



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Small Business & Retail Management
voltijd/deeltijd/duaal

Hogeschool Inholland

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Small Business & Retail Management
voltijd/deeltijd/duaal

Hogeschool Inholland

CROHO nr. 34422 voor Alkmaar,
Amsterdam/Diemen en Haarlem
CROHO nr. 81000 voor Den Haag

Hobéon Certificering

Datum

2 december 2013

Auditteam

Drs W.G. van Raaijen
Drs T.A.M. van der Velde
Drs J.W.G. van Scheerdijk
M. Aftab

Secretaris

R.G. Peters

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	5
4.	OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	7
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	33
6.	AANBEVELINGEN	35
BIJLAGE I	Scoretabel	37
BIJLAGE II	Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	39
BIJLAGE III	Schematisch overzicht opleidingsprogramma	41
BIJLAGE IV	Programma, werkwijze en beslisregels	43
BIJLAGE V	Lijst geraadpleegde documenten	47
BIJLAGE VI	Overzicht auditteam	49

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool Inholland
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Nvt
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Small Business & Retail Management
registratienummer croho	34422 voor locaties Alkmaar, Diemen en Haarlem 81000 voor de locatie Den Haag
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Business Administration
aantal studiepunten (ec's)	240
afstudeerrichtingen	Business en ondernemen Retail in beweging
onderwijsvorm ¹	Competentiegericht; action learning
locaties	Alkmaar, Amsterdam/Diemen, Haarlem en Den Haag
varianten	Voltijd Deeltijd en dual in afbouw
relevante lectoraten	Geen
datum audit / opleidingsbeoordeling	7, 8 en 9 oktober 2013

¹ Hieronder worden bijvoorbeeld verstaan: afstandsonderwijs, werkplekgerelateerd onderwijs, flexibel onderwijs, competentiegericht onderwijs of onderwijs voor excellente studenten.

Basisgegevens hbo-bacheloropleidingen sbrm voltijd, deeltijd en duaal²

Instroom (aantal)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
▪ voltijd Alkmaar	26	33	29	31	39	32
▪ voltijd Diemen	48	37	49	40	23	29
▪ voltijd Haarlem	26	54	37	51	31	30
▪ voltijd Den Haag	11	16	20	16	8	3
▪ deeltijd Haarlem	5	8	8	11	12	16
▪ deeltijd Den Haag	6	17	15	15	10	-
▪ duaal Diemen	18	32	19	14	7	4
▪ duaal Den Haag	-	1	4	7	-	-
uitval (percentage)						
uit het eerste jaar	2007	2008	2009	2010	2011	2012
▪ voltijd Alkmaar	44,4	54,5	24,1	29,0	33,3	
▪ voltijd Diemen	52,1	40,5	57,1	55,0	56,5	
▪ voltijd Haarlem	34,6	40,7	37,8	33,3	45,2	
▪ voltijd Den Haag	63,6	43,8	50,0	43,8	50,0	
▪ deeltijd Haarlem	--	62,5	62,5	54,5	16,7	
▪ deeltijd Den Haag	50,0	23,5	53,3	53,3	60,0	
▪ duaal Diemen	38,9	40,6	57,9	42,9	71,4	
▪ duaal Den Haag	--	100	25,0	28,6	--	
uit de hoofdfase				2006	2007	2008
▪ voltijd Alkmaar				8,3	5,0	20,0
▪ voltijd Diemen				30,8	4,3	27,3
▪ voltijd Haarlem				7,7	29,4	31,2
▪ voltijd Den Haag				--	--	22,2
▪ deeltijd Haarlem				66,7	40,0	--
▪ deeltijd Den Haag				--	66,7	23,1
▪ duaal Diemen				15,4	36,4	26,3
▪ duaal Den Haag				--	--	100
rendement (percentage)				2005	2006	2007
• Voltijd Alkmaar				78,3	66,7	90,0
• Voltijd Diemen				68,6	61,5	52,2
• voltijd Haarlem				56,0	46,2	41,2
• Voltijd Den Haag				--	--	25,0
• Deeltijd Haarlem				50,0	33,0	20,0
• Deeltijd Den Haag				--	--	33,0
• Duaal Diemen				100	69,2	27,3
• Duaal Den Haag				--	--	--
docenten (aantal + fte)			aantal		Fte	
• Alkmaar					5,9	
• Diemen					8,6	
• Haarlem					8,2	
• Den Haag					4,6	
opleidingsniveau docenten (percentage)			Bachelor	Master	PhD.	
			27,0	73,0 %	15,3%	
docent-student ratio voltijd						
• Alkmaar			1 : 23,4			
• Diemen			1 : 25,4			
• Haarlem			1 : 26,3			
• Den Haag			1 : 24,4			
contacturen (aantal)			1 ^e jaar	2 ^e jaar	3 ^e jaar	4 ^e jaar
			20	14	10	10

² Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordeling 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 11 september 2012

2. SAMENVATTING

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

De opleiding sbrm maakt organisatorisch deel uit van het cluster Marketing van de Hogeschool Inholland en wordt gegeven op de locaties Alkmaar, Amsterdam/Diemen, Haarlem en Den Haag in de voltijdvariant en daarnaast in Amsterdam/Diemen in de duale en in Haarlem in de deeltijdvariant.

1. Beoogde eindkwalificaties

De opleiding heeft haar competenties afgeleid van landelijk geformuleerde competenties voor de opleiding sbrm, die zijn vastgesteld door de HBO-raad. In die competenties komen de kennis, de vaardigheden en de gewenste attitude van de afgestudeerde aan bod. Vanaf september 2012 is de Bachelor of Business Administration (BBA) de professionele bachelor voor alle hbo-opleidingen in het economische domein. De opleiding is ten tijde van de audit bezig om het bestaande beroeps- en competentieprofiel landelijk te actualiseren en hierbij aan te laten sluiten. Voor studiejaar 2013-'14 is het uitgangspunt nog het sbrm-profiel uit 2004.

De opleiding heeft twee afstudeervarianten ontwikkeld: Business en ondernemen en Retail in beweging, die vanaf het studiejaar 2013-'14 worden onderwezen. Met deze afstudeervarianten beoogt de opleiding studenten op te leiden tot startbekwame entrepreneurs, die een eigen onderneming starten of een bedrijf overnemen, naast intrapreneurs die ondernemend gedrag vertonen in een (retail)organisatie en die naast hun managementcapaciteiten ook kansen zien, die initiëren en benutten. De opleiding onderscheidt zich hier mee van andere sbrm-opleidingen. De opleiding is verder bezig met het ontwikkelen van een brede bachelor-opleiding Business Studies die in 2014 van start moet gaan en waarin de sbrm-opleiding opgaat. Het panel heeft kennis genomen van de competentiekaart van de opleiding en vindt de ontwikkelingen veelbelovend. Omdat ten tijde van de audit nog niet alle ontwikkelingen tot volle wasdom zijn gekomen, beoordeelt het panel standaard 1 als **voldoende** voor de voltijd, deeltijd en duale variant op alle vier de locaties.

2. Programma

De opleiding hanteert voor de voltijd, de deeltijd en duale variant een competentiegericht programma, waarin de kennisverwerving, het verwerven van vaardigheden en het verkrijgen van een goede ondernemersattitude met elkaar zijn verweven. In het programma is de onderzoeksleerlijn zichtbaar en wordt in ruim voldoende mate aandacht gegeven aan internationalisering. Er is een goede en actieve afstemming met het beroepenveld. De opleiding onderscheidt drie, elkaar in zwaarte opvolgende niveaus, waarbij het derde niveau het niveau van afstuderen is. Alle onderwijseenheden zijn uitgewerkt in leerdoelen en de studenten weten wat van hen wordt verwacht. Instromende studenten worden getoetst op taal- en rekenvaardigheid en indien nodig, bijgeschoold. Alle studenten worden individueel begeleid in hun studievoortgang. Het panel beoordeelt het programma als **voldoende**.

3. Personeel

De opleiding maakt onderdeel uit van het cluster Marketing. Het personeelsbeleid dat binnen het cluster wordt gevoerd kent een jaarlijkse cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Eisen die aan het personeel worden gesteld, zijn helder geformuleerd en door middel van bij- en nascholing wordt de kwaliteit van het personeel geborgd. De vak kennis van de docenten is ruim voldoende en de werkervaring en relaties die docenten hebben met het werkveld zijn in orde. De werkdruk is vanwege de vele ontwikkelingen die de opleiding doormaakt, hoog en medewerkers verkeren in onzekerheid vanwege komende bezuinigingen.

Desondanks is er sprake van een goed gemotiveerd docententeam dat de schouders eronder zet. Er zijn voldoende docenten om het onderwijs te kunnen verzorgen. Het panel beoordeelt het onderwerp Personeel als **voldoende**.

4. Voorzieningen

De huisvesting op de vier locaties en de ICT-infrastructuur voldoen aan de normaal daaraan te stellen eisen. De bibliotheekvoorziening is op orde; de boeken- en tijdschriftencollectie is digitaal benaderbaar. De hogeschool streeft naar het compleet digitaliseren van de collectie. De studieloopbaanbegeleiding is ruim voldoende. Het panel beoordeelt het onderwerp Voorzieningen als **voldoende**.

5. Kwaliteitszorg

De cluster Marketing kent een periodieke evaluatie van het onderwijs en de bedrijfsvoering in een jaarlijkse cyclus. Er is een meerjarenplan ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs, met daarin jaarplannen met betrekking tot door te voeren verbeteringen. Maar ook bestaat de mogelijkheid om verbeteringen snel, binnen de jaarcyclus, door te voeren. De evaluaties leiden dus tot verbeteringen. Bij het evalueren zijn de medewerkers, studenten, afgestudeerden en het werkveld betrokken. Het panel heeft een duidelijk kwaliteitsbesef waargenomen bij alle betrokkenen en beoordeelt het onderwerp Kwaliteitszorg als **goed**.

6. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Het cluster Marketing heeft veel werk gemaakt van het verbeteren van het toetsbeleid. Dit heeft geleid tot een aantal goede instrumenten, waardoor toetsing van tussenniveaus en het eindniveau valide en betrouwbaar is en efficiënt verloopt. Het panel heeft in totaal 30 eindwerkstukken van voltijd, deeltijd en duale studenten beoordeeld en is zeer te spreken over de soms creatieve aanpak van problemen die uit die werkstukken blijkt. Panelleden maken daarbij een vergelijking met werkstukken van andere sbrm-opleidingen die zij in 2013 hebben beoordeeld. Het niveau van de eindwerkstukken van duale studenten is minder hoog dan dat van de voltijdstudenten. De oorzaak daarvan is gelegen in het feit dat deze studenten van hun werkgever vrijwel geen afstudeeropdrachten krijgen die op strategisch niveau liggen. Gegeven het feit dat de duale variant binnen enkele jaren uitfaseert en geen nieuwe inschrijving meer kent, weegt het panel dit minder zwaar. Het panel beoordeelt onderwerp Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties voor de voltijd en deeltijdvariant als **goed** en voor de duale variant in Amsterdam/Diemen als **voldoende**.

Algemene conclusie:

De opleiding Small Business & Retail Management van Hogeschool Inholland voldoet op alle onderdelen van het accreditatie-kader aan de basiskwaliteit.

Den Haag, 2 december 2013


drs W.G. van Raaijen,
voorzitter


R.G. Peters,
secretaris

3. INLEIDING

Karakteristiek van de opleiding

De hbo-bacheloropleiding Small Business & Retail Management beoogt studenten op te leiden om als zelfstandig ondernemer te kunnen gaan opereren of als ondernemende retailmanagers te gaan functioneren in een retail-organisatie. De opleiding maakt bewust geen onderscheid meer tussen 'small business' en 'retail management', omdat deze afstudeerrichtingen tegenwoordig steeds meer met elkaar zijn verweven. De nieuwe afstudeerrichtingen zijn (1) Business en ondernemen en (2) Retail in beweging.

Inbedding van de opleiding in de school

De opleiding sbmr maakt deel uit van het domein Marketing, Toerisme en Vrijtijdmanagement (MTV) van Hogeschool Inholland. Binnen dit domein is de opleiding ondergebracht bij het cluster Marketing, waartoe ook de hbo-bacheloropleidingen Commerciële Economie en International Business & Languages behoren.

Reikwijdte van deze audit voor de duale en deeltijdvariant

De opleiding wordt in voltijd aangeboden op de locaties Alkmaar, Amsterdam/Diemen, Haarlem en Den Haag. In deeltijd wordt de opleiding aangeboden in Haarlem en Den Haag en in de duale vorm in Amsterdam/Diemen en Den Haag. Vanaf het studiejaar 2012-'13 worden geen deeltijd en duale studenten meer ingeschreven en worden deze vormen afgebouwd.

De accreditatie van de opleiding in alle varianten en op alle locaties loopt tot en met 31 december 2014.

In Den Haag zijn voor de duale en deeltijdvariant de laatste studenten ingeschreven in september 2011 en is de instroom inmiddels beëindigd. De deeltijd en duale variant in Den Haag zullen binnen de accreditatie-periode + een jaar zijn uitgefaseerd en daarom niet worden behandeld in dit accreditatie-rapport.

