

**B Bedrijfskunde
B Personeelsmanagement
Ad Operationeel Manager**

Hogeschool ISBW

*Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling
24 en 25 juni 2013*

 *Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Colofon	8
Inleiding	11
Beoogde eindkwalificaties	13
Programma	17
Personeel	23
Voorzieningen.....	25
Kwaliteitszorg	27
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties.....	30
Associate degree Operationeel Manager	35
Bijlagen	37
Bijlage 1 Visitatiecommissie	38
Bijlage 2 Programma visitatie	40
Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens	42
Bijlage 4 Eindkwalificaties.....	44
Bijlage 5 Programmaoverzicht.....	45
Bijlage 6 Bestudeerde documenten.....	48
Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen.....	50

Samenvatting

Op 24 en 25 juni 2013 zijn de opleidingen B Bedrijfskunde en B Personeelsmanagement gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is voor beide opleidingen **voldoende**. Ten aanzien van de Ad Operationeel Manager is een zgn. lichte toetsing uitgevoerd; de resultaten daarvan stemmen overeen met de bevindingen en aanbevelingen van de bacheloropleiding Bedrijfskunde.

De B Bedrijfskunde en de B Personeelsmanagement zijn praktijkgerichte deeltijdopleidingen die opleiden tot all-round bedrijfskundig professional respectievelijk HR-professional. Vanuit een tactische en strategische visie wil de opleiding haar studenten leren om processen en structuren te analyseren en optimaliseren. De opleidingen bieden studenten een traject aan waarin zij zich de noodzakelijke competenties eigen kunnen maken. De bedrijfskunde studenten richten zich erop de financiële planning, operationele processen, personeelsbeleid en de inrichting van een organisatie te doorgronden én te veranderen.

De Personeelsmanagementstudenten maken zich competenties eigen die betrekking hebben op de arbeidsjuridische en financiële aspecten van een organisatie, zij leren HR-processen analyseren en aansturen en verdiepen zich tevens in arbeids- en organisatiepsychologie. De opleiding streeft ernaar studenten op te leiden die kunnen functioneren als sparringpartner voor het managementteam en die het management deskundig kunnen adviseren aangaande HR-gerelateerde vraagstukken.

Beoogde eindkwalificaties

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de beoogde eindkwalificaties als **voldoende**. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de domein- en opleidingscompetenties van de bacheloropleidingen Personeelsmanagement en Bedrijfskunde aansluiten bij de eisen die in het beroepenveld worden gesteld. De commissie kan zich vinden in de keuze die Hogeschool ISBW heeft gemaakt om de domein- en opleidingscompetenties van beide opleidingen (voor een deel) met elkaar te laten samenvallen, waarbij de modules in het programma zelf een beroepsinhoudelijke invulling krijgen. Zij is ook positief over de brede en integrale insteek van de eindkwalificaties voor bedrijfskunde, en de bedrijfsmatige positionering van personeelsmanagement.

Programma

De programma's van beide opleidingen bestaan uit een combinatie van colleges, projectonderwijs, onderzoekvaardigheden, oefeningen en zelfstudie. De bachelorprogramma's van Hogeschool ISBW worden gestructureerd door een aantal generieke leerlijnen. Elk curriculum is opgebouwd uit zowel inhoudelijke modules als een serie van projectmodules. Deze inhoudelijke en projectmatige modules worden ondersteund door drie leerlijnen: de leerlijn onderzoekvaardigheden, de leerlijn persoonlijke ontwikkeling en de leerlijn werkervaring.

De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat de oriëntatie van de bacheloropleidingen de ontwikkeling van bedrijfskundige en personeelsmanaging-competenties voldoende garandeert, dankzij de inbedding van de programma's in de eigen beroepspraktijk van de studenten en de structurele samenhang binnen en tussen de opleidingen Bedrijfskunde en Personeelsmanagement. De associate degree Operationeel Manager profiteert eveneens van de overlap met de opleiding Bedrijfskunde en biedt studenten de mogelijkheid om zich op tactisch bedrijfskundig niveau te bekwamen.

De inhoud van de vernieuwde programma's laat zien dat de opleidingen bezig zijn met het uitzetten van een duidelijke lijn waarin domein- en opleidingscompetenties, modules en toetsing op elkaar aansluiten. De commissie vindt de vormgeving van het programma adequaat. Het didactisch concept Personal Performance Methode garandeert de interactie tussen geleerde stof en de concrete werkpraktijk.

Hoewel studenten aangeven dat de programma's veel van hen vragen, zijn beide opleidingen voldoende studeerbaar dankzij de goede studiebegeleiding en de heldere communicatie van Hogeschool ISBW over de inhoud en structuur van het programma. Het niveau van de instromende studenten is in overeenstemming met het uiteindelijk beoogde hbo-niveau, heeft de commissie kunnen constateren. Ook heeft zij vertrouwen in de voornemens van Hogeschool ISBW voor de ontwikkeling en uitvoering van de werkplekscans op basis waarvan studenten credits

zullen krijgen toegekend voor hun werkzaamheden in een voor deze opleidingen relevante werkomgeving.

Personeel

De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat het onderwijs bij Hogeschool ISBW wordt verzorgd door een team van capabele freelance docenten, die allen ervaring hebben in de relevante beroepsdisciplines. Hogeschool ISBW handhaaft de kwaliteit van haar docerend personeel door structurele en effectieve evaluaties van haar docenten en borgt de cohesie en ontwikkeling van haar docentteam middels jaarlijks terugkerende bijeenkomsten in de vorm van workshops, trainingen en docentenoverleggen. De commissie waardeert de manier waarop de opleidingen de cohesie en betrokkenheid binnen hun teams van freelance-docenten hebben bewerkstelligd. Wel tekent de commissie aan dat Hogeschool ISBW nog relatief weinig docenten (44%) met een masterniveau aan zich heeft verbonden.

Voorzieningen

De visitatiecommissie constateert dat de huisvesting en materiële voorzieningen van Hogeschool ISBW voldoende zijn om het onderwijs te verzorgen. Onderwijs vindt plaats op verschillende locaties en deze bieden de benodigde faciliteiten voor het volgen van het programma. Daarnaast is de relatief nieuwe digitale leeromgeving MijnISBW **goed** toegesneden op de eisen van het deeltijdonderwijs. Dankzij de structurele studiebegeleiding, betrokkenheid van docenten en heldere informatievoorziening is de Hogeschool ISBW in staat haar studenten goed te ondersteunen en te begeleiden gedurende de studie.

Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat Hogeschool ISBW een adequaat kwaliteitssysteem heeft waarbinnen de opleidingen structureel en op verschillende wijzen geëvalueerd worden. Deze evaluaties en analyses betreffen verschillende onderdelen en niveaus van de instelling en meten onder meer de kwaliteit van de medewerkers, de programma's, de leeromgeving en de toetsen. De visitatiecommissie waardeert dat de uitkomsten van evaluaties een **goede** basis vormen voor zichtbare verbetermaatregelen binnen de opleidingen, zowel waar het wijzigingen betreft in de inhoud en structurering van het programma als wanneer het gaat om

de verbetering van de leeromgeving van studenten. Daarnaast stelt de commissie vast dat de Hogeschool ISBW belanghebbenden structureel en **goed** betreft in de verbetering van haar onderwijs, zowel informeel als formeel.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat het toetsstelsel valide en betrouwbaar is en dat de gerealiseerde eindkwalificaties voldoen aan de normen van een hbo-bacheloropleiding. De toetsen gaan uit van relevante beroepsspecifieke situaties als context, voldoen qua complexiteit aan het bachelor-niveau en de verworven kennis en vaardigheden van deelnemers worden op een geïntegreerde manier getoetst. De beoordelingen vinden plaats aan de hand van een vooraf opgesteld beoordelingskader en de opleidingen hanteren consequent het vierogenprincipe. De visitatiecommissie waardeert het feit dat de examencommissie haar taken en positie nader heeft aangescherpt.

Aangaande het eindniveau van de bachelorstudenten constateert de commissie dat dit voldoet aan de gestelde eindtermen. Afgestudeerden geven blijk van analytisch inzicht en het vermogen om hun vak vanuit een breder perspectief te beoefenen.

Aanbevelingen

Naast de positieve bevindingen ten aanzien van de basiskwaliteit van de beoordeelde opleidingen, heeft de visitatiecommissie ook punten gesignaleerd waarmee Hogeschool ISBW verdere kwaliteitsverbetering na zou kunnen streven.

De actuele ontwikkelingen in het beroepenveld zijn vertaald in de uitwerking van de domein- en opleidingscompetenties. De commissie moedigt de opleidingen aan deze nadrukkelijker in de beroepsprofielen tot uitdrukking te laten komen.

Voorts is zij van mening dat een nadere uitwerking van zowel de competentie 'leidinggeven' als de competentie 'innovatie' in beide beroepsprofielen de afstemming op het beroepenveld verder zou aanscherpen.

In het verlengde daarvan denkt de visitatiecommissie dat meer gevorderde studenten er baat bij zouden hebben wanneer zij worden uitgedaagd om creatief aan de slag te gaan met de modellen en inzichten die ze hebben verworven in de modules, in plaats van het herhaaldelijk nauwgezet volgen van het business caseformat. De commissie moedigt de opleidingen aan deze competenties tenslotte ook bij

het afstuderen centraler te stellen. Dit zal leiden tot sterkere eindwerken en tevens bijdragen aan het vermogen van studenten om hun kennis en inzichten op nieuwe en onverwachte manieren toe te passen in hun eigen werkomgeving.

De visitatiecommissie waardeert het feit dat de examencommissie haar taken en positie nader heeft

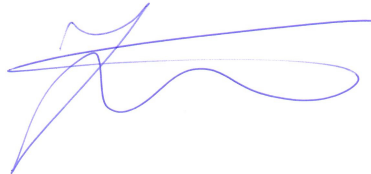
Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld (goed voor de standaarden 12, 14 en 15, de overige standaarden zijn voldoende) en op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de opleidingen B Bedrijfskunde en B Personeelsmanagement.

Namens de voltallige visitatiecommissie,

Utrecht, augustus 2013,



Ir René S. Kloosterman
Voorzitter



Drs Jessika M. Batteau
Secretaris

Overzicht

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Standaard	B Bedrijfs- kunde	B Personeels- management
Beoogde eindkwalificaties 1. Beoogde eindkwalificaties	<i>Voldoende</i>	<i>Voldoende</i>
Programma 2. Oriëntatie van het programma 3. Inhoud van het programma 4. Vormgeving van het programma 5. Instroom 6. Studeerbaarheid 7. Omvang en duur	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>
Personeel 8. Doeltreffend personeelsbeleid 9. Het personeel is gekwalificeerd 10. De omvang van het personeel is toereikend	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>
Voorzieningen 11. Materiële voorzieningen 12. Studiebegeleiding	<i>Voldoende</i> <i>Goed</i>	<i>Voldoende</i> <i>Goed</i>
Kwaliteitszorg 13. Evaluatie resultaten 14. Maatregelen tot verbetering 15. Betrekken van opleidings- en examen- commissie, medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	<i>Voldoende</i> <i>Goed</i> <i>Goed</i>	<i>Voldoende</i> <i>Goed</i> <i>Goed</i>
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties 16.1 Toetsing 16.2 Gerealiseerde eindkwalificaties	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>
Eindoordeel	Voldoende	Voldoende

Colofon

Instelling en opleiding

Hogeschool ISBW
Postbus 266
5300 AG Zaltbommel
Status instelling: niet bekostigd
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: n.v.t.

Opleiding: B Bedrijfskunde
Niveau: HBO Bachelor
Aantal studiepunten: 240 EC
Titel: BBA
Vestigingsplaats: Zaltbommel
Opleidingslocaties: Utrecht, Zwolle, Eindhoven, Doetinchem, Rotterdam, Amsterdam
Variant: Deeltijd
Croho-nummer: 34035
Kwantitatieve gegevens van de opleiding zijn weergegeven in bijlage 3.

Opleiding: B Personeelsmanagement
Niveau: HBO Bachelor
Aantal studiepunten: 240 EC
Titel: BBA
Vestigingsplaats: Zaltbommel
Opleidingslocaties: Utrecht, Zwolle, Eindhoven, Doetinchem, Rotterdam, Amsterdam
Variant: Deeltijd
Croho-nummer: 34514
Kwantitatieve gegevens van de opleiding zijn weergegeven in bijlage 3.
Opmerking: vanaf 1 september 2013 gaat deze opleiding verder als B Human Resource Management, ISAT 34609.

Opleiding: Associate Degree Operationeel Manager
Niveau: Associate degree
Aantal studiepunten: 120 EC
Titel: Associate Degree
Vestigingsplaats: Zaltbommel
Opleidingslocaties: Utrecht, Zwolle, Eindhoven, Doetinchem, Rotterdam, Amsterdam
Variant: Deeltijd
Croho-nummer: 80092
Kwantitatieve gegevens van de opleiding zijn weergegeven in bijlage 3.

Voor kwaliteit verantwoordelijke bestuurders:
Dhr. C.L.J. Vink, Executive Director, Schouten Global
Mevr. P.H.N.J. Slegers, Algemeen Directeur Hogeschool ISBW/Hogeschool ISBW/ISES B.V.

Contactpersoon met betrekking tot kwaliteit van de opleiding:
Mevr. H. van der Zanden – Schapendonk, Programmamanager Hogeschool ISBW
Mevr. A.J. Jekel - Pastoors, Programmamanager Hogeschool ISBW

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestond uit:

ir. R.S. Kloosterman, voorzitter
T.J. Bonsing MSc BA, werkveld- en domeindeskundige
ir. W. Fokkema, werkveld- en domeindeskundige
drs. J.W.A. Nuis, werkveld- en domeindeskundige
F.M.R. Willems BSc, studentlid
Drs. J.M. Batteau, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO; de NVAO heeft ingestemd met de samenstelling.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van
AeQui VBI
Vlindersingel 220
3544 VM Utrecht
(030) 87 820 87
www.AeQui.nl

Inleiding

Hogeschool ISBW is onderdeel van de Schouten & Nelissen Groep. Naast Hogeschool ISBW zijn ook de bedrijven Schouten & Nelissen, ISES, Thema, de Bestuursacademie Nederland, Lectric, Cirquest en Schouten & Nelissen University onderdeel van deze groep. De Schouten & Nelissen Groep maakt op haar beurt weer deel uit van het overkoepelende Schouten Global. De missie van Schouten Global is om mensen en organisaties beter te laten functioneren. Door trainen, coachen en opleiden wil Schouten Global haar studenten in staat stellen weloverwogen keuzes te maken binnen hun vak en toegevoegde waarde te bieden aan de organisatie waarin zij werkzaam zijn.

Het instituut

ISBW Opleiding & Training biedt ruim 500 praktijkgerichte opleidingen en trainingen aan op mbo-, hbo- en post-hbo-niveau. Studenten kunnen trainingen volgen van enkele dagdelen tot volledige (deeltijd)opleidingen van enkele jaren. Hogeschool ISBW richt zich met name op volwassenen met een baan of werkervaring. Volgens het instituut moet een training of opleiding, om succesvol te zijn, een stevige verbinding hebben met het werk. Hogeschool ISBW streeft ernaar haar studenten uit hun comfortzone te halen en uit te dagen. Zij doet dit niet alleen door hen in aanraking te brengen met relevante theorieën, methoden en concepten uit hun eigen vakdiscipline, maar ook door hen te leren de processen en problemen in hun eigen werksituatie vakkundig te analyseren alvorens met een oplossing te komen. Hogeschool ISBW wil haar trainingen en opleidingen zoveel mogelijk laten aansluiten bij de bestaande kennis en de individuele behoefte van de deelnemer. Een van de pijlers van het hbo-onderwijs bij Hogeschool ISBW is dat studenten hun kennis en vaardigheden toetsen door het ontwerpen en uitvoeren van concrete verbeterplannen (de business cases) in de eigen organisatie. Daarnaast zijn de opleidingen zo gestructureerd dat studenten de gelegenheid geboden wordt om van elkaar en de uiteenlopende werkdomeinen te leren. Hogeschool ISBW kent een directie die strategisch en financieel verantwoordelijk is. Het College van Toezicht ziet als controlerend orgaan toe op de voortgang van de organisatie en de kwaliteit van haar opleidingen. De directie legt verantwoording af aan de board van Schouten Global B.V. De programmamanagers zijn verantwoordelijk voor het dagelijks management van de opleidingen.

