afscheid genomen van afstudeerbegeleiders die onvoldoende gekwalificeerd bleken voor het beoordelen van eindwerkstukken op basis van de nieuwe beoordelingssystematiek. Daarom zijn nieuwe afstudeerbegeleiders aangetrokken.

#### Studenttevredenheid

Studenten blijken over het algemeen tevreden te zijn over de docenten. Met name hun kennis van het beroepenveld en hun vakinhoudelijke kennis waarderen zij. Begeleiding door docenten beoordelen studenten als tevredenstellend. Op het terrein van vakdidactiek kunnen verschillende docenten zeker nog een slag maken. Hier constateren studenten grote verschillen tussen de docenten. De didactiektraining moet hier soelaas bieden. De opleiding geeft in ieder geval aan op dit onderdeel concrete maatregelen te nemen.

#### Personeelsbeleid

Een van de middelen die de onderwijsinstelling inzet om de ontwikkeling van docenten te borgen is het houden van functioneringsgesprekken. De input van studenten, in het bijzonder hun evaluatiegegevens, zijn bij de gesprekken een belangrijke bron van informatie. Tijdens deze gesprekken is deskundigheidsbevordering een terugkerend thema. Niet alle docenten hebben recent een functioneringsgesprek gehad. Een aandachtspunt voor de opleiding om dit versneld op te pakken.

**Weging en Oordeel**

De omvang van het docentenkorps is voldoende om de opleiding in de verschillende varianten uit te voeren. Het personeelsbeleid is duidelijk vormgegeven met daarbinnen aandacht voor scholing en training. Het docentenkorps is voldoende toegerust om de verschillende studieonderdelen aan te bieden. Hun (internationale) praktijkgerichtheid en, voor een aantal docenten, hun didactische kwaliteit, is een punt van aandacht. Meer gepromoveerde docenten die ervaring hebben met onderzoek is eveneens een aandachtspunt. Het auditpanel beoordeelt Standaard 6 als voldoende.

## Voorzieningen

**Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.**

### Bevindingen

Hogeschool SDO is gevestigd in een pand gelegen tegen het NS-station Etten-Leur. Hier bevinden zich niet alleen de leslokalen, maar ook een kleine bibliotheek en de ondersteunende diensten. Het gebouw is ruim bemeten; de leslokalen zien er verzorgd uit. Pc's zijn voldoende beschikbaar. De opleiding beschikt over een kleine bibliotheek waar studenten beperkt gebruik van maken. Zij geven aan de meeste informatie en documentatie *online* te zoeken. Studenten zijn over het algemeen tevreden over de voorzieningen. De opleiding vraagt niet om specifieke voorzieningen behalve een elektronische leeromgeving, het Leerplein. Hier kunnen studenten informatie opzoeken, zijn studiewijzers opgenomen en vinden studenten huiswerkopdrachten en proeftoetsen. Studenten geven aan tevreden te zijn over het Leerplein: het is goed toegankelijk en het voldoet aan hun eisen wat betreft gebruikersgemak en inhoud. Binnen deze leeromgeving is geen mogelijkheid voor studenten opgenomen om onderling te communiceren, traditionele ICT-voorzieningen voldoen in dit geval zo geven studenten aan.

Omdat studenten de opleiding dual of in deeltijd volgen, beperkt zich hun aanwezigheid in Etten-Leur tot het noodzakelijke. Men is op zoek naar een kleinere locatie.

### Weging en Oordeel

De opleiding is gevestigd in een pand dat duidelijk te groot is, gelet op het aantal studenten. De voorzieningen zijn verder voldoende: studieruimten zijn aanwezig, ICT-voorzieningen zijn tevredenstellend. Zowel docenten als studenten zijn tevreden over de voorzieningen. Het auditpanel beoordeelt Standaard 7 als voldoende.

<b>Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.</b>
--

### **Bevindingen**

Studenten krijgen, zo geven zij aan tijdens de audit, uitgebreid de gelegenheid om zich op de hoogte te stellen van de opzet en de inrichting van de opleiding. In overleg met de opleiding stellen studenten een persoonlijke leerweg samen. Zij kunnen dan het studieprogramma in eigen tempo doorlopen waarbij wél geldt dat de student zelf verantwoordelijkheid draagt voor zijn studieloopbaan. Een begrijpelijk uitgangspunt van de opleiding, gelet op de groep instromende volwassen studenten. Tempo en inhoudelijke oriëntatie voor het programma zijn daarbij vastgelegd.

De opleiding wijst aan iedere student een studieloopbaanbegeleider toe. Deze houdt toezicht op de studievoortgang van de student. Indien nodig overleggen beiden over studievoortgang belemmerende maatregelen. De opleiding heeft er voor gekozen om de studiebegeleiding vooral aan te bieden binnen de leerlijn Reflectie. Centraal hierbij staat het stimuleren van de studievoortgang en het begeleiden van de door de student gemaakte keuzes. In het curriculum is ieder jaar het studieonderdeel 'Persoonlijke leerweg' opgenomen waar studenten werken aan hun ontplooiing als beroepsbeoefenaar. Dit studieonderdeel sluit de student af met een reflectieverslag dat hij vervolgens bespreekt met zijn begeleider.

Voor iedere student heeft de opleiding de mogelijkheid gecreëerd om ten minste drie keer per jaar een studievoortgangsgesprek te voeren met de studieloopbaanbegeleider. Centraal daarbij staat telkens de voortgang in de studie en factoren die de studievoortgang belemmeren. Voor ingrijpende maatregelen schakelen student en studieloopbaanbegeleider de coördinator opleidingen in. Studenten zijn tevreden over de begeleiding die de onderwijsinstelling hen biedt.

