

## Bachelor Bedrijfskunde Hogeschool NOVI

*Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling  
op 12 juli 2013*

Utrecht  
september 2013  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)

*Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs*

 *Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrucken.*

## ***Inhoudsopgave***

Inhoudsopgave .....	3
Samenvatting .....	4
Colofon .....	7
Inleiding .....	9
Beoogde eindkwalificaties .....	12
Programma .....	15
Personeel .....	23
Voorzieningen .....	26
Kwaliteitszorg .....	28
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties .....	31
Bijlagen .....	36
Bijlage 1 Visitatiecommissie .....	38
Bijlage 2 Programma visitatie .....	43
Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens .....	44
Bijlage 4 Eindkwalificaties .....	46
Bijlage 5 Programmaoverzicht .....	47
Bijlage 6 Bestudeerde documenten .....	47
Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen .....	51

## Samenvatting

Op 12 juli is de bachelor opleiding bedrijfskunde van Hogeschool NOVI gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is voldoende.

Hogeschool NOVI richt zich met haar deeltijd bacheloropleidingen op het verder ontwikkelen van de capaciteiten van mbo'ers en hbo'ers die al in het relevante beroepenveld werken. De opleiding kenmerkt zich dan ook als zeer praktijkgericht. Zowel studenten als docenten zijn werkzaam in de praktijk; met het Action Learning concept benut de opleiding actief deze praktijk in haar opleiding.

### Beoogde eindkwalificaties

De opleiding heeft de competenties uit het domein Business Administration als basis genomen voor haar opleidingsprofiel. Ze heeft deze aangevuld met 'communicatie', 'leren', 'leidinggeven', en 'interdisciplinair werken'.

Naar het oordeel van de commissie beschikt de opleiding daarmee sinds 2002 over een degelijke, gangbare set eindkwalificaties. In deze eindtermen komt in de ogen van de commissie de actualiteit en de eigenheid van de opleiding niet heel sterk naar voren.

### Programma

De visitatiecommissie vindt dat de opleiding de eindkwalificaties op een adequate manier vertaald heeft naar de leerdoelen van het programma. De didactische vormgeving is gericht op het toepassen van het geleerde en het uitwisselen van ervaringen; de opleiding maakt daardoor in het onderwijs goed gebruik van de praktijkervaring van docenten en studenten. De ervaren doelgroep van de opleiding stroomt vanwege vrijstellingen nagenoeg altijd in het derde jaar van de studie in. Na een goed gedocumenteerde toelatings- en vrijstellingen-procedure doorlopen deze studenten een studeerbare en praktijkgerichte hoofd- en afstudeerfase, voor iedere student weergegeven in een persoonlijk opleidingsplan.

### Personeel

De visitatiecommissie is van mening dat Hogeschool NOVI een doeltreffend personeelsbeleid voert met aanname-eisen die aansluiten bij het onderwijsmodel, een beoordelingscyclus en verschillende scholingsbijekomsten. Het onderwijsondersteunende personeel is goed gekwalificeerd voor haar taken. De docenten zijn allen afkomstig uit de beroepspraktijk, ruim de helft van hen beschikt daarnaast over didactische kennis en ervaring opgedaan bij andere opleidingsinstellingen. De omvang van het onderwijzend

en onderwijsondersteunend personeel is toereikend om het programma van de opleiding te realiseren.

### Voorzieningen

De visitatiecommissie vindt de huisvesting van de opleiding en de daar aanwezige middelen toereikend voor het realiseren van het curriculum.

De studiebegeleiding van de opleiding is persoonlijk te noemen. Aan de start van de opleiding krijgt iedere student een opleidingscoördinator toegewezen, die de student gedurende de studie ondersteunt bij vragen of problemen. De informatieverstrekking, die verloopt via e-mail, de digitale leeromgeving en persoonlijk via de opleidingscoördinatoren, sluit aan op de behoefte van de studenten.

### Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie vindt dat Hogeschool NOVI de kwaliteit van haar opleiding adequaat bewaakt. Jaarlijks houdt de opleiding een interne audit en evalueert ze het programma, waarbij informatie wordt gebruikt uit de studentenevaluaties en bijeenkomsten voor docenten (tweemaal per jaar) en de beroepenveldcommissie. Door de beperkte omvang van de opleiding en korte lijnen is er tevens ruimte voor informele feedback over het onderwijs en de organisatie. De uitkomsten van de evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen. Recente voorbeelden hiervan zijn de krachtige verbeterplannen die de examencommissie ontwikkelde voor de toelatingsprocedure en toetsing van de opleiding.

### Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De visitatiecommissie komt voor de deelstandaarden 'Toetsing' en 'Gerealiseerd eindniveau' tot het oordeel voldoende. Bij enkele toetsen stelde de commissie vast dat in het verleden niet alle leerdoelen werden afgetoetst.

Hogeschool NOVI heeft echter een uitgebreid – en in de ogen van de commissie scherp – verbeterplan

voor de toetsing opgesteld en de verschillende maatregelen uit dit plan per 1 september ingevoerd. In combinatie met de gedecideerdheid van de nieuw samengestelde examencommissie en de al aanwezige positieve punten in het toetsbeleid, wekt dit plan bij de commissie het vertrouwen dat de opleiding hiermee nu een valide en betrouwbaar toetsstelsel kan garanderen. Het 'Gerealiseerde eindniveau' beoordeelt de commissie als voldoende. Hogeschool NOVI brengt ter zake kundige professionals voort die in lijn met de opleidingsdoelstelling vaak hun oude functie ontstijgen en doorstromen naar een functie of rol op seniorniveau.

### Aanbevelingen

De commissie adviseert de opleiding haar eigen identiteit herkenbaar te maken in de eindtermen en het profiel en daarin te laten zien waarin de oplei-

ding zich onderscheidt van andere opleidingen, bijvoorbeeld door het zwaarder aanzetten van het aspect informatievoorziening.

Voorts adviseert de commissie om de *body of knowledge and skills* onder de eerste- en tweedejaarsmodules nader uit te werken, zodat de EVC-procedure ook recht kan doen aan de breedte en diepte van het eindprofiel van de opleiding.

Ten derde adviseert de commissie om het werkplekleren te integreren in de toetsing, met behulp van bijvoorbeeld een portfolio.

Als vierde verbeterpunt noemt de commissie het faciliteren van toegang van studenten en docenten tot literatuur. Door het ontsluiten van wetenschappelijke artikelen faciliteert de opleiding het gebruik en de uitwisseling hiervan binnen en buiten de lessen.

Alle standaarden van het NVAO-kader zijn positief beoordeeld (voldoende) en op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de opleiding Bedrijfskunde van Hogeschool NOVI.

Namens de voltallige visitatiecommissie,

Utrecht, september 2013

Drs. R.R. van Aalst  
Voorzitter

Drs. J. van Oudheusden  
Secretaris

## Overzicht

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

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

## **Colofon**

### **Instelling en opleiding**

Hogeschool NOVI  
Kobaltweg 44  
3542 CE UTRECHT  
030-7115615

Status instelling: Rechtspersoon voor hoger onderwijs  
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: n.v.t.

Opleiding: Bachelor Bedrijfskunde  
Niveau: HBO bachelor  
Aantal studiepunten: 240 EC (bij volledig programma)  
Titel: BBA

Locatie: Utrecht

Variant: deeltijd (er werden ten tijde van de visitatie geen studenten opgeleid in de duale variant, de visitatiecommissie heeft daarom de kwaliteit van deze variant niet kunnen beoordelen)

Croho-nummer: 24HR/34035

Kwantitatieve gegevens van de opleiding zijn weergegeven in bijlage 3.

Voor kwaliteit verantwoordelijke bestuurder: C.W. Louwman  
Contactpersoon met betrekking tot kwaliteit van de opleiding: C.W. Louwman  
Contactgegevens: E. k.louwman@novi.nl/T. (030)7115615

### **Visitatiecommissie**

De visitatiecommissie bestond uit:

Drs. R.R. van Aalst, voorzitter

Ir. D.A.J. Smeets, werkveld- en domeindeskundige

Drs. W.E. van den Brandt, werkveld- en domeindeskundige

F.M.R. Willems BA, studentlid

Drs. J. van Oudheusden, secretaris

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

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van

AeQui VBI

Vlindersingel 220

3544 VM Utrecht

(030) 87 820 87

www.AeQui.nl





## Inleiding

Hogeschool NOVI is opgericht als onderdeel van NOVI Opleidingen, een particuliere onderwijsinstelling gespecialiseerd in flexibele opleidingen op het gebied van ICT, verkeerskunde en bedrijfskunde. Naast de bacheloropleidingen Informatie- & Communicatietechnologie, Bedrijfskunde en Verkeer & Logistiek, biedt de instelling de associate degree Verkeerskundig medewerker aan en een breed aanbod aan cursussen, tracks en incompany-opleidingen. Alle opleidingen worden in deeltijdvorm aangeboden; voor de bacheloropleiding Bedrijfskunde heeft de instelling tevens een duale variant ontwikkeld waarin momenteel nog geen studenten worden opgeleid. NOVI Opleidingen richt zich op het verder bekwamen van professionals met opleidingen en trainingen die zijn afgestemd op de individuele wensen en mogelijkheden van deze studenten. Hiermee wil de instelling haar veelal werkende studenten in staat stellen een effectievere bijdrage te leveren aan het functioneren van hun organisatie of een passende(re) positie te verwerven op de arbeidsmarkt.

## Het instituut

### Voorgeschiedenis<sup>1</sup>

NOVI Opleidingen kent een lange historie die nog steeds terug te zien is in de opzet van haar huidige opleidingen. De afkorting NOVI staat voor Nederlands Opleidingsinstituut Voor Informatica, een instituut dat is voortgekomen uit de eerste onderwijsinstelling op het vakgebied ICT in Nederland. Medio vorige eeuw riepen enkele Amsterdamse academici de rechtsvoorganger van NOVI Opleidingen in het leven: de Stichting Studiecentrum voor Administratieve Automatisering (SSAA). Deze stichting zette een aantal opleidingsmodules in de markt onder de naam AMBI (Automatisering en Mechanisering van de Bestuurlijke Informatica). Deze AMBI-opleiding, nu vervangen door I-tracks, werd meestal als avondstudie gevolgd door studenten die al in de ICT-praktijk werkzaam waren. SSAA kreeg in 1964 van de overheid de erkenning om op te treden als landelijk exameninstituut voor de AMBI-opleiding, die inmiddels ook door andere instellingen werd aangeboden.

In de jaren 1990 diende het ICT-beroepenveld een aanvraag in om een erkende hbo-opleiding te mogen verzorgen. Men ontwikkelde een opleiding op hbo-bachelorniveau waar de AMBI-modules deel van uitmaakten. In 1997 werd de hbo-erkenning verkregen; in datzelfde jaar richtte het bestuur van NOVI Opleidingen Hogeschool NOVI op. De doelgroep van NOVI's bacheloropleiding Informatie- & Communicatietechnologie bestond voor een aanzienlijk deel uit

studenten die reeds elders hun AMBI-modules hadden behaald. Om deze reden kwam de nadruk binnen de ICT-opleiding te liggen op het gevorderde derde en vierde studiejaar. De hogeschool bood en biedt voor deze jaren vier kopstudies aan (een deel van de hoofdfase en het afstudeertraject) die te vergelijken zijn met afstudeervarianten.

Na de invoer van de nieuwe Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek in 2002, startte Hogeschool NOVI met het ontwikkelen van andere opleidingstrajecten naar het model van de ICT-studie, onder andere voor de bacheloropleiding Bedrijfskunde. Het studentenaantal van de hogeschool groeide daarmee van enkele tientallen tot de huidige 450 studenten.

### Huidige hbo-opleidingen

Hogeschool NOVI richt zich met haar deeltijd bacheloropleidingen op het verder ontwikkelen van de capaciteiten van mbo'ers en hbo'ers die al in het relevante beroepenveld werken. De praktijkervaring van de student is daarbij de basis waarop hij of zij nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkelt, deze competenties kan de student vervolgens ook direct weer toepassen op de eigen praktijksituatie. Het opleidingsaanbod is zodanig opgezet dat het aansluit op het individuele profiel van studenten, zowel waar het hun werk-/privésituatie als hun voorkennis betreft. Om de studies goed combineerbaar te maken met werk en/of gezin is de planning van de opleidingen relatief flexibel. Studenten kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen om in plaats van de reguliere twee modules per blok er slechts één of juist drie te volgen, passend bij de tijd die zij beschikbaar hebben.

<sup>1</sup> Bronnen: Rapportage (ver)korte en versnelde opleidingen in het hoger onderwijs (Inspectie van het Onderwijs, 2012), Kritische Reflectie (NOVI, 2013), website NOVI.

Ook wat voorkennis betreft, sluiten de opleidingen aan op het individuele profiel van de student. Studenten kunnen op grond van eerder verworven kennis en competenties vrijstelling krijgen voor bepaalde modules en daarmee een kortere doorlooptijd van de betreffende studie realiseren. Het instroomniveau wordt tijdens een intakeprocedure vastgesteld op basis van het curriculum vitae, de leerresultaten uit het verleden (in de vorm van diploma's en certificaten) en de opgedane werkervaring met beroepsproducten als bewijslast.

## De opleiding

De deeltijdopleiding Bedrijfskunde is een bachelorstudie met een vierjarig programma, waarvan een deel wordt ingevuld via vrijstellingen op basis van eerder verworven kennis en competenties. Hierdoor rondt de doelgroep de opleiding in een kortere tijd dan vier jaar af. De doelstelling van de opleiding is studenten 'te helpen zichzelf breder te ontwikkelen, waarmee ze de basis leggen voor een senior functie of rol.' Uitgangspunt is dat afgestudeerden van deze opleiding – al dan niet in een leidinggevende functie – kunnen functioneren binnen zowel kleine, middelgrote en grote bedrijven als de profit- en non-profitsector als binnen overheidsinstellingen.

De opleiding kent drie uitstroommogelijkheden: (algemene) Bedrijfskunde, Enterprise Engineering en Bedrijfskunde Informatievoorziening (IV). Deze uitstroomopties verschillen van elkaar in drie modules in het laatste collegesemester. Op dit moment volgen 52 studenten de opleiding Bedrijfskunde, waarvan 8 studenten hebben gekozen voor de algemene afstudeervariant, 2 voor de afstudeerrichting Enterprise Engineering en 42 voor de afstudeerrichting Informatievoorziening.

Met iets meer dan vijftig studenten is de bacheloropleiding Bedrijfskunde een kleine opleiding. Ook de organisatie van de opleiding is kleinschalig te noemen: deze is in handen van een programmamanager en vier opleidingscoördinatoren. De programmamanager is verantwoordelijk voor de inhoud en kwaliteit van het opleidingscurriculum, de uitvoering van het onderwijs- en examenreglement en de kwaliteit van de opleidingsprocessen. De opleidingscoördinatoren dragen zorg voor de operationele gang van zaken, onder meer het

vervaardigen en verstrekken van lesroosters, het plannen van de leslocaties, het uitvoeren van evaluaties en de begeleiding van studenten. Mede door de beperkte omvang van de opleiding kennen de opleidingscoördinatoren en studenten elkaar goed.

Studenten die aan deze deeltijdopleiding deelnemen, bekleden over het algemeen een functie als teammanager, middle manager of senior medewerker, zo schrijft de opleiding in de studiegids over haar doelgroep. Deze studenten beschikken over algemene management- en organisatiekennis door een opleiding Middle Management of een substituut daarvan (waaronder praktijkervaring). Daarnaast is de opleiding geschikt voor hen die betrokken zijn bij informatievoorziening zoals senior medewerkers, verandermanagers, managers en teamleiders met verantwoordelijkheid voor sturende of uitvoerende processen op het gebied van informatievoorziening, regievoerders en anderen in vergelijkbare functies. Ongeveer tachtig procent van de huidige studentenpopulatie van de opleiding heeft een IV-achtergrond. Studenten die (op bepaalde gebieden) onvoldoende werkervaring hebben, lopen ter compensatie tijdens de studie stage.

De opleiding had de achterliggende jaren samenwerkingsverbanden met instellingen in Suriname en in Duitsland. Deze samenwerkingen zijn in het afgelopen jaar stopgezet en er is geen intentie deze opnieuw op te starten. De visitatiecommissie heeft de kwaliteit van deze samenwerkingsverbanden niet beoordeeld.

Hogeschool NOVI beschikt over een uitgewerkte duale variant van de opleiding Bedrijfskunde; er zijn momenteel echter geen studenten die deze variant volgen. De visitatiecommissie heeft de kwaliteit van deze opleiding daarom niet kunnen beoordelen. In de studiegids voor de duale variant zag de commissie dat het programma inhoudelijk grotendeels dezelfde modules bevat, maar dat de opzet op een aantal punten duidelijk afwijkt van de deeltijdopleiding. Het duale programma is opgebouwd uit onderwijseenheden bestaand uit vier onderdelen: twee modules (getoetst met casus- en kennistoetsen), een Action Learningopdracht (paper) en een beroepsproduct of reflectieopdracht voor een studiebreed portfolio (reflectie, een persoonlijk ontwikkel- en activiteitenplan en 360 gradenfeedback). In het duale pro-

programma gaat de opleiding verder uit van een vaste praktijkbegeleider op de werkplek die een actieve rol speelt binnen het opleidingstraject. De directie vulde desgevraagd aan dat de duale opleiding een meer workshopachtig karakter heeft dan de deeltijdopleiding.

### **De visitatie**

Hogeschool NOVI gaf AeQui VBI de opdracht onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe stelde AeQui een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samen. Met vertegenwoordigers van de opleiding vond een voorbereidend gesprek plaats, waarin het programma, de invulling van de gesprekken en de gesprekspartners werden vastgesteld. De commissie doorliep tijdens de visitatie dit programma, zie bijlage 2. De hogeschool verspreidde twee weken voor-

afgaand aan het visitatiebezoek een aankondiging voor het geplande open spreekuur. Er hebben geen studenten of medewerkers gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.

De visitatiecommissie koos en beoordeelde alle afstudeerscripties die studenten de laatste twee jaar produceerden. De resultaten van deze beoordeling waren input voor de gesprekken met de opleiding, zie deelstandaard 16.2 in dit rapport.