De opleidingen

Naast trainingen en praktijkgerichte opleidingen biedt ISBW Opleiding & Training via Hogeschool ISBW enkele hbo-bachelorstudies in deeltijd aan, waaronder de B Bedrijfskunde en de B Personeelsmanagement. In 2010 is in samenwerking met een mbo-partner een associate degree Operationeel Manager ontwikkeld die aansluiting heeft met de B Bedrijfskunde. Belangrijkste verschil tussen de associate degree en de bacheloropleiding is dat de associate degree studenten specifiek opleidt voor een functie op operationeel tactisch niveau, terwijl bachelorstudenten afstuderen op beginnend strategisch niveau.

De B Bedrijfskunde is een studie van 3 jaar en 4 maanden (240 EC). De opleiding is een praktijkgerichte studie die studenten opleidt tot allround bedrijfskundig professional. Vanuit een tactische en strategische visie wil de opleiding haar studenten leren om processen en structuren te analyseren en optimaliseren. De opleiding biedt haar studenten een traject aan waarin zij zich de noodzakelijke competenties eigen kunnen maken die hen in staat stellen om de financiële planning, operationele processen, personeelsbeleid en de inrichting van een organisatie te doorgronden én te veranderen.

De B Personeelsmanagement is, net als de B Bedrijfskunde, een studie van 3 jaar en 4 maanden (240 EC). Het is een praktijkgerichte opleiding die beoogt studenten op te leiden tot HR-professionals die strategisch, tactisch en operationeel kunnen handelen. Studenten maken zich competenties eigen die betrekking hebben op de arbeids-juridische en financiële aspecten van een organisatie, zij leren HR-processen analyseren en aansturen en verdiepen zich tevens in arbeids- en organisatiepsychologie. De opleiding streeft ernaar studenten op te leiden die

kunnen functioneren als sparringpartner voor het managementteam en die het management deskundig kunnen adviseren aangaande HR-gerelateerde vraagstukken.

De programma's van zowel de B Bedrijfskunde als de B Personeelsmanagement bestaan uit een combinatie van colleges, projectonderwijs, onderzoekvaardigheden, oefeningen en zelfstudie. De bachelorprogramma's van Hogeschool ISBW worden gestructureerd door een aantal generieke leerlijnen. Elk curriculum is opgebouwd uit zowel inhoudelijke modules als een serie van projectmodules. Deze inhoudelijke en projectmatige modules worden ondersteund door drie leerlijnen: de leerlijn onderzoeksvaardigheden, de leerlijn persoonlijke ontwikkeling en de leerlijn werkervaring.

Beide opleidingen zijn in een proces van transitie zowel voor wat betreft de herdefiniëring van het beroepsprofiel als de structurering van het programma. Een van de belangrijkste redenen voor de herformulering van het beroepsprofiel en de domein- en opleidingscompetenties is de toenemende overlap en integratie tussen de verschillende disciplines binnen een organisatie. Een bedrijfskundige dient een integraal perspectief te hebben op de organisatie en moet in staat zijn samen te werken met specialisten uit andere disciplines. Hogeschool ISBW onderkent bovendien de toenemende noodzaak voor een bedrijfskundige benadering van het HR-vak. De opleiding heeft er daarom voor gekozen om de programma's van de bacheloropleidingen deels te laten overlappen met elkaar. Zo maken studenten tijdens hun opleiding al kennis met elkaars disciplines en zijn zij in de gelegenheid deze kennis te implementeren bij de uitvoering van de individuele en gezamenlijke projecten. Bedrijfskunde is in september 2012 gestart met het nieuwe programma; het nieuwe programma voor Personeelsmanagement zal in september 2013 van start gaan. Dan zal ook de nieuwe naam gevoerd gaan worden, namelijk B Human Resource Management.

De associate degree Operationeel Manager heeft een studieduur van twee jaar (120 EC). Het programma, dat grotendeels overlapt met de bacheloropleiding Bedrijfskunde, biedt een combinatie van managementvakken en bedrijfskundige modules die betrekking hebben op bedrijfsjuridische aspecten, kwaliteitszorg, HR-management, strategie en marketing. Het programma is ontwikkeld voor middenma-

nagers die belast zijn met bedrijfskundige vraagstukken op startend hbo-niveau. Samen met haar associate degree-partner P3transfer heeft Hogeschool ISBW met de oprichting van deze opleiding tegemoet willen komen aan de groeiende vraag naar gecertificeerde bedrijfskundige opleidingen met een eindniveau tussen mbo en hbo in. De eerste groep studenten zal naar verwachting in het najaar van 2013 afstuderen.

Ten tijde van de visitatie was de instelling gesprekken met het Ministerie OC&W en ROC West-Brabant (de moeder van P3Transfer) over de mogelijkheden tot voortzetting van de samenwerking; de visitatiecommissie heeft de beoordeling van de Associate Degree hier los van gezien.

De visitatie

Hogeschool ISBW heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden. In dat gesprek is het programma en de invulling van de gesprekken en gesprekspartners vastgesteld. De commissie heeft tijdens de visitatie dit programma doorlopen, zie bijlage 2.

De hogeschool heeft twee weken voorafgaand aan het visitatiebezoek een aankondiging verspreid voor het geplande open spreekuur.

De visitatiecommissie heeft een keuze gemaakt uit afstudeerscripties die door studenten zijn geproduceerd en heeft deze beoordeeld. Dit betrof vijftien scripties Bedrijfskunde en dertien scripties Personeelsmanagement. De resultaten van die beoordeling zijn input geweest voor de gesprekken met de opleiding, zie het laatste hoofdstuk van dit rapport.

De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie.

De rapportage van de bevindingen en oordeel van de visitatiecommissie betreft beide bachelors, tenzij anders aangegeven. De associate degree Operationeel Manager is minder dan twee jaar geleden begonnen en de commissie heeft daarom een lichte toetsing op deze opleiding uitgevoerd.

Deze rapportage is in concept toegestuurd aan de opleiding in juli 2013, de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Beoogde eindkwalificaties

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de beoogde eindkwalificaties als voldoende. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat invulling die Hogeschool ISBW geeft aan de domein- en opleidingscompetenties van de bacheloropleidingen Personeelsmanagement en Bedrijfskunde aansluiten bij de eisen die in het beroepenveld worden gesteld. De commissie kan zich vinden in de keuze die Hogeschool ISBW heeft gemaakt om de domein- en opleidingscompetenties van beide opleidingen (voor een deel) met elkaar te laten samenvallen, waarbij de modules in het programma zelf een beroepsinhoudelijke invulling krijgen. Zij is ook positief over de brede en integrale insteek van de eindkwalificaties voor bedrijfskunde, en de bedrijfsmatige positionering van personeelsmanagement.

Hoewel de actuele ontwikkelingen in het beroepenveld zijn vertaald in de uitwerking van de domein- en opleidingscompetenties, moedigt de commissie de opleidingen aan deze veranderingen nadrukkelijker in de beroepsprofielen tot uitdrukking te laten komen. Daarnaast denkt zij dat het goed zou zijn wanneer Hogeschool ISBW de relevantie van de competentie 'leidinggeven' voor Personeelsmanagement zou heroverwegen. Tot slot is zij van mening dat een nadere uitwerking van zowel de competentie 'leidinggeven' als de competentie 'innovatie' in beide beroepsprofielen de afstemming op het beroepenveld verder zou aanscherpen.

Beoogde eindkwalificaties

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

Afstemming beroepenveld

De visitatiecommissie is van oordeel dat de bacheloropleidingen Bedrijfskunde en Personeelsmanagement in voldoende mate zijn afgestemd op het werkveld. De beroeps- en opleidingscompetenties van beide opleidingen zijn dusdanig vormgegeven dat zij anticiperen op de integratie die momenteel plaatsvindt tussen de verschillende disciplines in het beroepenveld, zo heeft de commissie kunnen constateren. De opleidingen gaven tijdens de gesprekken met de visitatiecommissie aan dat de grenzen tussen de vakdisciplines in toenemende mate vloeibaar zijn geworden en dat zowel bedrijfskundigen als personeelsmanagers kennis moeten hebben over, en samen moeten werken met professionals uit andere disciplines. Om die reden is ervoor gekozen om de beroeps- en opleidingscompetenties voor een deel te laten overlappen met elkaar. De competenties krijgen binnen elk programma een eigen beroepsinhoudelijke invulling.

De beroepscompetentieprofielen van beide bacheloropleidingen zijn opgesteld op basis van het Bachelor of Business Administration-profiel zoals deze in 2008

is geformuleerd door de HBO-raad (nu: Vereniging Hogescholen). De HBO-raad heeft aangegeven dat de Bachelor of Business Administration een brede bedrijfskundige achtergrond en een integrale benadering van de organisatie heeft. Afgestudeerden in dit domein moeten kunnen samenwerken met specialisten uit aangrenzende disciplines en op een analytische maar ook doelgerichte manier vraagstukken oplossen. In de visie van Hogeschool ISBW moet de bedrijfskundige op interdisciplinaire wijze zijn kennis en inzichten kunnen integreren en kunnen toepassen op vraagstukken op tactisch en beginnend strategisch niveau die logistiek-technisch, financieel- administratief, marktkundig-commercieel, personeelskundig en informatiekundig van aard zijn. De bedrijfskundige moet zich ook bewust zijn van de maatschappelijke krachten die van invloed zijn op de organisatie en branche waarin hij/zij werkzaam is.

De Human Resources-professional specialiseert zich binnen dit speelveld op het toepassen van het Human Resources Management. De opleiding stelt vast dat de HR-markt in de laatste jaren uiteen gevallen is en steeds meer verzakelijkt. De Hogeschool ISBW onderkent daarom het grote belang van een bedrijfskundige benadering van personeelsmanagement binnen de opleiding. HR-managers moeten in toenemende mate hun beleid afstemmen op de strategische doelen van de organisatie. Hogeschool ISBW vindt dat personeelsmanagement een integrale benadering moet zijn van het uitvoerend perso-

neelswerk, het sociaal beleid én de organisatiecontext. Met andere woorden, een personeelsmanager dient een bijdrage te leveren aan de realisatie van de organisatiestrategie en –doelstellingen. Dit vraagt van de HR-professional dat hij/zij de strategie van de onderneming kan vertalen naar personeelsplannen en dat hij daar tevens draagvlak voor weet te winnen. Gevoel voor arbeidsverhoudingen en organisatiesensitiviteit is daarbij een belangrijk aspect. De HR-professional is sparringpartner en ondersteuner van het ondernemingsmanagement. Hij wordt geacht bedrijfseconomisch, maar ook politiek, te kunnen denken en handelen; onafhankelijk te kunnen adviseren en waar nodig tegenspel te bieden. Hogeschool ISBW wil daarnaast ook meer aandacht besteden aan het specifieke karakter van HR-management, door studenten in aanraking te brengen met zaken als performance management, productiviteit, duurzame inzetbaarheid en talentmanagement. Enerzijds benadert Hogeschool ISBW de HR-professional dus meer als bedrijfskundige, anderzijds wil zij ook de eigen identiteit van de personeelsmanager behouden en ontwikkelen. Het aanbieden van een separate opleiding voor personeelsmanagement, waarin op sommige onderdelen nauw wordt samengewerkt met de opleiding bedrijfskunde, is daar het resultaat van.

Na al in 2010 op basis van studentenevaluaties, marktonderzoek en de observaties van de werkveldadviescommissie te hebben gesignaleerd dat het werkveld van de HR aan het veranderen was en daarop initiële aanpassingen te hebben doorgevoerd in het programma, is Hogeschool ISBW in 2012 op aanraden van haar werkveldadviescommissie begonnen aan de herformulering van het beroepsprofiel voor de opleiding Personeelsmanagement. Het nieuwe beroepsprofiel bleek te vragen om een geheel herzien programma. Dit zal in september 2013 van start gaan. Het programma van de opleiding Bedrijfskunde is vanaf 2009 verder ontwikkeld door Hogeschool ISBW op basis van de veranderingen die plaatsvonden in het beroepenveld. Hierbij is er met name aandacht besteed aan de samenhang tussen de beoogde doelstellingen en het programma, mede naar aanleiding van de vorige evaluatie van de opleiding in 2008. In het hoofdstuk 'Programma' van dit rapport zal hier nader op worden ingegaan. In 2010 is op het profiel van de B Bedrijfskunde gereflecteerd. Daaruit is toen het beroepscompetentieprofiel voor de associate degree afgeleid. In 2012 zijn

profiel en competenties van de bacheloropleidingen herzien. De visitatiecommissie is van mening dat de keus van de Hogeschool ISBW om de beroepsprofielen van de twee opleidingen Bedrijfskunde en Personeelsmanagement met elkaar te laten samenhangen terecht is. Zij ondersteunt de opleiding in haar brede en integrale benadering van bedrijfskunde en de bedrijfskundige positionering van de B Personeelsmanagement, waarbij het specifieke karakter van het HR-vak niet uit het oog wordt verloren.

Concreet

In het oordeel van de visitatiecommissie zijn de profielen, domein- en opleidingscompetenties van de drie opleidingen voldoende concreet. Daarbij tekent zij wel aan dat de correspondentie tussen de beroepsprofielen en de daadwerkelijke opleidingscompetenties en de uitwerking hiervan in de programma's meer aandacht behoeft. De profielen zoals deze nu zijn geformuleerd lijken niet aan te sluiten bij de veranderingen en vernieuwingen in de disciplines die Hogeschool ISBW wel degelijk heeft gesignaleerd. Hoewel de commissie dus heeft kunnen constateren dat Hogeschool ISBW zich voldoende bewust is van de veranderende omstandigheden waarin een bedrijfskundige en HR-manager moeten functioneren, denkt zij dat deze inzichten beter tot uitdrukking kunnen worden gebracht in de beroepsprofielen. De commissie moedigt de opleidingen dan ook aan om proactief aan de slag te gaan met het formuleren van profielen die nadrukkelijk zijn toegesneden op de huidige ontwikkelingen en dynamiek in het werkveld. Daarnaast heeft de visitatiecommissie opgemerkt dat de opleidingscompetenties enige inconsistenties herbergen. Zo ontbreekt de competentie 'leiderschap' bij de competenties voor de opleiding Personeelsmanagement, terwijl deze wel terug te vinden is bij de competenties voor de B Bedrijfskunde. Aangezien de nieuwe rol van HR-management in de ogen van de commissie wel degelijk om (verschillende soorten) leiderschapscompetenties vraagt, denkt zij dat het goed zou zijn wanneer Hogeschool ISBW het opnemen van leiderschap in de competenties voor Personeelsmanagement zou heroverwegen. Ook denkt zij dat een goede overweging van wat Hogeschool ISBW onder leiderschap verstaat beide opleidingen ten goede zou komen. Een andere competentie die naar het idee van de commissie beter zou kunnen worden uitgewerkt in het beroepsprofiel is de competentie 'innovatief -vermogen'. De huidige ontwikkelingen in

het beroepenveld vragen juist om professionals die in staat zijn vanuit nieuwe perspectieven kwesties te onderzoeken en met innovatieve methoden problemen aan te pakken en op te lossen.

Zoals gezegd zijn de drie opleidingen gebaseerd op het Bachelor of Business Administration-profiel. In 2013 heeft Hogeschool ISBW ervoor gekozen om te gaan werken met een kleinere set opleidings specifieke competenties en de competenties voor Personeelsmanagement en Bedrijfskunde zoveel als mogelijk samen te voegen, waarbij de uitwerking en de wijze waarop de gezamenlijke opleidingscompetenties bereikt worden per opleiding verschillen. De competenties kennen drie beheersingsniveaus. Studenten in de B Personeelsmanagement en B Bedrijfskunde worden opgeleid om de competenties te behalen op niveau 3. De associate degree leidt (voor de meeste vakken) op tot competentieniveau 2. (Voor een gedetailleerd overzicht van de domein- en opleidings specifieke competenties zie bijlage 4.)

Hogeschool ISBW heeft het volgende beroepsprofiel voor de bacheloropleiding Bedrijfskunde geformuleerd. Zij ziet bedrijfskunde als een samenhangend geheel van kennis, inzichten en vaardigheden, dat betrekking heeft op:

- de praktijk van bedrijfsorganisatie, -beheer, -cultuur en -bestuur van zowel profit- als non-profitorganisaties;
- de problematiek van het management, de organisatie en aansturing van bedrijfs- en veranderprocessen;
- de aanpak en oplossing van problemen die optreden bij de invoering van genomen beslissingen die bijdragen aan het effectief besturen van een organisatie als sociaal, economisch en technisch systeem.