Een aanzienlijk deel van het onderwijs volgt de student bij een stagebedrijf of werkgever. De begeleiding van dit praktijkleren gebeurt vanuit de onderwijsinstelling door de docent-praktijkbegeleider. Voor de duale deelnemer geldt, binnen de kaders van de tripartiete overeenkomst, dat de werkgever zorg draagt voor een praktijkopleider. Studenten van de verschillende varianten geven aan tevreden te zijn over de wijze waarop de opleiding de studiebegeleiding vormgeeft. Deze tevredenheid richt zich met name op de flexibiliteit van de opleiding, rekening houdend met de mogelijkheden van de student, en de geboden zelfstandigheid.

### **Informatievoorziening**

De informatievoorziening aan studenten verloopt via informele kanalen en via het digitale Leerplein. Met name vorig studiejaar is er sprake geweest van problemen met de informatievoorziening. Als oorzaak wijst de opleiding op de 'turbulente periode' die zij in 2014 doormaakte. Als verbetermaatregel zal de opleiding in het studiejaar 2015/2016 zowel het programma als de organisatie van de opleiding beter communiceren naar studenten. Ook zal het Leerplein vervangen worden door een nieuw digitaal informatiesysteem dat minder onderhoud vraagt.

### **Studeren met een functiebeperking**

De opleiding beschikt over een goed uitgewerkt systeem rond het studeren met een functiebeperking. Hierin is een protocol opgenomen rond het studeren met een functiebeperking en is de rol van de examencommissie beschreven overeenkomstig het deelnemersstatuut.

**Weging en Oordeel**

De opleiding beschikt over een systeem van begeleiding dat aansluit bij de behoefte van de studenten. De studenten zijn tevreden over hun studieloopbaanbegeleider en over de mogelijkheid om studievoortgangsgesprekken te voeren. De opleiding neemt maatregelen om studeren met een functiebeperking mogelijk te maken. Een aandachtspunt vormt het informatievoorziening van de opleiding maar op dit punt treft de opleiding maatregelen. Het auditpanel beoordeelt Standaard 8 als voldoende.



## Kwaliteitszorg

### **Standaard 9: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.**

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 uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen. Bij de interne kwaliteitszorg worden de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

### **Bevindingen**

De onderwijsinstelling hanteert een kwaliteitszorgplan dat deel uit maakt van de planning en controle cyclus. Het systeem rond kwaliteitszorg is beschreven in een kwaliteitshandboek (2013) dat ten tijde van de audit herzien werd en vervolgens *online* gezet wordt zodat het onderhoud eenvoudiger is. Hierin is de kwaliteitscyclus beschreven, de wijze waarop de examencommissie, de commissie van beroep voor de examens en de beroepenveldcommissie zijn samengesteld en zijn er verschillende documenten voor intern- en extern gebruik rond kwaliteitszorg opgenomen.

De hogeschool evalueert de verschillende studieonderdelen afzonderlijk bij haar studenten. De resultaten van evaluaties verzamelt en analyseert de hogeschool. Indien nodig volgen er verbetermaatregelen. De hierbij gehanteerde streefnorm is 3,5 op een vijfpuntsschaal. Scoort een docent onder deze streefnorm, dan volgt er een gesprek tussen de docent en de opleidingscoördinator waarbij zij concrete afspraken maken over te nemen maatregelen.

Behalve evaluaties van de afzonderlijke studieonderdelen, kent de opleiding ook een tweejaarlijkse onderwijsbrede evaluatie onder studenten. Waar mogelijk betreft de opleiding hier ook het werkveld bij. Positief is dat studenten, zowel duaal als deeltijd, de opleiding ook langs informele weg van informatie voorzien over de onderwijskwaliteit. De opleiding maakt hier gebruik van het feit dat zij dichtbij het werkveld opereert. Door haar beperkte omvang, kan de opleiding snel reageren op vragen vanuit het werkveld.

De opleiding heeft doelstellingen geformuleerd op het gebied van klanttevredenheid en, medewerker tevredenheid; voor toetsen en beoordelen heeft zij in het toetsbeleid vier prestatie-indicatoren vermeld. De doelstellingen die zij nastreeft gedurende een studiejaar, neemt zij op in haar jaarplan en in het meerjarenplan. Het auditpanel stelt vast dat de opleiding op een aantal aspecten die gerelateerd zijn aan kwaliteitszorg nog aandacht verdient. Meer in het bijzonder betreft dit de interne organisatie die op onderdelen recentelijk is herschikt.

Studenten gaven tijdens de audit aan dat zij tevreden zijn over het aantal evaluaties en hetgeen de opleiding evalueert en scoren het onderdeel kwaliteitszorg in evaluaties uit de periode 2014-2015 als neutraal. De hogeschool informeert studenten in de regel nog te weinig over de te nemen verbetermaatregelen. Van belang is dat de opleiding meer aandacht besteedt aan de wijze waarop zij gevolg geeft aan de resultaten van evaluaties, zowel naar haar eigen studenten als naar externe partijen waaronder alumni en werkgevers. De opleiding kent nog geen alumnibeleid. Een aandachtspunt voor de opleiding.

**Weging en Oordeel**

Het kwaliteitszorgsysteem van de opleiding is in orde. Zij evalueert in voldoende mate en beschikt over voldoende evaluatieve gegevens van bij de opleiding betrokken partijen. De doelen zijn duidelijk geformuleerd en voor de opleiding richtinggevend. Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding is bij het auditpanel het beeld ontstaan dat de opleiding zicht heeft op haar sterke en nog te ontwikkelen kanten. Als zorgpunt hierbij ziet het auditpanel de gevolgen van de recent doorgevoerde en nog niet geheel afgeronde organisatie. De opleiding erkent dit en werkt hier aan. Het panel beoordeelt Standaard 9 als voldoende.

## Toetsing

### **Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.**

Toelichting NVAO: De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk. De examencommissie van de opleiding borgt de kwaliteit van de tentaminering en examinering.