De commissie voerde de beoordeling in onafhankelijkheid uit; aan het einde van de visitatie stelde zij de opleiding in kennis van haar bevindingen en conclusies. De opleiding in Utrecht heeft gereageerd op een concept van de rapportage, de voorzitter verwerkte de reacties van de opleiding tot dit definitieve rapport.

## Beoogde eindkwalificaties

Hogeschool NOVI combineerde in de eindtermen van de opleiding Bedrijfskunde enkele landelijke competentieprofielen en voegde daar als accent de competentie interdisciplinair werken aan toe. Het resultaat is een gangbaar, degelijk opleidingsprofiel dat in voldoende mate het bachelorniveau weerspiegelt, zoals blijkt uit een vergelijking die de visitatiecommissie maakte met de internationaal gehanteerde Dublin descriptoren. In het profiel concretiseert de opleiding de eindtermen uitgebreid naar inhoud en oriëntatie. De afstemming met het werk- en hoger onderwijsveld is adequaat dankzij feedback van docenten en studenten die werkzaam zijn in de praktijk en regelmatig overleg met de beroepenveldcommissie en verschillende (inter)nationale samenwerkingspartners op de gebieden bedrijfskunde, ICT en onderwijs.

### Beoogde eindkwalificaties

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

### Afstemming beroepenveld

Hogeschool NOVI positioneert de opleiding Bedrijfskunde binnen het domein Business Administration. Voor dit domein stelde het Landelijk Opleidingsoverleg Bedrijfskunde MER domeincompetenties op die ook gehanteerd worden binnen de opleidingen Management, Economie en Recht. Bij de samenstelling van het opleidingsprofiel maakte Hogeschool NOVI naast van de competenties uit het domein Business Administration gebruik van de generieke hbo-competenties 'communicatie' en 'leren' en de competentie 'leidinggeven' uit het domein Bachelor of Commerce. Om het aspect interdisciplinair werken van de bedrijfskundige extra aandacht te geven, voegde de opleiding tevens deze competentie toe aan het opleidingsprofiel. De landelijke competentieprofielen die de basis vormen voor het profiel van de opleiding zijn alle gevalideerd door het relevante beroepenveld.

### Actueel

Jaarlijks beziet de opleiding in een review of de eindtermen van het domein Business Administration aan veranderingen onderhevig zijn. Is dit het geval, dan legt de programmamanager deze wijzigingen voor aan (een deel van) de overlegcommissies van de instelling om een weloverwogen beslissing te nemen over het al dan niet overnemen van de wijzigingen. Deze commissies omvatten de beroepenveldcommissie van de hogeschool, de docenten, studenten en leidinggevers van studenten die vrijwel allemaal werkzaam zijn in de praktijk en diverse (inter)nationale samenwerkingspartners in het hoger onderwijs en bedrijfsleven. Deze groepen houden de instelling ook tus-

sentijds op de hoogte van de actuele eisen die door het werk- en hoger onderwijsveld worden gesteld aan de opleiding en afgestudeerden.

De beroepenveldcommissie van Hogeschool NOVI bestaat uit vijf leden afkomstig uit de beroepenvelden ICT en bedrijfskunde. Zij zijn naast hun werk in de consultancy en verzekeringsbranche actief als docent en nemen regelmatig zitting in accreditatiecommissies voor andere hogescholen in Nederland en Vlaanderen. De beroepenveldcommissie heeft als doel 'de aansluiting van de opleidingen Bedrijfskunde en ICT op de betreffende beroepsprofielen te bevorderen'. Hiertoe komen de leden tweemaal per jaar bij elkaar om de directie van de hogeschool te adviseren over onder meer nieuwe ontwikkelingen in het beroepenveld en om het onderwijs te beoordelen op relevantie en actualiteit.

De docenten van de opleiding Bedrijfskunde werken naast hun docentschap voor Hogeschool NOVI veelal in het bedrijfsleven en voor overheidsinstellingen. Ze geven vanuit hun functie als leidinggevende, consultant en expert regelmatig feedback op het curriculum en de eindkwalificaties. Ook de studenten zijn vrijwel allemaal werkzaam in het relevante beroepenveld. Hierdoor kunnen zij (en de opleiding) beoordelen in welke mate het onderwijs en de eindkwalificaties aansluiten op de praktijk. Nadat een student zich inschrijft, vindt een werkplekscan plaats. Hierin heeft een vertegenwoordiger van de opleiding een persoonlijk gesprek met de leidinggevende van de student. In dit gesprek licht de vertegenwoordiger de opleiding toe en stelt de opleiding vast of de werkplek voldoende aansluit om de student vrij te stellen van stages (de leidinggevende ondertekent hiertoe ook een werkgeversverklaring). In deze gesprekken komen regelmatig actuele ont-

wikkelingen in het werkveld en hun weerslag op de opleiding aan bod.

Hogeschool NOVI overlegt frequent met (inter-) nationale samenwerkingspartners. In internationaal verband is de hogeschool aangesloten bij het Enterprise Engineering Institute, waarin verschillende Nederlandse en buitenlandse onderwijsinstellingen gezamenlijk het DEMO<sup>2</sup>-examen inclusief de bijbehorende lesstof ontwikkelen. NOVI biedt dit examen sinds 2011 aan in de module Business Process Management 3 van de afstudeervariant Enterprise Engineering. Ook in het netwerk CIAO! werkt de instelling aan de ontwikkeling van de discipline enterprise engineering, samen met 29 partners binnen en buiten Europa. Middels zitting in de Nederlandse commissie voor het Europees Competentieraamwerk (e-CF NEN) betreft de hogeschool op Europees niveau het relevante beroepenveld. Ook zijn er via het lectoraat Business Information Security contacten met Universiteit Antwerpen en Antwerp Management School.

Op nationaal niveau maakt Hogeschool NOVI deel uit van de Stichting Platform ICT-Hogescholen (SPIH). Binnen deze stichting werken zeven niet-bekostigde hogescholen samen aan het opstellen van landelijke leerplannen en examenspecificaties voor de ICT-opleidingen. In het gesprek met de visitatiecommissie lichtte de directie toe dat ruim dertig procent van de competenties in deze leerplannen bedrijfskundig van aard zijn. Hogeschool NOVI leidt verder in de ASL BISL Foundation de werkgroep IV-competenties. Deze competenties hebben betrekking op de werkzaamheden van niet-ICT-professionals op het gebied van informatievoorziening. Rond dit thema voerde de hogeschool tevens samen met Universiteit van Amsterdam een onderzoek uit waarin bij tien experts diepte-interviews werden afgenomen (het HRMatch-onderzoek). De hogeschool breidde op basis van de uitkomsten van dit onderzoek het onderwijsaanbod van de opleiding Bedrijfskunde uit met de specialisatie Informatievoorziening.

De lector Business Information Security spreekt regelmatig met werkgevers in de relevante branches, waarbij ter sprake komt welke ontwikkelingen en nieuwe werkgebieden interessant zijn voor het

veld en welke competenties nodig zijn bij afgestudeerden. Verder onderhoudt Hogeschool NOVI contact met TU Delft Top Tech en is de hogeschool een actief lid van branchevereniging NTRO.

### Concreet

De opleiding combineerde de verschillende landelijke profielen en haar eigen toevoeging in 2002 tot een opleidingsprofiel met tien competenties, waaronder zeven vakspecifieke competenties en drie competenties met een algemene oriëntatie. De drie generieke competenties, communiceren, leren en interdisciplinair werken, ondersteunen de vakspecifieke competenties. De opleiding werkte de eindkwalificaties in haar profiel verder uit in indicatoren en randvoorwaarden. Zo wordt voor iedere competentie beschreven welke beroepstaken, beroepsproducten, organisatiecontext, kennis, inzicht en vaardigheden daarbij horen. Verder beschrijft de opleiding bij iedere competentie de gedragsindicatoren (op drie niveaus aansluitend op de bedrijfskundige praktijk: operationeel, tactisch en strategisch), toetsingsindicatoren en de beheersingsindicatoren voor processen en producten. Met deze uitwerking concreetiseert de opleiding wat er van een afgestudeerde bedrijfskundige als beginnend beroepsbeoefenaar mag worden verwacht.

Het profiel beschrijft behalve de bovengenoemde elementen ook vier kernopgaven, kritische beroepsituaties waarmee de bedrijfskundige regelmatig te maken heeft en waarbij van de beroepsbeoefenaar een aanpak en oplossing wordt verwacht. Dit zijn: 1) werkdruk versus kwaliteit, 2) betrouwbaarheid, 3) controle en 4) integriteit versus voordelen op korte termijn en klanttevredenheid. Bij elk van de vier punten geeft de opleiding een korte toelichting. De visitatiecommissie waardeert dat de opleiding kernopgaven heeft opgenomen in haar profiel, maar vindt de omschrijving van deze opgaven wat algemeen; daarin mist een specifieke verbinding met de bedrijfskundige praktijk.

In vak- en stagebeschrijvingen werkt de opleiding de competenties nader uit in leerdoelen. De opleiding heeft de relatie tussen de competenties en deze leerdoelen ook weergegeven in een matrix en daarbij aangegeven op welk niveau (operationeel, tactisch en strategisch) de leerdoelen getoetst worden.

<sup>2</sup> 'DEMO is a methodology for the design, engineering, and implementation of organizations and networks of organizations.' (ee-institute.com)

### Dublin descriptoren

Bij de bestudering van de documenten, in het bijzonder hoofdstuk twee van het opleidingsprofiel en de matrix waarin de opleiding de leerdoelen per module heeft afgezet tegen de competenties, zag de visitatiecommissie de Dublin descriptoren voor het bachelorniveau voldoende terug in de operationalisering van de eindkwalificaties.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. De opleiding heeft de competenties uit het domein Business Administration als basis genomen voor haar opleidingsprofiel en heeft deze aangevuld met twee generieke hbo-competenties, een competentie uit het domein Bachelor of Commerce en de bedrijfskundige competentie interdisciplinair werken. Naar het oordeel van de commissie beschikt de opleiding daarmee sinds 2002 over een degelijke, gangbare set eindkwalificaties. In deze eindtermen komt in de ogen van de commissie de actualiteit niet heel sterk naar voren, hetgeen ook geldt voor de eigenheid van de opleiding. Zo is in de eindkwalificaties en het profiel slechts beperkt de lange historie terug te zien die NOVI heeft in ICT-onderwijs. De commissie adviseert de opleiding haar eigen identiteit herkenbaar te maken in de eindtermen en het profiel en daarin te laten zien waarin de opleiding zich onderscheidt van andere opleidingen, bijvoorbeeld door het zwaarder aanzetten van het aspect informatievoorziening.

De concretisering van de eindkwalificaties is zeer uitgebreid. Voor iedere competentie beschrijft de

opleiding in het opleidingsprofiel welke beroepstaken, beroepsproducten, kennis, inzicht en vaardigheden, organisatiecontext, gedragsindicatoren, toetsingsindicatoren en beheersingsindicatoren voor processen en producten daarbij horen. Ook stelde de opleiding vier kernopgaven voor de bedrijfskundige vast. De commissie is van mening dat deze opgaven vrij algemeen verwoord zijn: in deze formulering zijn de kernopgaven ook van toepassing op functies buiten het beroepenveld bedrijfskunde. De commissie beveelt de opleiding aan de kerntaken specifiek voor de bedrijfskundige te formuleren, zodat ze behulpzaam(er) kunnen zijn bij het vormgeven van het curriculum en de onderwijsinhoud.

De Dublin descriptoren voor het bachelorniveau zijn te herkennen in de operationalisering van de eindkwalificaties. De commissie adviseert de opleiding evenwel in het profiel een omschrijving of weergave op te nemen die direct inzichtelijk maakt hoe de descriptoren zich verhouden tot elementen in het profiel.

De opleiding blijft goed op de hoogte van wat er speelt in het beroepenveld en het hoger onderwijs dankzij haar vele contacten in beide gebieden. Deze contacten bestaan onder meer uit een beroepenveldcommissie, docenten, studenten, leidinggevend van studenten en (inter)nationale samenwerkingspartners. De commissie vindt het positief dat de opleiding samenwerking zoekt met instellingen in binnen- en buitenland.



## Programma

De visitatiecommissie vindt dat de opleiding de eindkwalificaties op een adequate manier vertaald heeft naar de leerdoelen van het programma. De didactische vormgeving is gericht op het toepassen van het geleerde en het uitwisselen van ervaringen; de opleiding maakt daardoor in het onderwijs goed gebruik van de praktijkervaring van docenten en studenten die allen werkzaam zijn in relevante functies. De ervaren doelgroep van de opleiding stroomt vanwege vrijstellingen nagenoeg altijd in het derde jaar van de studie in. Na een goed gedocumenteerde toelatings- en vrijstellingsprocedure doorlopen deze studenten een studeerbare, solide en praktijkgerichte hoofd- en afstudeerfase, voor iedere student weergegeven in een persoonlijk opleidingsplan. Verbetersuggesties voor het programma betreffen het nader uitwerken van een *body of knowledge and skills* om daarmee vrijstellingsprocedure verder te borgen; en het opnemen van werkpleklers als integraal bestanddeel van de toetsing.

### Oriëntatie

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

De verbinding met de beroepspraktijk kenmerkt de opleiding Bedrijfskunde. De studenten beschikken over praktijkervaring en werken tijdens de studie binnen hun organisatie of op een stageplek. De compenserende stages zet de opleiding overigens zelden in, omdat de studenten binnen deze studie bijna altijd een relevante functie hebben. Ook de docenten zijn naast hun docentschap vrijwel allemaal werkzaam in de beroepspraktijk: vaak hebben zij een eigen onderneming binnen het vakgebied waarin zij lesgeven. De onderwijsvorm die de opleiding hanteert, 'Action Learning', zorgt voor een uitwisseling van ervaringen tussen studenten en docenten en tussen studenten onderling. In deze onderwijsvorm is de praktijkervaring de basis waarop de studenten hun nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkelen.

Action Learning houdt in dat studenten onder begeleiding van de docent aan de slag gaan met cases uit de praktijk, vaak uit de eigen organisatie of die van medestudenten, maar ook uit de werkomgeving van de docent. Dat zowel studenten als docenten de ontwikkelingen in het beroepenveld van zeer nabij meemaken, zorgt voor actuele casuïstiek in de lessen. Gezien het aantal studenten in de opleiding met een IV-achtergrond komen onderwerpen rond informatievoorziening daarbij regelmatig aan bod. Studenten lezen ter voorbereiding van de werkcolleges de voorgeschreven vakliteratuur (met name handboeken) en eventueel door de docent aange-

reikte recente artikelen en materialen van websites. De gelezen theorie koppelen docenten in de lessen steeds aan praktijkvoorbeelden en aan ervaringen van de studenten. Studenten leren de theoretische kennis te vertalen naar praktische oplossingen, zo vertelden ze de visitatiecommissie.

In elke module wordt tevens gewerkt aan een Action Learningopdracht in de vorm van een paper of case-study. Het onderzoek voor deze opdrachten dienen de studenten bij voorkeur uit te voeren binnen het bedrijf of de instelling waarin ze werkzaam zijn. De keuze van het onderwerp stemmen de studenten vooraf af met de docent. Indien een student geen geschikte werkomgeving heeft om de Action Learningopdracht op toe te passen, maakt hij of zij in overleg met de docent een vervangende opdracht. Vaak kan de student in zo'n geval echter terecht op een andere afdeling binnen de eigen organisatie.

Voor de derdejaarsmodule Organisaties in verandering/Verandermanagement bestaat de opdracht bijvoorbeeld uit het voorbereiden en begeleiden van een verandertraject in de eigen werkomgeving, of het analyseren van de aanpak en resultaten van een door anderen uitgevoerd verandertraject. In het werkstuk nemen de studenten een uitgewerkte probleemanalyse, uitleg over de gekozen veranderstrategie en een bondige beschrijving op van de resultaten van de veranderinterventies. In het paper beschrijven de studenten zowel de reden voor de verandering als het doorlopen of te doorlopen verandertraject. Daarbij plaatsen ze de verandering in de context van de bedrijfsstrategie. Verder wil de docent in het werkstuk zien dat studenten verwijzen naar de behandelde vakliteratuur en dat ze de prak-

tijk met de theorie verbinden, zowel op het niveau van de eigen organisatie als van de eigen werkomgeving.

Studenten werken zowel thuis, op het werk als in de les aan de probleemstelling van de opdrachten. Uitgangspunt bij Action Learning is dat de student op de werkplek ervaringen uitwisselt met collega's en tijdens de werkcolleges/intervisiebijeenkomsten van Hogeschool NOVI met docenten en medestudenten. In het gesprek met de commissie noemden de studenten de discussies tijdens de lessen en de directe toepasbaarheid van de kennis en opdrachten in de praktijk als de kracht van de opleiding.

Ook het afstuderen vindt plaats in de praktijk. Tijdens de afstudeerfase voeren studenten een onderzoek uit op hun werkplek of in een segment van hun branche. Bij de keuze van het onderwerp dienen studenten zich mede te laten leiden door de mogelijkheden die hun werkomgeving biedt. De opleiding vraagt werkgevers mee te denken over de keuze van het afstudeeronderwerp. Het onderzoek bestaat naast literatuur- en bureauonderzoek veelal uit interviews met betrokkenen. De opleiding vereist dat het afstudeeronderzoek voldoende verbanden heeft met de bedrijfskundige praktijk en het vakgebied. Het onderzoek moet bijvoorbeeld zowel strategische, tactische en operationele als multidisciplinaire componenten bevatten.

Behalve voor de (door)ontwikkeling van beroepsvaardigheden, is er in de opleiding ook aandacht voor het opdoen van vaardigheden op het gebied van toegepast onderzoek. Hoofdzakelijk komen onderzoeksvaardigheden aan de orde in de module Onderzoeksmethoden en -kunde en bij het afstuderen, maar ook met de Action Learningopdrachten worden studenten steeds getraind in enkele principes van toegepast onderzoek. De commissie vernam verder dat de opleiding voornemens is het huidige onderzoeksonderwijs per september 2013 uit te breiden met een tweede onderzoeksmodule.