Het profiel van de associate degree sluit bij die van Bedrijfskunde aan, zij het dat het te behalen eindniveau minder strategisch is en meer tactisch-operationeel.

Voor de bacheloropleiding Personeelsmanagement heeft Hogeschool ISBW het volgende beroepsprofiel opgesteld. Zij ziet personeelsmanagement als een samenhangend geheel van kennis, inzichten en vaardigheden, dat betrekking heeft op:

- het aantrekken van personeel;
- het begeleiden van de ontwikkeling van personeel;

- het ondersteunen van de uitstroom van personeel;
- het structureren en inrichten van de arbeidsorganisatie binnen zowel profit- als non-profitorganisaties.

Per 1 september 2013 zal Hogeschool ISBW samen met de gezamenlijke CROHO-houders de naam van de B Personeelsmanagement wijzigen in Bachelor of Human Resource Management (ISAT 34609). Deze benaming dekt in de ogen van de commissie de lading van het huidige vak beter af en sluit bovendien aan bij de naamswijziging die het reguliere hoger onderwijs in HR in 2012 onderging.

Actueel

De visitatiecommissie is van oordeel dat de Hogeschool ISBW in voldoende mate de actualiteit van haar beoogde eindkwalificaties borgt. Dit bereikt zij onder meer door middel van een actieve werkveldadviescommissie waarin beide domeinen zijn vertegenwoordigd. Enkele malen per jaar komt deze werkveldcommissie bijeen om te reflecteren op ontwikkelingen in de markt en hoe deze zich verhouden tot de competenties en doelen van de opleiding. Zowel het beroepscompetentieprofiel als de beoogde eindkwalificaties van de opleidingen worden jaarlijks voorgelegd aan deze commissie. De uitkomsten van deze bijeenkomsten legt Hogeschool ISBW vast en gebruikt deze in de verdere ontwikkeling en vormgeving van het curriculum.

Daarnaast werkt de hogeschool met docenten die beschikken over (internationale) actuele praktijkervaring in het vak waarvoor zij opleiden en/of docenten die verbonden zijn aan een reguliere hogeschool. De docenten van Hogeschool ISBW brengen hun actuele kennis en ervaring in, in het onderwijs en de casuïstiek van de lessen. Daarnaast neemt Hogeschool ISBW op verschillende wijzen evaluaties af van haar studenten. Zij kan daarmee meten in hoeverre de doelstellingen van de opleidingen aansluiten bij wat er in het werkveld van bedrijfskundigen en HR-managers wordt gevraagd.

De visitatiecommissie beaamt dat de opleiding rechtstreekse communicatie met het werkveld onderhoudt door de aard van het onderwijs. Ook het feit dat zij met freelance docenten werkt die mede invulling geven aan het programma draagt eraan bij dat Hogeschool ISBW in staat is om de relevantie en

actualiteit van haar profiel en eindkwalificaties te waarborgen.

Dublin descriptoren

Bij het formuleren van haar domein- en opleidingscompetenties heeft de opleiding nadrukkelijk gekeken naar de omschrijving van de Dublin Descriptoren. In een aantal matrices zijn de Dublin Descriptoren gekruist met de domein- en opleidingscompe-

tenties en vervolgens zijn deze in relatie gebracht met de invulling van de modules. De visitatiecommissie heeft kunnen constateren dat de eindtermen qua niveau en oriëntatie aansluiten bij de internationale standaard voor een bacheloropleiding op hbo-niveau. (Zie voor een uitwerking van de relatie tussen competenties en de Dublin Descriptoren bijlage 4).

Programma

De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat de oriëntatie van de bacheloropleidingen de ontwikkeling van bedrijfskundige en personeelsmanagingcompetenties garandeert, dankzij de inbedding van de programma's in de eigen beroepspraktijk van de studenten en de structurele samenhang binnen en tussen de opleidingen Bedrijfskunde en Personeelsmanagement. De inhoud van de vernieuwde programma's laat zien dat de opleidingen bezig zijn met het uitzetten van een duidelijke lijn waarin domein- en opleidingscompetenties, modules en toetsing op elkaar aansluiten. De commissie merkt daarbij op dat een nadere implementatie van de competenties leiderschap en innovatief vermogen in de programma's van de opleidingen de kwaliteit ten goede zou komen, zeker gezien het belang van deze vaardigheden in het veranderende werkveld.

De commissie vindt de vormgeving van het programma adequaat. Het didactisch concept Personal Performance Methode garandeert de interactie tussen geleerde stof en de concrete werkpraktijk. Wel denkt de visitatiecommissie dat meer gevorderde studenten er baat bij zouden hebben wanneer zij worden uitgedaagd om creatief aan de slag te gaan met de modellen en inzichten die ze hebben verworven in de modules, in plaats van het herhaaldelijk nauwgezet volgen van het business caseformat.

Hoewel studenten aangeven dat de programma's veel van hen vragen naast hun gewone werkzaamheden, zijn beide opleidingen studeerbaar dankzij de studiebegeleiding en de heldere communicatie van Hogeschool ISBW over de inhoud en structuur van het programma. Het niveau van de instromende studenten is in overeenstemming met het uiteindelijk beoogde hbo-niveau, heeft de commissie kunnen constateren. Ook heeft zij vertrouwen in de voornemens van Hogeschool ISBW voor de ontwikkeling en uitvoering van de werkplekscans op basis waarvan studenten credits zullen krijgen toegekend voor hun werkzaamheden in een voor deze opleidingen relevante werkomgeving.

Oriëntatie

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**. Zij heeft kunnen constateren dat de programma's aansluiten op ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Dit bereiken de programma's met name doordat de programmamodules op de eigen werkplek van de studenten zijn toegesneden, door de betrokkenheid van docenten bij de ontwikkeling van de modules, de gedeeltelijke overlap tussen beide opleidingen en de recente verzwaring van de onderzoeksleerlijn in beide programma's. Wel is de visitatiecommissie van mening dat een nadere uitwerking van de competenties leiderschap en innovatie beide opleidingen ten goede zou komen, zeker wanneer de huidige dynamiek van het werkveld in ogenschouw wordt genomen.

De oriëntatie van het programma laat zien dat Hogeschool ISBW de ontwikkeling van bedrijfskundigen en personeelsmanagers wil laten plaatsvinden binnen een concrete werkomgeving, aldus de commissie.

Door alle programmaonderdelen van de opleidingen heen is de eigen beroepspraktijk de context waaraan theorie wordt gerelateerd en waarin projecten worden uitgevoerd. Studenten worden geacht in elke module op basis van de geleerde stof een verbeterproject te ontwerpen dat van toepassing is op hun eigen werksituatie of die van een medestudent. Zo werken studenten in de leerlijn projectonderwijs groepsgewijs aan een casus. Deze is door henzelf geformuleerde en vooraf door de docent goedgekeurd. Aan de hand van een vastgesteld beoordelingskader en een aantal begeleidde en onbegeleidde bijeenkomsten werken studenten toe naar een concreet adviesrapport.

De gedeeltelijke overlap (de onderdelen onderzoeksvaardigheden, verandermanagement en het integraal project) tussen beide programma's biedt studenten bovendien de gelegenheid om te leren van de verschillende disciplines en werkomgevingen en hun vak vanuit een ander perspectief te bekijken. Het bereidt hen op een adequate manier voor op de veranderingen die in het werkveld hebben plaatsgevonden, aldus de commissie. Daarnaast sluit de bedrijfskundige positionering van de bacheloropleiding Personeelsmanagement aan bij de richting

waarin het beroep zich in het werkveld aan het ontwikkelen is, aldus de commissie, een bevinding die zowel door de werkveldcommissie als de alumni van de opleiding werd bevestigd tijdens de visitatie.

De docenten zijn actief betrokken bij de ontwikkeling van de curricula. Zij worden op de hoogte gehouden door de hoofddocenten van de disciplines en programmamanagers. De programmamanager is de katalysator van een eventuele verandering in het programma, op basis van studentenevaluaties, de input van de werkveldcommissie en signalen uit het werkveld zelf. Een aantal ontwikkelaars (kerndocenten) monitort in samenspraak met het programma-management de relatie tussen de modules en het profiel. Alle docenten hebben een buddy die zij raadplegen bij het ontwikkelen van nieuwe lesstof.

Hogeschool ISBW heeft naar aanleiding van de paneladviezen in 2008 aangaande onderzoeksvaardigheden alle Hogeschool ISBW- docenten getraind op onderzoeksvaardigheden (2010). Daarnaast heeft Hogeschool ISBW eenzelfde onderzoeksmethodologie doorgevoerd in de curricula en het aantal contacturen voor deze leerlijnen verzwaaard. In 2008 bevatte deze leerlijn in contacttijd twee dagdelen, in 2010 vier dagdelen en met ingang van september 2012 acht dagdelen. Hogeschool ISBW heeft de leerlijn ook duidelijker gekoppeld aan de overige modules, met name aan het projectonderwijs. Volgens de commissie komen de competenties die studenten met deze leerlijn kunnen verwerven tegemoet aan de toenemende noodzaak in het werkveld om bedrijfskundige en HR-gerelateerde problemen op een analytische, integrale en theoretisch gefundeerde manier te benaderen en op te lossen.

Hoewel de commissie vertrouwen heeft in de nadere uitwerking van de onderzoekslijn in de programma, plaatst zij wel kanttekeningen bij de implementatie van de opleidingscompetenties innovatie en leiderschap in de programma's. Zoals in het vorige hoofdstuk is opgemerkt, is de competentie leiderschap wel bij Bedrijfskunde, maar niet bij Personeelsmanagement opgenomen in de set opleidingscompetenties. In het programma wordt deze competentie geoefend in de vorm van (Belbin)-rollen die studenten moeten innemen tijdens gezamenlijke projecten (bijvoorbeeld in de leerlijn projectonderwijs of in de module Verandermanagement). De commissie denkt dat een nadere uitwerking van deze competentie in

beide programma's de oriëntatie van beide opleidingen op het werkveld ten goede zou komen: het aanleren van (verschillende soorten) leiderschapskwaliteiten is van groot belang in het licht van de huidige ontwikkelingen in het werkveld. Met de toenemende overlap tussen de disciplines, moet zowel een HR-manager als een bedrijfskundige vertrouwd zijn met verschillende vormen en niveaus van leiderschap en deze kunnen uitoefenen. Dit geldt eveneens voor de competentie innovatie, aldus de commissie. Deze competentie is weliswaar voor beide opleidingen als doelstelling geformuleerd, maar zou explicieter en op meer manieren in het programma aan bod kunnen komen. Ook hiervoor geldt dat de ontwikkelingen in het beroepenveld vragen om het vermogen om nieuwe relaties te leggen tussen concepten en theorieën, problemen vanuit nieuwe invalshoeken te benaderen en met innovatieve methodes op te lossen.

Inhoud

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**. De invulling van de generieke leerlijnen van de programma's draagt ertoe bij dat studenten zich kunnen bekwamen in de geformuleerde domein- en opleidingscompetenties en biedt hen dus de mogelijkheid om de geformuleerde eindkwalificaties te bereiken, aldus de commissie. Zij ziet een duidelijke lijn tussen de opleidingscompetenties (afgeleid van de domeincompetenties), de zes leerlijnen en de studie-onderdelen binnen die leerlijnen.

Hogeschool ISBW heeft ervoor gekozen om haar programma's op te bouwen aan de hand van een aantal leerlijnen:

- Leerlijn onderzoeksvaardigheden
- Leerlijn werkervaring
- Leerlijn persoonlijke ontwikkeling
- Conceptuele leerlijn I
- Conceptuele leerlijn II
- Leerlijnprojectonderwijs

(Voor een overzicht van de afzonderlijke programma's, de uitwerking van de leerlijnen en de overlap tussen de programma's, zie bijlage 5)

De eerste drie leerlijnen, onderzoeksvaardigheden, werkervaring en persoonlijke ontwikkeling, worden in de eerste fase van de opleiding uitgezet en keren

gedurende de bachelor terug: als aparte module en/of als onderdeel van een andere module. Zo volgen studenten van de nieuwe programma's in het eerste jaar acht dagdelen aan onderzoeksvaardigheden, die vervolgens weer structureel onderdeel uitmaken van de opdrachten die zij moeten maken in de conceptuele leerlijnen I en II, in het projectonderwijs en bij het schrijven van de scriptie. In de opleiding Bedrijfskunde is vanaf september 2012 een marktonderzoek gekoppeld aan de onderzoeksleerlijn. In het eerste jaar moeten studenten een klein onderzoeksrapport schrijven om dit vervolgens door de gehele opleiding heen steeds weer toe te passen. In de leerlijn persoonlijke ontwikkeling krijgen studenten in het eerste jaar een training waarin zij leren reflecteren op hun studievoortgang en leerproces. Zij moeten vervolgens iedere module reflecteren op hun leerproces en hun ontwikkeling vertalen naar de opleidingscompetenties. Daarnaast moeten studenten op een aantal vaste momenten in het programma reflecteren op hun persoonlijke ontwikkeling in het licht van wat zij in die periode hebben geleerd. In het oude programma waren deze reflectiemomenten vooral gekoppeld aan het projectonderwijs, in het nieuwe programma heeft persoonlijke reflectie een eigen plek gekregen.

Conceptuele leerlijn I bestaat uit modules waarin kennis en theorieën worden aangeboden over de verschillende relevante onderdelen van bedrijfskunde of Human Resource Management. Deze kennis moeten de studenten vervolgens verwerken in een concrete casus (business case) waarin zij, gebruikmakend van de theorie die ze hebben geleerd, ingaan op een probleem in hun eigen werksituatie. In conceptuele leerlijn II wordt de aangeboden stof complexer en worden studenten geacht vanuit een breder perspectief en met meer theoretische bagage de business cases te schrijven. De leerlijn projectonderwijs behelst een aantal grote modules waarin studenten gezamenlijk werken aan een project dat door de begeleidende docent is goedgekeurd. In het projectonderwijs worden studenten geacht op een strategisch niveau en vanuit een breed perspectief een bedrijfskundig of HR-management-gerelateerd probleem te analyseren en op te lossen. Hogeschool ISBW heeft ervoor gekozen om met ingang van 2012 in het projectonderwijs met grotere eenheden te gaan werken (20 EC). Door het projectonderwijs van verschillende vakken te verbinden, wil Hogeschool ISBW tegemoetkomen aan de wens van werkveld, studenten en docenten om

een casus integraal te kunnen benaderen, kennis te integreren en meer diepgang in het onderzoek aan te kunnen brengen. In najaar 2013 zullen de projectmodules in de nieuwe vorm aangeboden worden.

Waar de opleidingen met elkaar overlappen krijgen de modules een eigen beroepsmatige invulling. De inhoud van de module wordt dus benaderd vanuit zowel het bedrijfskundige- als vanuit het HR-management-perspectief. Bij een module als onderzoeksvaardigheden zal de vertaling naar de verschillende opleidingen vooral terugkomen in het eindproduct van de module. Zo zal een student Personeelsmanagement werken aan een onderzoek naar arbeidsmarktrelevantie en een student Bedrijfskunde aan een productmarktonderzoek.

De werkervaringsleerlijn bestaat uit de toekenning van credits (60 EC) aan studenten die voorafgaande en gedurende de opleiding een relevante functie vervullen als bedrijfskundige of personeelsmanager op hbo-niveau in een organisatie. Deze functie stelt studenten in staat om de lesstof direct te verbinden met en te integreren in hun dagelijkse werkzaamheden. In de visie van Hogeschool ISBW is het rendement van een opleiding daarmee hoger dan dat van een reguliere hbo-opleiding: kennis en vaardigheden worden direct toegepast en dragen bovendien aantoonbaar bij aan de verbetering van de organisatie in kwestie. Studenten kunnen daarom de bachelorprogramma's versneld doorlopen. Hogeschool ISBW selecteert haar bachelorstudenten aan de poort en daarbij hoort ook de toekenning van EC voor de werkzaamheden die een student vervult binnen een relevante functie. Naar aanleiding van de kritiek van de Inspectie van het Onderwijs in het onderzoek 'Goed Verkort?' over het intakeproces werkt Hogeschool ISBW momenteel aan een verbetering van de beoordeling van de werkplek van inkomende studenten. In de paragrafen 'Instroom' van dit hoofdstuk zal hier nader op worden ingegaan.