## Bevindingen

### **Toetsbeleid en toetsplan**

De opleiding formuleert op het terrein van toetsing een aantal beleidsdoelstellingen voor de periode 2014-2018 die goed aansluiten bij een doordacht herzien toetsbeleid waaronder op het terrein van plagiaatcontrole. Ook wil de opleiding, mede op advies van haar docenten, het aantal kennistoetsen terugbrengen en zich, naast kennis, ook meer richten op het toetsen van vaardigheden. De onderwijsinstelling stelt jaarlijks een toetsplan op waarvan de laatste herziene versie (2014/15) door het auditpanel is bestudeerd. Bij het opstellen van het toetsplan hanteert zij een aantal uitgangspunten waarvan de belangrijkste betrekking hebben op de relatie toetsen en eindkwalificaties, het afdekken van toetsen van het merendeel van de beroepshandelingen die bij beroepstaken horen, het toetsen van kennis, deelvaardigheden en het uitvoeren van complexe beroepstaken.

### **Toetsvormen**

Binnen de vier leerlijnen: conceptueel, vaardigheden, integratie en ervaring/reflectie, onderscheidt de opleiding verschillende toetsvormen. Zo maken studenten binnen de conceptuele leerlijn kennis- of casustoetsen en toetst de opleiding de vaardigheden van studenten binnen het praktijkdeel door middel van beroepsproducten en opdrachten. De opleiding heeft goed zicht op de functie en de doelstelling van de verschillende toetsvormen: zij weet dit theoretisch te onderbouwen en praktisch op een adequate wijze uit te werken. Bij de opdrachten voor de Ad trof het auditteam veelal standaardopdrachten aan.

Kennistoetsen werden tot voor kort door een extern bureau ontwikkeld op basis van door de opleiding geleverde toetsmatrijs. Besloten is om de productie van toetsen onder te brengen binnen de eigen organisatie, mede omdat de examencommissie dan beter toezicht kan houden op de toetsontwikkelingsprocedure en op de kwaliteit van de toetsen. Een goede maatregel aldus het auditpanel. Ook was de opleiding niet meer tevreden was over de kwaliteit van de door het extern bureau geleverde toetsen; men hield zich onvoldoende aan de door de opleiding geleverde toetsmatrijs. Van belang is nu wel dat de opleiding op het terrein van toetsontwikkeling over voldoende deskundigheid beschikt. De opleiding moet deze deskundigheid de komende periode van buiten aantrekken.

Docenten van de opleiding ontwikkelen afsluitende en integratieve opdrachten.

De coördinator onderwijs wijst op basis van gebleken geschiktheid docenten aan voor de rol van toetsontwikkelaar. Binnen de toetscyclus besteedt de opleiding aandacht aan het basisontwerp van toetsen, het construeren van de toetsmatrijs, het samenstellen en normeren van de toets, het afnameprotocol, de toetsanalyse en de beoordeling. De toetscyclus sluit de opleiding af met een evaluatie van de toets.

### **Toetskwaliteit**

Het auditpanel heeft een aantal, met name kennistoetsen bestudeerd en stelt daarbij vast dat er sprake is van voldoende valide toetsing. De diepgang van de toetsen past bij een bachelor opleiding, de spreiding over de studiestof is voldoende.

De kwaliteit van toetsen en het systeem van toetsing zijn recent tegen het licht gehouden (zie ook hierna onder 'Examencommissie'). De examencommissie speelde hierbij een belangrijke rol.

Het programma rond toetsing, waaronder het afstudeerproject, is daarbij aangescherpt. Studenten bevestigen dit tijdens de audit: de eisen waaraan een plan van aanpak voor een eindwerkstuk dient te voldoen, zijn aangescherpt. Er zijn meer toetseenheden met een kleinere omvang geïntroduceerd waarbij de eisen aan opdrachten zijn aangescherpt, evenals de eisen rond de onderzoekscomponent bij het afstuderen. In vergelijking met het recente verleden, is er thans sprake van kleinere toetseenheden in de beroepsvaardighedenlijn. Het gaat dan om opdrachten die tot een beroepsproduct leiden. In de deeltijd voeren studenten deze opdrachten veelal uit in hun eigen organisatie. Voor de duale variant geldt dat de student de opdrachten altijd in de eigen organisatie uitvoert, daarbij begeleid door een praktijkopleider. Beoordeling vindt plaats op basis van de aangescherpte criteria waarbij onderzoeksvaardigheden zijn meegenomen. Docenten geven tijdens de audit aan dat de afstudeerprocedure verbeterd is en dat daarbij afstudeereisen verzwaard zijn.

### **Examencommissie**

De afgelopen jaren heeft de examencommissie op basis van onderzoek verschillende maatregelen genomen waaronder, recent, het checken van eindwerkstukken vóór de diplomering. De examencommissie heeft scholing van docenten bij toetsing, beoordeling en examinering verplicht gesteld. In 2013 hebben de leden van de examencommissie scholing gevolgd.

Het auditpanel stelt vast dat de examencommissie, door de recente reorganisatie en werkdruk, haar werkzaamheden zoals het beoordelen van eindwerkstukken niet altijd ten volle heeft kunnen uitvoeren. Dit laatste punt is verbeterd nadat de examencommissie constateerde dat teveel eindwerkstukken 'in reparatie' moesten. Sinds mei dit jaar beoordeelt een afstudeercommissie alle scriptievoorstellen. Het auditpanel acht het van belang dat de onderwijsinstelling voldoende middelen vrijmaakt voor de examencommissie en haar bij haar taken blijvend ondersteuning biedt. Ten tijde van de audit was er sprake van een fusie met de examencommissie van SOD Next, een fusie die moet leiden tot één examencommissie die al haar wettelijke taken kan uitvoeren.