In Amsterdam/Diemen zijn in september 2012 nog acht duale studenten ingeschreven en in Haarlem nog 19 deeltijd studenten. Deze studenten zullen naar verwachting dus in 2016 kunnen afstuderen. Om die reden worden de duale variant in Amsterdam/Diemen en deeltijdvariant in Haarlem proportioneel meegenomen in dit rapport.

Vorige accreditatie en vervolg daarop

De opleiding is in oktober 2007 op basis van het toen geldende beoordelingskader gevisiteerd, waarna de NVAO in mei 2009 de opleiding heeft geaccrediteerd.

Op basis van de bevindingen en aanbevelingen in het accreditatierapport van oktober 2007 heeft de opleiding de volgende acties ondernomen:

- De opleiding heeft op alle locaties de banden met de beroepspraktijk geformaliseerd en heeft inmiddels overal een actieve en goed functionerende beroepenveldcommissie (bvc);
- De opleiding heeft haar visie op toegepast onderzoek vastgelegd in een notitie. Voor het eerste tot en met het vierde studiejaar is een onderzoeksleerlijn ontwikkeld en geïmplementeerd. Hierbij heeft het lectoraat Intellectual Capital een belangrijke rol gespeeld;
- De opleiding heeft bewust het scherpe onderscheid tussen 'small business' en 'retail management' verlaten. De opleiding koestert nu het uitgangspunt dat de beginnende beroepsbeoefenaar zowel ondernemend gedrag als een ondernemende houding dient te vertonen;
- De opleiding heeft praktijkcomponenten eerder in het opleidingsprogramma geplaatst;
- De centrale curriculumcommissie heeft het eerste en tweede studiejaar verzwaard, waardoor nu per kennisgebied studiepunten worden toegekend. In het derde en vierde studiejaar is de kenniscomponent versterkt door in de onderwijs- en examenregeling (OER)

op te nemen dat het studieprogramma van elke student tenminste 30 EC's aan verdiepende minoren moet bevatten;

- De vorm waarin de begeleiding van studenten geschiedt, is locatie-overstijgend vastgelegd en op alle locaties op dezelfde wijze georganiseerd;
- Op het niveau van het Domein MTV zijn procedures en werkprocessen betreffende digitale archivering vastgelegd en doorgevoerd.

In het studiejaar 2010-'11 hebben de Inspectie en de NVAO op basis van onderzoek aangegeven dat de opleiding de naleving van de WHW diende te verbeteren. Dit heeft ertoe geleid dat op de vier locaties in het studiejaar 2010-'11 een samenhangend geheel van maatregelen is genomen, dat is gericht op het verbeteren en handhaven van formele regels, procedures en van de administratieve organisatie rond toetsen, afstuderen en archivering.

4. OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

Vooraf

De beoogde eindkwalificaties, de onderwijsprogramma's, het personeelbeleid, de voorzieningen en het kwaliteitsbeleid en de wijze van toetsen en beoordelen op de vier locaties Alkmaar, Amsterdam/Diemen, Haarlem en Den Haag zijn gelijk aan elkaar, met dien verstande dat in projecten binnen de curricula onderling verschillen kunnen zijn tussen de locaties, omdat casussen vaak zijn ontleend aan het regionale bedrijfsleven. Deze overeenstemming geldt voor zowel de voltijd-, als voor de deeltijd- en duale varianten.

Om die reden zal in dit rapport alleen per locatie en per variant worden gerapporteerd, indien sprake is van een afwijking van het beschrevene.

Beoogde eindkwalificaties

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

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

Bevindingen

In 2005 zijn door de Sector Hoger Economisch Onderwijs de landelijke domeincompetenties Commerce vastgesteld, waarna in aansluiting daarop in 2008 landelijk de zogenoemde Body of Knowledge and Skills (BoKS) voor het domein Commerce is vastgesteld. Het landelijke beroeps- en competentieprofiel sbrm uit 2004 is hierop gebaseerd.

Implementatie van de Bachelor of Business Administration

Vanaf september 2012 is de Bachelor of Business Administration (BBA) de professionele bachelor voor alle hbo-opleidingen in het economische domein. Het landelijk overleg Commerce heeft verbanden gelegd tussen de BBA-competenties en BBA-kernvakgebieden enerzijds en de domeincompetenties Commerce en de BoKS Commerce anderzijds. De centrale curriculum-commissie Marketing heeft onderzocht of de vier basiskennmerken van de BBA-grad in voldoende mate zijn terug te vinden in de competentiekaart van de opleiding. De vervolgstap is om een vertaalslag van de BBA-competenties te maken naar de meer specifieke opleidingsprofielen binnen het domein Commerce. Vanuit het landelijk overleg sbrm was ten tijde van de audit een commissie aan het werk om het bestaande beroeps- en competentieprofiel te herijken en aan te laten sluiten bij de BBA. Naar verwachting zal eind 2013 het nieuwe profiel verschijnen.

De opleiding heeft het landelijke profiel uit 2004, aangevuld met de BoKS Commerce uit 2008, als uitgangspunt genomen voor haar competentiekaart sbrm. De beoogde competenties zijn, op basis van de kenniscomponenten in de BoKS uitgewerkt in leertaken en toetscriteria.

Snelle ontwikkelingen in de samenleving

De opleiding onderkent dat zij studenten opleidt in een samenleving die snelle veranderingen doormaakt. Trefwoorden voor die veranderingen zijn (1) de economische crisis, (2) globalisering, (3) opkomst van de netwerkeconomie met kansen voor kleine bedrijven, (4) versterking van het ondernemerschap, (5) veranderend winkelgedrag en verdergaande concentratie in de retail.

De opleiding ziet dat trends en ontwikkelingen leiden tot ander ondernemerschap en ondernemersgedrag, wat nieuwe eisen stelt aan ondernemers en derhalve aan de opleiding. De opleiding speelt hierop in door zowel ondernemende als managerial aspecten aan de orde te laten komen en bewust geen onderscheid meer te maken tussen small business en retail management. De opleiding heeft de zogenoemde 'effectuation-aanpak' omarmd.

Deze benadering gaat ervan uit dat bereikbare doelen worden bepaald door beschikbaarheid van middelen, wat ruimte biedt voor flexibiliteit en creativiteit.

De opleiding kent daarom vanaf het cohort 2011 twee afstudeerrichtingen, die deze benadering weerspiegelen: (1) Business en ondernemen en (2) Retail in beweging. De focus ligt daarbij op het ondernemerschap/entrepreneurship en op de profileringsmogelijkheden van intrapreneur. De opleiding beoogt daarmee studenten op te leiden tot startbekwame entrepreneurs, die een eigen onderneming starten of een bedrijf overnemen, naast intrapreneurs die ondernemend gedrag vertonen in een (retail)organisatie en die naast hun managementcapaciteiten ook kansen zien, initiëren en benutten. Uit contacten met het beroepenveld blijkt dat er behoefte is aan afgestudeerden die competent zijn op deze gebieden. In het studiejaar 2013-'14 zal de eerste groep derdejaars studenten deze nieuwe afstudeerrichtingen volgen. Met deze ontwikkeling onderscheidt de opleiding zich van andere sbrm-opleidingen in Nederland.

Parallel aan deze ontwikkeling werkt de opleiding aan het opzetten van een brede bacheloropleiding 'Business Studies', waarin de bachelor sbrm zal opgaan. Deze brede bachelor moet starten in het studiejaar 2014-'15.

Het panel heeft deze ontwikkelingen: (i) implementatie van de BBA-competenties, (ii) ontwikkelen van de brede bachelor Business Studies met (iii) twee nieuwe afstudeerrichtingen, die zijn gebaseerd op de hierboven genoemde 'effectuation'-aanpak besproken met het management, docenten en werkveld. Het panel is tot de slotsom gekomen dat deze vernieuwingen een goede aansluiting geven bij de snelle veranderingen in het bedrijfsleven en een goede vertaling zijn van hetgeen het beroepenveld in de toekomst nodig heeft.

Internationale vergelijking

De opleiding heeft, gebruikmakend van door het landelijk domein Commerce ontwikkelde instrumenten, een benchmark uitgevoerd met drie buitenlandse partnerinstellingen: Lathi University of Applied Sciences (Finland), Turku University of Applied Sciences (Finland) en Ryerson University (Canada). De vergelijking met deze drie buitenlandse partnerinstellingen maakt duidelijk dat de opleiding qua inhoud, niveau en oriëntatie de vergelijking kan doorstaan. Voor de nog te starten afstudeerrichtingen gaat de opleiding waar mogelijk met genoemde partnerinstellingen samenwerken.

Weging en Oordeel: (onvoldoende / **voldoende** / goed / excellent)

Het panel heeft kennisgenomen van de competentiekaart en heeft vastgesteld dat deze overeenkomt met de domeincompetenties en de BoKS. Deze competentiekaart is van toepassing op het onderwijs in de vier locaties voor de voltijd, de deeltijd en de duale variant. Het panel kan zich vinden in de beoogde eindkwalificaties, zoals de opleiding die formuleert ten tijde van de audit.

Het panel vindt de ontwikkeling die de opleiding voorstaat, goed maar kan nu nog niet vaststellen of de nieuw te ontwikkelen afstudeerrichtingen Business en ondernemen en Retail in beweging volledig zullen aansluiten bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld. Ten tijde van de audit waren de studiehandleidingen voor de afstudeerrichtingen voor het panel nog niet beschikbaar.

Het panel heeft ook waardering voor de ambities van de opleiding om op te gaan in een brede bachelor Business Studies, met daarbinnen de afstudeerrichtingen zoals die hierboven beschreven en vanaf het studiejaar 2013-'14 worden onderwezen. Dit is grotendeels nog toekomst.

Het panel vindt ook deze ontwikkeling veelbelovend, maar kan nu nog niet vaststellen of de in deze brede bachelor beoogde eindkwalificaties inderdaad volledig zullen aansluiten bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld. Daarom beoordeelt het panel standaard 1 als **voldoende** voor de voltijd, deeltijd en duale variant op alle vier de locaties.

Programma

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

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

Bevindingen

Hogeschoolbeleid

Het College van Bestuur van Inholland heeft in december 2011 nieuwe hogeschool-brede uitgangspunten voor onderwijs en onderzoek geformuleerd in vijf onderwerpen. Samengevat komen deze erop neer dat de hogeschool intensief en uitdagend onderwijs biedt, waarbij praktijkgericht onderzoek een impuls biedt voor het onderwijs én de regionale kenniseconomie. Onderwijsprogramma's zijn kwalitatief hoogwaardig en goed studeerbaar en de docent is de eerstverantwoordelijke voor het onderwijs. Hij krijgt daarvoor de professionele ruimte en legt daarover rekenschap af.

De opleiding heeft deze hogeschool-brede uitgangspunten uitgewerkt in een visie op competentiegericht onderwijs, een visie op leren en opleiden, op onderzoek en op internationalisering. Dit leidt tot vijf didactische en zes programmatische uitgangspunten.

Deze zijn:

Didactische uitgangspunten:

1. Leren is een constructief proces;
2. Dit vraagt om aandacht voor megacognitieve vaardigheden en reflectie;
3. Leren is een actief proces, dat alleen lukt door zelf actief te zijn;
4. Leren verloopt beter samen, in dialoog met anderen;
5. Leren verloopt beter aan de hand van uitdagende opdrachten vanuit de beroepspraktijk.

De *programmatische uitgangspunten* zijn:

1. De opleiding kent een opbouw in drie fasen: beroepsgeschikt, professionaliseringsbekwaam en startbekwaam;
2. Competenties zijn richtinggevend voor het onderwijs en de toetsing;
3. Beroepsauthetieke opdrachten staan centraal in projecten en in het flankerend onderwijs;
4. In het begin van de opleiding wordt het werkveld de opleiding binnengehaald. Naarmate de student vordert gaan zij naar het werkveld en nemen hun leervragen van daaruit mee terug naar de opleiding. Voor deeltijd en duale opleidingen staat de werksituatie vanaf het begin centraal;
5. Het programma is thematisch en concentrisch opgebouwd;
6. Studenten krijgen een steeds grotere verantwoordelijkheid.

Inhoud algemeen

De opleiding richt zich op het verwerven van competenties: kennisverwerving, ontwikkelen van vaardigheden en attitudeontwikkeling staan centraal in het curriculum en komen gedurende de vier jaren in samenhang met elkaar aan bod. Uit het onderwijsprogramma dat het panel heeft bestudeerd, blijken veel voorbeelden van de kennisontwikkeling en het verwerven van vaardigheden en van een ondernemende attitude in verschillende projecten. Deze projecten bevatten of zijn afgeleid van beroepsauthetieke opdrachten.

Praktijkgericht onderzoek

De curricula kennen een onderzoeksleerlijn. In het propedeusejaar is deze leerlijn gericht op het verwerven van basiskennis over het uitvoeren van onderzoek. In het tweede studiejaar

dienen studenten zich zowel kwalitatief als kwantitatief te verdiepen in het doen van onderzoek en dit te laten zien in projecten die zij uitvoeren.

In het derde studiejaar bekwamen zij zich in onderzoek door middel van een verdiepende onderzoeksopdracht in hun stage. In het afstudeerjaar voeren zij zelfstandig een onderzoek uit. De opleiding heeft relaties met drie lectoraten, doordat docenten daar deels werkzaam zijn. Het lectoraat Digital World draagt bij aan het onderdeel 'e-business', het lectoraat Intellectual Capital levert input voor het onderwijs in methoden en technieken van onderzoek, waaronder statistiek en draagt zorg voor de uitvoering van de differentiatie-minor Kennismanagement.