Wat de internationale dimensie van de opleidingen betreft heeft Hogeschool ISBW, mede naar aanleiding van de vorige visitatie in 2008, ervoor gekozen om meer Engelstalige lesstof op te nemen in het programma, zoals Engelstalige studieboeken, internationaal georiënteerde artikelen, websites en films. Ook in de aangereikte casuïstiek wordt gebruik gemaakt van internationale vraagstukken. Studenten hebben de mogelijkheid om hun business cases en

scriptie in het Engels te maken en te laten beoordelen. Verschillende docenten uit het kernteam van de bachelor beschikken over internationale ervaring die zij inbrengen in de casuïstiek, hun lesbijeenkomsten en bij de ontwikkeling van de programma's.

Vormgeving

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**. Het didactisch concept van Hogeschool ISBW, de 'Personal Performance Method', en de vertaling daarvan in de vormgeving van de modules bieden studenten adequate ondersteuning in hun leerproces en vormen een effectief traject naar de eindkwalificaties toe, zo vindt de commissie. De kaders waarbinnen de studenten hun leerproces doorlopen vertonen samenhang en zijn voor zowel docenten als studenten transparant. Wel is de commissie van mening dat de moduleopdrachten waaraan studenten werken gedurende de opleiding sterk geformatteerd zijn en weinig ruimte bieden voor creativiteit en innovatie.

Hogeschool ISBW streeft ernaar om de leeractiviteiten zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij de huidige of toekomstige werkpraktijk. Het gaat daarbij om het persoonlijk functioneren van de student in een concrete werkcontext. Alle activiteiten zijn er met de Personal Performance Methode op gericht om de geleerde theorie en methoden te integreren in de werkpraktijk. Dat dit ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt tijdens de opleidingen werd door de studenten die de visitatiecommissie sprak bevestigd. Kennis- en praktijk worden op een structurele manier aan elkaar gerelateerd en met elkaar geïntegreerd. Studenten bereiden de lessen vanuit de praktijk voor en passen het geleerde uit de lessen vervolgens in de praktijk toe. Elke module wordt afgesloten met een business case, waarin zowel praktijk- als theoretische kennis getoetst worden. De business cases die de visitatiecommissie heeft doorgenomen vertonen consistentie en het niveau van de opdrachten komt overeen met wat er van hbo-student kan worden verwacht.

Desalniettemin viel het de commissie op dat ook gevorderde studenten het format dat de opleidingen aanbieden voor de business cases nauwgezet volgen en dat zij dus niet geneigd zijn op een creatieve, innovatieve wijze de geleerde theorie en concepten

in te zetten bij de analyse van een probleem in hun organisatie. Hoewel een duidelijk raamwerk nuttig kan zijn voor een beginnende student, is het vermogen om creatief met de geleerde stof om te gaan eveneens een belangrijke vaardigheid die studenten zich gedurende een hbo-bacheloropleiding dienen eigen te maken, volgens de commissie. Dit geldt des te meer voor de disciplines waarin de studenten zich bekwamen. De veranderingen in de beroepsdomeinen bedrijfskunde en personeelsmanagement en de manier waarop deze elkaar in toenemende mate beïnvloeden en overlappen, vragen om flexibel, creatief en vernieuwend denk- en handelsvermogen. De opleidingen maken gebruik van verschillende werkvormen. Dit varieert van colleges waarin theorie wordt overgedragen en vaardigheden worden geoefend met een docent tot afstandsonderwijs waarbij de student zelf thuis literatuuronderzoek doet of een theorie- of praktijkopdracht uitvoert. Daarnaast bieden de opleidingen ook projectonderwijs aan waarin studenten in projectgroepen gezamenlijk aan een casus werken. Samen maken zij een methodische en bedrijfskundige analyse en brengen vervolgens een concreet advies uit aan de organisatie in kwestie.

De leerlijn persoonlijke ontwikkeling is opgebouwd uit trainingen, gesprekken met de studiebegeleider, intervisie en peerbeoordelingen binnen de projectgroepen en het schrijven van reflectieverslagen en een persoonlijke leerplan.

Sinds de ontwikkeling van het nieuwe programma in 2012 voor de B Bedrijfskunde maakt Hogeschool ISBW gebruik van een ontwikkelformat voor de modules in de drie opleidingen, waarin doelstellingen, werkvormen en toetsing per module expliciet met elkaar worden verbonden. Op deze manier wil Hogeschool ISBW aanpassingen in de curricula op een overzichtelijke en systematische manier kunnen doorvoeren.

Instroom

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**. Zij heeft kunnen vaststellen dat de studenten die instromen werkzaam zijn in de disciplines bedrijfskunde of personeelsmanagement en functies vervullen op hbo-niveau. Op dit moment selecteert Hogeschool ISBW-studenten die zij toelaat aan de

hand van een intakegesprek en toelatingscriteria. De commissie heeft er vertrouwen in dat de bouwstenen die er liggen voor een ieder jaar terugkerende werkplekscan de objectiviteit en kwaliteit van het intakebeleid verder zullen verbeteren.

De studenten die aan de bacheloropleidingen beginnen vervullen in de regel een functie op hbo-niveau, maar beschikken meestal niet over de diploma's die bij hun functieprofiel horen. Beide bacheloropleidingen zijn gericht op werkende studenten: de PPM-methode gaat uit van flexibel studeren en de directe implementatie van de geleerde stof in de werkomgeving.

Bij aanvang van de opleidingen in 2008 is in eerste instantie gekeken of er gewerkt kon worden met een EVC-procedure. Na een aantal cohorten met deze instroomprocedure te hebben gewerkt is Hogeschool ISBW tot de conclusie gekomen dat deze methodiek, door het ontbreken van een landelijke standaard, in feite leidt tot een verkapt vrijstellingsbeleid. Hogeschool ISBW is toen overgegaan op het verplicht stellen van een portfoliomap waarin studenten documenten aanleveren ter voorbereiding op het intakegesprek. Aan de hand van een criteriumgericht interview wordt de student bevraagd op het niveau en toepasbaarheid van zijn functie binnen de opleiding. Het resultaat van dit interview is doorslaggevend voor het al dan niet toelaten van de student. Ter voorbereiding op de intake levert een student de volgende documenten aan:

- een cv waaruit minimaal 2 jaar aantoonbare hbo-werkervaring blijkt;
- een functieomschrijving waaruit blijkt dat de student werkzaam is op hbo-niveau;
- een ondertekende verklaring van de werkgever die het hbo-niveau van de functie bevestigt;
- een diploma van de vooropleiding (minimaal havo of mbo 4). Eventueel aanvullend: een diploma van de opleiding Praktische bedrijfskunde, de leergang Middel-management of de leergang Personeelsmanagement.

Zoals eerder is aangegeven kent Hogeschool ISBW 60 EC toe wanneer de student kan aantonen dat hij of zij een relevante functie op hbo-niveau vervult. Voorheen werden deze credits in het geheel of gedeeltelijk toegekend bij de toelating. Echter, het inspectie-rapport 'Goed Verkort?' is voor Hogeschool ISBW de aanleiding geweest om te onderzoeken op welke manier het toelatingsbeleid aange-

scherp kan worden. In een pilotproject wordt momenteel gewerkt aan de ontwikkeling van de zogenoemde 'werkplekscan' waarmee Hogeschool ISBW de objectiviteit en kwaliteit van de intake en het toekenningsbeleid sterk hoopt te verbeteren. De werkplekscan bestaat uit een gestandaardiseerde waardering van de werkplek en werkervaring van de potentiële student. Aan de hand van een format waarin de opleidingscompetenties staan beschreven beoordelen student en werkgever de betreffende functie. Een assessor van Hogeschool ISBW – die door de examencommissie is aangesteld – vult vervolgens aan de hand van een criteriumgericht interview en een werkplekbezoek de scan in. Eenmaal toegelaten, dient de student de werkplekscan nog enkele malen bij te werken zodat Hogeschool ISBW de werkervaring van de student kan blijven monitoren op relevantie en niveau. In deze procedure krijgt de student bij aanvang 20 EC toegekend, en, wanneer blijkt dat de functie nog steeds voldoet, nog twee maal 20 EC: eenmaal aan het einde van het tweede jaar en nogmaals in de eindfase van de studie. Vanaf mei 2013 vinden de intakegesprekken in deze nieuwe vorm plaats. Met ingang van september 2013 zullen de eerste studenten instromen op basis van deze nieuw ontwikkelde werkplekscan. In het voorjaar van 2014 zal de werkplekscan geëvalueerd worden. De eerste studenten met een volledige werkplekscan zullen dan op zijn vroegst in het voorjaar van 2016 afstuderen.

Studeerbaarheid

Standaard 6: Het programma is studeerbaar.

De visitatiecommissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. Ondanks dat de studie door veel studenten als intensief wordt ervaren, is de commissie van mening dat de opleidingen studeerbaar zijn, dankzij de heldere communicatie vanuit Hogeschool ISBW, de adequate studiebegeleiding en de betrokkenheid van medestudenten.

Uit de gesprekken die de commissie voerde met studenten van de opleidingen blijkt dat Hogeschool ISBW veel van haar studenten vraagt. De meerderheid heeft naast hun studie ook een reguliere baan met veel verantwoordelijkheden. Studenten worden geacht veel tijd aan zelfstudie te besteden en hebben daarnaast ook relatief veel contactmomenten met docenten en/of medestudenten gedurende de modules. Toch gaven studenten aan dat zij het pro-

gramma studeerbaar vinden, door de duidelijke presentatie van het programma en de lesstof en door het feit dat Hogeschool ISBW hen nadrukkelijk voorbereidt op de intensiteit van het programma. Daarnaast gaven studenten aan dat ze de studiebegeleiding die Hogeschool ISBW bood toereikend was en dat zij veel hadden aan de betrokkenheid van hun medestudenten. In beide opleidingen zijn de modules zo gestructureerd dat de studenten elkaar regelmatig treffen tijdens modules. Daarnaast moeten zij ook veel samenwerken tijdens het projectonderwijs. De visitatiecommissie concludeert dat de studenten weten wat van hen verwacht wordt en wat ze zelf kunnen verwachten van Hogeschool ISBW.

De studievoortgang van studenten binnen de opleidingen is dan ook adequaat, zo heeft de commissie kunnen constateren. Uit de cijfers in de zelfevaluatie blijkt dat er relatief weinig uitval is, ondanks de grote werkdruk en de uitdagingen die een deeltijd opleiding met zich meebrengt. De gevorderde studenten die de commissie gesproken heeft, hadden het programma doorlopen conform de daarvoor gestelde tijd.

Sinds 2012 hebben studenten bij Hogeschool ISBW de mogelijkheid om de werkervaringsleerlijn met een stage in te vullen. Door de economische ontwikkelingen kreeg Hogeschool ISBW te maken met studenten die bij de start van de bachelor voldeden aan de toelatingsvoorwaarden maar gedurende de opleiding hun baan, en daardoor soms de mogelijkheid tot integratie van de lesstof, verloren. Voor deze studenten bestaat de mogelijkheid hun werkervaringsleerlijn in te vullen aan de hand van een stage. Ook voor uitvoering van de business cases zoekt Hogeschool ISBW in dergelijke gevallen naar een andere invulling. De studiebegeleider en de student maken hier individuele afspraken over. Voor de stage is een handleiding beschikbaar voor de studenten.

Omvang en duur

Standaard 7: De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.

De visitatiecommissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. De omvang en duur van de opleidingen voldoen volgens de visitatiecommissie aan de wettelijke eisen; de verkorte routes voor studenten die eerder een relevante leergang of opleiding bij Hogeschool ISBW hebben gevolgd acht zij eveneens in overeenstemming met de wettelijke eisen.

De omvang van de opleidingen bedrijfskunde en personeelsmanagement is 240 EC. De associate degree bestaat uit 120 EC. Het curriculum van de opleidingen is deels vast en deels modulair opgebouwd om zo te kunnen voldoen aan de wens van studenten om flexibel te studeren. Hogeschool ISBW kent de volgende opleidingstrajecten:

- associate degree Operationeel Manager: 2 jaar;
- B Bedrijfskunde: 3 jaar en 4 maanden/2 jaar en 4 maanden;
- B Personeelsmanagement: 3 jaar en 4 maanden/2 jaar en 4 maanden.

De bacheloronderdelen zijn altijd op zaterdag geprogrammeerd, met uitzondering van de conceptuele leerlijn I. Deze wordt verzorgd in de avonduren en draait gelijktijdig met het programma van de opleiding Praktische Bedrijfskunde en de leergang Middel Management en Personeelsmanagement (deze maken deel uit van het zogenoemde Open Lijnonderwijs van ISBW). Sommige studenten kiezen ervoor zich eerst in te schrijven voor deze opleidingen om daarna pas in te stromen in de bachelorprogramma's. In de intake wordt dan altijd bekeken of deze onderdelen vrijgesteld kunnen worden op het moment van instroom. Dit wordt ook altijd door de examencommissie beoordeeld. Wanneer studenten een vrijstelling krijgen voor eerder gevolgde leergang of opleiding volgen zij een versneld programma van 2 jaar en 4 maanden. Als het individuele vrijstellingen betreft op vakinhoudelijke modules dan worden deze voorgelegd aan de vakdocent. De student levert dan bewijsmateriaal met onderbouwing aan. De vakdocent rapporteert zijn advies aan de examencommissie en deze verleent al dan niet de officiële vrijstelling. Uitgangspunt bij een vrijstelling is dat het bewijs actueel (niet ouder dan 5 jaar) moet zijn.

Personeel

De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat het onderwijs bij Hogeschool ISBW wordt verzorgd door een team van capabele freelance docenten, die allen ervaring hebben in de relevante beroepsdisciplines. Hogeschool ISBW handhaaft de kwaliteit van haar docerend personeel door structurele en effectieve evaluaties van haar docenten en borgt de cohesie en ontwikkeling van haar docentteam middels jaarlijks terugkerende bijeenkomsten in de vorm van workshops, trainingen en docentenoverleggen. De commissie waardeert de manier waarop de opleidingen de cohesie en betrokkenheid binnen hun teams van freelance-docenten hebben bewerkstelligd. Wel tekent de commissie aan dat Hogeschool ISBW nog relatief weinig docenten (44%) met een masterniveau aan zich heeft verbonden.

Personeelsbeleid

Standaard 8: De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**. Zij heeft kunnen vaststellen dat de hogeschool haar docenten aanneemt op basis van een concreet docentenprofiel en dat de balans tussen medewerkers in vaste dienst (de manager geaccrediteerd onderwijs, de programmamanagers van de opleiding, de studiebegeleider en de back office) en de freelance (kern)docenten zodanig is dat zowel kwaliteit als continuïteit van het programma gewaarborgd is. Docenten die worden aangenomen volgen een inwerkprogramma en Hogeschool ISBW maakt gebruik van een vast team van docenten wanneer het gaat om de ontwikkeling van het programma en de afstudeerbegeleiding en -beoordeling. Wel tekent de commissie aan dat Hogeschool ISBW nog relatief weinig docenten (44%) met een masterniveau heeft.

Voor de inzet van kerndocenten en docenten bij de bacheloropleidingen maakt Hogeschool ISBW gebruik van een uitgebreid netwerk van freelancers uit de onderzoeks- en beroepspraktijk. Veel van deze freelancers zijn al gedurende lange tijd aan Hogeschool ISBW verbonden. Daarnaast zijn veel ISBW-docenten verbonden aan het reguliere hoger onderwijs. Bij de selectie van nieuwe docenten vergelijkt de hogeschool het profiel van de kandidaat met het ISBW-docentenprofiel. In de selectieprocedure worden potentiële docenten geselecteerd op basis van hun werkervaring en opleidingsachtergrond, een assessment waarin componenten als persoonlijkheid, stijl, didactische vaardigheden en competenties worden beoordeeld en een selectiegesprek. In het selectiegesprek stelt de opleiding definitief vast of

de kandidaat inderdaad voldoet aan het vereiste docentprofiel.