### **Weging en Oordeel**

De kwaliteit van de toetsen beoordeelt het auditpanel als voldoende. Wel is te overwegen om de standaardopdrachten voor de Ad te vervangen door specifieke individuele opdrachten. Op het terrein van toetsing heeft de opleiding recent een aantal majeure veranderingen doorgevoerd waaronder het naar zich toe trekken van de hele toetsprocedure. Een terechte maatregel, mede gelet op de redenen waarom de opleiding er van afziet kennistoetsen nog langer door een extern examenbureau te laten opstellen. Van belang is wel dat de opleiding beschikt over goede toetsontwikkelaars. Dat proces was tijdens de audit nog gaande evenals het op orde brengen van de taken en verantwoordelijkheden van de examencommissie, met name bij de examinering. De opleiding neemt op dit terrein de juiste maatregelen. Van belang is dat de examencommissie zich blijvend gesteund weet door het management van de onderwijsinstelling en beschikt over voldoende middelen om haar taken naar behoren uit te kunnen voeren. Het auditpanel beoordeelt Standaard 10 als voldoende.

## Gerealiseerde eindkwalificaties

### **Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.**

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de resultaten van tussentijdse en afsluitende toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

#### **Bevindingen**

De afronding van de Ad-programma's vindt plaats door middel van een eindopdracht ('standaardopdracht') aan het eind van het tweede en laatste studiejaar. Voor de hbo-bachelor Bedrijfskunde geldt dat de student in het vierde studiejaar aan zijn afstudeerproject werkt. Hij verricht dan een bedrijfskundig onderzoek binnen zijn stage-organisatie of zijn werkgever. De student voert dit onderzoek uit, gebruikmakend van een tienstappenplan. Begeleiding vanuit de opleiding gebeurt door de afstudeerbegeleider. De student presenteert de resultaten van zijn scriptie en verdedigt deze tegenover twee examinatoren. De beoordeling gebeurt op basis van een herzien beoordelingsinstrument voor opdrachten uit het praktijkdeel van de opleiding en voor het eindwerkstuk. Het proces rond afstuderen blijft voor de opleiding de aandacht opeisen. Zo is er recent een commissie gevormd die de kwaliteit van de plannen van aanpak voor het afstuderen bestudeert en van commentaar voorziet.

Ten tijde van de audit in juni 2015 was er sprake van een herziening van de werkwijze van de examencommissie ten aanzien van de afstudeerprocedure. Zo is besloten om de examencommissie alle werkstukken te laten checken, voorafgaand aan de diplomering. Ook heeft zij nieuwe afstudeerbegeleiders en afstudeerexaminatoren aangewezen. Als voorwaarde stelde de examencommissie hierbij dat de begeleiders/examinatoren voldoende kennis van en inzicht in onderzoek en onderzoeksvaardigheden hadden.

Het auditpanel heeft voorafgaand aan de audit een selectie gemaakt van door hem te bestuderen en te beoordelen eindwerkstukken (hbo-bachelor Bedrijfskunde) en eindopdrachten (Ad). In totaal heeft het auditpanel 15 bachelor eindwerkstukken bestudeerd en alle, zijnde 6, eindopdrachten van de Ad. Het auditpanel komt daarbij, samenvattend, tot de volgende bevindingen voor de bachelor eindwerkstukken. De onderzoekscomponent verdient bij het merendeel van de eindwerkstukken nadrukkelijk aandacht evenals het taalgebruik. De omgang met literatuur is veelal onvoldoende. Het auditpanel komt bij 6 van de 15 eindwerkstukken tot het totaal oordeel onvoldoende. Het auditpanel lag daarmee met zijn oordeel lager dan het oordeel van de opleiding. Wel stelt het auditpanel vast dat de meest recente afstudeerwerkstukken beter zijn dan de eindwerkstukken uit 2013. Hier blijkt naar het oordeel van het auditpanel de toegenomen aandacht voor de onderzoekscomponent binnen de opleiding en de herziene afstudeerprocedure vruchten af te werpen. Zoals eerder aangegeven, heeft de opleiding nieuwe afstudeerbegeleiders benoemd. Ook is het afstuderen van een aantal studenten aangehouden zodat de beoordelaars hun eindwerken opnieuw kunnen beoordelen volgens de herziene beoordelingssystematiek.

De beoordeling van afstudeerwerken met ingang van 2014 is beter gestructureerd. Van belang is daarbij wel dat de beoordelaars hun oordeel op een inzichtelijke wijze toelichten. Dit kan nog beter. Een student kan behoefte hebben aan een toelichting op de beoordeling, maar die ontbreekt. De Ad-eindopdrachten, alle uit 2014, beoordeelt het auditpanel als net voldoende. Als probleem ervaart het auditpanel bij de Ad-eindopdracht dat er is samengewerkt tussen twee Ad-afgestudeerden waarbij zij van elkaars resultaten gebruik hebben gemaakt. De beoordelingsformulieren geven hier niet aan wie de beoordelaar(s) is/zijn zodat het auditpanel zich niet op de hoogte kon stellen van de precieze gang van zaken.

Navraag bij alumni en werkgevers door het auditpanel leert dat zij tevreden zijn over het niveau van afgestudeerden. Uit een recente (2015) enquête blijkt dat ruim 2/3<sup>e</sup> van de alumni tevreden is over de mate waarin zij bedrijfskundige beroepstaken kunnen uitvoeren. Tien procent, zo blijkt uit de enquête was niet tevreden.