Internationalisering

Studenten krijgen in hun programma een interculturele en internationale oriëntatie. Dit geschiedt in een basisvariant en een verdiepende variant.

De basisvariant 'Internationalisation at Home' krijgt vorm door internationale en interculturele componenten aan de orde te stellen in de vakgebieden 'Ondernemen', 'Retail en consumentengedrag', 'Internationale economische betrekkingen', 'Globalisering en exportmanagement' en in het vak Engels. Projecten zoals 'Supply Chain Management' en 'International Management' worden in een internationale context uitgevoerd. Gedurende alle leerjaren worden gastsprekers uit België, Duitsland, Frankrijk, Spanje en Finland uitgenodigd en het cursussen Engels wordt in alle leerjaren aangeboden. In het tweede studiejaar is bij de locaties Alkmaar, Haarlem en Amsterdam/Diemen een buitenlandse studiereis opgenomen; in de locatie Den Haag ontbreekt deze.

De verdiepende variant kent een 'International Classroom' –wat een best practice is in Alkmaar-, een studiereis in het laatste semester van het tweede jaar, de Study Abroad en differentiatie-minoren, stages en afstudeeropdrachten met een internationale dimensie.

Differentiatie-minoren en afstudeerrichtingen

Voor de cohorten 2010 en eerder maken studenten een keuze voor twee verbredende en twee verdiepende minoren. De centrale examencommissie heeft goedkeuring gegeven aan een aantal met name genoemde differentiatie-minoren, waarvan de competenties vallen binnen het doel van de opleiding. Wil een student daarvan afwijken dan dient hij daarvoor een onderbouwd verzoek in bij die commissie. Dit verzoek is voorzien van een advies van de studieloopbaanbegeleider (sbl'er).

Voor de cohorten 2011 en later werkt de opleiding vanaf het studiejaar 2013-'14 met twee afstudeerrichtingen die in overleg met het werkveld tot ontwikkeling zijn gekomen. Het betreft de richting 'Business en Ondernemen (Business and Entrepreneurship)', waarbij de focus ligt op ondernemerschap/ entrepreneurship en de richting 'Retail in Beweging (Retail Developments)', waarbij de intrapreneur zich kan profileren. Deze afstudeerrichtingen van 60 EC's bestaan uit een onderwijsprogramma (30 EC's), een afstudeerportfolio en afstudeerscriptie (30 EC's). Daarnaast hebben de studenten een vrije ruimte van 30 EC's. Deze vrije ruimte kunnen de studenten benutten door zich te verdiepen in een van de drie onderdelen: 'Dialogue Marketing', 'Global Sales' of 'Study Abroad' (na goedkeuring van de centrale examencommissie) of door beide afstudeerrichtingen te kiezen en in de loop van het vierde jaar de keuze te maken in welke richting zij hun afstudeeronderzoek doen en scriptie schrijven.

Relatie met de beroepspraktijk

De relatie met de beroepspraktijk is zichtbaar in het gehele curriculum en de ontwikkeling van de beroepsvaardigheden wordt gedurende de studie ontwikkeld door middel van trainingen, workshops, projectonderwijs en de studieloopbaanontwikkeling. Voor deeltijd en duale studenten in Haarlem en Amsterdam/Diemen vindt deze ontwikkeling vooral plaats in hun werk.

De opleiding kent op de vier locaties een beroepenveldcommissie (bvc). Blijkens verslagen van vergaderingen én uit de gesprekken die het panel heeft gevoerd, blijkt dat deze commissies actief zijn en dat in hun samenstelling het beroepenveld in voldoende mate weerspiegelt.

Docenten hebben contacten met het beroepenveld door middel van stage- en afstudeerbezoeken en zijn daarin deels zelf werkzaam. In verschillende projecten en differentiatie-minoren worden gastsprekers uitgenodigd. Verder acteren vertegenwoordigers van het beroepenveld in de opleiding als beoordelaar en examiner. In de afgelopen studiejaar 2011-'12 en 2012-'13 heeft de opleiding het curriculum geactualiseerd om meer aan te sluiten op de beroepspraktijk. De leerlijnen Ondernemen en Retail (zie standaard 3) zijn verankerd in het eerste en tweede studiejaar en in de te starten afstudeerrichtingen.

Oordeel van het werkveld

De werkveldvertegenwoordigers zijn enthousiast over het niveau dat zij zien bij de studenten. Zij merken op dat de studenten het internationale bedrijfsleven goed kennen, vaardig zijn in de Engelse taal, gepassioneerd en gedreven zijn. Dezen hebben, zo wordt gezegd, een ondernemende instelling. Enkel van hen zeggen dat zij zien dat het theoretische niveau enorm is gestegen ten opzichte van enkele jaren geleden.

Hierover doorpratend met de werkveldvertegenwoordigers noteert het panel uit hun mond dat er sprake is van het ontwikkelen van creativiteit. "Die ruimte is er, niet alles wordt dichtgetimmerd en studenten worden getriggerd om zelf stappen te nemen".

En: "Het ontwikkelen van creativiteit en van de attitude om maatschappelijk verantwoord te ondernemen is niet expliciet zichtbaar, maar zit zeker opgesloten in het curriculum".

Oordeel van de studenten

Ook studenten zijn enthousiast. Gevraagd naar de onderzoeksleerlijn melden deeltijdstudenten dat zij de theoretische onderbouwing van te nemen beslissingen waardevol en belangrijk vinden. "Ik leer hier het ondernemingsplan te schrijven, gebaseerd op goed onderzoek, dat ik nodig heb voor de toekomst van mijn bedrijf".

Enkele voltijdstudenten zeggen over de projecten Jong Ondernemer en Innovatieklas dat zij door het uitvoeren van deze projecten duidelijk hebben gekregen wat ondernemerschap precies inhoudt en zij de risico's om te investeren nu kunnen onderkennen en afwegen. "Dit soort projecten prikkelt je en je leert er veel van".

Studenten van Hogeschool Inholland nemen deel aan de Nationale Studentenenquête (NSE), waarin vragen worden gesteld over het niveau en de inhoud van de opleiding. De studenten geven daarop antwoorden op een vijfpuntsschaal.

Op een enkele uitzondering na liggen alle antwoorden op vragen over de inhoud van het onderwijs boven de 3.0. Wat opvalt is dat de scores op de locatie Alkmaar over 2013 met gemiddeld 0.2 punt stijgen ten opzichte van het vorige jaar, maar in Amsterdam/Diemen met gemiddeld 0.2 punt dalen. De scores van de locaties Den Haag en Haarlem blijven gelijk.

Weging en Oordeel: (onvoldoende / voldoende / goed / excellent)

Het panel ziet dat voor zowel de voltijd als deeltijd en duale variant een competentiegericht programma is ontwikkeld, waarin, in een goede balans, de kennisverwerving, het verwerven van vaardigheden en het verkrijgen van een goede ondernemersattitude met elkaar zijn verweven. In het programma is de onderzoeksleerlijn zichtbaar en wordt in ruim voldoende mate aandacht gegeven aan internationalisering. Er is een goede en actieve afstemming met het beroepenveld. De actualiteit van de lesstof is hoog, wat wel blijkt uit de uitspraak van een student: "Wat er vorige week gebeurde [..in de samenleving] komt nu terug in de les".

Het panel is door het bestuderen van het curriculum van de voltijdvariant en de deeltijd en duale variant, die zijn gebaseerd op het principe van 'action learning' en door de gesprekken die het voerde, overtuigd geraakt van de waarde van het programma.

Het panel weegt het oordeel van de werkveldvertegenwoordigers over het kansen bieden aan creativiteit en het positieve oordeel van de studenten over het programma mee in zijn oordeel. Het panel herkent in de weg die de opleiding is ingeslagen met het creëren van twee nieuwe afstudeerrichtingen en de brede bachelor de benadering vanuit de 'Effectuation-aanpak' en constateert dat de opleiding zich kennelijk al de benadering van 'de geboden ruimte benutten en creativiteit aan de dag leggen' heeft eigen gemaakt, door creatief en innovatief een eigen keuze te maken.

Het panel maakt enkele opmerkingen waarmee de opleiding haar voordeel kan doen:

- op de locatie Amsterdam/Diemen mag aandacht worden gegeven aan de tevredenheid van de studenten met het niveau en de inhoud van het programma, gezien de dalende tendens;
- op de locatie Den Haag mag de aandacht voor het aspect internationalisering worden verbreed;
- over de hele linie mag, wat het panel betreft, de nadruk op het ondernemerschap nog sterker zijn. Het panel geeft als suggestie mee om bijvoorbeeld alumni sterker te betrekken bij gastcolleges of het opzetten van een –wellicht extracurriculaire- masterclass voor excellerende studenten.

Het panel oordeelt dat sprake is van een programma dat op een goede wijze de vaardigheden van toegepast onderzoek en die welke worden gevraagd in de beroepspraktijk onderwijst en dat er aantoonbare verbanden zijn met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied. Dit overwegende beoordeelt het panel standaard 2 als **goed** voor de voltijdvariant op alle vier de locaties, de deeltijdvariant in Haarlem en de duale variant in Amsterdam/Diemen.

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

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

Bevindingen

De opleiding heeft het curriculum uitgewerkt in een thematische opbouw van onderwijsperiodes. In thema's komen de noodzakelijke kennisbasis en het verwerven van de vaardigheden en de juiste attitude aan bod. In projecten en via toetsen bewijst de student die te beheersen in een samenhangend geheel. De horizontale samenhang wordt met de indeling in thema's, die zijn gerelateerd aan de beroepspraktijk, geborgd.

In het derde en vierde studiejaar werkt de student aan zijn profilering. De duale studenten in Amsterdam/Diemen werken vanaf de start aan een profiel, door de keuze van hun loopbaan. Zij voeren 'action learning'-opdrachten uit in hun eigen werkkring.

De verticale samenhang is geborgd doordat het onderwijsprogramma drie fasen kent: (i) beroepsgeschied, (ii) professionaliseringsbekwaam en (iii) startbekwaam. De competenties die de student dient te behalen zijn uitgewerkt in deze drie, elkaar in zwaarte en complexiteit opvolgende niveaus. Het programma is daardoor concentrisch. De beoogde kwalificaties op deze drie niveaus zijn vertaald in leerdoelen en opgenomen in de studiehandleidingen. Een overzicht van het curriculum is opgenomen in Bijlage III.

Het curriculum kent tien leerlijnen, die zijn vastgelegd in het studieplan. Deze leerlijnen zijn:

- Ondernemen
- Retail
- Marketing
- Economie
- Management
- Recht
- Communicatieve vaardigheden
- Onderzoek
- Engels
- Studieloopbaanbegeleiding (slb)

In het derde studiejaar is een stageperiode opgenomen van tenminste twintig weken. Deze stage vindt plaats in een internationaal georiënteerd bedrijf in Nederland of in een bedrijf in het buitenland. Een werkplekscan, een competentieplan en een plan van aanpak voor een verdiepende stageopdracht bepalen of het stagebedrijf geschikt is en de student daar kan leren wat hij moet leren.

In de duale en deeltijdvariant maakt de student aan het begin van het derde jaar een plan voor de ontwikkeling van zijn competenties, op basis van een sterkte/zwakte analyse van zichzelf. Op basis daarvan formuleert hij in een plan van aanpak persoonlijke leerdoelen en hoe deze te bereiken.

De opleiding kent een centrale curriculumcommissie (ccc). Deze voert voor alle locaties de regie over de inhoud van het curriculum. De afgelopen twee jaar heeft deze ccc vooral haar aandacht gegeven aan het stroomlijnen van de verschillende curricula op de vier onderscheiden locaties. In de komende jaren zal deze commissie hieraan, in samenwerking met docententeams verder vorm geven. Deze onderwijsontwikkeling krijgt vorm in locatieoverstijgende vakgroepen.

De studenten oordelen in de NSE positief over de samenhang die zij zien tussen de verschillende onderdelen van de opleiding en over het aansluiten van de stages bij het

onderwijs. De scores over 2013 zijn allemaal 3.0 of hoger. Zeer tevreden zijn zij over hetgeen zij tijdens hun stages hebben geleerd. De scores variëren hier tussen 4.0 en 4.2 over de locaties.

De opleiding heeft een matrix overlegd waaruit blijkt dat de thema's in het curriculum aansluiten bij de beoogde eindkwalificaties. Verder overlegt de opleiding een matrix waarin de koppeling tussen de Dublin Descriptoren, de Hbo-kernkwalificaties, de BBA standaard en de competenties van de opleiding wordt weergegeven.

De opleiding heeft ook wensen. Bij het nadenken over de toekomst zouden zij graag invulling geven aan een lectoraat, dat samen met het beroepenveld en de docenten op zoek gaat naar de gezamenlijke ontwikkeling van een 'learning community'. Zo'n lectoraat kan daarbij als incubator fungeren. Een andere wens is dat er een fonds bestaat voor het ontwikkelen en stimuleren van creativiteit in ondernemerschap. Een duidelijke uitspraak die het panel hierover noteerde is "ondernemen is geen vak, maar je ondernemend te gedragen, kan je leren". Het panel onderschrijft deze wensen: een lectoraat gericht op ondernemerschap zal de opleiding kunnen helpen met het verder actueel houden en ontwikkelen van het curriculum in de snel veranderende maatschappij.