Nadat een nieuwe docent is aangenomen volgt een inwerkprogramma dat uit een aantal onderdelen bestaat:

- Algemene introductiebijeenkomst. In deze bijeenkomst maken docenten kennis met Hogeschool ISBW, wordt met hen doorgenomen wat Hogeschool ISBW van haar docenten verwacht en wat zij van Hogeschool ISBW kunnen verwachten.
- Personal Performance Methode-training. Docenten die ingezet worden op PPM-modules, volgen de PPM-training. Een docent wordt pas ingezet op een PPM-module als deze training gevolgd is.
- Basistraining Didactische Vaardigheden. Docenten die geen opleiding hebben gevolgd op het gebied van didactische vaardigheden en/of hierin ook nog weinig aantoonbare ervaring hebben opgedaan, volgens tevens de 'Basistraining Didactische Vaardigheden'.
- Training onderzoeksvaardigheden: docenten die ingezet worden op bachelorspecifieke modules en projectonderwijs dienen deze training te volgen, dan wel mee te lopen met een ervaren docent tijdens de module Onderzoeksvaardigheden;
- Meelopen met ervaren ISBW-docent. Na het volgen van de introductiebijeenkomst/PPM-training lopen nieuwe docenten minimaal een keer mee met een ervaren Hogeschool ISBW-docent.

Na het inwerkprogramma gaat de nieuwe docent meedraaien in de kwaliteitsmonitoring van de bestaande docentenpool.

De opleidingen kiezen er bewust voor om binnen één module met een beperkt aantal (kern)docenten te werken, om zo de samenhang en opbouw van het programma te kunnen borgen. De kerndocenten zijn ook verantwoordelijk voor het aansturen van de veranderingen in het programma en spelen een centrale rol in de begeleiding en beoordeling van afstuderende studenten.

Kwaliteit personeel

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**. Hogeschool ISBW waarborgt de kwaliteit van haar docentencorps door de organisatie van structurele bijeenkomsten en trainingen waarin docenten zich kunnen ontwikkelen en kennis en ervaringen uitwisselen met mededocenten. De commissie heeft kunnen vaststellen dat de docenten werkzaam zijn in het beroepenveld en dat zij daarmee de lesstof en casuïstiek kunnen laten aansluiten op de ontwikkelingen in het werkveld. Studenten en alumni die de commissie heeft gesproken zijn eveneens van mening dat de kennis en ervaring van docenten aansluit bij hun verwachtingen. De commissie was positief over het feit dat de docenten zich daadwerkelijk als één, samenhangend, Hogeschool ISBW docententeam presenteren en blijk gaven van betrokkenheid bij het onderwijs.

Om de samenhang, onderlinge uitwisseling en ontwikkeling van haar docenten te borgen organiseert Hogeschool ISBW jaarlijks de volgende professionaliseringsbijeenkomsten voor haar docenten:

- Nieuwjaarsbijeenkomst (workshop met een actueel thema)
- Uitwisselingsbijeenkomsten per werkterrein
- 'Begeleiding bij Business Cases'-bijeenkomsten
- Bijeenkomst trainingsconcept (verplicht wanneer de docent wordt ingezet bij trainingen)
- Personal Performance Method-training
- Basistraining didactische vaardigheden
- Beoordelaartraining
- Training onderzoeksvaardigheden

- Kerndocentenoverleg
- Inhoudsspecifieke professionaliseringsbijeenkomsten. De inhoud van deze bijeenkomsten worden o.a. vastgesteld op basis van een geconstateerde behoefte op basis van evaluatieresultaten, signalen uit belrondes en/of lesbezoeken.

Met betrekking tot de docentenpool is kwaliteitsmonitoring een belangrijk stuurmiddel bij Hogeschool ISBW. Dit houdt in dat de kwaliteit van de werkzaamheden die docenten verrichten en de diensten die zij verlenen structureel wordt gemonitord. De resultaten van deze kwaliteitsmonitoring geven zowel Hogeschool ISBW als docenten inzicht in wat goed gaat en waar verbetering wenselijk is. De kwaliteit van (freelance) docenten is niet alleen geborgd in het aannamebeleid, het inwerkprogramma en de didactische trainingen, maar ook door het afleggen van lesbezoeken (door mededocenten of programmanagers), belrondes, studentenevaluaties en een klanttevredenheids-onderzoek (CEDEO). De uitkomsten en resultaten van deze kwaliteitsborging worden vastgelegd in het kwaliteitsjaarverslag.

Omvang personeel

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**. De groepen bestaan uit minimaal 5 en maximaal 18 deelnemers. Het eerste jaar van de bacheloropleidingen bestaat uit 99 begeleide contacturen, het tweede uit 90 en het derde uit 66 contacturen, exclusief de afstudeerbegeleiding. Omgekeerd komt dit neer op een docent-studentratio van 1:27. Voor de associate degree geldt dat er in het eerste jaar 93 contacturen zijn en in het tweede jaar 51 contacturen. De omvang van het docentencorps acht de commissie adequaat voor de realisatie van het programma, temeer omdat de omvang van de groepen aan wie lesgegeven wordt relatief klein is. Studenten die de commissie heeft gesproken geven bovendien aan over het geheel genomen tevreden te zijn over de beschikbaarheid en bereikbaarheid van de docenten.

Voorzieningen

De visitatiecommissie constateert dat de huisvesting en materiële voorzieningen van Hogeschool ISBW voldoen aan de kwaliteitsnormen van het hoger onderwijs. Onderwijs vindt plaats op verschillende locaties en deze bieden de benodigde faciliteiten voor het volgen van het programma. Daarnaast is de relatief nieuwe digitale leeromgeving MijnISBW goed toegesneden op de eisen van het deeltijdonderwijs. Dankzij de structurele studiebegeleiding, betrokkenheid van docenten en heldere informatievoorziening is de Hogeschool ISBW goed in staat haar studenten te ondersteunen en te begeleiden gedurende de studie.

Materiële voorzieningen

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**. Zij heeft kunnen vaststellen dat de materiële voorzieningen toereikend zijn om de programma's te doorlopen. De kwaliteit van de verschillende leslocaties wordt bewaakt door een locatiemanager die tevens ook toeziet op de kwaliteit van het onderwijs dat door docenten op locatie wordt verzorgd. Het lesmateriaal acht de commissie adequaat. Zij heeft er vertrouwen in dat de plannen die de instelling heeft voor een online bibliotheek (en digitale kennisbank) de toegang tot vakliteratuur zal vergroten voor studenten. De recentelijk ingevoerde digitale leeromgeving MijnISBW acht de commissie overzichtelijk en toegesneden op de behoeftes van de studenten.

Hogeschool ISBW legt alle afspraken met betrekking tot financiën, huisvesting en materiële voorzieningen jaarlijks vast in het strategische plan en de begrotingsrichtlijnen. Hogeschool ISBW, de Open Lijnopleidingen en InCompany-opleidingen worden apart besproken in deze stukken. Hogeschool ISBW wordt ook besproken in de wekelijkse MT-overleggen van de Schouten & Nelissen Groep en meegenomen in rapportages/analyses als KPI's en de verslaglegging van de financiële resultaten. Huisvesting en materiële voorzieningen voor Hogeschool ISBW zijn qua omzet, kostprijs en indirecte kosten in de begroting 2013 opgenomen.

Voor het bacheloronderwijs maakt Hogeschool ISBW gebruik van een centraal gelegen locatie in de buurt van Utrecht. Voor de modules uit de conceptuele leerlijn I worden er door heel Nederland op diverse locaties lessen verzorgd.

Bij de selectie van locaties is de locatiemanager van Hogeschool ISBW betrokken. Deze is ook verantwoordelijk voor de handhaving van de kwaliteit van

de leslocaties en ziet er op toe dat de geldende afspraken per locatie vertaald worden naar de wensen van de studenten. Met ingang van 2013 is deze functie uitgebreid met een resource management component. Naast de kwaliteit van de locaties, bewaakt de resource manager samen er met de afdeling docentenmanagement ook de kwaliteit en geldende afspraken als het gaat om de docenten. De aanwezigheid van een resource manager zorgt ervoor dat de lijnen tussen Hogeschool ISBW, locatie en docent kort zijn en dat de instelling direct maatregelen kan nemen in geval van klachten.

Naast het gebruik van boeken en syllabi in de lessen maken de opleidingen gebruik van een digitale leeromgeving: MijnISBW. Via deze leeromgeving heeft de student toegang tot alle informatie over de modules, lessen, toetsen, business cases, resultaten, studievoortgang, feedback, voorbereidende literatuur en roosters. Bovendien heeft de student via deze omgeving direct contact met zowel docent, studiebegeleider, scriptiebegeleider en medestudenten.

In eerste instantie maakten de bacheloropleidingen gebruik van de digitale leeromgeving POLS (Persoonlijk Ontwikkel Leer Systeem). In het najaar van 2008 is Hogeschool ISBW overgegaan op een nieuwe digitale leeromgeving voor studenten, te weten Teletop. Deze omgeving was meer gericht op didactische mogelijkheden vanuit instellingsperspectief en meer gebruiksvriendelijk vanuit het perspectief van docent en deelnemer. Met de opkomst van de sociale media, de behoefte aan meer zelfsturing en behoefte aan mogelijkheden voor e-learning, is in 2010 een project gestart voor de overstap naar een digitale leeromgeving die aan de wensen van de huidige tijd kan voldoen. Na een traject van 2 jaar is de nieuwe digitale leeromgeving MijnISBW in juli 2012 'live' gegaan. Naast Hogeschool ISBW maken ook andere instituten van de Schouten & Nelissen Groep gebruik van deze leeromgeving. Hogeschool ISBW evalueert de nieuwe leeromgeving structureel. Tot op heden

zijn studenten en docenten tevreden over de mogelijkheden en toepassingen. Wel blijkt het projectonderwijs (wat alleen voor Hogeschool ISBW als zodanig bestaat) nog een struikelblok te zijn in dit systeem. Hogeschool ISBW hoopt hier met ingang van september 2013 verbetering in aan te hebben gebracht.

In 2008 hebben de visitatiepanels Hogeschool ISBW geadviseerd om de toegankelijkheid van vakliteratuur voor haar studenten te blijven bewaken. Studenten maken tot op heden gebruik van de literatuur die Hogeschool ISBW aanreikt en de vak- of wetenschappelijke literatuur die ze van de docenten ontvangen. Daarnaast verkrijgen de studenten doorgaans voldoende literatuur via het landelijke bibliotheeknetwerk. Hogeschool ISBW onderzoekt op dit moment hoe zij de beschikbaarheid van relevante literatuur kan verbeteren. Nieuwe studenten die instromen per september 2013 kunnen gebruik gaan maken van een online library. Daarnaast wil Hogeschool ISBW & Hogeschool ISBW via een digitale kennisbank kennisuitwisseling tussen haar instituten bevorderen. In deze kennisbank, die voor studenten en docenten vrij toegankelijk is, zijn diverse (management)modellen, voorbeelden van business cases, artikelen en video's te vinden per werkterrein.

Studiebegeleiding

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De gestructureerde manier waarop studenten worden begeleid, de beschikbaarheid en betrokkenheid van de docenten en de heldere informatievoorziening dragen op een positieve manier bij aan de studievoortgang van de studenten, zo concludeert de commissie. De studenten en alumni die zij gesproken heeft tijdens de visitatie bevestigden deze bevinding.

De student wordt tijdens zijn/haar opleiding vanaf de inschrijving op de opleiding tot aan de diploma-uitreiking door de studiebegeleider begeleid. De studiebegeleider bewaakt de voortgang per student aan de hand van een studentenvolgsysteem, maar ook door middel van individuele gesprekken. Meestal vinden deze gesprekken telefonisch, per mail of via MijnISBW plaats, maar waar nodig maakt de studiebegeleider een afspraak met de student om elkaar op locatie te spreken. De studiebegeleider:

- voert de Persoonlijk Doelstellende Gesprekken (intake) met iedere student. Deze gesprekken zijn erop gericht om de student goed voor te lichten over de studielast en inhoud van de opleiding.
- is aanwezig bij de introductiemodule van de opleiding om eventuele vragen te beantwoorden of mogelijke problemen op te lossen. Studenten hebben dan ook de mogelijkheid om de studiebegeleider individueel te spreken.
- bewaakt de studievoortgang van de studenten. De studiebegeleider heeft diverse malen per jaar telefonisch contact met de studenten om de studievoortgang te bespreken en zo nodig studenten te adviseren bij optredende (persoonlijke) kwesties.
- treedt faciliterend op bij het vinden van een scriptiebegeleider en begeleidt studenten bij het kiezen en indienen van een scriptie-onderwerp.
- controleert de persoonlijk leerplannen en jaarlijkse reflectieverslagen per student om de voortgang goed te kunnen monitoren.
- adviseert studenten gevraagd en ongevraagd over hun studievoortgang.

De studiebegeleider stemt haar/zijn activiteiten af met de betreffende programmamanager. Het kan voorkomen dat een student in een bepaalde situatie terecht komt waarbij advies en/of hulp nodig is. Alle communicatie hierover wordt vastgelegd in het (digitale) dossier van de student.

Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat Hogeschool ISBW een adequaat kwaliteitssysteem heeft waarbinnen de opleidingen structureel en op verschillende wijzen geëvalueerd worden. Deze evaluaties en analyses betreffen verschillende onderdelen en niveaus van de instelling en meten onder meer de kwaliteit van de medewerkers, de programma's, de leeromgeving en de toetsen. De visitatiecommissie waardeert dat de uitkomsten van evaluaties de basis vormen voor zichtbare verbetermaatregelen binnen de opleidingen, zowel waar het wijzigingen betreft in de inhoud en structurering van het programma als wanneer het gaat om de verbetering van de leeromgeving van studenten. Daarnaast stelt de commissie vast dat de Hogeschool ISBW belanghebbenden structureel betreft in de verbetering van haar onderwijs, zowel informeel als formeel.

Evaluatie

Standaard 13: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**. Zij is van oordeel dat de opleidingen op een structurele manier en met behulp van verschillende evaluatiemethodes worden geëvalueerd, waarbij zowel producten en organisatie als resultaten onder de loep worden genomen. Hogeschool ISBW maakt gebruik van een Kwaliteitscyclus en heeft een Kwaliteitsmanagementsysteem (en handboek). De volgende soorten evaluaties vinden plaats binnen de instelling:

- klanttevredenheidsonderzoek (CEDEO);
- ISO Certificering (incl. Managementreview);
- KPI analyse per kwartaal;
- evaluatie jaarplannen en gestelde strategische doelen (1 x per jaar);
- interne audit;
- RGM-cyclus (o.a. functionerings- en beoordelingsgesprekken medewerkers);
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek (2 x per jaar);
- EVC-evaluaties (o.a. kwaliteitsanalyse en controles assessoren en rapportages);
- Deelnemerevaluatie-analyse (bij de verschillende startmomenten van de opleidingen);
- docentanalyse;
- portfolioanalyse;
- marktonderzoek;
- CAPA-analyse (Capaciteitsbewaking) (bij de verschillende startmomenten van de opleidingen);
- marketing intelligence-analyse (wekelijks);
- HR-analyse;
- klachtenanalyse (maandelijks);
- Studentenevaluaties;
- bevindingen interne- en externe audits.

Uitkomsten van deze analyses en evaluaties worden besproken in het managementteam. Verbetermaatregelen worden volgens de procedure 'Corrigerende & preventieve maatregelen' uitgevoerd. In het strategisch plan en het jaarplan worden overige gestelde doelen geëvalueerd en worden tevens rendementscijfers en de analyse van bezwaarschriften bekeken. Input hiervan wordt ook besproken met het College van Toezicht.

Hogeschool ISBW neemt voor de opleidingen zowel schriftelijke als mondelinge evaluaties af onder studenten, docenten en werkveld-vertegenwoordigers. Deze worden o.a. vastgelegd in verslagen van werkveld- en examencommissies. Per opstapmoment (de verschillende startmomenten van studenten vinden ieder jaar plaats in januari, april en september) worden door middel van deelnemerevaluaties de volgende zaken geanalyseerd:

- Tevredenheid over niveau van de opleiding
- Studiemateriaal helder en begrijpelijk
- Opleiding sluit aan bij leerdoelen
- Opleiding sluit aan bij verwachtingen
- Tevredenheid over locaties
- Tevredenheid over docent
- Tevredenheid over organisatie Hogeschool ISBW (o.a. klantenservice) Uitkomsten van deze analyses staan verwerkt in het Kwaliteitsjaarverslag.

Sinds 2012 neemt de instelling de evaluaties elektronisch af via MijnISBW. Dit vindt plaats nadat de business case is afgerond en ingeleverd bij de docent. Resultaten gaan naar het docentenmanagement en docenten kunnen de resultaten van deze evaluaties teruglezen. Onvoldoende scores worden door de opleidingen bijgehouden.