Ter afsluiting van de module Onderzoeksmethoden en -kunde stellen studenten een plan van aanpak op voor een onderzoek binnen de eigen organisatie dat leidt tot een advies. Bij het opstellen van de Action Learningpapers dienen studenten steeds de algemene uitgangspunten van onderzoeksmethodologie te hanteren. De opleiding schrijft voor dat de papers

een heldere probleemstelling met herleidbare deelvragen moeten bevatten, een duidelijke beschrijving van de aanpak van het probleem en verwijzingen naar relevante geraadpleegde bronnen. De opleiding streeft er met deze vereisten naar studenten te leren structuur in de rapporten aan te brengen zonder afbreuk te doen aan de praktijkgerichtheid van het onderzoek en de weergave daarvan.

De visitatiecommissie kwalificeert deze standaard als **voldoende**. Ze stelt vast dat de opleiding Bedrijfskunde in het onderwijs goed gebruikmaakt van de ervaringen van studenten en docenten die allen werkzaam zijn in relevante functies. Studenten werken aan casuïstiek uit het beroepenveld, docenten geven praktijkvoorbeelden bij de theorie, werkstukken vinden hun oorsprong als het even kan in de arbeidspraktijk van de studenten en werkgevers participeren in de keuze van het afstudeeronderwerp. De combinatie van de praktijkervaringen van studenten en docenten met de onderwijsvorm Action Learning zorgt naar het oordeel van de commissie voor een sterke praktijkoriëntatie, actuele onderwijsinhoud en een goede toepasbaarheid van het geleerde binnen de organisaties van de studenten.

Minder sterk vormgegeven vindt de commissie de oriëntatie op het vakgebied. De gehanteerde vakliteratuur is niet voor alle modules actueel en bestaat voornamelijk uit handboeken. De boeken en artikelen zijn daarbij vrijwel allemaal Nederlands(talig). De commissie had op dit punt een bredere blik verwacht van een internationaal georiënteerde studie als Bedrijfskunde. De vele (inter)nationale contacten die Hogeschool NOVI onderhoudt met relevante opleidingsinstellingen en bedrijven bieden evenwel aanknopingspunten om hier snel verandering in te brengen. Verder adviseert de commissie de opleiding om studenten meer te stimuleren in het actief zoeken naar, en delen van artikelen over (inter)nationale ontwikkelingen in het vakgebied en in de praktijk toepasbare onderzoeken. De inbreng van vakkennis is momenteel te zeer docentgestuurd, waardoor studenten deze – in de ogen van de commissie ook voor de beroepspraktijk relevante – vaardigheden slechts beperkt ontwikkelen.

De opleiding heeft naar de mening van de commissie met de module Onderzoeksmethoden en -kunde en de aandacht voor onderzoeksofbouw in de modulewerkstukken een adequate aanzet gemaakt met



het integreren van toegepast onderzoek in de opleiding. De tweede onderzoeksmodule die in september 2013 start, vindt de commissie een goed initiatief om de kennis en vaardigheden van studenten rond onderzoek verder uit te breiden en te versterken.

## Inhoud

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

Het curriculum van de opleiding is opgebouwd uit modules, werkplekieren/stage en het afstudeertraject. De eerste drie leerjaren bestaan uit twaalf modules, door de opleiding ook wel vakken genoemd, aangevuld met leren op de werk- of stageplek (bijlage 5). Voor het eerste jaar bevat het programma inleidende modules in onder meer communicatie, projectmanagement, organisatiekunde, cross cultural management en recht. De vakken van jaar twee zijn een uitbreiding of specificering van deze onderwerpen, zo zijn er de modules Schriftelijke communicatie, Projectmanagement 1, Organisatieverandering, Cross cultural management en Arbeids- privaaten sociaal recht. De ervaren doelgroep van de opleiding wordt echter op basis van haar vooropleiding(en) en/of werkervaring nagenoeg altijd vrijgesteld voor de modules van de eerste twee jaar en volgt de opleiding dus vanaf een punt in het derde jaar.

Binnen jaar drie gaat ruim de helft van de modules verder in op thema's zichtbaar in de eerste twee leerjaren (dit geldt bijvoorbeeld voor de modules Projectmanagement 2 en Organisatiekunde). Het andere deel bestaat uit vakken als Riskmanagement/EDP auditing, Werken onder architectuur en Personeelsmanagement. Het vierde jaar verschilt vanwege het afstudeertraject in opbouw van de eerste drie opleidingsjaren. In dit jaar zijn behalve het afstudeertraject zes vakken geprogrammeerd en een kleiner deel werkervaring/stage. De vierdejaarsmodules betreffen in de algemene afstudeervariant de onderwerpen marketingmanagement, innovatie, informatiebeleid, onderzoeksmethoden, bestuurlijke informatievoorziening en financieel management. De pakketten van de afstudeerrichtingen Informatievoorziening en Enterprise Engineering verschillen daarvan in drie modules. Een student in de uitstroomvariant IV volgt de modules Gebruikers-

vereisten, Beheer bedrijfsinformatie en Acceptatie & testen; in de richting Enterprise Engineering worden drie modules in Business Process Management gegeven. De afstudeeropdracht dient inhoudelijk meerdere disciplines uit de studie te integreren.

In het gesprek met de commissie lichtte de directie toe hoe NOVI's ICT-identiteit terug te zien is in de inhoud van het Bedrijfskundeprogramma. Van de 42 modules zijn er 30 te typeren als specifiek voor bedrijfskunde en 6 als gespecialiseerd in informatievoorziening. De andere zes vakken laten een duidelijke combinatie zien van deze twee vakgebieden. Verder worden diverse modules binnen de hoofdfase op identieke of licht aangepaste wijze in de bacheloropleiding ICT verzorgd. Dit zorgt voor een inhoudelijke verbinding tussen deze twee opleidingen van de hogeschool.

De hoofddocenten van de modules hebben in samenwerking met de andere betrokken docent(en) de eindkwalificaties van de opleiding vertaald naar leerdoelen voor de vakken. Een hoofddocent is verantwoordelijk voor de inhoud van een module, binnen Hogeschool NOVI vervullen hoofddocenten deze functie meestal voor meerdere modules. Jaarlijks evalueren de docenten gezamenlijk de leerdoelen van hun vak, onder meer naar aanleiding van ontwikkelingen in het vakgebied en evaluatiepunten van studenten. Bij wijzigingen van de leerdoelen en/of de inhoud van de modules controleert de programmamanager of er daardoor geen inhoudelijke 'gaten' vallen in het curriculum. De commissie heeft de leerdoelen bestudeerd en concludeert dat deze over het algemeen een adequate vertaling vormen van de competenties van de opleiding.

Voor alle 42 vakken heeft de opleiding leerdoelen geformuleerd en opgenomen in vakbeschrijvingen. Voor de modules die verzorgd en aangeboden worden in het derde en vierde jaar, heeft de opleiding in de vakbeschrijvingen tevens de inhoud en context, werkvormen, studieactiviteiten, toetsing, literatuur en lesopbouw beschreven.

De eerste twee studiejaar zijn beschreven in termen van competenties en leerdoelen. Dit vormt de basis voor de uitgebreide EVC-procedure (zie standaard 5). Het door de studenten gevolgde deel van het programma is inhoudelijk voldoende coherent, stelt de commissie vast na bestudering van de do-

cumentatie en de gesprekken met studenten en een alumnus. Zo komen in het vierde jaar thema's terug uit het derde jaar, passen de studenten opdrachten steeds binnen dezelfde (eigen) organisatie toe en wordt door de Action Learningmethode samenhang gecreëerd tussen binnen- en buitenschoolse programmaelementen. De (oud-)studenten zijn tevreden over de samenhang binnen hun opleiding: de vakken sluiten in hun ogen goed aan op elkaar en op de aanwezige voorkennis. Uit de gesprekken kwam verder naar voren dat het geheel aan gevolgde modules voor de (oud-)studenten zeer toepasbaar is op de werkplek en hen helpt (al dan niet formele) stappen vooruit te zetten in hun loopbaan.

Naar het oordeel van de visitatiecommissie is er sprake van een solide, praktijkgerichte hoofd- en afstudeerfase die studenten wezenlijk verder brengt in hun carrière.

De visitatiecommissie beoordeelt deze standaard daarom als **voldoende**.

De commissie is zich ervan bewust dat de modules uit de eerste twee jaren in de praktijk niet gevolgd worden doordat alleen relatief (praktijk)ervaren studenten zich aanmelden die worden vrijgesteld voor de inleidende vakken geprogrammeerd in deze jaren. De wervingsuitingen voor nieuwe studenten zijn ook sterk gericht op deze doelgroep (zie onder standaard 5).

De commissie adviseert de opleiding om voor het vrij te stellen deel haar uitwerking nog te versterken, bijvoorbeeld in een eigen *body of knowledge and skills*. De vrijstellingsprocedure van de opleiding is namelijk gebaseerd op deze competenties en leerdoelen (zie standaard 5). Op basis van een dergelijke uitwerking kan de vrijstellingsprocedure rekenenschap geven van zowel de breedte als de diepte van het eindprofiel.

### Vormgeving

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

De didactiek van Hogeschool NOVI heeft als doel de studenten de beoogde competenties op praktijkgerichte, toegepaste wijze te laten behalen. In de onderwijsvorm Action Learning staat de confrontatie tussen de praktijkervaringen en theoretische inzichten van docenten en studenten op de voorgrond. Een ander belangrijk beginsel van Action Learning is

dat de student de nieuwe kennis en vaardigheden die deze verwerft direct toepast in de eigen (werk)situatie. De student wordt binnen de onderwijsvorm gestimuleerd op de werkplek ervaringen uit te wisselen met collega's en tijdens de intervisiebijeenkomsten van Hogeschool NOVI met docenten en medestudenten. Vaak zet deze kennisuitwisseling zich voort buiten lestijd: via Skype, e-mail en dropboxen delen studenten informatie en het komt regelmatig voor dat studenten een medestudent uitnodigen voor een bezoek aan hun organisatie 'om te zien hoe het bij ons gaat', zo vertelden de (oud-)studenten de commissie.

Binnen de opleiding bestaat een module, naast de nodige thuisstudie, uit vijf werkcolleges van drie uur en een toets, in de regel een (Action Learning)werkstuk waaraan tijdens meerdere collegedagen en als huiswerk tussendoor wordt gewerkt. Als voorbereiding op iedere les maken de studenten hun huiswerk. Onder huiswerk verstaat de opleiding het bestuderen van de gespecificeerde onderdelen in de verplichte literatuur en het werken aan het paper. Voor sommige vakken bereiden de studenten op basis van de literatuur tevens voor iedere bijeenkomst een presentatie voor over de eigen werkstukcasus. Tijdens het werkcollege licht de docent met actuele casuïstiek de achtergronden toe van de theorie uit de verplichte literatuur, zodat studenten de kennis opgedaan in de zelfstudie nader kunnen plaatsen. Door intervisie met collega-studenten, eventueel aan de hand van een gegeven presentatie, is er binnen het werkcollege verder gelegenheid om over de uitwerking/verbetering van het eigen werkstuk na te denken. Na de laatste les verwerkt de student de aangereikte leerstof en de feedback in het definitieve paper.

Studenten leren op deze manier samen met andere studenten oplossingen zoeken, meningen te formuleren, keuzes te onderbouwen en medestudenten te begeleiden bij vragen. De studenten die de commissie sprak, waren erg tevreden over de gehanteerde lesmethode: 'het steeds toepassen, ervaringen uitwisselen en discussiëren maakt het leren interessanter en de stof sneller te begrijpen.' Een student verwoordde het als volgt: 'de praktijkgerichte insteek van de colleges en opdrachten dwingt je om voor iedere module intensief onderzoek te doen binnen je eigen organisatie en de gang van zaken daar te vergelijken met de theorie en wijze van werken in ande-

re bedrijven en instellingen. Daardoor maak je je in korte tijd veel nieuwe kennis en vaardigheden eigen.'

De docenten en directie legden desgevraagd uit dat Action Learning zeker geen 'vrije' onderwijsvorm is. Action Learning geeft docenten weliswaar vrijheid van handelen vanwege de gewenste eigen ervaringsinbreng en de eis vanuit de opleiding om te anticiperen op individuele studenten en de groep, maar deze vrijheid wordt begrensd door de leerdoelen en toetscriteria die de opleiding hanteert. Deze vormen harde grondprincipes voor de wijze waarop de lessen worden ingevuld. Docenten sturen, met de leerdoelen in het achterhoofd, op de onderwerpen en thema's die ze in de discussies en intervisie aan de orde willen laten komen. De studenten bevestigden dat docenten over het algemeen een strak lesschema aanhouden waar, bijvoorbeeld bij actuele ontwikkelingen, iets van afgeweken kan worden. Uit het gesprek met de directie kwam naar voren dat ook de studenten zich bewust zijn van de doelen binnen een module en verantwoordelijkheid nemen om in de colleges bij de leerdoelen te blijven.

De zojuist genoemde eigen verantwoordelijkheid en, in het verlengde daarvan, de zelfstandigheid van studenten is ook terug te zien in de didactiek van de opleiding. Hogeschool NOVI heeft als uitgangspunt in het praktijkgerichte onderwijs dat studenten kennis vergaren door actief op zoek te gaan naar antwoorden op vragen die ze zichzelf stellen. Dit betekent dat studenten binnen de opleiding een eigen verantwoordelijkheid hebben in zelfstandig werken, goed plannen en het nemen van initiatief bij vragen rond de studie, maar ook binnen de werkorganisatie.

Samengevat maken de volgende werkvormen onderdeel uit van Action Learning:

- zelfstudie en taken ('huiswerk');
- discussie over actuele casuïstiek verbonden aan de gelezen theorie;
- Action Learningopdrachten, ofwel modulewerkstukken;
- intervisiegesprekken met docenten en medestudenten binnen de werkcolleges.

De werkvormen passen in de ogen van de commissie goed bij de didactische structuur in de zin dat een deel van de vormen uitgaat van zelfstandigheid en ze allen ingezet worden voor het toepassen en uitwisselen van theoretische inzichten en praktijkervarin-

gen. Van de studenten vernam de commissie dat aan de werkvormen onlangs reflectieopdrachten zijn toegevoegd. Na iedere module zijn de studenten verplicht te reflecteren op de uitvoering van het paperonderzoek en de leerdoelen en een kort verslag van deze reflectie in te leveren bij hun opleidingscoördinator.

De commissie kwalificeert deze standaard als **volgende**. Het didactisch concept Action Learning past goed bij zowel de studentendoelgroep als de docenten en haalt het maximale uit de aanwezige praktijkervaring. De werkvormen zelfstudie, discussie over actuele casuïstiek, intervisie en werkstukken sluiten aan op de beginselen zelfstandigheid, toepassing en ervaringsuitwisseling in de didactiek. Met name het toepassen van het geleerde in de praktijk en de intervisie met medestudenten zetten de studenten aan tot studeren, vertelden ze in het visitatiegesprek. De commissie doet de opleiding de suggestie te onderzoeken of er nog andere werkvormen zijn toe te passen binnen de Action Learningvormgeving, om hiermee extra variatie in de lessen te brengen. De recent ingevoerde reflectieopdracht vindt de commissie een relevante aanvulling op de eerdergenoemde werkvormen.

### **Instroom**

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

Hogeschool NOVI vult het vierjarige programma van de opleiding voor een aanzienlijk deel in met vrijstellingen op basis van eerder verworven kennis en competenties. Dit, in combinatie met de gehanteerde onderwijsvorm waarin de praktijkervaring van de studenten een belangrijke rol speelt, stelt aanvullende eisen aan de kwalificaties van instromende studenten. De opleiding maakt potentiële nieuwe studenten in hun oriëntatiefase duidelijk voor welke doelgroep de opleiding geschikt is en welk didactisch model de opleiding hanteert. Dat doet ze via de NOVI-website (waar onder het tabblad 'toelating' expliciet enkele jaren werkervaring op hbo-niveau en kennis van bedrijfsprocessen worden genoemd), in de opleidingsbrochure en tijdens informatiebijeenkomsten en meeloopdagen. De wettelijke instroom-eisen – een diploma havo, vwo of mbo niveau 4 met doorstroomrechten hbo – vult de opleiding om dezelfde reden aan met een uitgebreide toelatings- en

vrijstellingenprocedure die tevens wordt ingezet als 21+ toets.

Uit de gesprekken en documentatie werd de commissie duidelijk dat de hogeschool altijd helder is geweest in wat haar doelgroep is, maar dat de toelatings- en vrijstellingenprocedure tot voor kort onvoldoende vastgelegd was, zoals ook de Inspectie van het Onderwijs concludeerde in haar rapport over NOVI's bacheloropleiding ICT (november 2012). De instelling heeft naar aanleiding van het inspectierapport actie ondernomen. De samenstelling van de examencommissie is gewijzigd, waarbij de instelling onder meer een nieuwe voorzitter aanstelde die beschikt over ruime ervaring in het hoger onderwijs en betrokken is bij het Kenniscentrum EVC (erkenning van verworven competenties). De vernieuwde examencommissie heeft enkele maanden geleden de vrijstellingenprocedure grondig herzien als deel van een omvangrijker verbeterplan voor de opleiding.

De toelatings- en vrijstellingenprocedure start nu als volgt. Een adviseur van de opleiding voert met alle kandidaten een individueel intakegesprek, waarbij de geïnteresseerde een informatiepakket krijgt met onder andere een beschrijving van de procedure. Vervolgens levert de aankomend student via het webbased informatiesysteem NOVIS zijn of haar cv, diploma's, certificaten en beroepsproducten aan en beargumenteert met de STARR-methode welke kennis en vaardigheden in dit 'bewijsmateriaal' (met name de beroepsproducten) zichtbaar zijn. Binnen deze methode komen de Situatie, Taak, Actie, het Resultaat en de Reflectie rond de materialen aan bod.

Ter illustratie kort de werkwijze in het NOVIS-systeem. Aankomend studenten kunnen na inlog op mijn.novi.nl beroepstaken selecteren die de opleiding bij de competenties/eindtermen van de opleiding heeft geformuleerd, bijvoorbeeld 'participeren in interne en externe overlegsituaties' bij de competentie 'analyse van o.a. beleidsvraagstukken'. De opleidingsadviseur kan voor de kandidaat in het systeem op basis van het intakegesprek al een aantal beroepstaken hebben voorgeselecteerd.