### **Weging en Oordeel**

De opleiding heeft recent de afstudeerprocedure herzien en hierbij een aantal belangrijke wijzigingen aangebracht in het traject dat moet leiden tot afstuderen. Niet in de laatste plaats zijn de afstudeereisen verscherpt waarbij de lat om af te kunnen studeren is verhoogd en zet zij een plagiaatscanner in. Het traject rond het verhogen van het eindniveau was ten tijde van de audit nog niet afgerond. Wel stelt het auditpanel vast dat de kwaliteit van de eindwerkstukken verbetert naarmate deze van jongere datum zijn. Het auditpanel heeft er voor gekozen om niet op te schalen omdat er te weinig eindwerkstukken van de studie jaren 2012/13 en 2013/14 beschikbaar waren. Voor de standaardopdracht voor de Ad geldt dat deze het tweejarig Ad-niveau representeert, maar dat de opleiding deze eindproducten beter dient te controleren op originaliteit. Het auditpanel beoordeelt Standaard 11 als onvoldoende.

## **5. ALGEMEEN EINDOORDEEL**

De duale- en deeltijdopleiding Bedrijfskunde en haar Ad's sluiten aan op de eisen van het werkveld. Zij richten zich op werkenden die over het algemeen tevreden zijn over de kwaliteit van de opleiding. Het docententeam is voldoende wat betreft omvang en hun vakinhoudelijke kennis en ervaring in het werkveld. Op een aantal terreinen was de opleiding tijdens de audit bezig met een verbeterslag. Met name het eindniveau van de eindwerkstukken kan de opleiding nog verbeteren, dat beoordeelt het auditpanel als onvoldoende. Verschillende maatregelen had de opleiding ten tijde van de audit op dit terrein al genomen; de resultaten zag het auditpanel in beperkte mate, met name bij de meest recente eindwerkstukken, terug. Door het gebrek aan recente eindwerkstukken heeft het auditpanel er vanaf gezien om op te schalen.





## 6. AANBEVELINGEN

Hierna volgen een aantal aanbevelingen voortkomend uit de bevindingen zoals we deze hiervoor beschreven hebben.

- Het auditpanel beveelt aan om een opleidingsprofiel te ontwikkelen dat duidelijk beschrijft waarin de opleiding Bedrijfskunde van SDO zich onderscheidt van andere opleidingen Bedrijfskunde. Met het profiel dat valt af te leiden uit de voorliggende documentatie is dat niet het geval.
- De omvang van het aantal deficiëntieprogramma's uit te breiden, met name daar waar het onderzoeksvaardigheden, rekenvaardigheden, taalvaardigheden en Engels betreft.
- De interne communicatie tussen de examencommissie en het management/bestuur kan verbeteren evenals de ondersteuning vanuit het management/bestuur richting examencommissie.
- De internationale praktijkgerichtheid van de docenten is een verbeterpunt, evenals de didactische kwaliteit van de docenten.
- De communicatie tussen de examencommissie en het management kan beter. Het management kan de examencommissie meer ondersteuning bieden, i.c. meer middelen beschikbaar stellen.
- De onderzoekscomponent verdient versterking, als onderdeel daarvan verdient het aantrekken van een lector prioriteit.
- De werkveldcommissie kan breder over het hele werkveld. Het overleg met de breed samengestelde werkveldcommissie kan frequenter.



## BIJLAGE I Scoretabel

<b>Scoretabel paneloordelen Hogeschool SDO hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde deeltijd / dual</b>	
<b>inclusief Associate degrees: Hbo-Ad Bedrijfskunde Hbo-Ad Retail Management Hbo-Ad Management in de Zorg Hbo-Ad Improvement Analist Hbo-Ad Payroll Professional</b>	
<b>Onderwerpen / Standaarden</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Beoogde eindkwalificaties</b>	
Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties	v
<b>Programma</b>	
Standaard 2. Oriëntatie programma	v
Standaard 3. Inhoud programma	v
Standaard 4. Vormgeving programma	g
Standaard 5. Aansluiting programma	v
<b>Personeel</b>	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	v
<b>Voorzieningen</b>	
Standaard 7. Huisvesting en materiële voorzieningen	v
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	v
<b>Kwaliteitszorg</b>	
Standaard 9. Periodiek evalueren	v
<b>Toetsing</b>	
Standaard 10. Toetsing	v
<b>Gerealiseerde eindkwalificaties</b>	
Standaard 11. Eindkwalificaties	o
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>o</b>



## BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties

### Beroepstaak 1

#### Geeft leiding aan de bedrijfs- en/of organisatieprocessen van de organisatie.

Deze beroepstaak heeft betrekking op het instrueren, aansturen, begeleiden en coachen van medewerkers, zodanig dat een hoogwaardige en effectieve productie en/of dienstverlening zo efficiënt mogelijk wordt geleverd. Dit vereist een aan de organisatie aangepaste stijl van leidinggeven. De bedrijfskundige komt hierbij tot een integratieve afweging die de specifieke doelen en belangen van de afzonderlijke medewerkers en/of afdelingen overstijgt. Belangrijk hierbij is dat de medewerkers goed weten wat er van hun verlangd wordt en wat zij van elkaar mogen verwachten.

### Beroepstaak 2

#### Analyseert beleidsvraagstukken, vertaalt deze in beleidsdoelstellingen en bereidt besluitvorming voor gericht op de richting en inrichting van de bedrijfs- en/of organisatieprocessen van de organisatie.

De bedrijfskundige verzamelt de relevante gegevens ten behoeve van de analyse van beleidsvraagstukken op het gebied van de bedrijfs- en/of organisatieprocessen, en inventariseert de behoeften van management en medewerkers. Waar nodig kan hij intern en extern informatie opvragen. Op basis van zijn analyses wordt de diagnose gesteld en wordt een (project)plan voor verbetering opgesteld. Hij hanteert hierbij een integratieve aanpak, zodat het plan ook de processen betreft die door diverse afdelingen heen lopen. De verschillende scenario's voor de aanpak worden besproken met de opdrachtgever en eventueel de overige betrokken functionarissen. Vervolgens wordt een uitvoeringsplan opgesteld en besproken met de opdrachtgever ten behoeve van de uiteindelijke besluitvorming.