De opleidingen maken tevens gebruik van een maandelijkse klachtenanalyse. Hierin draait het om de 'First Contact Responsibility' en het uitvoeren van een service call na 21 dagen. Binnen 7 dagen dient

een klacht opgepakt te zijn en na 21 dagen wordt er bij de klagende partij gecontroleerd of de genomen maatregelen het probleem hebben opgelost. Bij een klacht wordt ook altijd gekeken naar preventieve maatregelen om terugkerende klachten te voorkomen. Alle bevindingen uit analyses en evaluaties worden jaarlijks meegenomen in het Kwaliteitsjaarverslag t.b.v. de PQ&P-Board.

Tot slot worden er jaarlijks interne audits gehouden door een intern auditteam onder leiding van de kwaliteitsmanager. Bij de interne audit worden er zes performances onder de loep genomen. Deze zes performances geven een volledig beeld over zowel de organisatie als haar producten, wat er is geconstateerd en welke verbetermaatregelen zijn genomen. De zes performances zijn:

- Beleid
- Organisatie
- Resultaten
- Processen
- Mensen
- Hulpbronnen

Uitkomsten uit deze audits worden vastgelegd in een scoringsmodel, om ze zo meetbaar mogelijk te maken. Daarnaast is er een overzicht waarin er per geconstateerde bevinding vermeld wordt welke verbetermaatregelen hiervoor zijn getroffen. Wanneer uit de analyses blijkt dat specifieke onderdelen van de organisatie niet voldoen aan de verwachtingen, spreekt de instelling met de betreffende commissies, docenten of medewerkers.

In 2009 heeft Schouten Global een Professional Quality & Portfolio Board opgericht, dat er op toeziet dat elk instituut binnen de Schouten & Nelissen Groep moeten voldoen aan vijf kwaliteitscriteria:

1. Kwaliteit van het portfolio
2. Kwaliteit designs
3. Kwaliteit trainers en docenten
4. Bewaken en honorering van de kwaliteit van de uitvoering
5. Bewaken portfolio en werkterreinen

Jaarlijks levert elk instituut een Kwaliteitsjaarverslag over het voorgaande jaar aan bij de PQ&P-Board. In het Kwaliteitsjaarverslag, maar ook in het jaarplan en strategisch plan, wordt er teruggeblikt en gereflecteerd op de mogelijkheden tot verbetering. Deze bevindingen worden altijd naast de gestelde doelen voor het nieuwe jaar gelegd.

Verbetermaatregelen

Standaard 14: De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. Zij heeft kunnen vaststellen dat Hogeschool ISBW haar interne kwaliteitszorg serieus neemt en intrinsiek gemotiveerd is om verbetermaatregelen door te voeren. De wijzigingen die zijn aangebracht in de structuur en inhoud van de programma's, alsook de verbetering van de digitale leeromgeving, tonen aan dat Hogeschool ISBW de bevindingen van eerdere evaluaties, de input van het werkveldcommissie en studenten concreet heeft vertaald naar haar curricula. Uit de gesprekken die de visitatiecommissie voerde met studenten en alumni bleek ook dat de opleidingen adequaat reageren op incidentele problemen of signalen vanuit de docenten, deelnemers, examencommissie en werkveldadviescommissie. De visitatiecommissie is positief over de manier waarop de Hogeschool ISBW haar kwaliteitszorgsysteem heeft opgezet en heeft waardering voor de transparantie waarmee de opleiding inzage heeft geboden in de (voor)genomen verbetermaatregelen. Bovendien heeft de commissie kunnen vaststellen dat de verbeterpunten uit de vorige visitatie adequaat zijn opgepakt. Zij concludeert dat de opleidingen bereid zijn om de curricula kritisch onder de loep te nemen, knelpunten te onderkennen en gestructureerd aan te pakken.

Betrekken belanghebbenden

Standaard 15: Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. Uit de bestudeerde documentatie en de gesprekken die de visitatiecommissie voerde met docenten, deelnemers en management, kwam naar voren dat Hogeschool ISBW belanghebbenden actief betreft bij de interne kwaliteitszorg. Studenten en alumni worden regelmatig gevraagd het onderwijs en de docenten te evalueren en de werkveldadviesraad geeft periodiek advies over het beroepsprofiel en de daarvan afgeleide competenties, de aansluiting bij het beroepsveld en de toetsing. Ook de curriculumcommissie, de examencommissie en het docententeam worden structureel betrokken bij de beoordeling en verbetering van het onderwijs. Zij adviseren over de doelstelling, eindkwalificaties en opzet van

de opleidingen. Dankzij de korte lijnen tussen docenten, docentenmanager, programmamanagers en studenten vindt ook informeel regelmatig reflectie op en evaluatie van het programma plaats tussen betrokkenen.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat het toetsstelsel valide en betrouwbaar is en dat de gerealiseerde eindkwalificaties voldoen aan de normen van een hbo-bacheloropleiding. De toetsen gaan uit van relevante beroepsspecifieke situaties als context, voldoen qua complexiteit aan het bachelorniveau en de verworven kennis en vaardigheden van deelnemers worden op een geïntegreerde manier getoetst. De beoordelingen vinden plaats aan de hand van een vooraf opgesteld beoordelingskader en de opleidingen hanteren consequent het vierogenprincipe. De visitatiecommissie waardeert het feit dat de examencommissie haar taken en positie vanaf 2012 nader heeft aangescherpt. Wel denkt zij dat het goed zou zijn wanneer de opleidingen de plaatsing van kerndocenten in de examencommissie zou heroverwegen en scherper zou toezien op eventuele verschillen in de beoordeling van scripties. Aangaande het eindniveau van de bachelorstudenten constateert de commissie dat dit voldoet aan de gestelde eindtermen. Afgestudeerden geven blijk van analytisch inzicht en het vermogen om hun vak vanuit een breder perspectief te beoefenen. De commissie stelt ook vast dat de eindwerken sterk eenvormig gestructureerd zijn en op die manier weinig blijk geven van creativiteit of innovatief vermogen. Zij moedigt de opleidingen aan deze competenties centraler te stellen bij het afstuderen. Dit zal niet alleen leiden tot sterkere eindwerken maar ook bijdragen aan het vermogen van studenten om hun kennis en inzichten op nieuwe en onverwachte manieren toe te passen in hun eigen werkomgeving.

Toetsing

Standaard 16, deel 1: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

De commissie beoordeelt deze deelstandaard als **voldoende**. In 2008 heeft Hogeschool ISBW gekozen voor praktijkgerichte toetsing. Dit heeft zijn vertaling gevonden in onderwijs dat primair wordt getoetst aan de hand van (individueel of gezamenlijk) geschreven business cases of adviesrapporten en het uitvoeren van marktonderzoeken binnen een relevante, beroepsspecifieke context. In deze projecten analyseren studenten een concreet probleem in hun werkomgeving en bieden richtlijnen voor een oplossing, gebruikmakend van de kennis die zij gedurende de modules hebben verworven. Waar de business cases en adviesrapporten gericht zijn op het leren formuleren van een verbeterplan of produceren van concreet advies aan het management van een organisatie, kunnen studenten in het marktonderzoek hun onderzoeksvaardigheden in de praktijk brengen.

Naast bovengenoemde toetsvormen passen de opleidingen ook reflectie- en peerbeoordelingen toe. De student reflecteert daarbij op zijn eigen ontwikkeling en de samenwerking met anderen en zet deze af tegen de gestelde doelen in het persoonlijk ontwikkelingsplan. In de peerbeoordelingen (die deel uitmaken van het projectonderwijs) evalueren studenten die samen een project hebben uitgevoerd elkaar over en weer.

Valide

De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat het toetsstelsel van de opleidingen daadwerkelijk de beoogde competenties toetst. De business cases, adviesrapporten en marktonderzoeken worden uitgevoerd binnen een relevante werkomgeving en voldoen qua complexiteit en integratie van kennis aan het bachelorniveau.

In het business case-gestuurd onderwijs van Hogeschool ISBW werken studenten aan een aan de module-gerelateerde kwestie uit hun eigen organisatie. Aan de hand van zes stappen en door het toepassen van geleerde theorieën, methoden en concepten schrijven ze een verbeterplan. De docent is de vakinhoudelijke expert op de module en procesbegeleider. Aan de hand van de door de beoordelaar gegeven feedback in het beoordelingskader wordt de student in staat gesteld zichzelf te verbeteren in een volgende module, of, bij onvoldoende resultaat, aan de hand van de feedback zijn/haar business case of adviesrapport te verbeteren en voor herkansing in te leveren. In het projectonderwijs werken studenten gezamenlijk aan een centraal geformuleerde casus. In deze projecten worden studenten geacht toegenomen strategisch inzicht te vertonen en met behulp van verworven inzichten om te gaan met complexere problematiek.

Eind 2011 heeft de examencommissie, mede op basis van het document 'Boekhouder of wakend oog' (2009), aangegeven graag meervoudig te willen toetsen. Ook de docententeams van de opleidingen ondersteunden deze wens tot het aanbrengen van meer diversiteit in de toetsing. Met ingang van cohort 2012 is het toetsbeleid van Hogeschool ISBW dan ook gewijzigd. Voorheen werd – met uitzondering van de persoonlijke leerlijn, het projectonderwijs en de scriptie – getoetst met business cases en adviesrapporten. De opleidingen hebben er nu voor gekozen om op een aantal cruciale momenten voortgangstoetsen in te bouwen.

In 2012 is voor de lopende studenten gestart met een pilot bij de module Financieel management II, waarbij de traditionele kennistoets wordt ingevoerd. Deze cognitieve toetsing stelt studenten in de gelegenheid na te gaan in hoeverre zij de stof daadwerkelijk beheersen en geeft de opleidingen bovendien een extra instrument in handen om individuele lacunes in kennis tijdig te signaleren. Toetsvormen gebaseerd op de 'traditionele' kennistoetsing zijn ook meegenomen bij de opzet van het programma 2012-2013. In 2013 volgt Hogeschool ISBW de onderzoeksresultaten van de NRTO en OC&W naar gezamenlijk landelijk toetsen. Waar mogelijk zal Hogeschool ISBW opteren om mee te draaien in de te plannen pilots.

Hogeschool ISBW werkt op het moment aan de ontwikkeling van een nieuwe toetsmatrijs voor de vernieuwde bachelorprogramma's. In het modulehandboek geeft de ontwikkelaar aan hoe de domein- en opleidingscompetenties zich verhouden tot de doelen en lesstof. In de toetsmatrijs wordt inzichtelijk of alle onderdelen voldoende afgedekt zijn en of er voldoende diversiteit is in de wijze van beoordelen. Afhankelijk van de uitkomsten van de gehele toetsmatrijs zal Hogeschool ISBW vernieuwing aanbrengen in de beoordelingskaders.

Het onderwijs- en examenreglement van de opleidingen bestaat uit een basisreglement en een reglement toegespitst op de afzonderlijke opleidingen. Op basis van het onderzoek 'Goed Verkort?' dat al eerder is aangehaald, werkt Hogeschool ISBW aan een aantal verbeteringen in dit OER. Dit OER zal ter goedkeuring voorgelegd worden aan de examencommissie en per september 2013 van kracht worden.

De visitatiecommissie is van mening dat de voorgenomen maatregelen om de samenhang tussen beoogde eindkwalificaties en de toetsing te verbeteren middels het aanbrengen van meer variëteit in de toetsen en het ontwerp van een toetsmatrijs, het toetsstelsel van de opleidingen zal aanscherpen en heeft er vertrouwen in dat Hogeschool ISBW deze wijzigingen effectief zal doorvoeren.

Betrouwbaar

De visitatiecommissie stelt vast dat de toetsen van de opleidingen objectief zijn en dat zij dankzij heldere beoordelingskaders de kennis en vaardigheden van studenten accuraat meten. Daarnaast wordt bij de beoordelingen consequent het vier-ogenprincipe gehanteerd. Zo is bij de beoordelingen van de business cases de rol van de beoordelaar gescheiden van die van de docent: de beoordelaar is een docent die expert is op het vakgebied maar die niet bij de begeleiding van de studenten betrokken is geweest. Ook is de commissie ervan overtuigd dat de transparantie van de beoordeling van het projectonderwijs zal worden aangescherpt door de voorgenomen maatregelen van de opleidingen.

De beoordelingskaders zijn door de examencommissie vastgesteld. In ieder beoordelingskader is zowel ruimte voor het toekennen van cijfers of voldoende/onvoldoende als voor het geven van schriftelijke feedback. Dit omdat Hogeschool ISBW vindt dat iedere beoordeling gericht moet zijn op verbetering van het resultaat. De beoordeling van de business case is gestandaardiseerd en gebaseerd op een format. Student worden beoordeeld op de kwaliteit van de business case zelf (definitie, verdieping, strategie/aanpak, uitvoering, verkoop en het managen van het plan), de theoretische onderbouwing, de vorm van het verslag en de kwaliteit van de reflectie op het proces. In het projectonderwijs worden studenten beoordeeld op hun onderzoeksopzet (probleem- en vraagstelling, methode van gegevens verzamelen, vorm van de onderzoeksopzet), het onderzoek zelf (de analyse en synthetisering van de gegevens, kwaliteit van het advies en eventueel product, de theoretische onderbouwing), de vorm van het totale projectverslag en de kwaliteit van de reflectie op het proces. Sinds 2008 zijn de beoordelingsformats aan een aantal veranderingen onderhevig geweest. Zowel het format voor de business case als het beoordelingskader voor het projectonderwijs is verder aangescherpt. Bovendien zijn deze kaders transpa-

ranter en objectiever gemaakt. De mogelijkheid tot compensatie tussen verschillende onderdelen is er op advies van de examencommissie uitgehaald.

In het beoordelingskader van het projectonderwijs weegt een persoonlijke component mee. Uit beoordelaarsfeedback en studentevaluaties kwam naar voren dat de peerbeoordeling een zwak punt blijkt door allereerst een soms onevenwichtige samenstelling van groepen (met of te veel of juist te weinig wisselingen van groepsleden) en ten tweede door onduidelijkheid van het beoordelingskader. Met de vormgeving van het nieuwe projectonderwijs hoopt Hogeschool ISBW dit te ondervangen door de beoordelingskaders te verhelderen en te sturen op de samenhang tussen persoonlijke ontwikkeling en het groepsproces.

Studenten schrijven hun scriptie op individuele basis. Zij worden begeleid door een docent die affiniteit heeft met het onderwerp. De begeleider is tevens eerste beoordelaar. De tweede beoordelaar is een docent die is niet betrokken bij de begeleiding. Het beoordelingskader van de scriptie besteedt aandacht aan de volgende punten:

I. Onderzoek:

- Heldere probleem- en vraagstelling
- Gegevens verzamelen
- Gegevens analyseren en synthetiseren
- Advies en eventueel product
- Kwaliteit en borging

II. Theoretische onderbouwing

III. Reflectie

IV. Vorm van het totale rapport

De student moet voor alle subonderdelen (die verschillend gewogen worden) een voldoende halen om tot een succesvolle afronding te komen.

Hogeschool ISBW onderzoekt of de afstudeerbegeleiding los moet komen te staan van de rol van de beoordelaar of dat de tweede beoordelaar betrokken moet worden in een eerder stadium van het afstudeertraject, namelijk in de fase waarin op basis van de onderzoeksopzet wordt besloten of de student daadwerkelijk op het onderwerp mag afstuderen. De examencommissie wil ook één keer per jaar een externe partij mee laten kijken bij de scriptiebeoordeling om zo de beoordelingskwaliteit extern te toetsen. Hogeschool ISBW onderzoekt hiervoor de mogelijkheden.