Na het selecteren van de beroepstaken kunnen de kandidaten beroepsproducten, relevante diploma's en certificaten als bewijsmateriaal uploaden. Onder het item 'argumentatie' vult de kandidaat vervolgens

meerdere STARR-formulieren in om aan te tonen dat hij of zij bepaalde beroepstaken beheerst. Hierbij dient de kandidaat steeds te verwijzen naar de geüploade beroepsproducten. Nadat de aankomend student op de knop 'indienen instroomverzoek' heeft geklikt, controleert NOVIS of de kandidaat alle beroepstaken die hij of zij heeft geselecteerd, ook heeft gebruikt in de argumentatie. Tevens controleert het systeem of de instromende student alle geüploade beroepsproducten heeft gebruikt ter ondersteuning van de argumentatie.

De opleidingsadviseur analyseert het materiaal/portfolio van de kandidaat met behulp van de eerdergenoemde (standaard 1) matrix waarin de leerdoelen per module zijn afgezet tegen de competenties van de opleiding. De adviseur stelt een advies op over de vrijstellingen voor de betreffende kandidaat. Een externe assessor aangesteld door de examencommissie beoordeelt dit advies en stelt bij onduidelijkheden vragen aan de adviseur en/of de kandidaat. De assessor stuurt het vrijstellingenpakket ter goedkeuring naar de examencommissie. Deze besluit op welke plaats in de opleiding de student mag instromen/voor welke vakken de student vrijstelling krijgt. De omschreven werkwijze is gebaseerd op de EVC-code voor erkende EVC-aanbieders.

Nadat de student is toegelaten tot de studie voert een afgevaardigde van de opleiding een gesprek met de werkgever van de student. Hierin licht de opleidingsvertegenwoordiger onder meer de studie toe en tekent de leidinggevende van de student de werkgeversverklaring. Op basis van deze verklaring stelt de opleiding vast of de werkplek voldoende aansluit op de opleiding om de student vrij te stellen van stages.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. Hogeschool NOVI is naar potentiële studenten toe duidelijk over de doelgroep van de opleiding en over de gehanteerde onderwijsvorm waarvoor werkervaring noodzakelijk is. Vanwege haar status is het de instelling wettelijk toegestaan geïnteresseerden met onvoldoende relevante werkervaring te verwijzen naar andere, beter passende opleidingen of te adviseren eerst enkele jaren praktijkervaring op te doen alvorens de studie aan Hogeschool NOVI te starten. Dat een aanzienlijk deel van het onderwijsprogramma wordt ingevuld via vrijstellingen, stelt evenwel hoge eisen aan de toelatings- en vrijstellin-

genprocedure. Deze procedure is onlangs herzien en, naar het oordeel van de visitatiecommissie, nu van voldoende kwaliteit, adequaat vastgelegd en goed gedocumenteerd. De examencommissie van de hogeschool speelt inmiddels een proactieve rol bij elk maatwerktraject.

De visitatiecommissie stelt vast dat de gehanteerde toelatingseisen realistisch zijn voor het aangeboden programma. De zorg die Hogeschool NOVI besteedt aan de instroom in de vorm van informatiebijeenkomsten, proeflessen, brochures, de intakeprocedure en gesprekken met de studenten en hun leidinggevenden vindt de commissie positief. Eindresultaat van deze werkwijze is een persoonlijk opleidingsplan voor iedere student. Het programma sluit daarmee op adequate wijze aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

## Studeerbaarheid

*Standaard 6: Het programma is studeerbaar.*

Na de toelatingsprocedure wordt voor iedere student een persoonlijk opleidingsplan opgesteld dat aansluit op de al aanwezige individuele kennis en ervaring van de student. Aan het begin van de studie krijgt iedere student ook een onderwijscoördinator toegewezen, waar hij of zij terecht kan met vragen of problemen. De coördinator stelt per student een lesrooster op, dat studenten tijdig ontvangen. Er wordt daarbij zoveel mogelijk rekening gehouden met de schoolvakantieperiodes en persoonlijke voorkeuren van de student.

De opleidingscoördinator monitort tijdens de opleiding de studievoortgang van de studenten die hij of zij coördineert. Als een student teveel op achterstand dreigt te komen, rapporteert de coördinator dit aan de programmamanager. Deze zal, indien hij dit noodzakelijk acht, contact opnemen met de betreffende student en bezien wat er gedaan kan worden om de student te ondersteunen. Studenten krijgen bij (persoonlijke) hindernissen de ruimte om de opleiding tijdelijk stil te leggen, minder modules (niet twee vakken per blok maar één) te volgen of nadere afspraken te maken over het maken van herexamens, zo bleek uit de documentatie en gesprekken met de studenten en de directie. Studenten met dyslexie kunnen extra tijd aanvragen voor het maken van een toets en met studenten die een

concentratiestoornis hebben, voert de opleiding regelmatig gesprekken over de studievoortgang. Verder heeft de opleiding een vakantieprogramma (zomer en winter) waarin studenten achterstanden kunnen inlopen.

De opleidingscoördinator stuurt sinds 2011 oproepen naar achterblijvers met als resultaat dat er de laatste jaren meer herinschrijvingen en herintakes waren dan voorheen. Eind 2013 zal informatiesysteem NOVIS doorontwikkeld zijn tot een voldragen studentenvolgsysteem met managementinformatie over het aantal ingeschreven studenten, de studieduur en de afstudeerfase. Met het systeem zal de instelling ter ondersteuning van de coördinatoren maandelijks een managementrapportage maken over studenten met een (dreigende) studievertraging.

Dat het programma weinig gestapelde vakken heeft, waarbij de ene module een ingangseis is voor de andere, helpt bij de doorstroom en het flexibel invullen van de opleiding. Ook bij niet-studentgerelateerde problemen die de studievoortgang kunnen belemmeren, neemt de opleiding snel maatregelen. Toen meerdere studenten bijvoorbeeld aangaven dat een docent niet naar behoren functioneerde, werd deze nog in hetzelfde blok vervangen. Uit de gesprekken met de studenten bleek verder dat docenten ook buiten lestijd goed telefonisch en per e-mail bereikbaar zijn voor eventuele vragen over de lesstof of het werkstuk voor de betreffende module. Studenten noemden de studielast naast hun baan en gezinsleven behoorlijk, maar mede dankzij de praktijkgerichte onderwijsvorm wel werkbaar.

De commissie kwalificeert deze standaard als **voldoende**. Door de vrijstellingen- en toelatingsprocedure is het opleidingsprogramma op maat gemaakt voor de individuele student, wat het programma studeerbaar(er) maakt. De opleiding neemt factoren die de studievoortgang belemmeren zoveel mogelijk weg. Studenten die dat nodig hebben vanwege functiebeperkingen of problemen krijgen ondersteuning vanuit de opleidingscoördinatie en het programmamanagement. De opleiding stelt zich flexibel op bij (persoonlijke) hindernissen: studievertraging is toegestaan. Verder kent het programma slechts een beperkt aantal gestapelde vakken, wat gunstig is voor de flexibele invulling van de opleiding.

## Omvang en duur

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

De opleiding Bedrijfskunde is een hbo-bachelor met een nominale doorlooptijd van vier jaar en een omvang van 240 EC. Zoals eerder omschreven wordt daarbij een deel van het onderwijsprogramma ingevuld via vrijstellingen, waarmee studenten die zich hiervoor kwalificeren een kortere doorlooptijd realiseren dan vier jaar.

Uit de documentatie en gesprekken kwam naar voren dat de opleiding, naast de vrijstellingen toegekend bij de start van de studie, voor ieder opleidingsjaar een vast aantal studiepunten toekent voor stage of werkervaring tijdens de studie (3.5 x 12 EC, zie bijlage 5). Hiertoe wordt een "procedure stage" gevolgd, waarin zowel op te leveren documenten (stageverslag, bewijsmaterialen en logboek) als de relatie met de leerdoelen zijn beschreven. Deze procedure vormt ook de basis voor de toekenning van vrijstelling.

Ook gaan studenten regelmatig voor een paper binnen hun organisatie bij andere afdelingen op zoek naar een bruikbare casus, waarbij ze nieuwe kennis opdoen binnen het bedrijf of de instelling.

De commissie beoordeelt de standaard 'Omvang en duur' als **voldoende**.

De commissie adviseert het leren van en in de praktijk tot een meer integraal bestanddeel te maken van de toetsing. De opleiding kan hierbij denken aan een portfolio met materiaal en producten die de student maakt op de werkplek. Een dergelijke benadering heeft de hogeschool reeds beschreven in het programma van de duale opleiding Bedrijfskunde die momenteel nog niet wordt gegeven.

De opleiding vult aan dat er in de werkwijze rond het toekennen van studiepunten voor werken in de praktijk nog stappen te zetten zijn. Ze brengt momenteel de studielast van het werkpleklernen en de vakken in kaart. Dit doet de opleiding op basis van een voorstel dat Hogeschool NOVI gezamenlijk met branchevereniging NRTO over dit onderwerp heeft ingebracht bij het ministerie van OCW, de NVAO en de Inspectie van het Onderwijs. Bij het verantwoorden van de studielast zal de opleiding onderscheid maken tussen de nominale studielast (studielast van de opleiding voor een achttienjarige student met havo-vooropleiding en zonder werkervaring), de geprogrammeerde studielast (studielast voor bepaalde, meer ervaren doelgroepen) en de gerealiseerde studielast (werkelijke studielast zoals geëvalueerd per onderwijsonderdeel en student).



## Personeel

De visitatiecommissie is van mening dat Hogeschool NOVI een doeltreffend personeelsbeleid voert met aanname-eisen die aansluiten bij het onderwijsmodel, een beoordelingscyclus en verschillende scholingsbijeekomsten. Het onderwijsondersteunende personeel is goed gekwalificeerd voor haar taken en wordt daarbij bijgestaan door externe dienstverleners in onder meer administratie, boekhouding en marktcommunicatie. De docenten zijn allen afkomstig uit de beroepspraktijk, ruim de helft van hen beschikt daarnaast over didactische kennis en ervaring opgedaan bij andere opleidingsinstellingen. De omvang van het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel is toereikend om het programma van de opleiding te realiseren.

### Personeelsbeleid

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

Hogeschool NOVI heeft haar personeelsbeleid voor de visitatiecommissie helder beschreven in de kritische zelfreflectie. Voor de docenten is er een docentenhandleiding waarin de instelling weergeeft welke personen en commissies welke taken binnen de hogeschool uitvoeren en wat de inhoudelijke en organisatorische uitgangspunten voor docenten zijn. De docenten werken allen op freelance basis voor de hogeschool. Per schooljaar sluit de instelling een contract met hen af met daarin alle relevante afspraken en informatie over het onderwijs waarvoor de hogeschool de betreffende docent inhuurt. De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de werving, de beoordeling en het onderhouden van de relatie met het onderwijzend personeel.

De hogeschool stelt verschillende eisen aan het onderwijzend personeel die ze toetst tijdens de sollicitatieprocedure. Docenten dienen een hbo- of wogetuigschrift te kunnen overleggen, onderwijservaring te hebben en in de beroepspraktijk op hbo- of academisch niveau werkzaam te zijn in een relevante functie. De instelling hecht er verder belang aan dat het onderwijzend personeel aantoonbaar het vermogen heeft om boven de leerstof te staan, flexibel is, zich kan vinden in de Action Learningbenadering en bereid is trainingen en bijeenkomsten te bezoeken over de onderwijsaanpak van Hogeschool NOVI.

Van de docenten die in 2012 lesgaven aan de opleiding Bedrijfskunde werd 45 procent dat jaar voor het eerst ingezet, de overige 55 procent doceerde al meer dan drie jaar aan de opleiding. De docenten vertelden de commissie plezier te hebben in het lesgeven aan Hogeschool NOVI. Ze noemden daarbij

dat de relatief kleine groepen, de onderwijsvorm en de werkende studenten zorgen voor een andere dynamiek in de colleges waardoor ze meer de dialoog kunnen aangaan met studenten dan op reguliere hogescholen. De organisatorische zaken rond het onderwijs vinden de docenten goed geregeld.

Hogeschool NOVI werkt aan de deskundigheidsbevordering van docenten door coaching (indien nodig bij nieuwe docenten) en via trainingen en bijeenkomsten. Docenten krijgen regelmatig (viermaal gegeven in de laatste twee jaar) scholing in Action Learning, waarbij ze geïnstrueerd worden in de uitvoering van dit onderwijstype en in het bereiken van leerdoelen. In deze bijeenkomsten toetst de trainer de werkwijze van docenten op het 'Action Learning'-gehalte en worden voorbeelden en ervaringen uitgewisseld. In het verlengde hiervan is er de docententraining 'Omgaan met leerdoelen in relatie met Action Learning', die de betekenis van leerdoelen voor het onderwijs behandelt, en zijn er dit jaar drie bijeenkomsten rond (de vernieuwing van) de modulebeschrijvingen georganiseerd.

Naast de bijeenkomsten over Action Learning en leerdoelen zijn er de afgelopen jaren drie bijeenkomsten geweest over het onderwerp reflectie en de toepassing daarvan in het onderwijsproces (mede aan de hand van de resultaten van de interne studentenenquête) en namen aan een bijeenkomst over het vier-ogenprincipe dit jaar zowel docenten, medewerkers als studenten deel. Docenten die optreden als afstudeerbegeleider zijn de afgelopen twee jaar tweemaal bij elkaar geweest om kennis te delen over het begeleiden van studenten bij het afstuderen. Wat buitenschoolse deskundigheidsbevordering betreft, stelt Hogeschool NOVI hoofddocenten in staat om vergaderingen/ kennisbijeekom-

sten van de brancheorganisatie en werkgroepen van het Platform ICT-hogescholen te bezoeken.

De studentenevaluaties spelen een belangrijke rol bij het monitoren van de kwaliteit van de docenten. Aan het einde van ieder blok ontvangen studenten voor de gevolgde modules een enquêteformulier, waarin ook vragen worden gesteld over de docent. De opleiding informeert de docent(en) per e-mail over de uitslag van deze evaluatie. Indien een docent drie of minder scoort op de gehanteerde vijfpuntschaal volgt een gesprek tussen de docent en de algemeen directeur van de hogeschool, waarin mondeling afspraken worden gemaakt voor verbetering. Een dergelijk gesprek vindt ook plaats als er andere aanwijzingen zijn voor het niet voldoende functioneren van een docent. Als de gewenste verbeteringen niet tijdig worden bereikt (bij de eerstvolgende inzet en evaluatie van de docent) zet Hogeschool NOVI de docent niet meer in. Het verslag van de interne audit uitgevoerd in 2012 vermeldt dat docenten jaarlijks beoordeeld worden, maar dat er geen verslagen worden gemaakt van deze gesprekscyclus.

De organisatorische taken voor de opleiding zijn in handen van de programmamanager, de opleidingscoördinatoren en een onlangs aangestelde operationeel manager. De programmamanager is verantwoordelijk voor de inhoud en kwaliteit van het opleidingscurriculum, de uitvoering van het onderwijs- en examenreglement en de kwaliteit van de opleidingsprocessen. De opleidingscoördinatoren regelen onder meer de inzet van docenten, organiseren ruimtes, zijn vraagbaak voor studenten en coördineren de studenten- en studievoortgangsadministratie. De coördinatoren zijn in vaste dienst bij Hogeschool NOVI en hebben jaarlijks een functionerings- en beoordelingsgesprek. In het verslag van dit gesprek is een persoonlijke opleidings-/ ontwikkelingsparagraaf opgenomen waarin de opleiding afspraken vastlegt over de verdere ontwikkeling van de vak-kennis en competenties van de medewerkers.

In 2013 is een operationeel manager in dienst genomen die leiding geeft aan alle organisatorische werkzaamheden en optreedt als lijnmanager van de opleidingscoördinatoren. De operationeel manager en de coördinatoren worden ondersteund door externe dienstverleners op de gebieden administratie, boekhouding, ICT en marktcommunicatie. Een voordeel van het inhuren van externen is, zo schrijft

de opleiding in haar kritische zelfreflectie, dat zij actuele invloeden op hun werkterreinen inbrengen in de organisatie van de hogeschool.

De commissie beoordeelt deze standaard als **vol-doende**. Er blijkt een effectief personeelsbeleid: het personeel is goed toegerust voor haar taken, enthousiast en tevreden over de gang van zaken binnen de hogeschool, zo werd de commissie duidelijk na het bestuderen van de curricula vitae en het voeren van gesprekken met het onderwijzende en onderwijsondersteunende personeel. De docenten worden goed geschoold in onder meer het gehanteerde didactisch model. De commissie beveelt de instelling aan het personeelsbeleid (verder) vast te leggen. Ze doelt daarbij op het noteren van de punten die in de functioneringsgesprekken met de docenten aan de orde komen, maar ook op een algemeen beleidsdocument, waarmee het volledige personeelsbeleid voor alle betrokkenen en toekomstige visitatiecommissies is in te zien.

### Kwaliteit personeel

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

In lijn met de gehanteerde aanname-eisen is 95 procent van de docenten werkzaam in de relevante beroepspraktijk (veelal in consultancy en als zelfstandig ondernemer) en is de andere 5 procent gepensioneerd, maar nog actief geïnteresseerd in het vakgebied. Allen hebben hbo- of wo-niveau, hetgeen zichtbaar wordt in een getuigschrift (zeventig procent) of in het vervullen van een functie op dat niveau (dertig procent). In de cv's zag de commissie verder dat meer dan de helft van de docenten daarnaast beschikt over ruime onderwijservaring opgedaan bij andere hbo-instellingen en dat verschillende docenten hebben bijgedragen aan literatuur binnen hun vakgebied. Tien regelmatig ingezette afstudeerbegeleiders geven dergelijke begeleiding ook bij andere hoger onderwijsinstellingen.

Hogeschool NOVI heeft haar personeelsbeleid aangepast op de wens van het ministerie van OCW om de komende jaren het aandeel universitair opgeleide docenten in het hbo te vergroten. Momenteel is het percentage academici werkzaam bij de hogeschool 40 procent, waarbij 25 procent beschikt over een



mastertitel en 15 procent is gepromoveerd. De instelling voert alleen nog sollicitatiegesprekken met mensen waarvan de kwalificaties boven hbo-niveau liggen: docenten met een afgeronde wetenschappelijke opleiding of met meerdere hbo-getuigschriften.