### Beroepstaak 3

#### Toepassen humanresourcesmanagement in het licht van de strategie van de organisatie gericht op de algehele bevordering van de productiviteit

De beroepstaak heeft betrekking op de inzet van de verschillende personeelsinstrumenten om het functioneren van de organisatie nog meer te ondersteunen. De inzet van de verschillende personeelsinstrumenten moet passen binnen de arbeidsrechtelijke (juridische) kaders. De instrumenten dienen toegepast te kunnen worden in het belang van zowel de organisatie als in het belang van zijn werknemer(s). Rekening gehouden moet worden met interne en externe ontwikkelingen op verschillende gebieden die hun weerslag hebben op de omvang en aard van beroepscompetenties en inzetbaarheid van het personeel. De kwaliteiten van het personeel moeten optimaal benut worden. Hiervoor is een goede en effectieve afstemming nodig van het (strategisch) personeelsbeleid op de interne en externe ontwikkelingen. Het humanresourcesmanagement zal hiervoor de voorwaarden moeten creëren en de faciliteiten verschaffen.

### Beroepstaak 4

#### Inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- of organisatieprocessen gericht op verbetering van de efficiency in het bedrijf

De bedrijfskundige zal bij het inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- of organisatieprocessen op analytische wijze trachten tot de kern van de problematiek door te dringen. Hierbij zal hij manoeuvreren tussen de door hem onderkende belangen op de diverse niveaus enerzijds en zijn visie als objectief onderzoeker anderzijds. In het advies houdt hij rekening met belangen van de diverse partijen, maar schaadt, binnen de grenzen van het haalbare en betamelijke, zijn onafhankelijkheid niet. Voor het bepalen van de grenzen pleegt hij overleg zowel met interne als externe deskundigen. Teneinde de implementatie van zijn voorstellen te faciliteren, bepaalt hij samen met de opdrachtgever een strategie alvorens het advies aan alle betrokkenen te communiceren. In de onderzoeksfase zorgt hij er voor op alle niveaus vertrouwen te wekken door een integere opstelling.

### Beroepstaak 5

**Analyseren van de financiële en juridische aspecten, interne processen en de organisatieomgeving om samenhang en wisselwerking te versterken.**

De bedrijfskundige verzamelt de relevante gegevens ten behoeve van de analyse van vraagstukken op het gebied van de financiële en juridische aspecten. Hij inventariseert de informatiebehoeften van management en medewerkers op dit gebied.

Hierbij wordt speciale aandacht besteed aan de wijze waarop de organisatie, en met name het management van de organisatie, van de juiste informatie wordt voorzien. Uitgangspunt is dat aansturing respectievelijk bijstelling van de operationele processen kan plaatsvinden op basis van informatievoorziening die gebaseerd is op kwalitatieve en kwantitatieve analyses.

Naar aanleiding van de resultaten van de analyses worden verbetervoorstellen gemaakt voor de inrichting van de organisatie en het beleid. Onderdeel hiervan vormt het opstellen van een strategische visie, waarbij financiële (bedrijfseconomische), kwaliteits- en juridische aspecten de randvoorwaarden vormen. De strategische visie dient vervolgens intern op meerdere niveaus in de organisatie verankerd te worden in de vorm van bedrijfsplannen en afdelingsplannen.

**Beroepstaak 6**

**Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces**

De bedrijfskundige zal ten behoeve van het ontwikkelen, implementeren en evalueren van het veranderingsproces concrete en haalbare doelen opstellen ten behoeve van een praktische aanpak. Door middel van overleg moeten belangentegenstelling in beeld worden gebracht en getracht worden hierover overeenstemming te bereiken voor de aanpak en richting van het veranderingsproces. Medewerkers van de organisatie moeten vanaf het begin bij het veranderingsproces betrokken worden. Zo nodig zal een scholingsplan opgesteld moeten worden voor de eventuele (aanvullende) scholing van de medewerkers. Periodieke rapportage aan het management van de organisatie zal plaatsvinden. Deze rapportage wordt gebaseerd op de resultaten van de te houden evaluatie. Zo mogelijk zal de evaluatie gehouden worden door een onafhankelijke deskundige.

**Beroepstaak7**

**Ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens**

De bedrijfskundige verricht onderzoek naar de trends in de politieke, economische en sociale omgeving en brengt de belangrijkste technologische ontwikkelingen voor het bedrijf in kaart. Gaat vervolgens na hoe de concurrenten omgaan met deze ontwikkelingen in hun klantcommunicatie, assortimentsontwikkeling en marketing. Brengt adviezen uit over bijvoorbeeld een meer relatiegerichte marketingbenadering of over nauwere samenwerking met diverse partners.

**Taakcompetenties**

Om de bovengenoemde beroepstaken op een adequate manier te kunnen uitvoeren moet de professional beschikken over een aantal taakcompetenties. Een taakcompetentie is een som van een geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden, attitudes en personeuseigenschappen welke succesvol ingezet kunnen worden bij de uitvoering van de beroepstaken. Hieronder worden de taakcompetenties waarover een bedrijfskundige moet beschikken toegelicht.