Het panel heeft de matrices en andere documenten bestudeerd en in orde bevonden. Het panel vindt wel dat de door de opleiding gebruikte handboeken soms wat gedateerd zijn en er nog weinig Engelstalige literatuur wordt gebruikt in het programma.

Over het geheel genomen vindt het panel dat de opleiding een mooie balans heeft gevonden, waarin het praktijkgedeelte een expliciete plaats heeft in het curriculum. Het panel beveelt de opleiding (en het cluster Marketing) aan om verder te werken aan het inrichten van een 'learning community', zoals zij dat zelf wensen. De ervaring van het panel is dat, wanneer een dergelijke 'community' ontstaat de resultaten stijgen, uitval afneemt, het werkplezier toeneemt en de verbinding met het werkveld nog dieper wordt, wat continuïteit van de instroom van studenten tot gevolg heeft.

Weging en Oordeel: (onvoldoende / **voldoende** / goed / excellent)

Het panel ziet uit de bestudeerde documenten een horizontale en verticale opbouw van het curriculum, waarvan de thematische onderdelen zijn uitgewerkt in leerdoelen.

Een centrale curriculumcommissie is bezig met het stroomlijnen van de curricula op de vier locaties. Zoals al geconstateerd bij standaard 2 is het aspect van internationalisering niet sterk geïmplementeerd op de locatie Den Haag.

Het panel weegt mee: (i) de verdere ontwikkeling van het aspect van internationalisering en (ii) het feit dat de gebruikte literatuur een 'upgrading' mag hebben. Het panel is van oordeel dat de eindkwalificaties in **voldoende** mate zijn vertaald in leerdoelen van onderdelen van het programma en dat de voltijdstudenten op alle vier de locaties, bij de deeltijdvariant in Haarlem en de duale variant in Amsterdam/Diemen een samenhangend studieprogramma volgen.

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

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

Bevindingen

De opleiding hanteert een variatie aan didactische werkvormen: werk- en hoorcolleges, gastcolleges, projectonderwijs, trainingen in vaardigheden, praktijksimulatie en het uitvoeren van authentieke beroepsopdrachten. Voor de deeltijd en duale variant is 'action learning' het didactisch model, waarbij de student bewust leert met en van andere studenten (peer-studies) van concrete werkervaring, die wordt gerelateerd aan theorieën en vaardigheden. Alle studenten krijgen gedurende hun studie individuele begeleiding op hun competentie-ontwikkeling.

De opleiding heeft heldere criteria vastgesteld voor het bindend studieadvies, voor het toelaten tot de verdiepingminoren en het afstuderen. Studenten zijn daarvan op de hoogte.

De studenten waarderen de door de opleiding gehanteerde werkvormen met een 3.1 tot 3.3 variërend over de locaties. Ook zijn zij positief over de mate waarin de opleiding stimulerend is. Docenten geven aan dat zij vooral de activerende werkvormen gebruiken en studenten stimuleren om ervaring op te doen in het buitenland.

Studenten met een mbo-achtergrond bevestigen desgevraagd dat er aandacht is voor het gat dat bestaat tussen mbo en hbo onderwijs. Een van hen beaamt veel nut te hebben gehad van zeven weken extra taal- en rekenlessen.

Weging en Oordeel: (onvoldoende / **voldoende** / goed / excellent)

Het panel ziet een variëteit aan werkvormen, die positief worden gewaardeerd door de studenten. Het panel is van oordeel dat het gebruikte didactische concept in lijn is met de beoogde eindkwalificaties en dat de vormgeving van het curriculum stimulerend is en studenten de mogelijkheden biedt de beoogde eindkwalificaties te behalen. Het oordeel over standaard 4 is **voldoende**. Dit geldt voor alle locaties en alle varianten.

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

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

Bevindingen

De vier locaties Alkmaar, Amsterdam/Diemen, Haarlem en Den Haag van Hogeschool Inholland liggen in de Randstad en hebben daardoor een studentenpopulatie die zich kenmerkt door diversiteit in vooropleiding en etnische achtergrond. De locatie Amsterdam/Diemen kent een hoog percentage niet-westerse allochtone studenten; de locaties Alkmaar, Amsterdam/Diemen en Haarlem kennen veel studenten met een mbo-achtergrond. Een groot aantal studenten komt uit ondernemersgezinnen.

De formele toelatingseis is vwo, HAVO (met Economie 1) of mbo4. Studenten die ouder zijn dan 21 jaar krijgen toegang door het afleggen van de 21+-toets.

De opleiding werkt samen met vo-scholen en het mbo. Voor aspirant studenten bestaan meeloopdagen, de mogelijkheid van proefstuderen en om deel te nemen aan een 'hbo-kennismaking Economie'. Elke locatie kent een studiekeuzeadviescentrum, waar de aspirant studenten terecht kunnen voor een persoonlijk advies. Ook zittende studenten die twijfels hebben over hun studiekeuze kunnen daar advies krijgen.

Studenten maken bij de start van hun studie kennis met het studeren op hbo-niveau in een introductieprogramma. Sib'ers hebben met alle studenten een individueel kennismakingsgesprek, waarin wordt nagegaan of vooropleiding en eventuele werkervaring zicht geven op een succesvolle doorloop van de studie. In het eerste semester ondergaan studenten een taal- en rekentoets en een toets onderzoeksvaardigheden. Een belangrijk deel van de studenten struikelt hierop; hen biedt de opleiding deficiëntiecurssussen op taal- en rekengebied aan. Voor mbo-abituriënten bestaat de mogelijkheid om via de 'summerschool' hun kennis bij te spijkeren.

De centrale examencommissie van het cluster Marketing kan een student vrijstellingen verlenen, indien deze in het hoger onderwijs eerder met goed gevolg examens of toetsen heeft afgelegd of buiten het onderwijs kennis en vaardigheden heeft opgedaan die qua competenties vergelijkbaar zijn.

Het beleid is gericht op het ontmoedigen van uitstelgedrag van studenten. De norm van het bindend afwijzend studieadvies (bsa-norm) is daarom vanaf cohort 2013 verhoogd naar 50 EC's. De opleiding monitort voorts struikelvakken via een zgn. '100 dagen-onderzoek'. Het management van de opleiding vertelt aan het panel dat het trekken van conclusies uit die cijfers lastig is, omdat er geen eenduidige lijn valt te ontdekken.

Er is, volgens het management, een goed contact met decanen in het vo en er wordt intensief samengewerkt met ROC's om het mbo kwalificatiedossier te laten indalen en te laten aansluiten op het hbo-onderwijs. Het management meldt aan het panel dat, gezien de voorlopige cijfers van het cohort 2012, de goede instrumenten zijn ingezet. Het management zal de instrumenten die de Wet Kwaliteit in Verscheidenheid (Wet KIV) biedt, gebruiken om de instroom verder te reguleren.

De studenten beoordelen in de NSE de aansluiting van de inhoud van het curriculum op het beeld dat zij hadden als goed. De score varieert van 3.2 tot 3.6. Ook de feitelijke aansluiting van de opleiding bij de vooropleiding haalt die score.

Weging en Oordeel: (onvoldoende / **voldoende** / goed / excellent)

Het panel ziet dat de opleiding de gangbare instrumenten hanteert om de instroom van studenten te reguleren. Door deficiëntiecurssussen wordt bereikt dat het programma in **voldoende** mate aansluit bij de kwalificaties van de instroom. Dit geldt voor alle locaties en varianten.

Standaard 6: Het programma is studeerbaar.

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

Bevindingen

De studielast is zodanig over het programma gespreid dat de student in redelijkheid de studie in de nominale studieduur kan doorlopen. De opleiding is bezig om de studielast per onderwijseenheid te specificeren en de onderwijseenheden zodanig in te richten dat de studielast per onderdeel gelijkelijk is verdeeld.

De studielast is als volgt:

Contactmomenten van 45 minuten per week			
	Voltijd	Deeltijd	duaal
Eerste jaar	18-20	9-10	12-14
Tweede jaar	16-18	9-10	12-14
Derde jaar	12	10	8
Vierde jaar	12	6	9
Contactmomenten van 45 minuten per semester			
Derde jaar	12 stagebegeleiding		
Vierde jaar	18 afstudeerbegeleiding	18 afstudeerbegeleiding	18 afstudeerbegeleiding

Tabel 1. Overzicht gemiddeld aantal contactmomenten opleiding sbrm – Inholland

Bron: Kritische Reflectie sbrm, Hogeschool Inholland

Toetsen vinden plaats in de laatste week van een periode en studenten kunnen geplande momenten gebruiken om feedback op hun toetsen te krijgen. Elke toets kent één herkansingsmoment en de geldigheidstermijn van goedgekeurde stage- en afstudeeropdrachten is twaalf maanden. Hiermee tracht de opleiding uitstelgedrag te voorkomen.

Aan het begin van elk studiejaar wordt via Blackboard de jaarplanning van onderwijsperiodes, zelfstudieweken, toetsen en herkansingen bekend gemaakt.

In de Onderwijs- en examenregeling (OER) zijn mogelijkheden genoemd voor aanpassingen voor studenten met een functiebeperking. Waar nodig biedt de opleiding bijvoorbeeld extra tijd voor het maken van een toets en zorgt de opleiding voor aangepast toetsmateriaal.

Voltijdstudenten geven desgevraagd aan dat de studielast 30 tot 35 uur per week is. Bij afstuderen, wanneer men volop bezig is met het vervaardigen van zijn scriptie loopt dit op naar 50 tot 60 uur per week. Deeltijdstudenten maken melding van 25-30 uur per week aan lesvoorbereiding en eigen studie, naast de tijd voor colleges en practica.

De opleiding hanteert een aantal maatregelen om langstudeerders (vijfdejaars en hoger) te voorkomen. De verhoging van de bsa-norm en het aanscherpen van het beleid omtrent het vervallen van cijfers maken daar deel van uit. In het programma zijn blokkades aangebracht, zoals de al genoemde norm voor de toelating tot de differentiëerminoren in het derde jaar en toelating tot het afstudeertraject in het vierde jaar.

De studenten geven in de NSE aan dat zij de spreiding van de studielast over het studiejaar in orde vinden. De score varieert hier van 3.1 tot 3.3 over de locaties. De haalbaarheid van deadlines vinden zij eveneens goed (3.0 tot 3.6). De aansluiting tussen de EC's en de daadwerkelijke studielast kan naar hun inzien verbeteren (scores 2.9 tot 3.1), maar het panel heeft vernomen dat de opleiding daar mee bezig is. De mogelijkheid om de studie zonder vertraging te kunnen volgen is voldoende, naar het oordeel van de studenten (scores 3.0 tot 3.2).

Weging en Oordeel: (onvoldoende / **voldoende** / goed / excellent)

Het panel ziet dat de opleiding de studielast heeft gespreid over de onderwijseenheden, maar bezig is dit proces te vervolmaken. Dit is een voortzetting van het stroomlijnen van het programma tussen de verschillende locaties. De studielast is naar het oordeel van het panel normaal voor een hbo-bacheloropleiding. Het panel vindt dat de opleiding duidelijk beleid voort op het tegengaan van uitstelgedrag en voorkómen van langstuderen. De voorzieningen die de opleiding biedt aan studenten met een functiebeperking zijn in orde.

Het panel oordeelt dat de opleiding voldoende instrumenten hanteert om die factoren die de studievoortgang kunnen belemmeren, zoveel mogelijk weg te nemen. Het oordeel over standaard 6 is daarom **voldoende** voor alle locaties en varianten.

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

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

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

Bevindingen

Het programma van zowel de voltijd, deeltijd als duale variant kent 240 EC's, gespreid over 60 EC's per jaar. De nominale studieduur is vier jaar.

Weging en Oordeel: (onvoldoende / **voldoende** / goed / excellent)

Het panel stelt vast dat de opleiding voldoet aan de wettelijke eis met betrekking tot omvang en duur van het programma.

Personeel

Standaard 8: De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid

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

Bevindingen

Hogeschool Inholland heeft gekozen voor een kwaliteitsslag: verbetering van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, onderwijsgerichte bedrijfsvoering, een adequaat besturingsmodel en een financiële ombuiging. Op het gebied van professionalisering zijn drie prioriteiten gesteld: (i) teamontwikkeling, (ii) onderwijsleiderschap en (iii) vakmanschap en meesterschap. De noodzakelijke financiële ombuiging leidt tot een bezuiniging op de personele formatie. Dit heeft repercussies voor het zittende personeel.

Gebaseerd op de eisen die de hogeschool stelt aan het ontwikkelen en uitvoeren van competentiegericht onderwijs hanteert het cluster Marketing een functieprofiel voor docenten. Docenten kunnen in verschillende rollen optreden: docent, onderwijsontwikkelaar, slb'er, stage- en afstudeerbegeleider, tutor, assessor, onderzoeker en coördinator.

Het onderwijs wordt verzorgd door opleidingsteams. Bij de samenstelling daarvan geldt een aantal uitgangspunten met betrekking tot de verhouding tussen vaste en flexibele formatie, expertise van de medewerkers, opleidingsniveau en werkveldervaring, didactische scholing, de verhouding over de salarisschalen en een formatie, passend binnen de begroting.