Studenten waarderen dat docenten uit het bedrijfsleven komen en vaak nog een eigen onderneming hebben, vertelden ze de commissie. De interactie met docenten (en medestudenten) die beschikken over de nodige praktijkbagage helpt bij het toepasbaar en inzichtelijk maken van de vakliteratuur, docenten ondersteunen de theorie daarbij met praktijkvoorbeelden. De brug naar de actuele praktijk wordt daarmee naar het idee van de studenten zeer goed geslagen. Zij ervaren de docenten als kundig en gemotiveerd en geven aan zich door hen goed begeleid te voelen. Bij dit laatste speelt mee dat docenten buiten collegetijd goed bereikbaar zijn voor vragen. Ook over de didactische kwaliteiten van de docenten spreken studenten positief.

De opleidingscoördinatoren, programmamanager en operationeel manager zijn goed bekend in het onderwijsveld en ervaren in de uitvoering van coördinerende, operationele en managementtaken, blijkt uit hun cv's.

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**. Ze zag in de curricula vitae van de docenten een mooie mix van onderwijs- en praktijkervaring. Het percentage docenten binnen de opleiding dat beschikt over een mastergraad is gezien de norm die het ministerie van OCW heeft gesteld voor 2016 (tachtig procent van de hbo-docenten master- of PhD-opgeleid, Strategische agenda hoger onderwijs, onderzoek en wetenschap, 2011), enigszins aan de lage kant. De commissie stelt op basis van de documentatie en gesprekken vast dat de instelling hieraan in het aannamebeleid werkt. Het onderwijsondersteunende personeel is goed gekwalificeerd voor de organisatorische realisatie van de opleiding.

### Omvang personeel

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

De opleiding Bedrijfskunde beschikt momenteel over een pool van 35 docenten, waarvan 21 hoofddocenten. Gezamenlijk worden deze docenten ingezet voor ongeveer 1 fte (zie bijlage 3 voor een uitgebreide beschrijving). Vanwege de freelancebasis waarop het onderwijzend personeel wordt ingehuurd, zijn de meeste docenten slechts een aantal uur per week aanwezig op de hogeschool. Dit levert echter geen problemen op in de bereikbaarheid van docenten voor vragen van studenten, zo bleek uit de gesprekken met studenten en docenten. Docenten zijn per e-mail en telefonisch beschikbaar voor vragen en reageren voldoende snel. De klassen bestaan uit ongeveer veertien studenten. Deze relatief beperkte groeps grootte zorgt ervoor dat de onderwijsvorm Action Learning goed kan worden uitgevoerd.

De opleidingscoördinatoren en programmamanager zijn tezamen 'goed' voor 4,5 fte en, zoals beschreven onder standaard 8, worden voor een aantal organisatorische taken (administratie, boekhouding, ICT en marktcommunicatie) externe specialisten ingehuurd. Hiermee beschikt de opleiding over voldoende mankracht om het programma op een adequate manier te organiseren. Studenten gaven in het gesprek met de commissie aan tevreden te zijn over de organisatie van het onderwijs: roosters en materialen zijn tijdig beschikbaar, de communicatie vanuit de opleiding is helder en de opleidingscoördinator belt de studenten als er een les uitvalt.

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**. De omvang van het onderwijsondersteunend personeel is toereikend voor de organisatorische realisatie van het programma en er zijn ruim voldoende docenten voor het aantal fte's aan onderwijs. Hierdoor is er voldoende vervanging beschikbaar per vakgebied. De beperkte groeps grootte zorgt ervoor dat docenten de NOVI-onderwijsvorm Action Learning effectief kunnen uitvoeren.

## Voorzieningen

De visitatiecommissie vindt de huisvesting van de opleiding en de daar aanwezige middelen toereikend voor het realiseren van het curriculum. Als verbeterpunt noemt ze de toegang van studenten en docenten tot literatuur, deze verdient enige aanvulling. De studiebegeleiding van de opleiding is persoonlijk te noemen. Aan de start van de opleiding krijgt iedere student een opleidingscoördinator toegewezen, die de student gedurende de studie ondersteunt bij vragen of problemen. Ook het docenten-studentencontact is binnen de opleiding adequaat geregeld. De informatieverstrekking, die verloopt via e-mail, de digitale leeromgeving en persoonlijk via de opleidingscoördinatoren, sluit aan op de behoefte van de studenten.

### Materiële voorzieningen

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

Hogeschool NOVI beschikt in Utrecht over een accommodatie met drie lesruimten, op deze locatie is tevens het management en de coördinatie van de opleidingen gevestigd. Daarnaast wordt de opleiding momenteel 'in company' gegeven in Amsterdam en komt er per september 2013 hoogstwaarschijnlijk een locatie van Avans+ in Breda (Heerbaan) bij.

De onderwijsvorm Action Learning vraagt niet om bijzondere voorzieningen: een gemeubileerd leslokaal met beamer, scherm en whiteboard of flip-over is voldoende. Buiten de colleges verloopt het contact tussen de opleiding, studenten en docenten grotendeels digitaal. Veel informatie wordt uitgewisseld per e-mail en studenten spreken elkaar tussentijds via Skype en wisselen documenten uit via een dropbox. Op de huidige digitale leeromgeving Leerplein vinden studenten algemene documenten als vakbeschrijvingen, het onderwijs- en examenreglement en de studiegids. Na inlog kunnen ze in deze omgeving tevens hun persoonlijke opleidingsplan en informatie over hun individuele studievoortgang inzien.

Naar verwachting zal het eerder genoemde nieuwe informatiesysteem NOVIS in de loop van 2013 volledig gereed zijn voor gebruik. Na oplevering krijgt iedere student toegang tot het portal mijn.novi.nl voor het uploaden van documenten, het ontvangen van docent-feedback en de toepassing van vrije leermiddelen (Open Educational Resources) en blended learning, schrijft de opleiding in haar kritische zelfreflectie. In deze laatste onderwijsvorm bereiden studenten op het werk en thuis de lessen voor en delen ze materialen met medestudenten en de docenten, zoals nu al via e-mail en dropboxen gebeurt. De modules Business Process Management 1, 2 en 3

van de uitstroomvariant Enterprise Engineering maken gebruik van een wiki. Op dit moment beschikt de opleiding niet over een eigen bibliotheek of over digitale toegang tot een universiteitsbibliotheek/databases voor wetenschappelijke artikelen op het vakgebied.

De commissie kwalificeert deze standaard als **volgende**. De huisvesting in Utrecht en de daar aanwezige middelen volstaan om het programma van de studie te realiseren. Aansluitend op haar bevindingen over gehanteerde literatuur bij standaard 2 is de commissie van mening dat Hogeschool NOVI voor zowel studenten als docenten zou moeten voorzien in (digitale) toegang tot tijdschriften en publicaties in het vakgebied. Door het ontsluiten van wetenschappelijke artikelen faciliteert de opleiding het gebruik en de uitwisseling hiervan binnen en buiten de lessen.

### Studiebegeleiding

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

Aan het begin van de studie krijgt iedere student een opleidingscoördinator toegewezen die de student gedurende de studie voorziet van persoonlijke lesroosters en hem of haar bijstaat bij vragen of problemen. Ook het programmamanagement is beschikbaar om studenten te ondersteunen bijvoorbeeld bij een beperking. De coördinatoren kennen de studenten die ze begeleiden persoonlijk en zetten frequent hun netwerk in voor deze studenten. De alumnus waarmee de commissie sprak, vertelde bijvoorbeeld dat zijn opleidingscoördinator hem introduceerde bij vier verschillende bedrijven, waarna hij daar delen van zijn afstudeeronderzoek kon doen. Een student vermeldde dat zijn coördinator

hem onlangs uitnodigde voor een seminar met vakgenoten. Uit de gesprekken met de studenten bleek verder dat docenten ook buiten lestijd goed telefonisch en per e-mail bereikbaar zijn voor inhoudelijke vragen over de lesstof of het werkstuk van de betreffende module.

De opleiding geeft in haar kritische zelfreflectie een aantal voorbeelden van studiebegeleiding die gegeven wordt. Zo hebben studenten, als ze daar behoefte aan hebben, na iedere les de gelegenheid telefonisch te reflecteren met hun opleidingscoördinator en hun aanpak voor de komende week te bespreken. De opleiding heeft een student met een ernstige vorm van ADHD een aantal keer met zijn persoonlijke (gezins-)coach uitgenodigd om te spreken over de studievoortgang en het hanteren van specifieke aandachtspunten, zoals het niet tijdig kunnen melden van problemen aan de docenten. Het initiatief voor het verkrijgen van begeleiding ligt binnen Hogeschool NOVI hoofdzakelijk bij de student. Dit past in de ogen van de commissie goed bij de volwassen doelgroep van de opleiding. Studenten hebben evenwel het gevoel altijd bij hun opleidingscoördinator terecht te kunnen met vragen of eventuele problemen, vertelden zij de commissie.

#### **Informatievoorziening**

Studenten kunnen op de digitale leeromgeving Leerplein inloggen via de NOVI-website. Op deze omgeving staan zowel algemene documenten als het OER, de studiegids en vakbeschrijvingen als het persoonlijke opleidingsplan van de betreffende student en informatie over zijn of haar studievoortgang. In de loop van 2013 zal informatiesysteem NOVIS het

huidige Leerplein vervangen. Tijdens de visitatie bleek dat de studiegids en een aantal andere algemene documenten voor de studenten geen rol vervullen, zij vinden de relevante informatie over de opleiding en de modules in hun persoonlijke opleidingsplan.

De opleidingscoördinatoren voorzien studenten met name per e-mail en telefonisch van actuele informatie. Studenten krijgen bijvoorbeeld per e-mail bericht wanneer een module waaraan zij deelnemen start en worden gebeld als er een les uitvalt. Tijdens de eerste les van elke module reikt een opleidingscoördinator persoonlijk de literatuur uit. Voor aanvang van de afstudeerfase ontvangen de studenten het document 'Regelingen omtrent de afstudeerscriptie', met informatie over het afstuderen. Daarnaast is er twee keer per jaar een informatiebijeenkomst over het afstuderen.

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**. Studenten worden gedurende hun hele studie begeleid door dezelfde opleidingscoördinator. Deze regelt een aantal organisatorische zaken voor de student en is beschikbaar voor reflectie, bij vragen en problemen. Docenten zijn ook buiten lestijden telefonisch en per e-mail goed bereikbaar. Het initiatief voor het verkrijgen van begeleiding ligt, passend bij de volwassen doelgroep, hoofdzakelijk bij de student. De informatievoorziening, die verloopt via de digitale leeromgeving en de coördinatoren, vindt de commissie adequaat. Studenten voelen zich voldoende geïnformeerd, zo bleek uit de gesprekken.

## Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie vindt dat Hogeschool NOVI de kwaliteit van haar opleiding adequaat bewaakt. Jaarlijks houdt de opleiding een interne audit en evalueert ze het programma, waarbij informatie wordt gebruikt uit de studentenevaluaties en bijeenkomsten voor docenten en de beroepenveldcommissie. Door de beperkte omvang van de opleiding en korte lijnen is er tevens ruimte voor informele feedback over het onderwijs en de organisatie. De uitkomsten van de evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen, recente voorbeelden hiervan zijn de krachtige verbeterplannen die de examencommissie ontwikkelde voor de toelatingsprocedure en toetsing van de opleiding. Rond het betrekken van de verschillende groepen stakeholders bij de kwaliteitszorg constateerde de commissie enkele tekortkomingen. De commissie doet de opleiding daarvoor een aantal verbeteringsuggesties.

### Evaluatie

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

De kwaliteitszorg van de opleiding is gebaseerd op de managementcyclus van Hogeschool NOVI. Met de beleidsuitgangspunten van de hogeschool als vertrekpunt houdt de opleiding elk jaar een managementreview, waarin de voortgang op verbeterpunten uit de vorige interne audit, streefdoelen en acties voor het volgende jaar aan de orde komen. De programmamanager verspreidt het rapport van de audit onder het bestuur, de directie, de lectoren en de medewerkers van de opleiding. De visitatiecommissie heeft de laatste van deze interne audits (van januari 2012) ingezien. Verder nam de commissie kennis van deels al uitgevoerde verbeterplannen voor de toelatingsprocedure (zie standaard 5, instroom) en toetsing (zie deelstandaard 16.1) opgesteld door de examencommissie.

Jaarlijks evalueert de opleiding of ontwikkelingen in het beroepenveld en in vergelijkbare opleidingen en/of opmerkingen van docenten en studenten aanleiding vormen voor het bijstellen van het programma. De informatie voor deze bijstelling komt uit de bijeenkomsten van de beroepenveldcommissie (tweemaal per jaar), uit overleggen tussen de hoofddocent van een module en de andere daarbij betrokken docenten, uit de verschillende scholingsbijeenkomsten voor docenten (waarin ook ruimte is voor feedback over de organisatie en het programma), uit contacten met andere onderwijsinstellingen en uit module-evaluaties ingevuld door de studenten. De docenten beoordelen in dit proces of hun module nog steeds voldoende actualiteitswaarde heeft, de leerdoelen nog valide zijn en de toets nog voldoet. De programmamanager brengt het comple-

te wijzigingsvoorstel in bij de examencommissie waarna het college van bestuur het uiteindelijk goedkeurt.

Aan het einde van ieder blok worden de modules door de studenten geëvalueerd. Ze ontvangen daartoe per e-mail een enquête waarin gevraagd wordt naar de inzet van de docenten, lesmaterialen, studeerbaarheid, de locatie en de opleidingscoördinatie. Een score lager dan een 3.0 op de gehanteerde vijfpuntsschaal rapporteren de onderwijscoördinatoren aan de programmamanager, die maatregelen neemt om herhaling te voorkomen. De opleidingscoördinatoren e-mailen de docenten hun beoordeling. Is de docentbeoordeling lager dan 3.0, dan volgt er een gesprek met de algemeen directeur om te bepalen wat de oorzaak van de lage score is. Als de prestatie van de docent hierdoor niet verbetert bij de volgende evaluatie, zet de opleiding de docent niet meer in.

Behalve de formele manieren van evaluatie is er sprake van informele feedback over de organisatie en het onderwijs. Hogeschool NOVI wordt geleid door een klein team en het management heeft korte lijnen met de uitvoering van de opleiding. Zo staan leden van het college van bestuur nog veelvuldig voor de klas en worden zij ook ingezet als scriptiebegeleider. De opleidingscoördinatoren kennen de studenten bij naam en toenaam. Als er zaken beter kunnen, schromen studenten niet om hun opleidingscoördinator aan te spreken, verzekeren zij de commissie. Ook uit het gesprek met de docenten bleek dat als zij binnen een module tegen iets aanlopen, ze bij de programmamanager terecht kunnen om te spreken over een andere invulling van dit opleidingsaspect.

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**. De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via een interne audit, studentenquêtes en bijeenkomsten. Verder is er sprake van informele feedback van docenten en studenten dankzij de korte lijnen binnen de instelling. De opleiding verzamelt tevens managementinformatie over de rendementen en de staf-studentratio (zie bijlage 3).

De opleiding heeft naar het oordeel van de commissie goed zicht op de interne kwaliteit. Wel wil de commissie de opleiding als aanbeveling meegeven om het kwaliteitssysteem verder te structureren. Zo werden in het verslag van de interne review streefdoelen genoemd, maar zag de commissie geen document waarin deze vooraf zijn vastgesteld. Ook bleek uit het gesprek met de directie dat de opleiding weliswaar vlot actie onderneemt op evaluatieve opmerkingen uit de bijeenkomsten met docenten en de beroepenveldcommissie, maar dat de opleiding de ontvangen feedback en de daarop genomen acties momenteel nog niet vastlegt.

### Verbetermaatregelen

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

De opleiding neemt zowel op verbeterpunten uit de studentenevaluaties als op meer ad hoc opmerkingen snel maatregelen, bleek uit het gesprek met de studenten. Zo werd een docent, na opmerkingen van verschillende studenten over disfunctioneren, nog binnen hetzelfde blok vervangen. Een ander voorbeeld betreft de inhoud van de module Gebruikersvereisten/specificeren (User Requirements) in de afstudeerrichting Informatievoorziening. Een modulegroep vond dit vak inhoudelijk te zeer IT-gericht en gaf dit mondeling en in de evaluatie aan. De module werd op basis van deze opmerkingen anders ingevuld, onder meer door het wijzigen van de voorgescreven literatuur.

De instelling heeft aan alle aanbevelingen uit de vorige visitatie aandacht besteed en op de betreffende punten vooruitgang geboekt, zo stelt de commissie vast op basis van de gesprekken en documentatie. De maatregelen geformuleerd in de verbeter-

plannen voor de toelatings- /vrijstellingenprocedure en toetsing voert de opleiding naar de mening van de visitatiecommissie vlot en nauwkeurig in. Sinds de aanstelling van de vernieuwde examencommissie in april 2013 zijn onder meer de hoofddocenten door de examencommissie benoemd tot examinator en hebben zij allen een training gevolgd in het opstellen van toetsen. De vrijstellingenprocedure is volledig herzien en de nieuwe procedure is helder vastgelegd in een proceduredocument en een stroomschema. Voor de kandidaten stelde de opleiding verschillende formulieren op die onlangs zijn geïntegreerd binnen websysteem NOVIS, waarin de kandidaten hun bewijsmaterialen en onderbouwing voor vrijstellingen gestructureerd, online kunnen indienen.

De commissie kwalificeert deze standaard als **volgende**. De opleiding neemt op basis van evaluatieresultaten en opmerkingen snel aantoonbare maatregelen als er verbeteringen nodig zijn. De visitatiecommissie spreekt voorts haar waardering uit voor de scherpe, concrete verbeterplannen die de vernieuwde examencommissie opstelde voor de toelatings- /vrijstellingenprocedure en toetsing.

### Betrekken belanghebbenden

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

De opleiding betreft haar stakeholders op een aantal manieren bij de kwaliteitszorg. Voor studenten zijn er de digitale module-enquêtes; docenten en leden van de beroepenveldcommissie geven de opleiding in bijeenkomsten feedback over het onderwijs, werkveldontwikkelingen en de organisatie. De examencommissie en medewerkers (de programmamanager en de opleidingscoördinatoren) spelen in de kwaliteitszorg en het verbetermanagement een (pro)actieve rol.