	Taakcompetenties
1	<i>Probleem herkennen en diagnosticeren</i> De bedrijfskundige professional is in staat om vraagstukken van organisatorische aard te signaleren, analyseren en beoordelen ten behoeve van de effectiviteit van een organisatie en deze consistent operationeel uit te werken tot een te onderzoeken organisatievraagstuk
2	<i>Innoveren en ontwerpen</i> De bedrijfskundige professional is in staat op basis van een programma van eisen en evidence based practices, nieuwe ideeën te signaleren, genereren en uit te voeren om de effectiviteit van een organisatie te verbeteren en bedrijfsprocessen te (her)ontwerpen
3	<i>Veranderen</i> De bedrijfskundige professional is in staat om zijn opdrachtgever te adviseren over en begeleiden bij (complexe) vernieuwingsprocessen met een haalbare en integrale aanpak en gericht op het creëren van de gewenste situatie.
4	<i>Evalueren</i> De bedrijfskundige professional is in staat door onderzoek de effectiviteit van verbeteracties te beoordelen en advies te geven over eventueel vervolgonderzoek. De evaluatie is gericht op de juistheid van de diagnose, oplossingsrichting (ontwerp) en de implementatie
5	<i>Methodisch handelen</i> De bedrijfskundige professional is in staat methoden en technieken op het gebied van onderzoek en projectmanagement selecteren en toe te passen voor het doelgericht aanpakken van organisatievraagstukken.

### Generieke competentie

Naast de taakcompetenties zal de bedrijfskundige beroepsbeoefenaar bij de uitvoering van de beroepstaken over het vermogen moeten beschikken zich aan te kunnen passen aan de heersende normen en waarden (organisatiecultuur) van de organisatie waarbinnen hij functioneert en de wijze waarop men met elkaar omgaat. Om succesvol te kunnen zijn is het hierbij tevens van belang open te staan voor hetgeen in de externe omgeving gebeurt en bewust bezig te zijn met zelfsturing en zelfontwikkeling. Dit noemen wij generieke competenties. De taken worden bekeken vanuit de context waarin de taak uitgevoerd moet worden.

Een generieke competentie is een som van een geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden, attituden en persoonseigenschappen welke succesvol ingezet kunnen worden in specifieke situaties.

	<b>Generieke competenties</b>
6	<p><i>Professioneel vakmanschap</i></p> <p>De bedrijfskundige professional is in staat om via de weg van reflectie zich professioneel ontwikkelen en een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de organisatie en de beroepspraktijk door opgedane kennis te borgen, over te dragen en te verspreiden; Hierbij is de professional zich bewust van de ethische aspecten van de context waarin hij opereert en signaleert maatschappelijk, cultureel en moreel gevoelige punten en past zijn gedrag en/of zijn adviezen hierop aan.</p>
7	<p><i>Sociale en communicatieve vaardigheden</i></p> <p>De bedrijfskundige professional is in staat om intern en extern te communiceren in een multidisciplinaire, multiculturele en internationale samenleving</p>
8	<p><i>Samenwerken / netwerken</i></p> <p>De bedrijfskundige professional is in staat teamgericht samen te werken en (internationale) relaties en allianties binnen en buiten de eigen organisatie te ontwikkelen en bestendigen en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.</p>



## BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

Studiejaar	Propedeuse (jaar 1)				Associate degree (jaar 2)			
Leerlijnen	Codes	Onderwijseenheden	Toetsing	sp	codes	Onderwijseenheden	Toetsing	sp
		<b>Onderwijsdeel</b>				<b>Onderwijsdeel</b>		
Conceptueel	M-1.1	Management & Organisatie	schriftelijke toets	6	M-2.1	Inkoop & Logistiek	schriftelijke toets	6
	M-1.2	Marketing	schriftelijke toets	6	M-2.3	Inleiding Recht	schriftelijke toets	6
	M-1.3	Bedrijfseconomie	schriftelijke toets	6	M-2.5	Organisatiekunde	schriftelijke toets	6
	M-1.5	Proces- & Informatiemanagement	schriftelijke toets	6	M-2.6	Financieel Economisch Management	schriftelijke toets	6
		<b>Praktijkdeel</b>				<b>Praktijkdeel</b>		
Vaardigheden	M-1.4	Projectmanagement	opdracht	6	M-2.2	Kwaliteitsmanagement	opdracht	6
	M-1.6	Inleiding Onderzoekvaardigheden	opdracht	6	M-2.4	Leidinggeven	opdracht	6
	M-1.7	Communicatie	opdracht	6	M-2.7	Informatiemanagement	opdracht	6
	M-1.8	Personeelsmanagement	opdracht	6	M-2.8	Strategisch management	opdracht	6
Reflectief	M-1.9	Persoonlijke leerweg	reflectie	4	M-2.9	Persoonlijke leerweg	reflectie	4
Integratie	M-1.10	Propedeuse examen	integratie	8	M-2.10	Associate degree afstudeeropdracht	Integratie	8
	10	nominale studielast		<b>60</b>	10	nominale studielast		<b>60</b>
Studiejaar	Bachelorfase (jaar 3)				Bachelorfase (jaar 4)			
Leerlijnen	Codes	Onderwijseenheden	Toetsing	sp	Codes	Onderwijseenheden	Toetsing	sp
		<b>Onderwijsdeel</b>				<b>Onderwijsdeel</b>		
Conceptueel	M-3.3	Bestuurlijke informatievoorziening	schriftelijke toets	6				
	M-3.6	Ondernemingsrecht	schriftelijke toets	6				
		<b>Praktijkdeel</b>				<b>Praktijkdeel</b>		
Vaardigheden	M-3.1	Management/adviesvaardigheden	opdracht	6				
	M-3.2	Verandermanagement	opdracht	6				
	M-3.4	Ethiek en duurzaamheid	opdracht	6	4.1-4.5	Minor		30
	M-3.5	Ondernemingsplan	opdracht	6		of		
	M-3.7	Multicultureel management	opdracht	6		Stage		30
	M-3.8	International business	opdracht	6				
Reflectief	M-3.9	Persoonlijke leerweg	reflectie	4	M-4.6	Persoonlijke leerweg	reflectie	4
Integratie	M-3.10	Eindopdracht	Integratie	8	M-4.7	Bachelor afstudeeropdracht	Integratie	26
	10	nominale studielast		<b>60</b>	7	nominale studielast		<b>60</b>



## BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

### Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. de hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde en Ad's.