Bij aanstelling worden minimaal een hbo-master opleiding en ervaring in het werkveld als eis gesteld; vooraf aan het verwerven van een vaste aanstelling dient de docent de didactische aantekening te bezitten.

Het personeelsbeleid wordt gekenmerkt door de jaarlijkse PCM (Performance and Competence Management) cyclus, met een gesprek over het individueel persoonlijk ontwikkelingsplan (IPOP-gesprek), gevolgd door een functionerings- en beoordelingsgesprek. Gespreksonderwerpen daarbij zijn onder andere ontwikkeling en scholing, reflectie op de onderwijsbeoordelingen en inzet in het volgende studiejaar.

Het scholingsbeleid van de opleiding sluit aan bij het 'Personeelsplan MFR/MTV 2012-'14'. Toetsing en begeleiden en beoordelen in de afstudeerfase zijn speerpunten voor scholing van docenten. Om de kwaliteit van toetsing te verbeteren zijn in het studiejaar 2013-'14 trainingen gepland, gericht op het ontwerpen van goede toetsen. Om het afstuderen beter te doen begeleiden zijn vanaf 2011-'12 intervisietrajecten gestart op de locaties en trainingen gegeven in het beoordelen van afstudeerscripties.

Het panel heeft gesprekken gevoerd met het management en de docenten. Uit het laatste gesprek blijkt dat docenten verschillende opleidingen volgen en dat het bij- en nascholen wordt gestimuleerd. De docenten melden dat zij daarin goed worden gefaciliteerd. Ook noteert het panel dat de ontwikkelingen zeer snel gaan en docenten alle zeilen moeten bijzetten om bij te blijven. Een veelzeggend citaat in dat verband is het volgende: "Het is bijna niet te doen. Ik volg nu een master-opleiding, maar als ik daarmee klaar ben, loop ik al weer achter".

Weging en Oordeel: (onvoldoende / **voldoende** / goed / excellent)

Het panel heeft kennis genomen van het personeelbeleid, dat binnen de cluster Marketing wordt gevoerd en vindt dit passend. Het beleid kent een gesprekscyclus, eisen met betrekking tot het docerend personeel zijn helder geformuleerd en door middel van bij- en nascholing wordt de kwaliteit van het personeel geborgd. Het panel beoordeelt daarom standaard 8 als **voldoende** voor alle locaties en varianten.

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

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

Bevindingen

De personele samenstelling van de kernteams Marketing op de verschillende locaties is als volgt:

	Alkmaar	A'dam/Diemen	Haarlem	Den Haag
Aantal docenten	16 / 5,0 fte	11 / 6,45 fte	18 / 7,05 fte	18 / 2,65* fte
Opleiding				
Gepromoveerd	-	-	1	1
Master	13	7	15	12
Bachelor	3	4	2	5
Didactische scholing	14	11	18	17
Binding werkveld				
Werkend in of afkomstig uit	14	2	13	14
Relevant netwerk	14	6	14	12

Tabel 2: overzicht personele samenstelling teams Marketing – hs Inholland per 1-9-2013

* De 'fte-waarde' geeft aan in welke betrekking omvang een docent (nog) werkzaam is voor de opleiding sbrm. Docenten kunnen ook voor andere opleidingen werkzaam en/of voor een deel van hun aanstelling boventallig zijn.

Docenten van de opleiding sbrm doceren bij die opleiding, maar ook bij andere bacheloropleidingen binnen het cluster Marketing. Het beleid wordt clustergewijs uitgevoerd en de personele overzichten worden per cluster gepresenteerd.

Het panel heeft de personele kenmerken van de kernteams kunnen verifiëren. Duidelijk is dat het onderwijsgevend personeel de gelegenheid krijgt tot na- en bijscholing en dat daarvoor middelen en tijd wordt vrijgemaakt. Enkele docenten zijn bezig met hun studie voor de mastergraad. Het panel heeft in de gesprekken met docenten kunnen vaststellen dat zij op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen in hun vakgebied, bijvoorbeeld betreffende e-commerce.

Uit de antwoorden van de studenten op vragen in de NSE '13 blijkt dat zij ontevreden zijn over de didactische kwaliteit van de docenten, hun bereikbaarheid, betrokkenheid, de kwaliteit van de feedback die zij van docenten krijgen, de kwaliteit van de begeleiding en de mate waarin zij inspirerend zijn. Overigens maakt de locatie Alkmaar hierop bij alle items een positieve uitzondering: bij die locatie zijn alle scores boven 3.1.

In de twee gesprekken die het panel met studenten heeft gehad, hoort het panel dat er wel voldoende tijd wordt vrijgemaakt om studenten te begeleiden. Een student meldt: 'Er zijn meer stimulerende dan niet-stimulerende docenten. En die minder stimulerende zijn nu weg. Anderen, die gebleven zijn, steken er met kop en schouders boven uit'.

Weging en Oordeel: (onvoldoende / **voldoende** / goed / excellent)

Het panel stelt vast dat het opleidingsniveau en de binding met het werkveld van de docenten adequaat is. De negatieve scores in de studentenenquête zijn terug te voeren op vragenlijsten die in 2012 zijn afgenomen en terugzien op een inmiddels verstreken periode. De actuele uitspraken van studenten die het panel in gesprekken noteert, nuanceren dit beeld.

Het panel oordeelt dat de bij de docenten aanwezige expertise op vakinhoudelijk en onderwijskundig terrein aansluit bij de eisen die worden gesteld. Het panel beoordeelt standaard 9 als **voldoende** voor alle locaties en varianten.

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

Bevindingen

De docent : student ratio voor het cluster Marketing is 1:25,1.
Uitgesplitst naar de vier locaties is deze ratio in Alkmaar 1 : 23,4; in Amsterdam/Diemen 1:25,4; in Haarlem 1:26,3 en in Den Haag 1:24,1.

De taakstellende bezuiniging veroorzaakt onzekerheid. Er zijn docenten die op de nominatie staan om te worden overgeplaatst of wellicht ontslagen vanwege de krimp, maar wie het precies betreft is niet bekend. Desondanks maken de docenten waarmee het panel heeft gesproken, een gemotiveerde en gedreven indruk. Er is sprake van een docententeam dat voluit de schouders eronder zet en dat in het recente verleden enorm veel werk heeft verzet en nog heel veel werk te verzetten heeft.

Het panel ziet dat docenten veel in allerhande commissies en werkgroepen moeten optreden. Het aantal commissies is groot: centrale examencommissie (verplicht), centrale curriculumcommissie, centrale toetscommissie, opleidingscommissie (verplicht), centrale afstudeercommissie. Het panel begrijpt het beleid van het management dat is gericht op ontwikkeling en aansturing van de opleiding door en samen met de 'eigenaars van het onderwijs', maar vraagt aandacht voor de werkdruk die dat veroorzaakt.

De waardering van de medewerkers wordt onderzocht in het medewerkersonderzoek. Dit is tussentijds gedaan voor de cluster Marketing in 2013. De scores zijn op een tienpunts-schaal. De medewerkers oordelen negatief over de beschikbare tijd om het werk uit te voeren (4,0), de werkdruk (3,0) en de mate waarin men werk en privé kan gescheiden kan houden (5,7). Over de werksfeer (collegialiteit, samenwerking met collega's, respect) is men overwegend positief (scores 5,7 tot 7,3). Dit is eveneens het geval met betrekking tot vragen over de leidinggevende (scores 6,1 tot 7,2). Het plezier in het werk en het doel van het werk scoren 7,0 en 7,1, maar de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de hogeschool een 5,8. Hier is duidelijk de onzekerheid over de toekomst zichtbaar.

Weging en Oordeel: (onvoldoende / **voldoende** / goed / excellent)

Het panel beoordeelt de docent: student ratio als passend binnen het hoger onderwijs. Het panel heeft oog voor de werkdruk van de docenten, gecombineerd met het gegeven van de bezuinigingen en onzekerheid die dat met zich meebrengt. Het panel weegt naast de negatieve scores uit het medewerkersonderzoek mee dat hij een gemotiveerd en gedreven team aan het werk ziet. De intrinsieke motivatie van het onderwijsgevend personeel blijkt, op basis van de gesprekken die het panel had, groot. Het panel beoordeelt, dit wegend, standaard 10 als **voldoende** voor alle locaties en varianten. Het motiveren van de medewerkers zal de aandacht moeten blijven houden, maar het panel is ervan overtuigd dat het management dit zelf ziet en zal doen.

Voorzieningen

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

Bevindingen

Op alle vier de locaties heeft het cluster Marketing een herkenbare plek in het gebouw. Er is een studielandschap waar omheen de docentenkamers zijn gegroepeerd. De opleiding maakt gebruik van collegezalen, klaslokalen en projectruimtes.

Alle gebouwen beschikken over moderne ICT-hulpmiddelen en hebben draadloos internet. Meting van de benutting van studentwerkplekken wijst uit dat er sprake is van een piekbelasting van 11.00 uur tot circa 15.00 uur.

Studenten gebruiken steeds vaker een eigen laptop of lenen deze bij de daarvoor ingerichte Servicedesk; de gebouwen worden daarom verder uitgerust met lege werkbladen en een contactdoos.

Bij alle locaties maken studenten en docenten gebruik van een mediatheek. De collectie is digitaal te benaderen en het streven van Hogeschool Inholland is om met ingang van het studiejaar 2015-'16 alle boeken en tijdschriften digitaal aan te bieden. De bewaking van de collectie geschiedt door de bibliothecaris in overleg met de centrale curriculumcommissie.

De openingstijden van de gebouwen zijn ruim. Op middagen en avonden dat onderwijs wordt gegeven aan deeltijdstudenten is het restaurant open.

Informatie aan studenten wordt verstrekt via Blackboard. Dit werkt naar oordeel van de studenten goed.

De studenten zijn, blijkens antwoorden in de nse, tevreden over de geschiktheid van de onderwijsruimten en werkplekken, de bibliotheek en de ICT-faciliteiten. De scores zijn vrijwel op alle locaties boven de 3.4. De medewerkers zijn minder tevreden over de werkplek en beschikbare middelen (scores 5.4 en 5.5 op een 10 punts-schaal). De noodzakelijke bezuiniging vereist echter dat het aantal werkplekken wordt gereduceerd.

Weging en Oordeel: (onvoldoende / **voldoende** / goed / excellent)

Het panel heeft de materiële voorzieningen op de vier locaties bekeken bij bezoeken binnen een tijdsbestek van enkele maanden. Het panel ziet, binnen de bezuinigingsopdracht die de hogeschool heeft, dat de opleiding beschikt over toereikende materiële voorzieningen en een toereikende huisvesting. Het panel beoordeelt standaard 11 als **voldoende** voor alle locaties.

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

Bevindingen

Studiebegeleiding

Het doel van studieloopbaanbegeleiding (slb) is om studenten te begeleiden naar zelfstandigheid en zelfsturing. Het programma kenmerkt zich daarom door studenten bij het begin 'aan de hand te nemen' en gedurende de studie 'los te laten'. Iedere student heeft individueel gesprekken met de slb'er. De student wordt gestimuleerd zelf de regie te nemen op zijn loopbaan- en professionele ontwikkeling. De vorm van de slb sluit hierop aan door de begeleiding steeds meer geïntegreerd in het studieprogramma te laten plaatsvinden, zoals in de stage- en afstudeeropdracht. De student wordt begeleid in het maken van de keuze voor een stageplaats in het derde jaar, in zijn keuze voor differentiatie-minoren en afstudeerrichting (vanaf 2013) en keuze voor de afstudeeropdracht.

Bij de begeleiding van de deeltijdse en duale studenten ligt het accent van de gesprekken op de combinatie van werk→privéleven→studie en de wisselwerking tussen lesstof en de ervaringen in de eigen werkomgeving.

De duale student wordt begeleid door de slb'er van de opleiding en de bedrijfscoach. De slb'er accordeert de 'action learning'-opdrachten op de werkplek en de bedrijfscoach zorgt mede voor de begeleiding van de student. De docent die door de examencommissie als examinator is aangesteld, stelt het cijfer vast.

Andere vormen van begeleiding zijn:

- Tutorbegeleiding: begeleiden en beoordelen van studentgroepen die opdrachten uitvoeren;
- Expert-begeleiding. Ingeroosterde begeleiding en ondersteuning van studenten op specifieke vakgebieden;
- Stagebegeleiding. De stagedocent bezoekt de student ten minste eenmaal gedurende de stage; studenten die in het buitenland stage lopen hebben contact via e-mail en/of telefoon;
- Afstudeerbegeleiding: gedurende de periode van zoeken naar een afstudeerbedrijf en maken van een afstudeervoorstel is de afstudeercoördinator als vraagbaak beschikbaar. Na goedkeuring van het afstudeervoorstel krijgt de student een afstudeerdocent toegewezen die hem verder begeleidt.
- Begeleiding van langstudeerders: Langstudeerders worden gemonitord en actief begeleid in het voortzetten en afronden van hun studie. Op dit onderwerp heeft de opleiding langstudeerdersbeleid vastgelegd
- Begeleiding door studentdecanen en vertrouwenspersonen. Voor begeleiding en ondersteuning op allerhande gebieden die niet hierboven zijn genoemd kunnen studenten terecht bij de studentendecan of vertrouwenspersoon.