Op basis van de documentatie en gesprekken constateert de commissie een viertal aandachtspunten in het actief betrekken van de verschillende groepen belanghebbenden in de interne kwaliteitszorg. Zo vindt er momenteel geen structurele terugkoppeling plaats naar docenten en leden van de beroepenveldcommissie over wat er met hun opmerkingen en suggesties gebeurt. Verder zijn een deel van de leden van de beroepenveldcommissie tevens als do-

cent aan Hogeschool NOVI verbonden. Hoewel de betreffende docenten werkzaam zijn in de praktijk en in die zin het werkveld kunnen vertegenwoordigen, mist de opleiding hierdoor in haar adviescommissie een meer onafhankelijke werkveldblik. Het derde aandachtspunt betreft de betrokkenheid van de studenten. De opleiding kent geen opleidingscommissie met studentenvertegenwoordiging of periodiek studentenoverleg waarin studenten op kwalitatieve wijze een bijdrage kunnen leveren aan de kwaliteitszorg. Tot slot betreft de instelling alumni voornamelijk niet bij de evaluatie van de opleiding, al onderhoudt ze wel contact met haar afgestudeerden door hen uit te nodigen voor alumnibijeenkomsten met gastsprekers.

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**. De opleiding onderhoudt contact met alle belanghebbenden, waarbij ze openstaat voor feedback over het onderwijs en de organisatie. Voor de studenten, docenten en het werkveld zet de opleiding concrete middelen in om de interne kwaliteit te evalueren (respectievelijk enquêtes en bijeenkomsten). Evaluatieuitkomsten en feedback worden gebruikt om verbeteringen aan te brengen. Desalniettemin is de commissie van mening dat de opleiding het betrekken van de stakeholders op een aantal punten bewuster en beter kan vormgeven. Momenteel ontbreekt bijvoorbeeld structureel overleg met studenten en alumni over de kwaliteit van het onderwijs. De commissie beveelt de opleiding aan een studentencommissie op te richten die periodiek bijeenkomt voor overleg en om alumni actief deelgenoot te maken van de kwaliteitszorg.

De visitatiecommissie stelt verder vast dat voor de docenten/leden van de beroepenveldcommissie niet altijd duidelijk is welke verbetermaatregelen op basis van welke uitkomsten en besprekingen worden doorgevoerd. De borgingscyclus kan daarin nog worden versterkt, waarmee de verbeteringen en effecten ervan beter zichtbaar worden voor de betrokkenen. Twee leden van de beroepenveldcommissie zijn niet ook als docent werkzaam voor Hogeschool NOVI. De visitatiecommissie vraagt zich af of dit niet erg dicht bij huis is; onafhankelijke externe leden bieden wellicht meer nieuwe inzichten. Een hieraan verbonden punt is de variatie in de achtergrond van de leden. Momenteel hebben er vier relatief kleine zelfstandigen (zonder of met weinig personeel) zitting in de beroepenveldcommissie die totaal uit vijf leden bestaat. De visitatiecommissie adviseert de beroepenveldcommissie in te richten op een manier dat deze een betere afspiegeling vormt van het afnemende werkveld, bijvoorbeeld door leidinggevers van studenten of andere (grotere) werkgevers in het beroepenveld hiervoor uit te nodigen.

De nauwe betrokkenheid van de vernieuwde examencommissie en de medewerkers van Hogeschool NOVI bij de interne kwaliteitszorg vindt de commissie positief. De opleiding gaf aan van plan te zijn alumni op hun werkplek te gaan bezoeken en aldaar met de afgestudeerde en diens leidinggevende onder meer de opleiding te evalueren. De visitatiecommissie vindt dit een uitstekend initiatief voor het betrekken van twee groepen belanghebbenden bij de kwaliteit van de opleiding.



## Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De visitatiecommissie komt voor de deelstandaarden 'Toetsing' en 'Gerealiseerd eindniveau' tot het oordeel voldoende. Bij enkele toetsen stelde de commissie vast dat in het verleden niet alle leerdoelen werden afgetoetst. Hogeschool NOVI heeft echter een uitgebreid – en in de ogen van de commissie scherp – verbeterplan voor de toetsing opgesteld en de verschillende maatregelen uit dit plan per 1 september ingevoerd. In combinatie met de gedecideerdheid van de nieuw samengestelde examencommissie en de al aanwezige positieve punten in het toetsbeleid, wekt dit plan bij de commissie het vertrouwen dat de opleiding hiermee nu een valide en betrouwbaar toetssysteem kan garanderen. Het 'Gerealiseerde eindniveau' beoordeelt de commissie als voldoende. Hogeschool NOVI brengt ter zake kundige professionals voort die in lijn met de opleidingsdoelstelling vaak hun oude functie ontstijgen en doorstromen naar een functie of rol op seniorniveau.

### Toetsing

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

#### Valide

Het toetssysteem van de opleiding Bedrijfskunde bevindt zich momenteel in een overgangsfase; de vernieuwde examencommissie voert gefaseerd wijzigingen door ter verbetering van de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsing. Per september 2013 worden veel van de wijzigingen officieel van kracht. De examencommissie heeft onder meer de volgende werkzaamheden op zich genomen:

- de professionalisering van de examencommissie (audit onderwijsuitvoering, herijken taakstelling commissie, instellen PDCA-cyclus voor de ontwikkeling van de examencommissie);
- het aanscherpen van het vrijstellingenbeleid;
- het verbeteren van de controle op de kwaliteit van toetsen (o.a. een steekproef van toetsen en beoordelingen analyseren op kwaliteit);
- checklijsten opstellen voor de kwaliteit van de toetsen;
- het aanwijzen van hoofddocenten als examinator en opleiden van deze examinatoren.

In het huidige toetssysteem wordt iedere module afgesloten met een Action Learningwerkstuk, ofwel paper, waarmee de opleiding de beroepsvaardigheden en de kennis over het vakgebied toetst. Meestal maken studenten dit werkstuk individueel; het werken in groepen van twee tot maximaal vier personen kan alleen na toestemming of in opdracht van de docent. De examencommissie lichtte in het gesprek met de visitatiecommissie toe dat de keuze voor werkstukken als toetsvorm samenhangt met de

didactische visie van de opleiding waarin toepassing van het geleerde centraal staat.

Voor ieder paper kiezen de studenten een onderwerp uit de eigen praktijk. Tenzij anders wordt afgesproken, levert de student bij aanvang van de werkzaamheden een beschrijving in van de context waarin het probleem zich afspeelt, de eigen rol daarbinnen, het onderwerp, de probleemstelling (als resultaat van een probleemanalyse) en een globale indeling van het te schrijven werkstuk. Na goedkeuring van het voorstel per e-mail of plenair in de les, kan de student het paper gaan schrijven. Het cijfer voor het werkstuk is gelijk aan het cijfer voor de module, de opleiding kent geen deelttoetsen voor een (deel)cijfer. Wel geven studenten regelmatig op formatieve basis in de tweede of derde modulebijeenkomst een presentatie over de casus van hun werkstuk. In de vakbeschrijvingen wordt in percentages weergegeven hoeveel elk onderdeel binnen het werkstuk van de betreffende module meeweegt voor het cijfer.

Een voorbeeld van een Action Learningopdracht is het auditplan dat studenten voor de module EDP Auditing opstellen. Met dit plan tonen studenten aan dat ze binnen een organisatie gestructureerd een audit kunnen uitvoeren op gebied van ICT. De studenten trekken na de audit conclusies en doen eventueel aanbevelingen voor verbetering die ze opnemen in het werkstuk. Voor het vak Procesgericht besturen (Process governance) stellen de studenten een persoonlijk verbeterplan procesgericht besturen op, waarvoor ze een situatie uit de eigen praktijk gebruiken. In dit plan gaat de student onder meer in

op zijn eigen bestuurlijke kennis en vermogens en stelt over dit thema persoonlijke leerdoelen op.

Reflectieve vaardigheden van studenten worden momenteel niet in een specifiek opleidingsonderdeel getoetst, maar maken onderdeel uit van verschillende Action Learningwerkstukken, zoals het bovengenoemde persoonlijke verbeterplan voor de module Procesgericht besturen. Verder leveren studenten bij de opleidingscoördinator na ieder paper een reflectieverslag in over onder meer de leerdoelen, zo bleek uit het gesprek met de studenten. Deze reflectie is een randvoorwaardelijk criterium voor de beoordeling van de werkstukken. Als de student niet aan dit criterium voldoet, dient hij of zij het werkstuk te herkansen.

Vaardigheden en kennis op het gebied van toegepast onderzoek toetst de opleiding, naast in het eindwerkstuk van de studie, bij het afsluiten van de module Onderzoeksmethoden en -kunde. Uitgaande van een reële casus uit de eigen organisatie moeten de studenten als werkstuk voor deze module een plan van aanpak opstellen voor een onderzoek dat leidt tot een gedegen advies. Het onderwerp van dit plan van aanpak mag hetzelfde zijn als dat van de afstudeerscriptie. De examencommissie benadrukte dat de eisen voor deze opdracht verschillen van de criteria die de opleiding hanteert voor het plan van aanpak voor de scriptie. De student houdt verder tijdens een van de modulebijeenkomsten een (niet met punten gewaardeerde) presentatie over zijn of haar onderzoeksonderwerp.

Ter voorbereiding op het afstuderen, heeft de opleiding het gestructureerd opstellen van een onderzoeksrapport onderdeel gemaakt van de moduletoetsing. Studenten dienen in ieder Action Learningpaper de algemene uitgangspunten van onderzoeksmethodologie te hanteren. In het paper moeten ze uitgaan van een heldere probleemstelling met herleidbare deelvragen, een duidelijke beschrijving opnemen van de aanpak van het probleem en verwijzen naar relevante geraadpleegde bronnen.

De commissie zag tijdens de visitatie verschillende Action Learningopdrachten en daadwerkelijk gemaakte werkstukken in. Ze stelde vast dat deze weliswaar passend zijn bij de onderwijsinhoud van de modules en van voldoende niveau, maar dat de werkstukken niet alle einddoelen zoals geformuleerd

in de vakbeschrijvingen afdekken. Desgevraagd bevestigden de studenten dat de papers niet alle leerdoelen uit de vakbeschrijvingen aftoetsen. Tijdens de lessen komen wel alle leerdoelen aan bod, zo vertelden de studenten en docenten in de gesprekken met de commissie. De examencommissie heeft echter reeds stappen ondernomen om de validiteit van de toetsing te verhogen, het afdekken van alle leerdoelen in de toetsen maakt daar nadrukkelijk onderdeel van uit. De commissie kon vaststellen dat dit per 1 september 2013 ook gerealiseerd is. Ondersteuning en integrale vastlegging van dit proces verwacht de opleiding per 1 oktober in haar automatiseringssysteem te realiseren.

De examencommissie wees eerder dit jaar de 21 hoofddocenten van de opleiding aan als examinator en trainde hen in het adequaat opstellen van toetsen. Tijdens deze training kwamen betrouwbaarheid, validiteit, weging en het bepalen van de cesuur aan de orde en is het gebruik van toetsmatrijzen geïntroduceerd, waarmee de examinatoren kunnen waarborgen dat alle leerdoelen van de module in de juiste verhouding in de toets terugkomen. De examencommissie bevestigde in het gesprek met de visitatiecommissie aan dat het inzetten van toetsmatrijzen bij het opstellen van de opdrachten met ingang van het studiejaar 2013 officieel ingevoerd zal worden.

De examencommissie stelde verder een profiel op waaraan examinatoren als verantwoordelijke voor de kwaliteit van de toetsing en beoordeling moeten voldoen. Hierin beschrijft de commissie de kennis en vaardigheden waarover examinatoren moeten beschikken, hun taken en mogelijke aanvullingen daarop in de toekomst. Deze toekomstplannen omvatten het samen met andere onderwijsinstellingen ontwikkelen van landelijke toetsen en externe validering van de toetsing in de beroepspraktijk. De visitatiecommissie stelt vast dat het opgestelde examinatorprofiel relevante kennis en vaardigheden beschrijft en onder meer gebaseerd is op de Wet op het hoger onderwijs en het beleid van het ministerie van OCW, de Inspectie van het Onderwijs, de NRTO en de Vereniging Hogescholen.

Door de hoofddocenten per vakgebied tot examinator te benoemen, zijn de examinatoren gespreid over de aandachtsgebieden van de opleiding, beschrijft de examencommissie in haar verbeterplan.



De examinator treedt op als coach van de uitvoerende docent en ziet toe op de juiste voorbereiding en uitvoering van het onderwijs. Wordt de module vaker door dezelfde docent gegeven en is er geen aanleiding meer voor intensieve begeleiding, dan wordt de begeleiding meer delegerend. In de gevallen dat de uitvoerende docent tevens examinator is, treedt een andere examinator op als tweede beoordelaar.

De toetsing van de studie wordt afgesloten in de afstudeerfase, waarin de opleiding meet of studenten hun onderzoeks- en beroepsvaardigheden op bachelorniveau beheersen. In deze fase voeren studenten een afstudeeronderzoek uit op hun werkplek of in een segment van hun branche. Iedere student verricht voor de scriptie deskresearch om een situatieanalyse te maken, literatuuronderzoek om de theoretische kaders te verkennen en doet veldonderzoek, veelal in de vorm van interviews met betrokkenen. Bij de keuze van het onderwerp dienen studenten zich mede te laten leiden door de mogelijkheden die hun werkomgeving biedt.

Om te zorgen dat het afstudeerwerk een valide weergave kan zijn van het eindniveau van de opleiding schrijft de student voorafgaand aan het onderzoek een plan van aanpak, dat moet worden goedgekeurd. In dit plan neemt de student onder meer op:

- het onderwerp, de probleemstelling, afbakening, randvoorwaarden en uitgangspunten van het onderzoek;
- de centrale onderzoeksvraag met afgeleide deelvragen;
- de methodologische aanpak van het onderzoek;
- de theoretische onderbouwing die de student gaat gebruiken voor zowel de probleemanalyse als voor de eisen aan de toekomstige situatie en het implementatieplan;
- een overzicht dat weergeeft welke modules de afstudeeropdracht afdekt, met per vak kort de theorie (modellen, methoden, technieken, etc.) die de student voor zijn of haar onderzoek gaat gebruiken en de doelen die de student met de theorieën wil bereiken.

De opleiding kijkt voor de goedkeuring van het plan van aanpak of de casus voldoende praktijkgeoriënteerd is, duidelijk beschreven is in relatie tot de missie en doelstelling van de organisatie en of deze

zowel strategische, tactische als operationele componenten heeft. Verder moet de opdracht inhoudelijk en qua niveau aansluiten op de opleiding, de mogelijkheid bieden eerder opgedane kennis en vaardigheden toe te passen en multidisciplinaire componenten bevatten. Dit laatste blijkt uit een beschrijving van de onderlinge relaties die de casus heeft met een aantal disciplines (bijvoorbeeld economie, financiën en marketing).

Aan het einde van het afstudeertraject heeft de student een afstudeergesprek dat voor veertig procent meetelt voor het eindcijfer van de scriptie. De afstudeerzitting bestaat uit een presentatie van ongeveer tien tot maximaal vijftien minuten en een verdediging van dertig minuten. Studenten dienen in de presentatie in ieder geval duidelijk te maken wat de voornaamste conclusies en aanbevelingen van de scriptie zijn. De presentatie biedt verder de mogelijkheid om extra informatie over te brengen, bijvoorbeeld over de huidige status van de geformuleerde aanbevelingen binnen de organisatie van de student. Tevens kan de student een reflectie van de opgedane inzichten en ervaringen geven. Onder het kopje 'Betrouwbaar' en in deelstandaard 16.2 van dit rapport wordt verder ingegaan op de beoordeling van de eindwerken.

Wat betreft de validiteit van de toetsing concludeert de commissie dat de regels rond het opstellen van eindwerken ervoor zorgen dat scripties een goede weergave kunnen zijn van het eindniveau van de opleiding. De Action Learningopdrachten passen bij de inhoud van de modules en zijn van voldoende niveau. Deze opdrachten dekken echter (nog) niet alle geformuleerde leerdoelen af, waarmee de validiteit van de toetsing in het geding is. De visitatiecommissie nam kennis van reeds ingestelde en voorgenomen maatregelen om de validiteit te verhogen. Ze heeft er vertrouwen in dat deze zullen bijdragen aan de validiteit van de moduletoetsen.

#### **Betrouwbaar**

De opleiding past bij de beoordeling van zowel de moduletoetsen als de scripties de vierogensystematiek toe. Deze systematiek is al sinds de oprichting van de opleiding van toepassing bij de beoordeling van de scripties; eerder dit jaar heeft de opleiding deze ook ingevoerd voor de beoordeling van de werkstukken. De uitvoerende docent en de hoofddocent (tweede assessor) kijken de papers

voor 'hun' module na op basis van de toetscriteria die zijn vastgelegd in de vakbeschrijvingen. De visitatiecommissie heeft verschillende toetsbeoordelingen ingezien en vastgesteld dat deze over het algemeen inzichtelijk zijn en veelal worden beargumenteerd met gerichte feedback.

Na de invoering van het vier-ogenprincipe voor de moduletoetsen bleken de gehanteerde toetscriteria te breed interpreteerbaar, waardoor beoordelingen van hetzelfde werkstuk te veel van elkaar af konden wijken. In de steekproefanalyse die de examencommissie uitvoerde onder de beoordelingen kwam zij tot dezelfde conclusie. De toetscriteria zijn daarom herzien en de nieuwe criteria worden per 1 september 2013 officieel van kracht. Momenteel werkt de opleiding bij wijze van proef al met de nieuw opgestelde criteria. De steekproefuitkomsten rond het gebruik van de toetscriteria vormden voor de examencommissie ook aanleiding om in de examinatoretraining aandacht te besteden aan het hanteren van toetscriteria. Tijdens de bijeenkomsten stimuleert de examencommissie discussie en afstemming onder de docenten over welke aspecten meewegen bij toetsing, zodat alle examinatoren de criteria beargumenteerd op een soortgelijke wijze zullen gaan toepassen, vertelde de examencommissie in het gesprek met de visitatiecommissie.

Zoals aangegeven, zijn ook bij de beoordelingsprocedure van de scripties twee beoordelaars betrokken. De opleidingscoördinator van de student wijst hem of haar een afstudeerbegeleider en tweede assessor toe. De tweede beoordelaar is alleen betrokken bij de beoordeling van het plan van aanpak en de definitieve versie van de scriptie, inclusief het eindgesprek. De begeleider en assessor beoordelen in het traject het plan van aanpak en de uiteindelijke scriptie onafhankelijk van elkaar middels beoordelingsformulieren. Deze formulieren bevatten de criteria die voor de student omschreven zijn in het document 'Regelingen omtrent de scriptie'. Voor het eindoordeel over het plan of de scriptie leggen de beoordelaars hun bevindingen naast elkaar.