Door middel van bijeenkomsten in het docententeam discussiëren de opleidingen regelmatig over de

voorwaarden voor objectieve oordelen, de interpretatie van de beoordelingscriteria en normering. In het derde kwartaal van 2013 zal er een sessie plaatsvinden waarin alle scriptiebeoordelaars twee dezelfde scripties beoordelen. De uitkomsten hiervan zullen de basis vormen voor een gezamenlijke de reflectie op en explicitering van het gedeelde referentiekader. De examencommissie van de opleidingen doet regelmatig (4 of 5 keer per jaar) steekproeven om na te gaan in hoeverre de beoordeling van de scripties accuraat en objectief is. Zij gaan ook regelmatig in gesprek met de docenten over de manier waarop er wordt beoordeeld. Als het verschil in beoordeling 2 of meer punten van elkaar afwijkt én het gemiddelde cijfer (middeling oordelen van afstudeerbegeleider en een tweede beoordelaar) tot een onvoldoende leidt, dan wordt de beoordeling aan de Examencommissie voorgelegd. De Examencommissie ziet er vervolgens op toe dat er een derde beoordelaar bij de beoordeling wordt betrokken. Bij een beoordeling waarbij een beoordelaar een onvoldoende toekent en de andere beoordelaar een voldoende wordt de examencommissie automatisch in kennis gesteld.

De examencommissie voor de bacheloropleidingen Personeelsmanagement en Bedrijfskunde en voor de associate degree Operationeel Manager heeft de volgende taken en bevoegdheden:

- de uitgifte van getuigenschriften;
- het borgen van en toezien op de kwaliteit van de tentamens en examens en het examenproces;
- het benoemen van examinatoren;
- het beoordelen van bezwaarschriften;
- het oordelen over onregelmatigheden/fraude rondom examinering;
- het beoordelen van vrijstelling en instroom op basis van EVC;
- het vaststellen van de onderwijs- en examenregeling;
- het jaarlijks opstellen van een verslag van werkzaamheden.

Om de kwaliteit en de onafhankelijkheid van de leden te borgen biedt de instelling de leden een training aan waarin onder meer verantwoordelijkheden, wet- en regelgeving en de positie binnen de instelling worden behandeld. In de examencommissie zitten zowel vertegenwoordigers (hoofddocenten) uit in ieder geval de discipline Personeelsmanagement als uit de discipline Bedrijfskunde

plus een onafhankelijke voorzitter. De examencommissie evalueert jaarlijks haar eigen werkzaamheden. Zij legt dit vast in een jaarverslag. Voorgenomen verbeteracties worden hierin meegenomen alsook de evaluatie van initiatieven van het voorgaande jaar.

De visitatiecommissie heeft in haar gesprek met leden van de examencommissie kunnen waarnemen dat deze commissie haar onafhankelijke positie ten opzichte van de directie aan het heroverwegen is en dat zij voornemens is beter toe te zien op de verslaglegging van haar beslissingen, met name waar het gaat om het steekproefsgewijs evalueren van de beoordeling van eindwerken. Ook wil de examencommissie beter inzicht krijgen in de toekenning van 60 EC aan studenten in de leerlijn werkervaring. De visitatiecommissie zou de examencommissie ter overweging mee willen geven dat de aanwezigheid van een hoofddocent als lid, hoewel wettelijk toegestaan, misschien niet wenselijk is in het licht van de beoogde onafhankelijkheid van de examencommissie. Daarnaast denkt de commissie dat het goed zou zijn wanneer de examencommissie overweegt in hoeverre een marge van 2 punten verschil of meer bij de monitoring van scriptiebeoordelingen niet te ruim is om daadwerkelijk op kwaliteit te sturen.

Inzichtelijk voor studenten

De toetsprocedures van de opleidingen zijn inzichtelijk voor deelnemers, zo heeft de commissie kunnen vaststellen. In de programmaoverzichten (die zijn opgenomen in de studiegidsen en op MijnISBW) van de beide bacheloropleidingen zijn de toetsen per module vastgelegd en in de OER zijn de procedures rond toetsing beschreven. De deelnemer ontvangt van alle toetsen een beoordeling waarin de criteria afzonderlijk beoordeeld zijn. Bij een onvoldoende beoordeling ontvangt de student feedback over wat er verbeterd moet worden om aan de gestelde criteria te voldoen. De toetsen mogen bij Hogeschool ISBW slechts eenmaal herkanst worden, daarna wordt de student geacht de module te herhalen. De frequentie van de toetsen is studeerbaar en de deelnemers worden adequaat begeleid door docenten.

Gerealiseerde eindniveau

Standaard 16, deel 2: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

De commissie beoordeelt deze deelstandaard als **voldoende**. Uit de business cases en adviesrapporten die de commissie heeft bekeken tijdens de visitatie, en de gesprekken die zij heeft gevoerd met werkveldcommissie, alumni en (gevorderde) studenten, blijkt dat het eindniveau van de studenten Bedrijfskunde en Personeelsmanagement voldoet aan de eisen van een hbo-bachelor.

Studenten ronden hun opleiding af met een afstudeeropdracht waarin zij werken aan een casus binnen de eigen organisatie. De probleemstelling waarop de opdracht is gebaseerd wordt vooraf besproken met de opdrachtgever. De opdracht zelf bestaat uit een methodologisch, kleinschalig onderzoek dat uitmondt in een advies. Deze opdracht moet niet alleen bijdragen aan de individuele ontwikkeling van de student, maar ook relevant zijn voor de organisatie zelf. De afstudeerscriptie bestaat uit een onderbouwd verslag van het onderzoek en een advies. Het onderzoek en het advies hebben betrekking op hetzelfde onderwerp en vormen samen een geheel. De afstudeeropdracht heeft de volgende doelstellingen:

- Inzicht verkrijgen in het proces van kennisproductie door de gehele onderzoeksproces te doorlopen.
- Een verdiepingsslag te maken door de probleemanalyse te onderbouwen met theorieën en modellen uit de vakliteratuur.
- Het actief verwerken van informatie. Het is een oefening in het toepassen van verworven kennis en inzichten op de werkomgeving.
- Het ontwikkelen van een realistisch en bruikbaar advies en plan van aanpak, op basis van een integrale analyse, gebaseerd op de situatie in de eigen organisatie.

Met de afstudeeropdracht dient de student aan te tonen, dat hij vakkennis integraal kan toepassen in een praktijkgericht onderzoek met oog voor het probleem en de maatschappelijke en sociale context. De competenties die centraal staan zijn:

- probleemanalyse en oordeelsvorming
- resultaatgerichtheid
- organisatiesensitiviteit
- innovatievermogen
- persoonlijk meesterschap

Voor de afstudeerscriptie maakt de student gebruik van een gestandaardiseerde handleiding waarin de

student een kader wordt geboden voor de volgende onderdelen van de afstudeeropdracht:

- doelstelling
- competenties
- onderzoeksvorm
- criteria en de geformuleerde opdracht
- procedure, tijdspad en invulling van de begeleiding
- praktische handvatten m.b.t onderzoeks-opzet en onderzoeksvaardigheden
- beoordelingskader behorend bij de afstudeeropdracht

De visitatiecommissie heeft voorafgaand aan de visitatie in totaal 29 scripties ingezien (alle veertien scripties van B Personeelsmanagement plus een selectie van vijftien scripties B Bedrijfskunde, zie bijlage 6 voor studentnummers en eindcijfer). Tevens heeft zij gedurende de visitatie business cases en adviesrapporten ingezien. Hoewel de commissie strikt genomen niet kan beoordelen of de cohorten die de vernieuwde programma's volgen de eindkwalificaties zullen behalen, heeft zij wel kunnen vaststellen dat de eindwerken van eerdere cohorten over het geheel genomen blijf geven van een toereikend eindniveau voor een hbo-bacheloropleiding. In de scriptie worden verschillende kennisgebieden met elkaar gecombineerd, studenten geven blijf van een toegenomen analytisch vermogen en de vaardigheid om buiten de grenzen van hun eigen discipline te denken. Deze observatie wordt bevestigd door de bevindingen van de werkveldcommissie en

de alumni en door de gesprekken die de visitatiecommissie met gevorderde studenten heeft gevoerd. De werkveldcommissie en ook de alumni geven aan dat de studie heeft bijgedragen aan het vermogen van afgestudeerden om vanuit meerdere perspectieven te denken, problemen in de organisatie kritisch te ontleden en strategischer te opereren wanneer het gaat om de implementatie van nieuw beleid.

Wel stelt de commissie vragen bij de duidelijke eenvormigheid van zowel de moduleopdrachten als de scripties. Zoals eerder beschreven maken studenten gebruik van een uitgewerkt format voor het schrijven van de business cases en rapporten. Maar ook de indeling en vorm van de eindwerken zijn vrijwel identiek. De commissie denkt dan ook dat de opleidingen door het stimuleren van een creatieve en innovatieve aanpak bij het afstudeertraject de kwaliteit van de eindwerken zou kunnen verbeteren. Zij moedigt de opleidingen aan om voort te bouwen op de recente vernieuwingen in het programma, met name waar het gaat om de versterking van de onderzoekslijn en de concretisering van innovatief vermogen. Zij heeft er vertrouwen in dat deze maatregelen zullen uitmonden in sterkere eindwerken waarin studenten niet alleen blijf geven van een kritische, onderzoekende blik, maar ook van het vermogen om op een creatieve, innovatieve manier sturing te geven aan bedrijfskundige en HR-gerelateerde processen.

Associate degree Operationeel Manager

In 2011 is de associate degree Operationeel Manager van start gegaan. Het programma, dat grotendeels overlapt met de eerste twee jaar van de bacheloropleiding Bedrijfskunde, is ontwikkeld voor middenmanagers die belast zijn met bedrijfskundige vraagstukken op startend hbo-niveau en wil studenten de mogelijkheid bieden om zich op tactisch bedrijfskundig niveau te bekwamen. Hogeschool ISBW heeft met de oprichting van deze opleiding tegemoet willen komen aan de groeiende vraag naar gecertificeerde bedrijfskundige opleidingen met een eindniveau tussen mbo en hbo in. De eerste groep studenten zal naar verwachting in het najaar van 2013 afstuderen. De visitatiecommissie heeft een zogenoemde lichte toetsing uitgevoerd.

Kort voordat de visitatie plaatsvond, bleek er onduidelijkheid over de juridische status van P3Transfer, de samenwerkingspartner van Hogeschool ISBW. Dat heeft de visitatiecommissie er niet van weerhouden om naar de opleiding te kijken, vooral gezien het feit dat P3Transfer slechts een tweetal modules verzorgde binnen de gehele opleiding. Deze modules kunnen – indien dat aan de orde zou komen – evengoed door Hogeschool ISBW uitgevoerd worden.

Beoogde eindkwalificaties

De Associate degree beoogt studenten op te leiden tot middenmanagers op niveau 5. Deze middenmanagers zijn in de regel belast met bedrijfskundige vraagstukken op (beginnend) hbo-niveau, die zich het best integraal, interactief en vakoverstijgend op laten lossen.

De visitatiecommissie herkent deze positionering in relatie tot en behoefte vanuit het werkveld. De commissie ziet tevens dat er een doelgroep van studenten is die zeer gediend is met deze opleiding. Dit betreft in de regel mbo-opgeleiden die met een aantal jaren werkervaring in leidinggevende posities zijn terecht gekomen. Voor verdere groei hebben zij veel baat bij bedrijfskundige inzichten, instrumenten en begrippenkader.

Het volgen van een volledige bacheloropleiding is voor de doelgroep vaak niet haalbaar door de duur, intensiteit en het niveau van de studie. Een associate degree stelt deze doelgroep in staat om zich bedrijfskundige benaderingen en methoden op operationeel-tactisch niveau eigen te maken en toe te passen binnen de eigen werkomgeving.

De visitatiecommissie heeft daarnaast vastgesteld dat de beoogde eindkwalificaties voldoen aan de short-cycle Dublin descriptor, en acht daarmee deze standaard adequaat ingevuld.

Programma

De associate degree Operationeel Manager heeft een studieduur van twee jaar (120 EC). Het pro-

gramma biedt een combinatie van managementvakken en bedrijfskundige modules die betrekking hebben op bedrijfsjuridische aspecten, kwaliteitszorg, HR-management, strategie en marketing. De visitatiecommissie stelt vast dat het opleidingstraject van de associate degree studenten in de gelegenheid stelt zich de noodzakelijke competenties eigen te maken die noodzakelijk zijn om op operationeel-tactisch niveau werkzaamheden te vervullen binnen een organisatie. Net als de bacheloropleiding Bedrijfskunde is de associate degree gestructureerd volgens zes leerlijnen, waarbij de zes modules van conceptuele leerlijn I overlappen met dezelfde leerlijn bij Bedrijfskunde. Het belangrijkste onderscheid tussen de associate degree en de B Bedrijfskunde is het profiel waarvoor de student wordt opgeleid: studenten in de associate degree dienen in de meeste modules competentieniveau 2 te bereiken. Dat is ook terug te zien in de opbouw van het programma: vergeleken met de bacheloropleiding Bedrijfskunde worden studenten minder projectmodulen en meer modules binnen de conceptuele leerlijn I aangeboden.

De visitatiecommissie is van oordeel dat de uitvoering van de associate degree adequaat is. Door de overlap met de bacheloropleiding Bedrijfskunde is de samenhang, continuïteit van de opleiding gewaarborgd.

Personeel, voorzieningen, kwaliteitssysteem

Het onderwijs wordt verzorgd door een team van capabele freelance docenten, die allen ervaring hebben in de relevante beroepsdisciplines; deze docenten zijn ook aan de opleiding B Bedrijfskunde verbonden. Daarnaast maken studenten gebruik van dezelfde voorzieningen als de bacheloropleiding en worden zij op een effectieve manier begeleid door docenten en studiebegeleider. De systematiek van kwaliteitszorg van Hogeschool ISBW is ook van toepassing op de Ad opleiding.

Toetsing

Ook de toetsing binnen de opleiding is volgens de commissie adequaat. Net als bij de bacheloropleidingen gaan de toetsen uit van relevante beroeps-

specifieke situaties als context en voldoen qua complexiteit aan een beginnend bachelorniveau. Daarnaast vinden de beoordelingen plaats aan de hand van een vooraf opgesteld beoordelingskader en de opleidingen hanteren consequent het vierogenprincipe.

De visitatiecommissie was nog niet in de gelegenheid was om de resultaten van de opleiding te beoordelen. De studenten die de commissie tijdens de visitatie sprak, bevestigden dat de associate degree hen het instrumentarium heeft aangereikt om hun taken als operationeel manager meer doordacht en vanuit een bedrijfskundig perspectief uit te voeren. Ook gaven de studenten aan dat zij veel baat hadden bij de samenwerking met medestudenten uit andere branches. Dankzij deze contacten hebben hen geleerd om met een bredere blik naar hun eigen werksituatie te kijken.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

Overzicht panelleden en secretaris

Naam (inclusief titulatuur)	Rol (voorzitter / lid / student-lid / secretaris)	Domeindeskundige (ja / nee)
Ir R.S. Kloosterman	voorzitter	ja
T.J. Bonsing MSc BA	lid	ja
Ir W. Fokkema	lid	ja
Drs J.W.A. Nuis	lid	ja
F.M.R. Willems	studentlid	nee

III Secretaris/Coördinator

Drs J.M. Batteau	Gecertificeerd	
------------------	----------------	--

IV Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	René Kloosterman is directeur van evaluatiebureau AeQui
2	Thierry Bonsing is Manager Kwaliteit & Projectbureau, AOG School of Management te Groningen
3	Willem Fokkema is innovatiemanager en kennismakelaar
4	Jan Willem Nuis is docent HRM aan de CHE en tot voor kort personeelsmanager bij diverse organisaties
5	Floor Willems studeerde aan het University College in Maastricht en momenteel aan de faculteit Psychologie van de UU

V Overzicht deskundigheden binnen panel¹

Deskundigheid	De deskundigheid blijkt uit:
a. deskundigheid ten aanzien van de ontwikkelingen in het vakgebied	<p>De heer Bonsing is vanuit zijn rol als manager Kwaliteit verantwoordelijk voor de proceskwaliteit van een twintigtal managementopleidingen. Tot en met 2010 was hij Hoofd Kenniscentrum Afvalverwerking.</p> <p>De heer Fokkema is verbonden aan de UvA waar hij opereert op het grensvlak van innovatie en commercie. Hij begeleidt diverse start-ups van innovatieve bedrijven.</p> <p>De heer Nuis rondde zeer recent een deeltijdstudie af aan de OU. Hij is binnen de CHE betrokken bij ontwikkeling van het curriculum van opleidingen in het domein Management & Organisatie</p>
b. internationale deskundigheid	<p>De heer Bonsing was in zijn rol als seniordocent bij Stenden verantwoordelijk voor de (afstudeer)begeleiding van internationale studenten. Tevens participeerde hij in uitwisselingsprogramma's.</p> <p>De heer Fokkema vervulde tot en met 2010 diverse managementfuncties voor internationals.</p> <p>De heer Nuis was als HR-verantwoordelijke betrokken bij een internationale militaire missie (5 maanden). Bij de CHE is hij betrokken bij een uitwisselingsproject met de Ferenc Kőlssey Főiskola (=hogeschool) in Debrecen, Hongarije</p>
c. werkvelddeskundigheid in het voor de opleiding relevante beroepenveld	<p>De heer Fokkema was tot voor kort CEO Lactive b.v.; en is daarvoor steeds werkzaam geweest in diverse management-</p>

¹ N.B. De secretaris is GEEN panellid

	<p>functies. Sinds 2010 vervult hij een managementfunctie bij de UvA, op het grensvlak van innovatie en commercie.</p> <p>De heer Bonsing was tot en met 2010 Hoofd van het Kenniscentrum Afvalverwerking</p> <p>De heer Kloosterman vervulde diverse managementfuncties. Bij de Politieacademie was hij portefeuillehouder personeel in een divisie MT.</p> <p>De heer Nuis was P&O adviseur, hoofd P&O en HR-manager bij diverse organisaties.</p>
d. ervaring met het geven en ontwikkelen van onderwijs op het desbetreffende opleidingsniveau en deskundigheid ten aanzien van de door de opleiding gehanteerde onderwijsvorm(en)	<p>De heer Bonsing was tot en met 2008 verbonden aan diverse hogescholen als seniordocent. In zijn huidige rol als Manager Kwaliteit is hij betrokken bij de verdere invoering en verbetering van de elektronische leeromgeving van AOG.</p> <p>De heer Nuis is hogeschooldocent HRM bij de Christelijke Hogeschool Ede. Sinds 2009 actief in het uitvoeren van assessments bij hogere beroepsopleidingen.</p>
e. visitatie- of auditdeskundigheid	De heer Kloosterman treedt met grote regelmaat op als voorzitter van visitatiepanels.
f. studentgebonden deskundigheid	Mevrouw Willems volgt momenteel een pre-master traject Psychologie bij de Universiteit van Utrecht. Ze haalde haar BA aan het University college Maastricht en studeerde tevens aan de Aarhus School of Business.

Bijlage 2 Programma visitatie

Dag 1, 24 juni 2013

Tijd	Wat	Wie
12.30 – 14.00	Aankomst commissie Werklunch en interne vergadering	Panel : Ir R.S. Kloosterman T.J. Bonsing Msc BA Ir W Fokkema Drs. J.W.A. Nuis F.M.R. Willems Ontvangst Hanneke
14.00 – 14.45	Kennismaking, doel en programma visitatie	Instellingsbestuur Else Slegers (Directeur) Jolanda Rouwenhorst (Hoofd geaccrediteerd onderwijs SN groep en Manager kwaliteit) Ronald Luijer (hoofd operations) Jos Kesseleer (manager innovatie) Hanneke van der Zanden (programmamanager hogeschool) Annelies Jekel (programmamanager Hogeschool)
14.45 – 15.30	Showcase	Hanneke van der Zanden Annelies Jekel Rolf Oostra (hoofd docent Bachelor)
15.30 – 16.00	Inloopspreekuur	Jolanda Rouwenhorst Ronald Luijer <ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit en borging - Proces en inrichting 'mijn Hogeschool ISBW'
16.00 – 17.00	Werkveldcommissie & Alumni	Jan den Breejen Jos Kesseleer Margriet Guiver-Freeman Coen Waltman Per Broersen Dennis Phillippo Werner Luining Arriane van Es- verhoef
17.00	Bepalen aandachtspunten voor dag 2	Hanneke van der Zanden Annelies Jekel

Dag 2, 25 juni 2013

Tijd	Wat	Wie
12.30 – 13.30	Studenten opleiding 1 (Bedrijfskunde) Programma, toetsing, kwaliteit docenten, afstudeerbegeleiding	Mirjam van Hattem Debbie Mollee Sander van de Brink Axel van Es Leo Eijkelenboom
15 min		
13.45 – 14.45	Studenten opleiding 2 (Personeelsmanage- ment) Programma, toetsing, kwaliteit docenten, afstudeerbegeleiding	Karina Storms Anja Robbertsen Marjan Kooiman Anneloes Huijben
15 min		
15.00 – 16.00	Studenten Associate degree Programma, toetsing, kwaliteit docenten, afstudeerbegeleiding	Michel Kaldenhoven Johny Meijer Else van Vliet (studiebegeleider)
15 min		
16.15 – 16.45	Examencommissie Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	Brenda Venema Femke Buwalda Pieter Aartsma Sylvia Bernard (telefonisch indien nodig)
16.45. – 17.45	Eten + documentenbeoordeling	Panel Marjolein van Helvoort (Hoofd klantenservice toelichting en wegwijs 'mijn Hogeschool ISBW')
17.45 – 18.45	Aanvullend onderzoek deel 1	Panel
18.45 – 20.15	Docenten van beide opleidingen Doelen van de opleiding, programma, toetsing, kwaliteit docenten	Rolf Oostra Janjaap Snijder Pieter Aartsma Mirjam Meere Sylvia Bernard (telefonisch indien nodig) Hanneke van der Zanden Annelies Jekel
20.15 – 20.45	Aanvullend onderzoek deel 2	Panel
20.45 – 21.15	Alle geïnteresseerden Terugkoppeling resultaten, afsluiting van de visitatie	Else Slegers Ronald Luijter Annelies Jekel Hanneke van der Zanden Else van Vliet

Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens

1. In-, door- en uitstroomgegevens van de afgelopen jaren per opleiding:

B Bedrijfskunde	2008	2009	2010	2011	2012	2013 t/m april
<i>Instream studenten</i>	11	27	27	48	16	0
<i>Uitstroom studenten</i>	0	12	11	14	10	4
<i>Uitval studenten</i>	0	2	1	4	5	1
<i>Lopende studenten</i>	103	116	131	161	162	157

B Personeelsmanagement	2008	2009	2010	2011	2012	2013 t/m april
<i>Instream studenten</i>	9	6	11	10	6	0
<i>Uitstroom studenten</i>	14	7	2	5	7	2
<i>Uitval studenten</i>	0	0	3	0	0	1
<i>Lopende studenten</i>	18	17	23	28	27	24

Associate degree Operationeel Manager	2008	2009	2010	2011	2012	2013 t/m april
Instream studenten	nvt	nvt	nvt	5	5	15
Uitstroom studenten	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Uitval studenten	nvt	nvt	nvt	0	1	0
Lopende studenten	nvt	nvt	nvt	5	9	24

Uitval in het eerste jaar:

B Bedrijfskunde						
Cohort	2008	2009	2010	2011	2012	2013 t/m april
Uitval	9%	4%	7%	6%	6%	0%
B Personeelsmanagement						
Cohort	2008	2009	2010	2011	2012	2013 t/m april
Uitval	0%	17%	18%	0%	17%	0%
Associate degree Operationeel Manager						
Cohort				2011	2012	2013 t/m april
Uitval				20%	0%	0%

Uitval gedurende de opleiding:

B Bedrijfskunde						
Cohort	2008	2009	2010	2011	2012	2013 t/m april
Uitval	9%	7%	15%	10%	6%	0%
B Personeelsmanagement						
Cohort	2008	2009	2010	2011	2012	2013 t/m april
Uitval	0%	17%	18%	0%	17%	0%
Associate degree Operationeel Manager						
Cohort				2011	2012	2013 t/m april
Uitval				20%	0%	0%

2. Gerealiseerde docent-studentratio;

De groepen bestaande uit minimaal 5 en maximaal 18 deelnemers.

Het eerste jaar bestaat uit 99 begeleide contacturen. Hogeschool ISBW werkt met freelance docenten. Per vakgebied wordt een freelance docent ingezet die deskundig is op dit terrein.

Ratio	1:28
-------	------

3. Kwalificaties docenten

Graad	MA	PhD
Percentage	44%	0%

3. Gemiddeld aantal contacturen, excl. onbegeleide uren en afstudeerbegeleiding

B Bedrijfskunde				
Studiejaar	1	2	3	4
Contacturen	99	90	66	

B Personeelsmanagement				
Studiejaar	1	2	3	4
Contacturen	102	90	66	

Associate degree Operationeel Manager				
Studiejaar	1	2	3	4
Contacturen	93	51		

Bijlage 4 Eindkwalificaties

Domeincompetenties B Bedrijfskunde 2012-2013
1. Ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens.
4. Inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- of organisatieprocessen.
5. Analyseren van de financiële en juridische aspecten, interne processen en de bedrijfs- of organisatie-omgeving om samenhang en wisselwerking te versterken.
6. Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces.

Opleidingscompetenties B Bedrijfskunde 2012-2013
1. Ondernemerschap en marketing
2. Probleemanalyse en oordeelsvorming
3. Resultaatgerichtheid
4. Leidinggeven
5. Procesinrichting en beheersing en verbetering
6. Kwaliteitsgerichtheid
7. Innovatievermogen
8. Persoonlijk meesterschap
9. Adviesvaardigheid & Overtuigingskracht

Domeincompetenties B Personeelsmanagement 2013
1. Ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens.
3. Toepassen van human resource management in het licht van de strategie van de organisatie.
5. Analyseren van de financiële en juridische aspecten, interne processen en de bedrijfs- of organisatie-omgeving om samenhang en wisselwerking te versterken.
6. Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces.

Opleidingscompetenties B Personeelsmanagement 2013
1. Ondernemerschap en marketing
2. Probleemanalyse en oordeelsvorming
3. Resultaatgerichtheid
5. Procesinrichting en beheersing en verbetering
6. Kwaliteitsgerichtheid
7. Innovatievermogen
8. Persoonlijk meesterschap
9. Adviesvaardigheid & Overtuigingskracht

De domein- en opleidingscompetenties van de associate degree Operationeel Manager stemmen overeen met die van de opleiding Bedrijfskunde. Echter, waar de bachelorstudenten bij het afstuderen competentieniveau 3 moeten hebben bereikt, studeren studenten van de associate degree af op competentieniveau 2.

Bijlage 5 Programmaoverzicht

Programmaoverzichten 2013:

Intake

Bachelor Bedrijfskunde

Leerlijn werkervaring	Leerlijn persoonlijke ontwikkeling	Leerlijn onderzoeksvaardigheden	Conceptuele leerlijn I						Scriptie
			Marketing & Ondernemerschap	HR Management	Management & Organisatie	Informatie-management	Financieel management	Logistiek management	
			Conceptuele leerlijn II						
			Kwaliteitsmanagement	Verandermanagement		Senior projectmanagement			
			Projectonderwijs						
			Project Logistiek & Financieel	Project HRM & Management en organisatie			Integraal project		

Intake

Bachelor Personeelsmanagement

Leerlijn werkeroving	Leerlijn persoonlijke ontwikkeling	Leerlijn onderzoeksvaardigheden	Conceptuele leerlijn I						Scriptie
			HRM & Ontwikkelen met toekomst	Werving & Talentmanagement	HR & Verandering	HR Accounting	Arbeidsrecht & Sociale zekerheid	Arbeids- en organisatie psychologie	
			Conceptuele leerlijn II						
			Kwaliteitsmanagement	Verandermanagement		HR Business			
			Projectonderwijs						
			Project People Management en Advies	Project HRM & Management en organisatie		Integraal project			

Intake

Associate Degree Operationeel manager

Leerlijn werkervaring	Leerlijn persoonlijke ontwikkeling	Leerlijn onderzoeksvaardigheden	Conceptuele leerlijn I										Integraal businessplan
			Marketing & Ondernemerschap	HR Management	Management & Organisatie	Informatie-management	Financieel management	Logistiek management	Plannen & Organiseren	Communicatie	Leidinggeven	Bedrijfs-juridische aspecten	
			Conceptuele leerlijn II										
			Verandermanagement										
			Projectonderwijs										
Project Management & Organisatie													

Bijlage 6 Bestudeerde documenten

- Kritische reflectie
- Legal structure SNR Schouten Global B.V. 2013
- Organogram Hogeschool ISBW, Hogeschool ISBW en ISES 2013
- Body of Knowledge & Skills sector HEO, Domein Business Administration 2008
- Aanvulling BBA standaard op Landelijk Competentieprofiel Bedrijfskunde MER 2012
- Domeincompetenties en Illustraties Business Administration versie 2005
- Format 2012 Landelijk Opleidingsprofiel HRM 2012
- Beroepscompetentieprofielen B Bedrijfskunde, B Personeelsmanagement 2013
- Beroepscompetentieprofiel Ad Operationeel Manager 2011
- Programmaoverzicht B Bedrijfskunde 2012-2013
- Programmaoverzicht B Bedrijfskunde 2011-2012
- Programmaoverzicht B Personeelsmanagement 2013
- Programmaoverzicht B Personeelsmanagement 2011-2012
- Programmaoverzicht Ad Operationeel Manager 2011
- Didactisch concept Hogeschool ISBW 2012
- Format werkplekscan Hogeschool ISBW
- Proces Intake Bachelors 2012
- RRO matrix Bedrijfskunde en Personeelsmanagement
- Matrix koppeling Dublin Descriptoren-domein/opleidingscompetenties
- Modulehandleiding voor het schrijven van onderwijsprogramma B Bedrijfskunde 2012
- Format Modulehandboek 2013
- Overzichten leerlijnen 1 t/m 3
- Ledenlijsten werkveldcommissie 2012 en 2013
- Docentenprofiel Bachelor
- Functieprofiel studiebegeleider
- Overzichten kwaliteitscycli
- Regeling 'Corrigerende- & Preventieve Maatregelen'
- Regeling 'Klachten'
- Onderwijs en examenregelingen: Bedrijfskunde (2012), Personeelsmanagement (2011-2012) en Ad Operationeel Manager (2010-2011)
- Eindwerkstukken:
-

Bedrijfskunde (gemaakte selectie):

Studentnummer	Afstudeerdatum	Eindcijfer scriptie
1576352	3-nov-11	7,6
1486825	14-mrt-13	6
1625992	19-mei-11	7
1545803	3-nov-11	8
1576715	19-mei-11	6
1527707	14-mrt-13	7
1633429	19-apr-12	7
1654806	3-nov-11	8
1043607	1-nov-12	6
1379025	1-nov-12	7
1623572	19-apr-12	7
1376022	24-okt-13	8

1530058	1-nov-12	7
1566991	3-nov-11	7
1655144	1-nov-12	7

Personeelsmanagement (alle afgestudeerden):

Studentnummer	Afstudeerdatum	Eindcijfer scriptie
1236183	19-apr-12	6
1593425	19-mei-11	6
1152981	1-nov-12	6
1576923	1-nov-12	6
1589044	1-apr-11	7
1589589	19-mei-11	7
1024838	19-mei-11	7
1623652	19-apr-12	7
1621878	19-apr-12	7
1628552	14-mrt-13	7
1655746	14-mrt-13	7
1685474	1-nov-12	7
1538020	19-apr-12	8
1616261	19-mei-11	8

Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleidingen B Bedrijfskunde, B Personeelsmanagement en Ad Operationeel Manager van ISBW Hogeschool. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

J.M. Battean

Datum:

24 juni 2013

Plaats:

Zaltbommel

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleidingen B Bedrijfskunde, B Personeelsmanagement en Ad Operationeel Manager van ISBW Hogeschool. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

J.W.A. Nuis

Datum:

24/6/2013

Plaats:

Zaltbommel

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorrafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

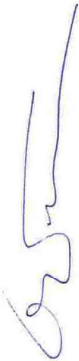
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleidingen B Bedrijfskunde, B Personeelsmanagement en Ad Operationeel Manager van ISBW Hogeschool. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

W. T. Toorenboom

Datum:

25 juni 2013

Plaats:

Zaithornd

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorrafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleidingen B Bedrijfskunde, B Personeelsmanagement en Ad Operationeel Manager van ISBW Hogeschool. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

R. S. Hoosbomman

Datum:

24 juni 2013

Plaats:

Zaithornd

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleidingen B Bedrijfskunde, B Personeelsmanagement en Ad Operationeel Manager van ISBW Hogeschool. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,



Handtekening:

Naam: Th. J. Bonsing

Datum: 24-06-13

Plaats: Zaltbommel

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleidingen B Bedrijfskunde, B Personeelsmanagement en Ad Operationeel Manager van ISBW Hogeschool. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,



Handtekening:

Naam: Floor Willems

Datum: 24-6-2013

Plaats: Zaltbommel