De hogeschool heeft een studieloopbaanregistratie, waarin studieachterstand wordt signaleerd. Door de slb'er worden studiebelemmerende factoren zodoende vroegtijdig signaleerd en zo mogelijk weggenomen.

Informatievoorziening

De opleiding communiceert digitaal en mondeling met studenten. Uitgangspunt is dat de student alle relevante informatie digitaal kan raadplegen. De belangrijkste media voor de student zijn daarbij Blackboard en Insite.

Oordeel van de studenten

De studenten oordelen wisselend over de geboden begeleiding en informatievoorziening.

Op de locaties Alkmaar en Amsterdam/Dienen zijn de oordelen over de kwaliteit van de begeleiding > 3.0; in Den Haag en Haarlem is deze 2.7. Vrijwel hetzelfde geldt voor de mogelijkheid tot begeleiding.

Uitgesproken positief zijn de studenten over de stagebegeleiding door de stagedocent (scores variërend van 4.0 tot 4.2) en de praktijkbegeleider (scores 4.2 tot 5.0). In de gesprekken die het panel heeft gehad met studenten, vertellen deze dat zij zien dat de opleiding iets doet met hun kritiek. Zij hebben het gevoel dat er duidelijk wordt geluisterd en dat zij serieus worden genomen.

Zij oordelen over de informatievoorziening zijn eveneens onder de streefnorm van de opleiding. Behoudens in de locatie Alkmaar scoren de informatie die studenten kregen vanuit de opleiding, informatie over de studievoortgang en over regels en procedures allemaal < 2.9. Wel oordelen de eerste en tweedejaars studenten duidelijk positiever dan de hogerejaars.

Weging en Oordeel: (onvoldoende / **voldoende** / goed / excellent)

Het panel heeft gezien welke instrumenten en procedures de opleiding heeft om de studiebegeleiding en informatievoorziening van studenten te bevorderen. Het panel heeft in de gesprekken de scores van de studentenenquête aan de orde gehad. Duidelijk is dat de jongerejaars positiever zijn dan ouderejaars. De verklaring hiervoor is dat sinds 2011 een 'andere wind is gaan waaien', iets dat het panel in de gesprekken steeds terug hoort.

Het panel vindt dat de opleiding meer dan voldoende instrumenten en procedures heeft voor de studiebegeleiding en informatievoorziening. Het panel begrijpt de oordelen van ouderejaars, die naar alle waarschijnlijkheid zijn ingegeven door ervaringen uit het verleden.

Het panel oordeelt, dit meewegende, dat de studiebegeleiding en informatievoorziening zoals die thans worden uitgevoerd, op alle locaties en in alle varianten aansluiten bij de behoeften van de student en de studievoortgang in **voldoende** mate bevorderen.

Kwaliteitszorg

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

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

Bevindingen

Het kwaliteitsbeleid van de opleiding bevat een aantal componenten, waarvan de belangrijkste zijn:

- Het systematisch actualiseren van het opleidingsprofiel
- De zesjarige kwaliteitscyclus
- Het evaluatieplan
- Het verbeter- en ontwikkelplan

Het cluster Marketing stelt jaarlijks een locatie overstijgend evaluatieplan op, waarin is vastgelegd welke aspecten de opleiding frequent evalueert, hoe dit proces is ingericht en op welke wijze het evaluatieplan is geborgd.

Alle onderwijsperioden worden geëvalueerd. De streefnorm is 3,5 op de vijfpunts-schaal. Bij een score tussen 3,0 en 3,5 volgt nader onderzoek en een score < 3,0 krijgt prioriteit bij het verbeterbeleid. De resultaten daarvan leveren informatie op voor de opleidingsteams en teamleiders. Managementinformatie over instroom, doorstroom en uitstroom ontvang de opleiding periodiek van de concernafdeling Institutional Research.

De opleiding legt studiehandleidingen en onderwijsondersteunende documenten periodiek voor aan de onderwijskundige van het cluster en andere experts binnen de hogeschool.

De afdeling Onderwijsaudit beoordeelt steekproefgewijs afstudeerscripties. Verder legt de opleiding scripties en 'plannen van aanpak' ter beoordeling voor aan collega's van de Haagse Hogeschool. Een toetsexpert van het domein heeft een quick-scan uitgevoerd van toetsen uit het studiejaar 2012-'13. Zie hiervoor verder bij standaard 16.

Uitgangspunt bij de kwaliteitszorg is "wat er gebeurt in de klas", zoals een van de gesprekspartners dat duidt. "De kwaliteitszorg moet binnen de decentrale [onderwijs]teams worden beleefd". Teamleiders zijn daarom verantwoordelijk voor de kwaliteitszorg en geven leiding aan kwaliteitszorgcoördinatoren op de verschillende locaties. Deze coördinatoren hebben tweemaandelijks overleg met elkaar. Lokale problemen kunnen snel worden opgelost in het structurele overleg tussen kwaliteitscoördinator en teamleider en locatie-overstijgend overleg leidt tot verbeterplannen op clusterniveau.

In het open gesprek dat het panel heeft gehad met het management en met kwaliteitszorgmedewerkers melden dezen dat zij meer waarde hechten aan de eigen onderwijs-evaluaties dan aan de uitkomsten van de nationale studentenenquête. Deze laatste is te grofmazig en vooral een instrument voor benchmark tussen opleidingen in Nederland en geeft onvoldoende inzicht in de oordelen van studenten uit de verschillende studie jaren.

Weging en Oordeel: (onvoldoende / voldoende / **goed** / excellent)

Het panel ziet dat de opleiding op alle locaties periodiek wordt geëvalueerd, waarbij de opleiding streefnormen hanteert. Het evalueren betreft de uitvoering van het onderwijs, het personeel, de voorzieningen en het toetsen en de gerealiseerde eindkwalificaties.

De professionele, organisatorische en relationele dimensie van kwaliteitszorg vormen in de ogen van het panel een goed kader waarin de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de opleiding wordt gelegd bij de decentrale opleidingsteams. Dit, samen met de instrumenten op clusterniveau, vormt een dubbelslag in kwaliteitszorg.
Het panel beoordeelt standaard 13 als **goed** voor alle locaties en varianten.

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

Bevindingen

De dubbelslag in kwaliteitszorg-instrumenten: op clusterniveau en op locatieniveau, laat de eerste resultaten zien. Op tal van terreinen is zichtbaar dat de opleiding daadwerkelijk verbetermaatregelen neemt op basis van evaluaties.

Het panel maakt daarbij de voorzichtige opmerking om de instrumentele benadering niet te sterk te laten zijn en de student-docent relatie steeds voorop te stellen als beginpunt van waaruit kwaliteit van het onderwijs moet gaan ontstaan.

Weging en Oordeel: (onvoldoende / voldoende / **goed** / excellent)

Het panel ziet dat de evaluaties daadwerkelijk leiden tot kwaliteitsverbetering. Het panel neemt ook waar dat de medewerkers van de opleiding intensief betrokken zijn bij het bieden van een zo goed mogelijke kwaliteit. Het panel beoordeelt standaard 14 als **goed** voor alle locaties en varianten.

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

Bevindingen

Studenten worden op alle locaties na afloop van iedere onderwijsperiode, inclusief stage en afstuderen, bevraagd over hun oordelen over de opzet, inhoud, uitvoering en organisatie van het onderwijs.

Alle docenten zijn betrokken bij de ontwikkeling van de inhoud en vormgeving van het onderwijs. Resultaten van onderwijsbeoordelingen zijn onderwerp van gesprek in de jaarlijkse PCM-gesprekken met docenten (zie standaard 8).

In de onderwijscyclus fungeren de al genoemde centrale curriculumcommissie, de centrale examencommissie en centrale toetscommissie, de opleidingscommissie, studentenpanels, alumni en het afnemend beroepenveld.

De opleidingscommissie bespreekt alle uit de evaluaties voortvloeiende verbeteracties. De deelname van studentleden aan vergaderingen van de opleidingscommissie laat te wensen over. De oorzaak daarvan is dat de vergaderingen van de OC waren gepland in de tentamenweek. Inmiddels is dit gewijzigd. Op locatieniveau worden studenten betrokken bij de kwaliteitszorg via studentenpanels. Deze panels komen op elke locatie na iedere onderwijsperiode bijeen om samen met een afvaardiging van docenten en/of de teamleider de gang van zaken in de voorbije onderwijsperiode door te spreken.

De opleiding heeft contacten met alumni via social media. Op elke locatie treden alumni op als gastdocent of als lid van de beroepenveldcommissie.

Het afnemend beroepenveld is, naast betrokkenheid via de bvc, ook bij de opleiding betrokken door het bieden van stage- en afstudeerplaatsen, waarbij de bedrijfsbegeleiders de student mede beoordelen en de opleiding daarin adviseren. De opzet en organisatie van de stage wordt daarbij door die bedrijven beoordeeld.

Weging en Oordeel: (onvoldoende / voldoende / **goed** / excellent)

Het panel heeft gezien dat de opleiding op alle locaties de stakeholders betreft bij de interne kwaliteitszorg. Het panel beoordeelt standaard 15 als **goed**.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 16: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk.

Bevindingen

Toetsen

De opleiding wil valide, betrouwbaar en transparant toetsen of de student de beoogde tussen- en eindkwalificaties heeft behaald. Tijdens of na afloop van iedere onderwijsperiode wordt daarom getoetst of een student de gestelde leertaken beheerst. Alle competenties zijn daarvoor uitgewerkt in indicatoren op drie niveaus. Een dekkingsmatrix maakt inzichtelijk dat die competenties inderdaad op het betreffende niveau worden getoetst, met behulp van vastgelegde toetsvormen en het hanteren van toetscriteria.

Iedere toets is voorzien van een overzicht waarin de relatie tussen de leerdoelen, het niveau en het aantal toetsvragen is vastgelegd (de toetsmatrijs) en iedere schriftelijke toets is voorzien van een antwoordsleutel. Andere type toetsen zijn voorzien van een beoordelingsformulier met bijbehorend voorschrift. Elke toets is voorzien van een vooraf vastgelegde cesuur. Aanpassen van de cesuur kan alleen in overleg met de centrale examencommissie.

Om het toetsen efficiënt te laten verlopen is in 2012-'13 gestart met het ontwerpen van valide toetsen op basis van toetsmatrijzen en is de samenwerking tussen de locaties geïntensiveerd. Aangeleverde toetsen worden voorgelegd aan de centrale toetscommissie die nagaat of de toets is voorzien van het 'vierogen-formulier' en antwoordformulier en een cesuur. Deze commissie voert steekproeven uit volgens een vooropgezet plan, rapporteert aan de centrale examencommissie en geeft rechtstreeks feedback aan de toetsontwikkelaar opdat toetsen verbeterd kunnen worden. Docenten op de locaties zijn geschoold in het maken van verschillende soorten toetsen.

Toetsing stage, toetsing deeltijd en duaal

De student houdt gedurende zijn stage een stageportfolio bij, waarin hij aangeeft aan welke competenties hij heeft gewerkt en welke leerdoelen hij heeft behaald. Toetsing van de competentieontwikkeling vindt plaats tijdens voortgangsgesprekken tussen docent en student, aan de hand van voortgangsrapportages en het functioneringsgesprek met de bedrijfsbegeleider.

Bij de deeltijdvariant vindt toetsen van de competentieontwikkeling plaats door middel van het professionaliseringsportfolio van de student. In de duale variant vindt de beoordeling plaats in functioneringsgesprekken die de student heeft met de begeleidende docent. Bij deze gesprekken is de bedrijfsbegeleider aanwezig.

De verdiepende opdracht vormt in voltijd en deeltijd een belangrijk onderdeel van de derdejaars stage. Aan de hand van een door de opdrachtgever gestelde vraag of geschetst probleem, formuleert de student een probleemstelling en wordt hij geacht te laten zien dat hij door middel van toegepast onderzoek in staat is een complex probleem in de beroepspraktijk op te lossen.

De centrale examencommissie van het cluster Marketing werkt onafhankelijk, op basis van een eigen jaarplanning. De examencommissie benoemt leden van de toetscommissie die feitelijk een deel van de controlewerkzaamheden uitvoert. De leden van de examencommissie zeggen in voldoende mate te worden gefaciliteerd om hun werk te kunnen doen. "Het is buffelen, maar met een goede planning lukt het". Elke locatie is vertegenwoordigd in de examencommissie.

De examencommissie meldt aan het panel een probleem dat de duale variant van de locatie Amsterdam/Diemen heeft. De meeste studenten van die variant werken bij Albert Heijn als

assistent filiaalmanager. De frictie is dat Albert Heijn andere eisen stelt aan afstudeeropdrachten dan de opleiding: de opleiding vereist een afstudeeropdracht op strategisch niveau van het hoofdkantoor en niet op het niveau van een filiaal. Dit is een permanente discussie en inmiddels heeft Albert Heijn voor een andere sbrm-opleiding in Nederland gekozen als 'preferred supplier'.