Een afwijkend oordeel van de tweede lezer over het plan van aanpak of de uiteindelijke scriptie is voor de begeleider eventueel aanleiding om contact op te nemen met de student om bij te sturen. Als de begeleider en de tweede assessor er samen niet uitkomen, dan treedt de programmamanager in beide

gevallen op als derde beoordelaar/arbitrator. Zodra beide lezers de scriptie als voldoende beoordelen, mag de student deze gaan verdedigen. Bij de eindpresentatie en de verdediging zijn beide beoordelaars aanwezig en komen zij op basis van een formulier gezamenlijk tot een oordeel. Voor het afstudeercijfer telt het scriptierapport voor zestig procent mee, de presentatie en verdediging beide voor twintig procent.

Om te garanderen dat de beoordeling van toepassing is op authentiek werk van de betreffende student laat de begeleider hem of haar in verschillende fasen van het werkproces delen van de afstudeeropdracht inleveren en geldt er een fraudereglement/protocol. Vanaf september 2013 zal de opleiding daarnaast officieel gebruik gaan maken van het plagiaatdetectiesysteem Ephorus; met dit systeem is in het eerste deel van het jaar reeds ervaring opgedaan. Een andere mogelijke verbetering van de scriptiebeoordeling in de toekomst betreft het inzetten van een tweede beoordelaar die volledig onafhankelijk is van Hogeschool NOVI. Binnen het Platform ICT-hogescholen waarvan de hogeschool deel uitmaakt, wordt momenteel gesproken over het uitwisselen van examinatoren die als tweede assessor optreden.

Net als aangaande de validiteit, constateerde de commissie in de toetsbeoordeling door de opleiding positieve aspecten, maar ook een belangrijk verbeterpunt. Sterke elementen vond de commissie de vier-ogensystematiek die de opleiding op alle toetsen toepast, de heldere beoordelingsformulieren voor de afstudeerwerken en het hanteren van middelen om fraude te voorkomen. Het wekt verder vertrouwen dat de examencommissie zelf de tekortkomingen in (het hanteren van) de toetsingscriteria heeft gesignaleerd en voortvarend initiatieven heeft ondernomen om deze weg te nemen. Desondanks waren op het moment van de visitatie de nieuwe toetscriteria officieel nog niet van kracht en heeft de commissie mede daarom het resultaat van de genomen maatregelen (de nieuwe criteria en de training van de examinatoren) nog niet kunnen waarnemen in de toetsbeoordelingen.

#### **Inzichtelijk voor studenten**

Voor studenten zijn de toetsmomenten vastgelegd in hun persoonlijke opleidingsplan. Aan de start van een nieuwe module, meestal in de eerste les van het

blok, ontvangen de studenten de specificaties waaraan het werkstuk moet voldoen. Deze specificaties zijn een concrete uitwerking van wat er in de vakbeschrijvingen onder 'toetsing' staat weergegeven. Naast de vakbeschrijvingen heeft de opleiding in het document 'Eisen ten aanzien van een paper' vastgelegd wat de algemene criteria en procedures zijn rond het opstellen, schrijven, vormgeven en inleveren van papers.

In het document 'Regelingen omtrent de afstudeerscriptie' vinden studenten de eisen die de opleiding stelt aan het plan van aanpak, het afstudeeronderzoek, het verslag en de verdediging. De procedures tijdens het afstuderen (de begeleiding, het inleveren etc.) staan in het document 'Procedures omtrent de afstudeerscriptie'. Studenten gaven aan een goed idee te hebben van waar zij tijdens en bij de afsluiting van de studie op getoetst worden.

Na het inleveren van een werkstuk ontvangen studenten binnen vijftien werkdagen het cijfer en de onderbouwing daarvan via de opleidingscoördinator. Deze publiceert tevens de cijferlijst op het Leerplein. De examinerator stelt de definitieve uitslag van een schriftelijk tentamen vast binnen zes weken na de dag waarop het is afgelegd. Studenten kunnen op verzoek hun beoordeeld werk inzien.

Op basis van het bovenstaande concludeert de commissie dat de toetsing en toetsprocedures goed inzichtelijk zijn voor de studenten.

De visitatiecommissie komt voor de deelstandaard 'Toetsing' tot het oordeel **voldoende**. Voor dit oordeel van de commissie is relevant dat de nieuw samengestelde examencommissie heeft geconstateerd waar de pijnpunten in de toetsing zich bevinden. Ze heeft een – naar de mening van de visitatiecommissie – scherp en concreet verbeterplan opgesteld, dat onder meer de volgende verbeteringen omvat:

- het hanteren van een competentieprofiel voor examinatoren (reeds opgesteld);
- het aanstellen en trainen van examinatoren in het op valide wijze opstellen en adequaat beoordelen van toetsen (reeds gebeurd);
- het invoeren van het gebruik van toetsmatrijzen (gepland);
- het herzien van de toetscriteria (criteria herzien, nieuwe criteria treden per 1 september in werking).

Zoals weergegeven, is dit actieplan deels al uitgevoerd en is het merendeel van de wijzigingen per 1 september 2013 officieel van kracht. De visitatiecommissie heeft op basis van het verbeterplan en het gesprek met de examencommissie, waarin deze commissie een doortastende indruk maakte, het vertrouwen dat de opleiding nu beschikt over een valide en betrouwbaar toetsstelsel.

### Gerealiseerd eindniveau

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

De visitatiecommissie is van mening dat de opleiding Bedrijfskunde ter zake kundige afgestudeerden voortbrengt. De (oud-)studenten die de commissie sprak, vertelden dat ze door de theoretische onderbouwing van de praktijk en het steeds toepassen van theorie nu sneller tot de kern van praktische problematiek komen, bijvoorbeeld in het laten samenwerken van bepaalde (groepen) mensen of in de regiovoering bij het inzetten van externe leveranciers bij sourcingsproblemen. Veel alumni ontstijgen hun oude functie en zijn klaar voor meer complexe taken en verantwoordelijkheden. Na afronding van de studie stromen deze afgestudeerden door naar een (hogere) managementfunctie, vaak binnen de organisatie waar ze al werkzaam waren. Deze groei toont aan dat de opleiding slaagt in haar opzet om 'studenten te helpen zichzelf breder te ontwikkelen en daarmee de basis te leggen voor een senior functie of rol.'

Voorafgaand aan de visitatie bestudeerde de commissie alle beschikbare eindwerken van de afgelopen jaren (weergegeven in bijlage 6). De commissie kan zich vinden in de cijfers en feedback die de beoordelaars hebben toegekend aan de scripties. De ervaring die de studenten in de moduleopdrachten opdoen met de uitgangspunten en opbouw van onderzoek, wordt weerspiegeld in de afstudeerscripties. De commissie zag mooie werkstukken in procesgang, opbouw, verzorging en taalgebruik. Hoewel er sprake is van zeer degelijke werkstukken, vraagt de commissie aandacht voor de afbakening van het onderwerp en de vraagstelling: de beoordeelde eindwerken waren vrij breed in hun vraagstelling, waardoor op de onderzoeksvraag niet altijd een compleet antwoord kon volgen. Ook ontbrak bij een deel van de eindwerken de overweging van hoe en

waarom dit specifieke probleem onderzocht werd. Over het geheel genomen getuigen de afstudeerwerken echter zonder meer van het gewenste bachelorniveau, aldus de commissie.

De visitatiecommissie beoordeelt deze deelstandaard als **voldoende**. Ze komt tot dit oordeel vanwege de gedegen, nette eindwerkstukken en de aantoonbare groei die studenten/alumni doormaken in de beroepspraktijk. De sturing van de studenten bij

het afbakenen van de scriptievraagstelling en bij het weergeven van de aanleiding voor het scriptieonderzoek kan nog worden versterkt. De commissie beveelt de opleiding aan in het onderwijs zwaarder in te zetten op deze vorm van onderzoeksgerichtheid. De keuze om per september 2013 een tweede module in onderzoeksvaardigheden aan het curriculum toe te voegen, stemt de commissie dan ook positief.

## *Bijlagen*

## Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

Overzicht panelleden en secretaris

Naam (inclusief titulatuur)	Rol (voorzitter / lid / student-lid / secretaris)	Domeindeskundige (ja / nee)
Drs. R. van Aalst	voorzitter	ja
Drs. W.E. van den Brandt	lid	ja
Ir D.A.J. Smeets	lid	ja
F.M.R. Willems BA	student	nee

III Secretaris/Coördinator

Drs J. van Oudheusden	Gecertificeerd	
-----------------------	----------------	--

IV Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	De heer van Aalst treedt met regelmaat op als voorzitter van visitatiecommissies en heeft een financiële managementfunctie bij TenneT
2	De heer Van den Brandt heeft een ruime ervaring in het managen van professionele organisaties en treedt op als zelfstandig projectleider
3	De heer Smeets is hogeschooldocent en voorzitter van de afdeling Informatica aan de HAN
4	Mevrouw Willems volgt momenteel een pre-master traject Psychologie bij de Universiteit van Utrecht. Ze haalde haar BA aan het University college Maastricht.

V Overzicht deskundigheden binnen panel<sup>3</sup>

Deskundigheid	De deskundigheid blijkt uit:
a. deskundigheid ten aanzien van de ontwikkelingen in het vakgebied	<b>De heer Smeets</b> is verantwoordelijk voor kennisontwikkeling binnen de afdeling Informatica van de HAN. <b>De heer Van den Brandt</b> is als bestuurder actief bij diverse bedrijven en ondernemersplatforms.
b. internationale deskundigheid	<b>De heer Smeets</b> is hogeschooldocent en voorzitter van de afdeling Informatica van de HAN. In die hoedanigheid is hij betrokken bij uitwisseling met buitenlandse hogescholen, en is hij regelmatig spreker op internationale congressen. <b>De heer Van Aalst</b> geeft leiding aan de afdeling audit van TenneT, deze afdeling is deels in Nederland en deels in Duitsland gevestigd
c. werkvelddeskundigheid in het voor de opleiding relevante beroepenveld	<b>De heer Van den Brandt</b> heeft diverse directiefuncties bekleed, tevens is hij actief als projectmanager (zie CV). <b>De heer Van Aalst</b> heeft voor diverse internationale organisaties gewerkt in financiële management functies.
d. ervaring met het geven en/of ontwikkelen van onderwijs op het desbetreffende opleidingsniveau en deskundigheid ten aanzien van de door de op-	<b>De heer Smeets</b> is hogeschooldocent Informatica bij de HAN Zie verder zijn CV.

<sup>3</sup> N.B. De secretaris is GEEN panellid

leiding gehanteerde onderwijs- vorm(en) <sup>4</sup>	
e. visitatie- of auditdeskundigheid	<b>De heer Van Aalst</b> treedt met grote regelmaat op als voorzitter van visitatiepanels.
f. studentgebonden deskundigheid	<b>Mevrouw Willems</b> volgt momenteel een pre-master traject Psychologie bij de Universiteit van Utrecht. Ze haalde haar BA aan het University college Maastricht en studeerde tevens aan de Aarhus School of Business.

## Curricula Vitae

### Drs Raoul R. van Aalst Drs Raoul van Aalst

#### Werkervaring

2008 – Heden	TenneT TSO BV
2011 – Heden	<i>Manager Audit</i> Verantwoordelijk voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internal audit voor de Groep.</li> <li>- Team van 7 mensen in NL en DLD.</li> <li>- Uitwerken van een “Risk based integrated audit approach”.</li> </ul> Speciale opdracht om werkwijze en statuus van de afdeling te verbeteren, vanwege toegenomen externe druk op de Groep.
2008 - 2011	<i>Manager Control and Reporting</i> Verantwoordelijk voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle financiële richtlijnen voor de Groep (accounting, planning &amp; control cyclus, investeringsselectie, etc.)</li> <li>- Interne rapportage (Senior management, RvB en RvC)</li> <li>- Externe rapportage (Jaarverslag, halfjaarverslag, Rating informatie)</li> <li>- Business planning en business control</li> <li>- Project control, investeringsanalyse en cost control</li> </ul> Team van 13 medewerkers, plus functioneel leidinggevend aan business unit controllers (direct en indirect circa 20 medewerkers). Gerealiseerd: volledige vernieuwing van alle rapportages, procedures en formats – om een uitzonderlijke groei te kunnen faciliteren (eerste internationale TSO, Rating, Groei van 2 naar 10 miljard geïnvesteerd vermogen door overnames en investeringen). Elke overname binnen tijd en budget opgenomen in financiële rapportages. Personeelstevredenheid van laagste score naar top 3 van afdelingen.
2003 – 2008	NV Nuon
2006 – 2008	<i>Corporate Divisie Controller</i> Financieel adviseur voor de RvB. Zitting in Transaction Committee, die alle investeringen goedkeurt boven EUR 1 miljoen; Zitting in Enterprise Program Board, die alle IT projecten goedkeurt.  <i>Programma Manager Finance Excellence</i> Verbeterprogramma voor de Finance functie (500 fte), bestaande uit 15 projecten. Gerealiseerd: een groot aantal verbeteringen, zoals vergroten van Shared Services van 50% naar 100%, verminderde intercompany problemen, een ontwikkelprogramma voor Finance medewerkers.

<sup>4</sup> Hieronder worden bijvoorbeeld verstaan afstandsonderwijs, werkplekgerelateerd onderwijs, flexibel onderwijs, competentiegericht onderwijs of onderwijs voor excellente studenten.

2003 – 2006	<p><i>Manager Control, Divisie Retail</i></p> <p>Verantwoordelijk voor de control functie van de Divisie Retail (circa 30 entiteiten, omzet EUR 1,8 miljard). Vier medewerkers. Functionele lijn met alle business controllers en hoofden administratie in de divisie.</p> <p>Gerealiseerd: veelgevraagd business partner en effectieve projectcontrol, door pro-actieve betrokkenheid bij alle belangrijke projecten. Rapportage proces gestandaardiseerd en versneld van 10 naar 2 (!) dagen. IFRS geïmplementeerd in de divisie. Alle uit fusies voortkomende accounting issues (fiscaal en commercieel) opgelost.</p>
2000 – 2003	<p>4U Control BV (advies bureau)</p> <p><i>Partner</i></p> <p>Mede-oprichter van een adviesbureau. Projecten op het gebied van controlling, procesveranderingen en due diligence. Gerealiseerd: groei van 2 naar 10 personen, omzet van meer dan EUR 2,5 miljoen.</p>
1998 – 2000	<p>PricewaterhouseCoopers NV</p> <p><i>Senior Consultant</i></p> <p>Het werkterrein omvat zowel procesverbetering in de financiële functie als financiële vraagstukken in brede zin. Speciale aandacht voor besturing, systemen en shared service centra. Klanten zijn onder andere: Genzyme, AVR, Coca-Cola, Hero, NedCar.</p> <p>Gerealiseerd: zowel project- als verkoopdoelstellingen.</p>
1997 – 1998	<p>PackardBell NEC Europe BV</p> <p><i>Credit Manager</i></p> <p>Verantwoordelijk voor de inning van en het risico op de debiteuren (circa USD 250 miljoen) voor het gebied EMEA. De afdeling bestaat uit 12 medewerkers, met 7 nationaliteiten. Gerealiseerd: reductie na vervaldatum van 40% naar minder dan 20%, terugbrengen afboekingen van USD 6 miljoen naar USD 2 miljoen.</p>
1993 – 1997	<p>PTT Post BV (<i>MD Programma</i>)</p>
1996 – 1997	<p><i>Relatiemanager Informatietechnologie</i></p> <p>Intermediair tussen gebruikers en leveranciers van IT; projectmanager voor diverse IT projecten. Gerealiseerd: eerste SLA's binnen het bedrijf.</p>
1995 – 1996	<p><i>Projectleider Inkoop</i></p> <p>Verantwoordelijk voor de inkoop van catering, afval-afvoer en transport.</p> <p>Gerealiseerd: besparing van meer dan EUR 2 miljoen per jaar.</p>
1994 – 1995	<p><i>Senior Credit Manager</i></p> <p>Opzetten en leiden van een afdeling die verantwoordelijk is voor het debiteurenbeleid (3 medewerkers); tevens plaatsvervangend manager van de afdeling Debiteurenbeheer (circa 20 medewerkers). Gerealiseerd: in sterk gedecentraliseerde omgeving toch eenduidig beleid en uitvoering.</p>
1994	<p><i>Groepsleider</i></p> <p>Eindverantwoordelijkheid voor de postbestelling in een bepaald postcodegebied (60 medewerkers). Gerealiseerd: ziekteverzuim van 12% naar minder dan 6%.</p>
<b>Opleiding</b>	
2006 – heden	Open Universiteit, Cultuurwetenschappen
1999	Certificaat SAP FI/CO
1994 – 1996	RuG, Accountancy specialisatie. (NB: landelijke examens controleleer en AO <i>niet</i> gedaan).
1988 – 1993	Bedrijfskunde (drs.) aan de Rijksuniversiteit Groningen. Propaedeuse behaald in 1989. Financiële specialisatie.



### **Drs Wim van den Brandt**

- Opleiding: SPD(1+2), Informatica(AMBI) en doctoraal Rechten, bedrijfskundige variant (RUU)
- Tien jaar IT-ervaring: programmeur SKF, analist Vredestein en Centrale Rabobank o.a. projectleider project fusie systemen Raiffeisen en Boerenleenbanken
- Zes jaar adviseur organisatie & automatisering bij Dijker Van Dien (PWC)
- Negen jaar Baan, van klein naar groot:
  - Adjunct-directeur Baan Automatisering 1985
  - Directeur Baan Info Systems 1993
  - Managing Director Baan Development; o.a BAAN IV, Baan Business Innovation, Baan All Finance
  - Vice-President Baan Company NV (w.o. Beursgang Damrak/Nasdaq) 1995
- Zes jaar CIO van AON Hudig Europe (eerder Hudig-Langeveldt Groep)
- Twee jaar Logica als directeur divisie Finance & Retail en lid International Finance Board
- Van 2002 tot heden managing partner Silicon Polder Fund BV - (her)financiering van bedrijven
- Van 1998 tot 2012 publiekrechtelijk commissaris regionaal werkvoorzieningsschap Permar
- Penningmeester stichting WZDC Bethanië en stichting Oldenhof (bejaardenhuis)
- Voorzitter CDA afd. Ede (van 2004 tot 10 okt 2012)
- Voorzitter EBC (Edes Bedrijfs Contact - de plaatselijke ondernemersvereniging)
- Voorzitter bestuur NVOG, penningmeester CSO
- Voorzitter RvT ICT Valley
- Gastcolleges Informatica Universiteit Utrecht (UU; Stichting Voor ICT Professionals

### **Ir Deny Smeets**

#### **Education:**

- Bachelor of Electrical Engineering, Twente University Enschede(1973)
- Master of Science in Electrical Engineering, Twente University Enschede (1976)

#### **Present position:**

- Dean Informatics Communication Academy, HAN University, Netherlands

#### **Professional background:**

- Associate Expert for International Telecommunication Union, Geneva, working at Telecom Training Centre in Dacca, Bangladesh. Project for development of Training capacity in electronics, computersystems and digital telecommunication (1976-1979)
- Course developer and program manager Informatics Education, Dirksen Opleidingen (1979-1985)
- Developer Interactive software courses at Typesoft Netherlands (1983-1995)
- Lecturer Computer Engineering, HAN University: Digital Techniques, Microprocessors (1985-1988)
- Projectleader PIIA: Develop Informatics curriculum in Higher Education, HAN University (1988)
- Lecturer Informatics at HAN: Programming, Software Engineering, Operating systems (1989-1992)
- Director Informatics department at HAN-university (1992-2000)
- Researcher Data Architectures & Metadata Management (1995-..)
- o Development of University Information Model and Application Model
- o Research in Generic Business Modelling and Application Generation
- Director ICT-Services department, HAN University (2001-2010)
- Dean Informatics Communication Academy, HAN University (2001-2013)

#### **Output/ contribution / Professionalization**

##### **o Knowledge domain:**

- Advisor Informatics Education
- Organisation and management of ICT-educational department in Higher Education
- Organisation and management of ICT-services department in Higher Education
- Advisor ICT services in Higher Education
- Advisor Information Architectures in Organisations

o **Professional domain:**

- Cofounder & Chair HBO-I foundation (ICT-departments, Univ.of Applied Science) (1990-2003)
- Cofounder(1990), Editor and Chair of Tinfon (1990-2011), Magazine for Informatics Education
- Professional IT Conferences (active participant, presentations and papers NIOC 1990-2010)
- Organising Chair Conferences (IFIP 2009, Next Generation Infosystems 2007, 2008, 2009)
- Organising Chair HBO-I study Tours (USA 2005, Tokyo 2007, Beijing 2009, Bangalore 2011)
- Chair Check-IT: consortium for Dutch-Chinese cooperation in University-Education
- Organising Chair (Dutch) National Informatics Education Conference 2013 (NIOC2013)

**Floor Willems** haalde in 2012 haar BA in Liberal Arts and Sciences aan de University College in Maastricht. Ze specialiseerde daar in sociale psychologie en bedrijfscommunicatie en ze schreef haar bachelor scriptie over transformationeel leiderschap in veranderende bedrijven. In 2009-2010 was Floor lid van de faculteitsraad van de Faculty of Humanities and Sciences (FHS) waar de University College Maastricht (UCM) een onderdeel van is. In 2011 studeerde ze een half jaar aan de Aarhus School of Business in Denemarken waar ze vooral vakken in bedrijfscommunicatie volgde. Op het moment volgt ze een aantal vakken aan de psychologie faculteit van de UU om te voldoen aan de eisen van de master Sociale Psychologie aan de UU en is ze lid van de Cultuur Commissie van Erasmus Student Network in Utrecht waar ze culturele activiteiten organiseert voor internationale studenten om ze te integreren in het Nederlandse (studenten)leven.

## Bijlage 2 Programma visitatie

Hogeschool NOVI – Bachelor Bedrijfskunde - 12 juli 2013

		Aanwezig NOVI
09.00 – 10.30	<i>Aankomst commissie</i> Interne vergadering	
10.30 – 12.00	<i>Bestuur en directie + lectoren</i> Kennismaking Doelen van de opleiding, programma, toetsing, gerealiseerd eindniveau, kwaliteitszorg Opzet van het programma	<i>Bestuur en directie</i> Hans Mulder Jilt Sietsma Kees Louwman <i>Lectoren</i> Yuri Bobbert
12.00 – 13.00	<i>Docenten</i> Programma, toetsing, gerealiseerd eindniveau, kwaliteit docenten	Frans Timmer Martin Stevense Rob Mersel Toon Spoorenberg Peter Brons
13.00 – 14.30	<i>13.00 - 13.30 Inloopspreekuur/Inbel/Skype lunch, documentenbeoordeling</i> (+ Eventueel NOVIS inzien, dus graag hier begeleiding beschikbaar).	Remco Geldhof (NOVIS)
14.30 – 15.30	<i>Studenten deeltijd en duaal</i> Programma, toetsing, kwaliteit docenten	Heyco Siebelink Mehmet Gözel Victor van Gils Leendert Roza Gijs Koolen (niet aanwezig, telefonisch beschikbaar)
15.30 – 16.30	<i>Examencommissie</i> Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties, vrijstellingen	André Kremer Frans Timmer
16.30 – 17.15	<i>Werkveldvertegenwoordigers en alumni</i> Aansluiting van opleiding op werkveld, toetsing en afstuderen	<i>Werkveld</i> José Otte <i>Alumni</i> Ben Erren
17.15 – 18.15	Aanvullend onderzoek, formuleren conclusies	
18.15 – 18.30	Terugkoppeling resultaten, afsluiting van de visitatie	<i>Bestuur en directie</i> Hans Mulder Jilt Sietsma Kees Louwman

## Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens

### 1. In-, door- en uitstroomgegevens van - zo mogelijk - de laatste 6 cohorten

#### Toelichting

Hogeschool NOVI is per 2008 opnieuw begonnen met de opleiding Bedrijfskunde. Voor die tijd was sprake van een andere eigenaar, die in 2008-2009 een doorstart gemaakt heeft onder de naam Hogeschool SDO. Deze is inmiddels zelf geaccrediteerd voor de opleiding Bedrijfskunde. Inmiddels heeft NOVI circa 70 studenten in de opleiding, waarvan inmiddels er 7 de opleiding hebben afgerond. De NVAO verstaat onder uitval een student die na het laatste jaar (van de 4 jaar) niet is afgestudeerd. Hogeschool NOVI hanteert een andere calculatie. Studenten kunnen tot een jaar na de laatste les afstuderen. Daarna kunnen ze zich weer opnieuw voor een jaar inschrijven, tot (conform OER) na het vierde jaar cijfers gaan vervallen (zijnde verlopen).

Tabel 1: Uitval uit het eerste jaar

Cohort	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Uitval	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Hogeschool NOVI heeft geen studenten in het eerste jaar. Dit omdat zij zich richt op een doelgroep van mensen die al geruime tijd werkzaam in het vakgebied de opleiding betreffende. Dit betekent dat studenten die aan de criteria voldoen die Hogeschool NOVI stelt, vrijstelling verkrijgen voor het eerste jaar. Als zij niet aan de criteria voldoen, worden ze niet ingeschreven, maar krijgen ze een studieadvies om (eerst) alternatieve certificering te behalen.

Tabel 2: Uitval uit de bachelor

Cohort	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Uitval	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	0 %	17 %	3 %

Dit betreft studenten die na 1 jaar na de laatste les nog niet zijn afgestudeerd.

2010: 1 van de 6 ingeschreven studenten

2011: 1 van de 31 ingeschreven studenten

Tabel 3: Rendement

Cohort	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Uitval	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	100%	50%	29%

2009: 1 van de 1

2010: 3 van de 6

2011: 9 van de 31

### 2. Gerealiseerde docent-studentratio

Ratio	1:52*
-------	-------

\*Bij deze ratio is het totaal aantal Bedrijfskundestudenten gedeeld door het totaal aantal docenten dat optreedt in de opleiding. De opleiding gaf de visitatiecommissie de volgende aantallen voor de berekening van deze ratio:

Aantal lessen studiejaar 2012-2013, twee trajecten met totaal 52 studenten:

- ABN Amro: circa 15 studenten. 1 dagdeel per week les: 12 modules à 6 dagdelen: totaal 72 dagdelen
- Open (1 traject): 2 dagdelen per week les: 24 modules à 6 dagdelen: totaal 144 dagdelen.

Docenten: totaal netto lessen 216, ongeveer 1,0 fte.

PM: voorbereidingstijd; docentenmeetings, beheer vakken etc.

3. Gemiddeld aantal contacturen per fase van de studie

Studiejaar	1	2	3	4
Contacturen	225	225	225	120

4. Docentkwaliteit

Graad	MA	PhD
Percentage	25%	15%

## ***Bijlage 4 Eindkwalificaties***

Het opleidingsprofiel geeft een omschrijving van de eisen in termen van kennis, vaardigheden en beroepshouding waaraan een afgestudeerde van de opleiding hbo Bedrijfskunde moet voldoen. Het profiel gaat uit van tien hoofdcompetenties of kerntaken:

### *Kerntaak 1*

Leidinggeven aan een bedrijf, een bedrijfsonderdeel, bedrijfsprocessen of een project.

### *Kerntaak 2*

Analyseren van beleidsvraagstukken, vertalen in beleidsdoelstellingen en –alternatieven en voorbereiden van besluitvorming.

### *Kerntaak 3*

Toepassen van humanresourcesmanagement in het licht van de strategie van de organisatie.

### *Kerntaak 4*

Inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- of organisatieprocessen.

### *Kerntaak 5*

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

### *Kerntaak 6*

Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces.

### *Kerntaak 7*

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

### *Kerntaak 8*

Intern en extern communiceren, teamgericht samenwerken in een multidisciplinaire, multiculturele en internationale arbeidsomgeving.

### *Kerntaak 9*

Bepalen van doelstellingen voor de eigen professionele ontwikkeling en voor het functioneren in uiteenlopende beroepssituaties.

### *Kerntaak 10*

Interdisciplinair werken als bruggenbouwer tussen verschillende afdelingen, disciplines, actoren op een pragmatische wijze alsook op een geordende en methodisch verantwoorde werkwijze.

## Bijlage 5 Programmaoverzicht

### Opbouw programma Bedrijfskunde NOVI 2013-2014

Jaar 1	12 vakken	48	ECTS
	Werkervaring of stage	12	ECTS
Jaar 2	12 vakken	48	ECTS
	Werkervaring of stage	12	ECTS
Jaar 3	12 vakken	48	ECTS
	Werkervaring of stage	12	ECTS
Jaar 4	6 vakken + scriptie	24 + 30	ECTS
	Werkervaring of stage	6	ECTS

<b>Jaar 1</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inleiding communicatie</li> <li>• Inleiding Projectmanagement</li> <li>• Inleiding relatie- en accountmanagement</li> <li>• Inleiding management control</li> <li>• Inleiding informatiekunde</li> <li>• Inleiding financieel economisch management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inleiding bestuurlijke informatie voorziening</li> <li>• Inleiding marketing management</li> <li>• Inleiding cross cultural management</li> <li>• Inleiding logistiek</li> <li>• Inleiding organisatiekunde</li> <li>• Inleiding recht</li> </ul>
<b>Jaar 2</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftelijke communicatie</li> <li>• Adviesvaardigheden</li> <li>• Inleiding Integrale Kwaliteitszorg</li> <li>• Arbeids-, privaot en sociaal recht</li> <li>• Organisatieontwerp</li> <li>• Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatieverandering</li> <li>• Mondelinge communicatie</li> <li>• Projectmanagement 1</li> <li>• Cross cultural management</li> <li>• Relatie- en accountmanagement 1</li> <li>• Relatie- en accountmanagement 2</li> </ul>
<b>Jaar 3</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistiek</li> <li>• Organizatiekunde</li> <li>• Financieel economisch management 1</li> <li>• Financieel economisch management 2</li> <li>• Risk management//EDP Auditing</li> <li>• Demand Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project management 2</li> <li>• Integrale Kwaliteitszorg (INK)</li> <li>• Werken onder architectuur</li> <li>• Personeelsmanagement</li> <li>• Organisaties in Verandering</li> <li>• Proces Gericht Besturen en prestatie management</li> </ul>
<b>Jaar 4</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing Management</li> <li>• Innovatie</li> <li>• Informatiebeleid en Strategie</li> <li>• Onderzoeksmethoden en –kunde</li> <li>• Bestuurlijke informatievoorziening.</li> <li>• Financieel Management voor non financials</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstudeerscriptie</li> </ul>



## Afstudeerrichtingen

Voor de afstudeerrichting Informatievoorziening wordt een aantal specifieke vakken gegeven, meer gericht op het thema Informatievoorziening. Voor deze studierichting is hieronder het vierde jaar weergegeven met de specifieke vakken aangeduid met een \*.

<b>Jaar 4 afstudeerrichting Informatievoorziening</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gebruikersvereisten /specificeren (User Requirements)*</li><li>• Acceptatie en Testen*</li><li>• Beheer Bedrijfsinformatie*</li><li>• Onderzoeksmethoden en –kunde</li><li>• Bestuurlijke informatievoorziening</li><li>• Financieel Management voor non financials</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afstudeerscriptie</li></ul>

Voor de afstudeerrichting Enterprise Engineering wordt een aantal specifieke vakken gegeven, meer gericht op het thema Business Process Management. Voor deze studierichting is hieronder het vierde jaar weergegeven met de specifieke vakken aangeduid met een \*.

<b>Jaar 4 afstudeerrichting Enterprise Engineering</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Business Process Management 1*</li><li>• Business Process Management 2*</li><li>• Business Process Management 3*</li><li>• Onderzoeksmethoden en –kunde</li><li>• Bestuurlijke informatievoorziening</li><li>• Financieel Management voor non financials</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afstudeerscriptie</li></ul>

## **Bijlage 6 Bestudeerde documenten**

### ***Kritische reflectie***

Bijlage 01 WIKI-technologie

Bijlage 02 NOVI is partner in het Enterprise Engineering Institute

Bijlage 03 NOVI is partner in het onderzoeksnetwerk CIAO

Bijlage 04 Onderscheidende kenmerken Hogeschool NOVI

Bijlage 05 Zelfevaluatie Hogeschool NOVI 2012 (interne audit)

Bijlage 06 3467270-KT\_Hogeschool\_NOVI\_vastgesteld\_opleidingsrapport\_23-11-2012\_incl zienswijze

Bijlage 07 Zienswijze van Hogeschool NOVI op het Inspectierapport

Bijlage 08 Accordering nieuwe organisatiestructuur NOVI

Bijlage 09 Benoemingsbrief\_lectoraat\_dr\_BDerksen

Bijlage 10 Proefschrift inzake continuïteit Hogeschool NOVI

Bijlage 11 Terug- en vooruitblik NOVI

Bijlage 12 Opleidingsprofiel HBO Bedrijfskunde 2013-2014 v1

Bijlage 13 BK matrix leerdoelen en competenties v1.0

Bijlage 14 Procedurebeschrijving beoordeling competenties v4

Bijlage 15 Formulier toelichting beroepsproduct v5

Bijlage 16 Formulier bewijsdocument aanvraag toelating v5

Bijlage 17 Concept Basisopzet Studielastnormen NRTO

Bijlage 18 Studiegids deeltijd Bedrijfskunde 2013-2014 v1.4

Bijlage 19 Regelingen omtrent de afstudeerscriptie BK v1.1

Bijlage 20 Presentatie maken scriptie v4

Bijlage 21 Procedures omtrent de afstudeerscriptie BK

Bijlage 22 Docentenhandleiding NOVI v1.6

Bijlage 23 Stagereglement bacheloropleidingen v1.0

Bijlage 24 Handboek examens bacheloropleidingen v1.0

Bijlage 25 Onderwijs- en Examenregeling BK v1.0

Bijlage 26 Fraudereglement

Bijlage 27 Ontstaan en ontwikkeling van niet-bekostigd ICT-onderwijs'

Bijlage 28 De nieuwe Stichting Platform ICT-Hogescholen SPIH 2013 1302-34-37

Bijlage 29 Internationale samenwerking NOVI op technische bedrijfskunde ofwel enterprise engineering

Bijlage 30 Studiegids duale opleiding BK 2013-2014

Bijlage 31 Vakbeschrijving OZK

Bijlage 32 Stagebeschrijving BS7

Bijlage 33 Reglement examencommissie NOVI versie 1.0

Bijlage 34 Profiel examinatoren (conceptversie)

### ***Eindwerkstukken***

Blijleven, D.A. 'Hoe kan capaciteitsmanagement de voorwaarden scheppen om te komen tot resultaatgerichte sturing bij de Koninklijke Marechaussee?' maart 2013.

Erren, B. 'Regie voeren, .... duidelijk?' januari 2011.

Laan, S.V. van der. 'Grip op de werkelijkheid. Toegevoegde waarde van een betrouwbare AO/IC' april 2013.

Pot, A. van der. 'Onderzoek naar de voor- en nadelen van een Business Intelligence Competency Center binnen de Rechtspraak' april 2013.

## ***Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen***

**Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring**

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

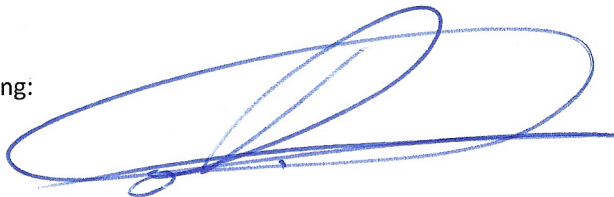
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleidingen B Bedrijfskunde van Hogeschool NOVI. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

RAOUL VAN AALST

Datum:

12 juli 2013

Plaats:

Utrecht

## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

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

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

drs. W. van den Brandt

Datum:

12 juli 2013

Plaats:

Utrecht

## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

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

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,

Handtekening:

*D. Smeets*

Naam:

*D. Smeets*

Datum:

*13 07 12*

Plaats:

*Wtrecht*



## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

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

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

Floor Willems

Datum:

12-7-2013

Plaats:

Utrecht.

**Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring**  
voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

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

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

Judith van Oudheusden

Datum:

12 juli 2013

Plaats:

Utrecht