Hogeschool SDO.

Programma audit d.d. 11 juni 2015.

Tijd	Lokaal	Gesprekspartners	Audit panel	Onderwerpen
08.15 – 08.30		Inloop & ontvangst auditpanel		
08.30 – 09.15		<b>Domein- en Opleidingsmanagement</b>	audit panel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisch beleid, visie, missie</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>
09.15 – 10.15		<b>Coördinatoren</b>	audit panel	<b>Inhoudelijk opleidingskader en curriculum</b> <ul style="list-style-type: none"> <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>
10.15 – 10.30				<ul style="list-style-type: none"> <li>- intern overleg</li> <li>- bestudering documenten ter inzage</li> </ul>

Tijd	Lokaal	Gesprekspartners	Audit panel	Onderwerpen
10.30 – 11.15		<b>Leden examencommissie</b>	audit panel	<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>
11.15 – 12.00		<b>Kwaliteitszorg</b>	Audit panel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluatie van resultaten</li> <li>- Maatregelen tot verbetering</li> <li>- Betrekken van medewerkers, studenten, alumni, werkveld</li> <li>- Monitoring &amp; verantwoording</li> </ul>
12.00 – 12.30		<b>Rondleiding / open spreekuur</b>		
12.30 – 13.15		<b>Lunch</b>	audit panel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intern overleg</li> <li>- Bestudering documenten ter inzage</li> </ul>
13.15 – 14.15		<b>Docenten en Curriculumcommissie</b>	audit panel	<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>
14.15 – 14.30				- intern overleg
14.30 – 15.30		<b>Studenten</b>	audit panel	<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>

Tijd	Lokaal	Gesprekspartners	Audit panel	Onderwerpen
15.30 – 15.45		<b>Pauze</b>		
15.45- 16.45		<b>Beroepenveldcommissie en alumni</b>	audit panel	- Kwaliteit van het programma en de afgestudeerden - Betrokken bij de interne kwaliteitszorg
16.45-18.00		-		- Intern overleg - Bepaling <i>pending issues</i>
18.00		-	audit panel	Korte terugkoppeling

### Werkwijze

Bij de beoordeling van de opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 19 december 2014. 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 varianten.

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 geledingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het 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.

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' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 19 december 2014'.

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, 10 of 11 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 tenminste alle standaarden minimaal voldoende zijn en 5 standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal 'goed' worden bevonden en 5 standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.

## BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische reflectie opleiding.
- Domeinspecifiek referentiekader, profiel en de eindkwalificaties van de opleiding
- Schematisch programmaoverzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
  - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling.
- Overzicht van het ingezette personeel:
  - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid.
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar.
- Jaarverslag examencommissie en verslagen opleidingscommissie.
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen en beoordelingen.
- Representatieve selectie van handboeken, studiewijzers en overig studiemateriaal.

Het auditpanel heeft de volgende bachelor-eindwerken bestudeerd <sup>2</sup>:

	Studentnummer	Variant
1	200917285	HBO Bedrijfskunde
2	200917223	HBO Bedrijfskunde
3	200917231	HBO Bedrijfskunde
4	200917202	HBO Bedrijfskunde
5	200917205	HBO Bedrijfskunde
6	200917193	HBO Bedrijfskunde
7	201015107	HBO Bedrijfskunde
8	200917237	HBO Bedrijfskunde
9	200917213	HBO Bedrijfskunde
10	201017288	HBO Bedrijfskunde
11	201017293	HBO Bedrijfskunde
12	200917216	HBO Bedrijfskunde
13	201215113	HBO Bedrijfskunde
14	201117302	HBO Bedrijfskunde
15	201117308	HBO Bedrijfskunde

Het auditpanel heeft de volgende Ad standaardopdrachten bestudeerd:

1	201314208	AD Payroll
2	201314210	AD Payroll
3	201314209	AD Payroll
4	201314211	AD Payroll
5	201314192	AD Payroll
6	201314205	AD Payroll

<sup>2</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.

Naam (inclusief titulatuur)	Rol (voorzitter/lid/student)	Domeindeskundige (ja/nee)
De heer R.J.M. van der Hoorn MBA CMC	voorzitter	nee
De heer prof. dr. D.J. Eppink	lid	ja
De heer drs. J. Bakker	lid	ja
De heer B. Schakenbos	studentlid	nee

Naam (inclusief titulatuur)	Rol	Gecertificeerd (jaar)
De heer drs. G. Broers	Secretaris/coördinator	Sedert 2010

### Korte functiebeschrijving van de panelleden

1	De heer Van der Hoorn is sinds 1996 mede eigenaar van de Hobéon Groep. Hij is gecertificeerd lid van de orde van organisatiekundige en organisatieadviseurs (OOA) en leadauditor ISO 9001. De heer Van der Hoorn beschikt over ruime ervaring op het terrein van auditen.
2	De heer Eppink, emeritus hoogleraar Bedrijfskunde, beschikt over decennialange ervaring op het terrein van bedrijfskunde binnen het bedrijfsleven en het hoger onderwijs. De heer Eppink beschikt over ruime ervaring als auditor binnen het hoger onderwijs.
3	De heer Bakker is bedrijfseconoom/bedrijfskundige en beschikt over kennis van en ervaring in het voor de opleiding relevante werkveld en het hoger onderwijs. De heer Bakker is eerder betrokken geweest bij audits als panellid.
4	De heer Schakenbos is deeltijdstudent op het terrein van Bedrijfskunde aan Hogeschool Inholland.

Op 8 mei 2015 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Bedrijfskunde van Hogeschool SDO onder nummer 003865.

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)