Afstuderen

Het afstudeertraject bestaat uit twee delen: (i) de afstudeerscriptie (25 EC's) en (ii) het zelfevaluatieverslag (5 EC's). In de afstudeerscriptie moet de student een toegepast praktijkonderzoek doen op strategisch niveau en daarover rapporteren. De student mag beginnen met de uitvoeringsfase van het afstuderen als het plan van aanpak is goedgekeurd en aan een aantal in de OER genoemde voorwaarden is voldaan. Met de aanscherping van de afstudeerfase hanteert de opleiding sinds oktober 2012 een strikte scheiding tussen begeleiding en beoordeling. De afstudeerbegeleider kan daardoor nooit de examinerator van dezelfde student zijn.

Oordeel van het panel over de afstudeerwerkstukken.

Het panel heeft vooraf aan de audit aselectief 30 afstudeerwerkstukken van voltijd, deeltijd en duale studenten gelezen. Bij enkele van deze afstudeerwerkstukken hadden de expert-panelleden twijfels. In de avond tussen de twee paneldagen hebben zij daarom over en weer enkele scripties gelezen, zonder elkaars eerste oordeel te kennen. Uiteindelijk zijn 27 scripties voldoende tot ruim voldoende en goed beoordeeld en drie scripties onvoldoende. Deze drie scripties betreffen afstudeerwerkstukken van duale studenten van Diemen, die ook door de examinatoren met een laag cijfer waren beoordeeld. Het betreffen scripties van studenten die in 2011-'12 met hun onderzoek zijn gestart. In deze scripties is sprake van operationeel/tactisch niveau van problematiek: dit spoort met de waarneming van de examencommissie en de opleiding dat het lastig is om voor die studenten een afstudeeronderwerp op strategisch niveau te vinden bij hun eigen werkgever in de retailbranche.

Weging en Oordeel: (onvoldoende / **voldoende** / **goed** / excellent)

Het panel ziet dat de opleiding een toetsystematiek hanteert die goed is. Een kleine waarschuwing is wellicht op zijn plaats: de opleiding moet ervoor waken niet door te schieten en moet zich blijven realiseren dat het maken van toetsen een creatief proces is.

Het panel ziet een duidelijke verbeterslag in de beoordelingsformulieren die de examinatoren opstellen bij het beoordelen van scripties. Deze formulieren zijn helder en duidelijk. Wel merkt het panel op dat het verder kalibreren van de beoordelingsteksten met de gegeven cijfers per onderwerp wenselijk is.

Het panel heeft een verrassend aantal creatieve mooie scripties gezien. In vergelijking met audits die het panel in 2013 bij andere sbrm-opleidingen heeft afgenomen, steken deze scripties daar bovenuit.

De examencommissie is zich bewust van haar rol en van de eisen die de WHW stelt aan haar werkzaamheden. Er zijn overduidelijk belangrijke stappen gezet en er is sprake van zorgvuldige afwegingen en van zorgvuldig handelen door de examencommissie.

Het panel weegt de drie onvoldoende scripties van duale studenten in Amsterdam/ Diemen minder zwaar. Overweging van het panel hiervoor is dat het scripties betreft handelend over onderzoeken die zijn gestart in 2011-'12, dat de duale variant zal worden beëindigd en het Albert Heijn-concern geen duale studenten meer via Hogeschool Inholland zal laten opleiden. Het panel beoordeelt dat de opleiding beschikt over een goed systeem van toetsing en aantoonde dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd. Het panel beoordeelt standaard 16 als **goed** voor de voltijdvarianten op de vier locaties en de deeltijdvariant in Haarlem. Het panel beoordeelt standaard 16 als **voldoende** voor de duale variant in Amsterdam/Diemen.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het panel heeft gedurende de drie auditdagen een goede indruk gekregen van de hbo-bachelor small business & retail management van Hogeschool Inholland. Er is sprake van een opleiding in transitie, die manco's uit het verleden heeft hersteld en met de uitwerking van vernieuwingen nog bezig is. De opleiding heeft nieuwe fundamenten heeft gelegd, terwijl het onderwijs doorgaat. Het panel vindt dit een prestatie van formaat, mede gezien ook de dislocatie van het onderwijs over vier steden en het feit dat het onderwijs vanuit een en hetzelfde curriculum wordt gegeven aan zowel voltijd, deeltijd als duale studenten met verschillende culturele achtergronden, terwijl sprake is van een bezuinigingsronde die haar weerslag zal hebben op het personeel.

Het onderwijs voldoet aan de basiskwaliteit en het panel beoordeelt dit als **voldoende voor de voltijd-, deeltijd en duale varianten op de locaties Alkmaar, Amsterdam/Diemen, Haarlem en Den Haag.**

Maar tegelijkertijd merkt het panel op dat de profilering van 'business school' nog niet helemaal helder is: er kan meer scherpte worden aangebracht in het onderscheid tussen entrepreneur en intrapreneur. De opleiding, en wellicht de gehele hogeschool, kan daarbij gebruik maken van de aanwezige rijkdom: bij studenten met internationale netwerken, bij afgestudeerden en bij het werkveld.

6. AANBEVELINGEN

Het panel doet op verschillende plaatsen in dit rapport aanbevelingen. Wij vatten die hier samen.

1. De opleiding zou op de locatie Amsterdam/Diemen aandacht kunnen geven aan de dalende tendens in de tevredenheid van de studenten rond het niveau en de inhoud van het onderwijs.
2. De opleiding kan in de uitwerking van het lesprogramma op de locatie Den Haag meer aandacht geven aan het aspect van 'internationalisering'.
3. De opleiding kan over de gehele linie bij de verdere ontwikkeling van het curriculum meer aandacht geven aan 'ondernemerschap'. Dit kan bijvoorbeeld door alumni nog meer te betrekken bij het onderwijs, bijvoorbeeld door gastcolleges te laten verzorgen.
4. Het panel geeft de overweging mee om –wellicht extracurriculair– een masterclass te verzorgen voor de excellerende studenten.
5. Het ontwikkelen van een 'learning community' is de wens van velen, waarmee het panel sprak. Het panel ondersteunt deze gedachte graag omdat het ziet dat een dergelijke 'community' als broedplaats kan dienen voor nieuwe ideeën.
6. Het management van de opleiding heeft de intentie om blijvend aandacht te geven aan de werkdruk. Het panel vermoedt dat het grote aantal commissies waar docenten deel van uitmaken, wellicht die werkdruk versterkt en suggereert het management om dit aspect in de gaten te houden.
7. Het panel is zeer te spreken over de instrumentatie van de kwaliteitszorg, maar maakt daarbij wel de opmerking dat de opleiding ervoor moet waken die niet te laten doorslaan.
8. Hetzelfde geldt –mutatis mutandis– voor het toetsbeleid. Het panel geeft de opleiding als suggestie mee zich ervan te vergewissen dat het maken van toetsen en beoordelingskaders altijd een creatief proces is.
9. Het panel heeft met genoegen gezien op welke wijze de afstudeerwerkstukken worden beoordeeld, maar ziet dat de teksten, die examinatoren gebruiken in het beoordelingsformulier 'strenger' zijn dan de cijfers die worden gegeven. Het panel geeft als advies mee dit te kalibreren.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel van de paneloordelen hbo-bachelor small business & retail management voltijd, deeltijd en duaal, locaties Alkmaar, Amsterdam/Diemen, Haarlem en Den Haag						
Onderwerpen / Standaarden	oordelen					
	Alkmaar vt	Diemen vt	Haarlem vt	Den Haag vt	A'dam/Diemen du	Haarlem dt
Beogde eindkwalificaties						
Standaard 1. De beogde eindkwalificaties	v	v	v	v	v	v
Programma						
Standaard 2. Oriëntatie programma	g	g	g	g	g	g
Standaard 3. Inhoud programma	v	v	v	v	v	v
Standaard 4. Vormgeving programma	v	v	v	v	v	v
Standaard 5. Instroom programma	v	v	v	v	v	v
Standaard 6. Studeerbaarheid programma	v	v	v	v	v	v
Standaard 7. Omvang en duur programma	v	v	v	v	v	v
Personeel						
Standaard 8. Doeltreffendheid personeelsbeleid	v	v	v	v	v	v
Standaard 9. Kwalificaties personeel	v	v	v	v	v	v
Standaard 10. Omvang personeel	v	v	v	v	v	v
Voorzieningen						
Standaard 11. Huisvesting en materiële voorzieningen	v	v	v	v	v	v
Standaard 12. Studiebegeleiding en informatievoorziening	v	v	v	v	v	v
Kwaliteitszorg						
Standaard 13. Periodiek evalueren	g	g	g	g	g	g
Standaard 14. Evalueren en verbetermaatregelen	g	g	g	g	g	g
Standaard 15. Betrekken van partijen bij interne kwaliteitszorg	g	g	g	g	g	g
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties						
Standaard 16. Toetsen en eindkwalificaties	g	g	g	g	v	g
Algemeen eindoordeel	v	v	v	v	v	v

BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties

Opleidings specifieke eindkwalificaties, op het eindniveau 'startbekwaam'

Werken aan de klantrelatie.	1. werken met klanten.	1.1 aangaan en uitbouwen van klantrelaties.	De student toont aan dat hij in staat is (internationale) klantrelaties aan te gaan, te onderhouden en te beëindigen.
Werken aan de organisatie.	2. werken vanuit de organisatie.	2.1 strategisch beleid kunnen formuleren op basis van een interne en externe analyse.	De student is in staat een strategisch ondernemings- en/of marketingplan op te stellen.
		2.2 strategisch beleid vertalen in tactische en operationele (deel)plannen en activiteiten.	De student is in staat om strategisch beleid te vertalen in tactisch en operationele (deel)plannen.
		2.3 ondernemen.	De student kan ondernemen door vanuit een visie concepten te ontwikkelen en deze als entrepreneur of als intrapreneur vorm te geven en aan te sturen.
	3. werken in een organisatie.	3.1 leidinggeven.	De student is in staat om leiding te geven aan individuen en groepen mensen.
		3.2 samenwerken.	De student is in staat om effectief en functioneel samen te werken om tot het gewenste resultaat te komen.
		3.3 managen van projecten.	De student is in staat om een project te managen.
Werken aan jezelf.	4 werken aan de eigen professionaliteit.	4.1 het ontwikkelen van je (studie)loopbaan.	De student is in staat om het eigen (studie)loopbaanperspectief uit te zetten, te evalueren en verder vorm te geven..
		4.2 kennis construeren.	De student is in staat op relevante kennis te ontwikkelen, deze bij te houden en daarmee een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een beroepsgroep.

BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

Opleidingsprogramma studiejaar 2012-'13 en voorgaande jaren.

Leerjaar	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Leerjaar 1: Thema <i>Beroepsproduct</i>	De ondernemer <i>Marktverkenning</i>	Markt en ondernemen <i>Marktonderzoek voor ondernemers</i>	Met het product de markt op <i>Operationeel ondernemingsplan</i>	Marketing-communicatie <i>Marketing-communicatieplan</i>
Leerjaar 2: Thema <i>Beroepsproduct</i>	Strategisch management <i>Realisatie van een strategisch concept</i>	Sales- en accountmanagement <i>Ontwerpen en uitvoeren van een salesplan</i>	International Supply Chain Management <i>Ontwerpen en operationaliseren van een Supply Chainplan</i>	International Management <i>Ontwerpen van een export-marketingplan</i>
Leerjaar 3:	Stage	Stage	Differentiatie minoren of study abroad	Differentiatie minoren of study abroad
Leerjaar 4	Differentiatie-minoren of study abroad	Differentiatie-minoren of study abroad	Afstuderen	Afstuderen

Opleidingsprogramma vanaf het studiejaar 2011; eerste derdejaarsstudenten in het studiejaar 2013-'14.

In dit nieuwe programma bestaan ten opzichte van het voorgaande programma twee afstudeerrichtingen met de focus op respectievelijk het ondernemerschap/entrepreneurship en de profileringsmogelijkheid van de intrapreneur.

Leerjaar	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Leerjaar 1: Thema <i>Beroepsproduct</i>	De ondernemer <i>Marktverkenning</i>	Markt en ondernemen <i>Marktonderzoek voor ondernemers</i>	Met het product de markt op <i>Operationeel ondernemingsplan</i>	Marketing-communicatie <i>Marketing-communicatieplan</i>
Leerjaar 2: Thema <i>Beroepsproduct</i>	Jong ondernemen Strategisch management <i>Realisatie van een strategisch concept</i>	Jong ondernemen Sales- en accountmanagement <i>Ontwerpen en uitvoeren van een salesplan</i>	Jong Ondernemen International Supply Chain Management <i>Ontwerpen en operationaliseren van een Supply Chainplan</i>	Jong Ondernemen International Management <i>Ontwerpen van een export-marketingplan</i>
Leerjaar 3:	Stage	Stage	afstudeerrichting	afstudeerrichting
Leerjaar 4	Keuzeruimte	Keuzeruimte	Afstuderen	Afstuderen

BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

Programma visitatiebezoek SBRM op 7, 8 en 9 oktober 2013

Maandag 7 oktober

10.30-11.00	Informeel ontvangst voorzitter en secretaris auditpanel	Frank 't Hart Frans Bijma
11.00-12.00 uur	Bestuderen documenten door voorzitter en secretaris	
12.00-13.20 uur	Werklunch en intern overleg auditpanel	
13.20-13.30 uur	Korte toelichting bij de stukken die ter inzage liggen	Clustermanager Frank 't Hart Curriculumcommissie: Marlies Springorum, Hans Zahn, Erik Hendriks, André van Iterson, Frans de Swart
13.30-13.45 uur	Presentatie curriculumopbouw SBRM en afstudeerrichtingen SBRM	Curriculumcommissie: Marlies Springorum, Hans Zahn, Erik Hendriks, André van Iterson, Frans de Swart
13.45-14.45 uur	Gesprek met centrale curriculumcommissie	Curriculumcommissie: Marlies Springorum, Hans Zahn, Erik Hendriks, André van Iterson, Frans de Swart
14.45-15.00 uur	Pauze	
15.00-16.00 uur	Gesprek met management	Domeindirecteur Eric Westhoek clustermanager Frank 't Hart teamleiders Ike Melsert, Ivo Kreemers, Patty van Asselt Arie de Wit
16.00-16.15 uur	Pauze	
16.15-17.15 uur	Gesprek met afgestudeerden	alumni Willem-Teun Groen (Alkmaar) Gerard Tesselaar (Alkmaar) Sander Garnier (A'dam/Diemen) Patrick Heeremans (A'dam/Diemen) Bas de Vries (Den Haag) Sander Vleut (Den Haag) Jolanda Visser (Haarlem) Edzart Bijvoet (Haarlem) Bart Heemskerck (Haarlem)
17.15-17.30 uur	Intern overleg auditpanel	

Dinsdag 8 oktober

8.30-9.00 uur	Inloop panel	
9.00-10.00 uur	Gesprek met centrale examencommissie en centrale toetscommissie	Afvaardiging centrale examencommissie en centrale toetscommissie: John van Latum, Ellen van Fulpen, Wouter van Rennes, Nico Eijkemans
10.00-11.00 uur	Gesprek met centrale afstudeercommissie (Inclusief onderzoeksleerlijn)	Afvaardiging centrale afstudeercommissie en expert onderzoeksvaardigheden: Lilian Leijen, Monique Smulders, André van Iterson, Walter Nijse, Jan Teklenburg Schelte Beltman
11.00-11.15 uur	Pauze	
11.15-12.30 uur	Kijken in de klas Open spreekuur Bestuderen documentatie	
12.30-13.15 uur	Lunch	
13.15-14.15 uur	Gesprek met docenten (Inclusief leerlijn ondernemen en retail)	Hans Nauta (Alkmaar) Ruud Jager (Alkmaar) Martine Terpstra (Haarlem) Giovanni Douven (Haarlem) Walter Nijse (Den Haag) (reserve) Meris Staats (Den Haag) Jolanda Koenders (Amsterdam/Diemen) Erik Hendriks (Amsterdam/Diemen)

Dinsdag 8 oktober

14.15-14.30 uur	Pauze	
14.30-15.15 uur	Gesprek met studenten locaties Alkmaar en Diemen	Reggie-Boy Rood (Alkmaar, jaar 1 voltijd) Simone Schuijt (Alkmaar, jaar 2 voltijd) Laura Vogel (Alkmaar, jaar 2 voltijd) Joeri Kaars (Alkmaar, jaar 3 voltijd) David Chumburidze (Alkmaar, jaar 5 voltijd) Linda Stoevelaar (A'dam/Diemen, jaar 3 voltijd) Lianne Stronkhorst (A'dam/Diemen, jaar 2 dual) Melvin van der Pot (A'dam/Diemen, jaar 2 dual) Bart Weber (A'dam/Diemen, jaar 3 dual) Ferry Poelarends (A'dam/Diemen, jaar 4, dual)
15.15-16.00 uur	Gesprek met studenten locaties Haarlem en Den Haag	Stephan Schep (Den Haag, jaar 2 voltijd) Luuk Evers (Den Haag, jaar 4 voltijd) Kay Koopmans (Haarlem, jaar 1 voltijd) Bastiaan Cappendijk (Haarlem, jaar 1 voltijd) Ekin Ceyran (Haarlem, jaar 2 voltijd) Muriël Visser (Haarlem, jaar 2 voltijd) Jan Boekel (Haarlem, jaar 2 deeltijd) Johnno de Jong (Haarlem, jaar 3 voltijd) Ilse van der A (Haarlem jaar 3 voltijd) Peter Wouters (Haarlem, jaar 4 deeltijd)
16.00-16.30 uur	Bestuderen documenten	
16.30-17.30 uur	Gesprek met werkveld	Arjan Drost (Alkmaar) Marco van der Heijden (Alkmaar) Leander Keizer (Alkmaar) Maarten Pontier (Alkmaar) Ruben Brave (A'dam/Diemen) Wanka Lelieveld (A'dam/Diemen) Jim Leidelmeijer (A'dam/Diemen) Paul Vorwerk (Den Haag) Jack Voortman (Den Haag) Alex Franken (Haarlem) Otto Genee (Haarlem)
17.30-18.00 uur	Intern overleg panel	

Woensdag 9 oktober

8.30-9.00 uur	Inloop panel	
9.00-10.00 uur	Kwaliteitszorg	Kwaliteitszorgmedewerkers locaties Beleidsadviseur domein Rita Best, Annette Teijl, Nico Eijkemans, Yvonne Leegstra Frans Bijma
10.15-11.00 uur	Rondleiding faciliteiten	
11.00-12.00 uur	Intern overleg panel en voorbereiding mondelinge terugkoppeling	
12.00-12.30 uur	Lunch	
12.30-13.00 uur	Mondelinge terugkoppeling	

Werkwijze en verantwoording keuze gesprekspartners

Bij de beoordeling van de betreffende voltijd, deeltijd en duale varianten van de opleiding small business & retail management is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 22 november 2011. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een Evaluatiebureau zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan een Evaluatiebureau moet bepalen of de basiskwaliteit van die opleiding als voldoende kan worden beoordeeld.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditteam zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de voltijd-, deeltijd- en duale varianten. De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

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

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

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

Tijdens het locatiebezoek heeft het auditteam at random een aantal lessen bezocht en met de daar aanwezige studenten gesproken.

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

Beslisregels

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

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

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

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1 of 16 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste de standaarden 1, 3, 6, 9, 13, 14, 15 en 16 als 'goed' worden beoordeeld.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste de standaarden 1, 3, 6, 9, 13, 14, 15 en 16 als 'excellent' worden beoordeeld.

BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

Lijst geraadpleegde documenten, conform richtlijn van de NVAO

Aanvraag afstudeerrichtingen (2013)
Accreditatiescan sbrm locatie Alkmaar, Diemen, Haarlem, Den Haag
Adviesrapport accreditatie hbo-bacheloropleiding SBRM (2007)
Besluit NVAO positieve beoordeling aanvraag accreditatie opleiding SBRM (2008)
Body of Knowledge and Skills, sector HEO, domein Commerce (2008)
Het competentieprofiel herijkt (landelijk competentieprofiel voor de bacheloropleiding SBRM (2004)
Domeincompetenties Commerce (2005)
Draaiboek Begeleiding Langstudeerders cluster Marketing 2012-2013
Evaluatiejaarplan cluster Marketing 2012-2013 en 2013-2014
Format berekenen studielast
Gedragscode Praktijkgericht Onderzoek
Handboek examencommissies 2012-2013
Handleiding Fasetoets
Handleiding Studieloopbaanbegeleiding opleiding SBRM 2012-2013
HBO-Monitor 2011
HBO-Monitor 2012
In tien stappen naar je diploma (afstudeerhandleiding SBRM 2012-2013)
Jaarverslag centrale examencommissie Marketing 2012-2013
Kritische Reflectie opleiding SBRM ten behoeve van de accreditatieaanvraag in 2013
Kwaliteitskaart van de opleiding SBRM
Kwaliteitsconvenant CvB-HMR voor de reorganisatie Inholland 2013-2015
Kwaliteitsmanagement primair proces domein MTV (2010)
Management review van de opleiding SBRM (2007)
Matrix aansluiting curriculum op doelstellingen
Nationale Studenten Enquête 2012
Nationale Studenten Enquête 2013
Notitie langstudeerdersbeleid domein MTV (2011)
Opleidingsprofiel SBRM 2013-2017
Quick scan toetsen SBRM 2012-2013
Personeelsplan domein MFR-MTV 2012-2014
Reglement beroepenveldcommissies Marketing
Reglement opleidingscommissies
Scholingsoverzichten Marketing 2012-2013 Alkmaar, Amsterdam/Diemen, Den Haag, Haarlem
Studentenstatuut SBRM 2013-2014
Toetsbeleid cluster Marketing (2013)
Toetscommissies domein MTV
Verbeter- en ontwikkelplan opleiding SBRM 2012-2013
Verbeter- en ontwikkelplan opleiding SBRM 2013-2014
Verbinding als opdracht (strategisch beleidsplan Inholland 2011)
Visie op praktijkgericht onderzoek en leerlijn: uitvoeren van onderzoek in het curriculum SBRM 2013-2014
WHW-werklijst

Overzicht van door de panelleden beoordeelde eindwerkstukken

	Locatie en afstudeerjaar	Variante	Studentnummer
1	Alkmaar 2011-'12	VT	424375
2		VT	462775
3	Haarlem 2011-'12	DT	421935
4		DT	447912
5		VT	456370
6	Diemen 2011-'12	Duaal	484814
7		Duaal	451868
8		VT	423561
9	Den Haag 2011-'12	VT	460779
10		DT	465717
11		DT	468734
12		DT	458950
13		DT	03401827
	Locatie en afstudeerjaar	Variante	Studentnummer
14	Alkmaar 2012-'13	VT	471033
15		VT	465029
16		VT	484939
17		VT	457857
18		VT	481310
19	Haarlem 2012-'13	VT	481266
20		VT	458799
21		VT	458656
22	Diemen 2012-'13	VT	457206
23		Duaal	462778
24		Duaal	467452
25		Duaal	451499
26	Den Haag 2012-'13	DT	444533
27		VT	468329
28		VT	481963
29		VT	481703
30		DU	484597

BIJLAGE VI Overzicht auditteam

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

De samenstelling en expertise van het auditteam laten zich als volgt weergeven:

Panelleden	Expertise - audit - kwaliteitzorg	Expertise - onderwijs	Expertise - werkveld	Expertise - vakinhoud	Expertise - internationaal	Expertise - studentzaken
voorzitter drs W.G. van Raaijen	x	x				
Vakdeskundige Drs T.A.M. van de Velde	x	X	x	X	x	
werkvelddeskundige drs J.W.G. van Scheerdijk	x		x	x	x	
studentlid mw M. Aftab	x					x
secretaris R.G. Peters	x					

Op 22 juli 2013 heeft de NVAO onder nummer 001959 goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het panel Small Business & Retail Management Hogeschool Inholland. Op 20 september daaropvolgend stemde de NVO in met de student-auditor, die de plaats innam van de eerder voorgedragen student.

Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	De heer drs W.R. van Raaijen is partner bij Hobéon, heeft zeer ruime ervaring met het leiden van audits in het hoger onderwijs en treedt op als auditor bij certificeringen in de kunstsector en bij openbare bibliotheken
2	De heer drs Van der Velde is directeur van het Saxion Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap, cursusontwikkelaar voor bachelor en masteropleidingen en panellid bij verscheidene sbrm-opleidingen.
3	De heer drs J.W.G. van Scheerdijk is intern accountmanager Rabobank International Grootbedrijf, Franchise & Arrangementen en uitgever/hoofdredacteur van RetailActueel en panellid bij verscheidene sbrm-opleidingen.
4	Mevrouw M. Aftab is vierdejaars student sbrm bij Hogeschool Windesheim en voorzitter van de Opleidingscommissie aldaar. Zij heeft in 2011 deelgenomen aan een NVAO-auditpanel.

Secretaris

De heer R.G. Peters	Gecertificeerd d.d december 2010
---------------------	----------------------------------

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

Drs W.R. van Raaijen

is als voorzitter gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Bachelor small business & retail management

aangevraagd door de instelling:

Hogeschool Inholland

- Verklaart 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;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Den Haag

Datum: 5 juli 2013.

Handtekening:





Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

T. v. d. Velde

is als voorzitter/deskundige/studentlid/secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

SB & Rm Inholland

aangevraagd door de instelling:

Inholland

- Verklaart 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;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats:

Haarlem

Datum:

204 2013

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

Hans van Scheerdt

is als voorzitter/deskundige/studentlid/secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Small Business & Retail Management

aangevraagd door de instelling:

Hogeschool In Holland

- Verklaart 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;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

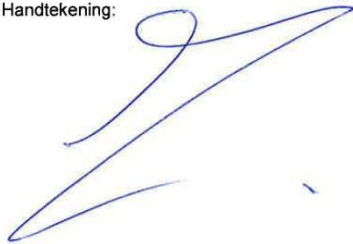
Plaats:

Waalwijk

Datum:

17-4-2013

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

H.P. BOESVELD

is als auditor / ~~secretaris~~ gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Small Business & Retail Management

aangevraagd door de instelling:

Hogeschool Inholland

- Verklaart 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;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: UTRECHT

Datum: 21-06-2013

Handtekening:

Hpb

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

R.G. Peters

is als secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Bachelor small business & retail management

aangevraagd door de instelling:

Hogeschool Inholland

- Verklaart 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;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Den Haag

Datum: 5 juli 2013.

Handtekening:



