



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling &
Bijzonder kenmerk 'Ondernemen'

**hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde
Ad Commercieel Management
Ad International Business Management**

voltijd en Associate degree

Business School Notenboom

**De kracht van
kennis.**

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling &
Bijzonder kenmerk 'Ondernemen'

**hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde
Ad Commercieel Management
Ad International Business Management**

CROHO nrs. 34035, 80096, 80106

voltijd, Associate degree

Business School Notenboom

Hobéon Certificering

Datum

23 april 2018

Auditpanel

De heer R.J.M. van der Hoorn MBA CMC

Mevrouw dr. K. Wiegink

De heer prof. dr. E. Peelen

De heer prof. dr. drs. ir. C.M. Ravesloot

Mevrouw I. van Hemmen

Secretaris

Drs. G.W.M.C. Broers

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	7
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	9
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	31
6.	AANBEVELINGEN	33
BIJLAGE I	Scoretabel	35
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	39
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	45
BIJLAGE IV	Overzicht auditpanel	47
BIJLAGE V	Bijzonder kenmerk 'Ondernemen'	48

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Business School Notenboom
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	B Bedrijfskunde Ad Commercieel Management Ad International Business Management
registratienummer croho	B Bedrijfskunde: 34035 Ad Commercieel management: 80096 Ad International Business Management: 80106
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor en Associate degree
graad en titel	Bachelor en Associate degree
aantal studiepunten	Bachelor: 240 EC. Associate degree: 120 EC.
afstudeerrichtingen	
locaties	Eindhoven en Hilversum
varianten	Voltijd Associate degree
onderwijstaal	Nederlands en Engels
datum audit / opleidingsbeoordeling	29 en 30 januari 2018
Contactpersoon opleiding	Mevrouw drs. B. Suijkerbuijk b.suijkerbuijk@notenboom.nl

2. SAMENVATTING

De bacheloropleiding Bedrijfskunde leidt studenten in vier jaar op tot bedrijfskundigen op hbo-niveau. De *Associate degrees* (Ad) 'Commercieel Management' en 'International Business Management' leiden studenten in twee jaar op, 'short cycle' in de terminologie van de opleiding, tot commercieel manager op een niveau tussen mbo en hbo. De opleidingen die Business School Notenboom (hierna: BSN) aanbiedt, hebben als onderscheidend kenmerk: beroepsgerichtheid en ondernemen. Zowel bij de Ad als bij de bachelor staan studieonderdelen centraal rond de inrichting van bedrijven, bedrijfsprocessen, marktwerking, import en export. Studenten die de bachelor Bedrijfskunde volgen, kiezen een minor op een aan het vakgebied gerelateerd terrein. Na het afstuderen van de bachelor Bedrijfskunde kunnen studenten aan de slag bij een breed scala aan bedrijven, zowel *profit* als *non profit*, overheid en bedrijfsleven, binnen de dienstverlenende sector of als zelfstandige. Dit geldt ook voor de afgestudeerde Ad'er, maar deze functioneert op een meer tactisch niveau binnen een organisatie/bedrijf dan de afgestudeerde bachelor.

Onderwerp 1. Beoogde leerresultaten

De opleidingen leiden op voor functies in het bedrijfsleven op bachelorniveau (Bedrijfskunde) en *Associate degree*-niveau (Commercieel Management en International Business Management). Kenmerkend voor deze drie opleidingen, in de visie van BSN, is hun gerichtheid op ondernemen. De opleiding hanteert dan ook, behalve de landelijk vastgestelde eindkwalificaties, nog twee additionele eindkwalificaties waarbij ondernemen centraal staat. De beroepsprofielen en de eindkwalificaties geven een helder beeld waar de bachelor en beide Ad's voor opleiden. De betrokkenheid van het werkveld, i.c. de beroepenveldcommissie, is zichtbaar en zij vormt voor BSN een belangrijke gesprekspartner. Ook garandeert zij de inbreng in de eindkwalificaties van actuele marktontwikkelingen en zorgt zij voor de aansluiting van de opleidingen op het beroepenveld. De onderzoekscomponent is in de eindkwalificaties van de bachelor Bedrijfskunde opgenomen onder 'methodisch handelen'. De internationale component is eveneens verwerkt in verschillende eindkwalificaties van de bachelor.

Het auditpanel beoordeelt standaard 1 als goed.

Onderwerp 2. Programma

De curricula van zowel de Ad-opleidingen als de bachelor bevatten naast de kenniscomponent een uitgebreide op de praktijkgerichte component. Zo geldt voor de drie opleidingen dat zij in het eerste studiejaar aandacht besteden aan: *applied research, business fundamentals, strategic leadership* en *marketing innovation*. Daarnaast is er ruim aandacht voor beroepsoriënterende activiteiten. Vanaf het tweede studiejaar lopen de tweejarige Ad's en de vierjarige bachelor uiteen. Zo is er bij de Ad's versterkt sprake van een meer op de praktijkgerichte component. De bachelorstudent volgt in het tweede en derde studiejaar nog verdiepende studieonderdelen. De drie opleidingen onderscheiden in hun curriculum vier leerlijnen: de inhoudelijke leerlijn, de onderzoekslijn, de persoonlijke- en vaardighedenleerlijn en de ondernemende leerlijn. Deze sluiten aan op zowel de inhoud, de beroepsprofielen als de onderwijsvisie.

Voor zowel Bedrijfskunde als voor beide Ad's geldt, dat zij de eindkwalificaties op een inzichtelijke wijze hebben uitgewerkt in doelstellingen die op hun beurt weer zijn uitgewerkt in drie curricula. Alle studenten werken in groepsverband aan praktijkgerichte projecten, veelal aangeleverd door externe opdrachtgevers die ook bij de beoordeling van een project betrokken zijn. De internationale component in het curriculum is verwerkt door Engelstalige literatuur en verschillende Engelstalige studieonderdelen.

De drie curricula bieden een afwisseling van theorie en praktijk. Studieonderdelen uit de bachelor- en Ad-propedeuse zoals Ondernemen, Projectmanagement, Beroepsoriëntatie en de stage, laten de op de praktijk gerichte component duidelijk zien.

Kenmerkend voor de drie opleidingen is dat zij studenten de gelegenheid bieden om zich, in eigen tempo, te ontwikkelen tot een professional, waarbij sprake is van een toenemende beroepsgerichtheid, verantwoordelijkheid en groeiend ondernemerschap. De opleidingen begeleiden studenten intensief en hebben een goed beeld van de studievoortgang van de student. Zij sluiten aan bij het instroomniveau van aspirant studenten. Via een intakeprocedure stemmen de student en zijn ouders/wettelijke vertegenwoordigers enerzijds en de opleiding anderzijds hun verwachtingen op elkaar af. Het aantal studenten dat de opleiding voortijdig verlaat is gering; dit is mede het gevolg van de intakeprocedure en de intensieve begeleiding die de opleidingen hun studenten bieden.

Het auditpanel beoordeelt standaard 2 en 3 als voldoende, standaard 4 en 5 als goed.

Onderwerp 3. Personeel

Het docententeam bestaat uit een mix van op de praktijkgerichte én meer op de theorie gerichte docenten. De docent-student ratio bedraagt ten hoogste 1:19. Uit de cv's van de docenten blijkt dat zij vrijwel zonder uitzondering uit de praktijk afkomstig zijn. Zij hebben daar hun sporen verdiend, zijn nog werkzaam als hoger kader functionaris of als zelfstandig ondernemer. Voor studieonderdelen met een ruime theoriecomponent, zoals op het terrein van onderzoek, zet de opleiding Bedrijfskunde wo-opgeleide docenten in. Docenten hebben tevens een rol bij de ontwikkeling van studieonderdelen. Zij kunnen zelf met suggesties komen om in teamverband studieonderdelen opnieuw te ontwikkelen of deze anders in te richten hetgeen hun betrokkenheid en commitment bij de opleidingen versterkt. BSN biedt haar docenten, in het kader van bijscholing, de gelegenheid om themasessies te volgen die nauw aansluiten bij relevante didactische onderwerpen.

Het auditpanel beoordeelt standaard 6 als voldoende.

Onderwerp 4. Voorzieningen

De onderwijsomgeving kenmerkt zich door kleinschaligheid en is daarmee, letterlijk, overzichtelijk. Studenten en docenten beschikken over voorzieningen die aansluiten bij hun wensen: de ICT-infrastructuur is goed, de lokalen zijn passend voor de maximale omvang van vijftien studenten per klas en studenten kunnen zich bij universiteitsbibliotheken inschrijven in drie steden op kosten van BSN. De begeleiding van studenten is prima: gedegen met een nadrukkelijke betrokkenheid van ook de ouders. De opleidingen en docenten volgen de vorderingen van studenten nauwgezet. Om studievertraging te voorkomen is er sprake van sterk studentgecentreerde onderwijsvormen. Begeleiding op de stageplek en de opleiding maken daar deel van uit.

Het auditpanel beoordeelt standaard 7 en 8 als goed.

Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

BSN is als particulier onderwijsinstituut sterk gefocust op kwaliteitszorg. Het kwaliteitszorgsysteem is opgezet op basis van de pdca-cyclus en is gekoppeld aan verschillende externe beoordelingskaders. Binnen haar 'kwaliteitsmodel' besteedt BSN aandacht aan opleidingsrelevante aspecten waaronder de doelstellingen en het programma per opleiding, de inzet van personeel, voorzieningen, de borging van kwaliteit en de resultaten. Zowel het werkveld, docenten als studenten spelen een rol bij het verder ontwikkelen van opleidingen op basis van evaluaties. Voor de bacheloropleiding Bedrijfskunde en beide Ad's geldt, dat de beroepenveldcommissie, externe deskundigen, bedrijfsbegeleiders, partner organisaties en alumni betrokken zijn bij de kwaliteit van de drie curricula. Ook de ouders van studenten zijn via ouderenquêtes betrokken bij kwaliteitszorg. Dat is bijzonder.

Het auditpanel beoordeelt standaard 9 als goed.

Onderwerp 6. Toetsing

BSN voert een centraal beleid op het terrein van toetsing en examinering dat onder de verantwoordelijkheid staat van de examencommissie. Deze werkt, onafhankelijk van het management, organisatiebreed voor alle onder BSN ressorterende opleidingen. De toetscommissie is verantwoordelijk voor het ontwerpen en actualiseren van de toetsmatrijzen op basis van de modulebeschrijvingen en de leerdoelen. De toetsvorm wordt in belangrijke mate bepaald door de leerlijnen. De door het auditpanel bestudeerde toetsen zijn voldoende kennisgeoriënteerd, valide en transparant. Om de betrouwbaarheid van de toetsen te garanderen, maken de opleidingen gebruik van antwoordmodellen en/of beoordelingsinstrumenten. De afstudeerprocedures voor de Ad en de bachelor sluiten aan bij het niveau: meer gefocust op de praktijk bij de Ad'er, zowel een praktijk- als een forse kenniscomponent bij de bachelor. De beoordelingswijze van de afstudeerwerken acht het auditpanel voldoende inzichtelijk en navolgbaar. De 'hygiëne' van de beoordelingswijze bij het praktijkonderzoek verdient op een enkel punt nog aandacht.

Het auditpanel beoordeelt standaard 10 als voldoende.

Onderwerp 7. Gerealiseerde leerresultaten

Het auditpanel stelt vast dat de afstudeerproducten van de Ad en de bacheloropleiding het niveau representeren waarvoor zij opleiden. De Ad opdracht bevat een voor het beroepenveld relevante en daarmee op de praktijk gerichte component. Voor de bachelorafstudeerwerken geldt dat zij een *research design* bevatten van voldoende niveau, waarmee de studenten aantonen dat zij empirisch onderzoek kunnen uitvoeren. Wel verdienen afstudeerwerken op een enkel punt nog aandacht: zo kan de complexiteit van de vraagstelling hoger en verdient de wijze waarop studenten de literatuurcomponent in hun scriptie verwerken, aandacht. Alumni zijn tevreden over de opleiding en over de aansluiting opleiding en werkveld. Een kwart van de bachelorafgestudeerden stroomt door naar een master. Ook het werkveld toont zich tevreden over de kwaliteit van de afgestudeerden.

Het auditpanel beoordeelt standaard 11 als voldoende.

Algemene conclusie:

BSN maakt haar onderwijsvisie bij de bachelor Bedrijfskunde en beide Ad's op het gebied van Commercieel Management en International Business Management waar. Het ondernemen komt in alle facetten van de drie opleidingen herkenbaar als onderscheidend kenmerk naar voren, het is tot in de haarvaten doorgedrongen en verwerkt. De Ad's sluiten aan op de behoefte van de studenten en de eisen van het werkveld. Zij vormen een mooie *niche*. De combinatie van praktijkgeoriënteerde en op de theorie gefocuste docenten leidt tot een docententeam dat voldoende toegerust is om de drie opleidingen te verzorgen. Als uitzonderlijk kwalificeert het auditpanel de betrokkenheid van ouders bij de opleidingen en de intensieve begeleiding van studenten. De uitvalpercentages zijn navenant laag.

Gelet op het oordeel van het auditpanel op de verschillende standaarden, 'voldoende' voor de standaarden 2, 3, 6, 10 en 11 en het oordeel 'goed' voor de standaarden 1, 4, 5, 7, 8 en 9, adviseert het auditpanel de NVAO om de bacheloropleiding Bedrijfskunde in de variant voltijd en de Ad's Commercieel Management' en 'International Business Management' te accrediteren voor de periode van zes jaar.

Den Haag, 23 april 2018

R.J.M. van der Hoorn MBA CMC
voorzitter

drs. G.W.M.C. Broers,
secretaris

3. INLEIDING

Business School Notenboom (hierna: BSN) is een niet bekostigde onderwijsinstelling. Zij biedt opleidingen op de niveaus bachelor en *associate degree* (hierna: Ad) binnen de vakgebieden bedrijfskunde en *hospitality* in Hilversum en in Eindhoven. Tot haar portfolio van bacheloropleidingen behoort behalve Bedrijfskunde ook Hospitality & Events Management. Tot haar Ad's behoren Commercieel Management en International Business Management en een Ad op het terrein van Hospitality & Events Management. In deze rapportage richten wij ons op de bedrijfskunde-bachelor en op beide eerstgenoemde Ad's. De Ad's zijn nauw verbonden met de bachelor Bedrijfskunde, reden waarom wij de bevindingen van het auditpanel dat deze drie opleidingen beoordeelde in één rapport beschrijven, vergezeld van een weging en oordeel per standaard.

Voor alle opleidingen die BSN aanbiedt, geldt dat zij een sterke beroepsgerichtheid laten zien. BSN kenmerkt zich door een sterk en wijdvertakt bedrijvensnetwerk in met name, maar niet uitsluitend, in de regio Hilversum, de Brabantse regio en de hieraan grenzende gebieden, het buitenland inclusief. Veel BSN-studenten zijn afkomstig uit ondernemende families die juist voor deze onderwijsinstelling kiezen door de beroepsgerichte en ondernemende studieomgeving.

BSN biedt haar bachelorstudenten tevens de mogelijkheid om een minor te volgen op vakgebieden die nauw gerelateerd zijn aan bedrijfskunde: 'International Business', 'Finance Management', 'Marketing Innovation'. Praktijkervaring vindt de opleiding belangrijk, reden waarom studenten twee keer stage lopen. De totale vakantieperiode is beperkt. De opleidingen, zowel de bachelor als beide Ad's, kenmerken zich door een persoonlijk leertraject.

In de voorliggende rapportage behandelen we de bacheloropleiding Bedrijfskunde en beide hieraan gerelateerde Ad's Commercieel Management en International Business Management. Het auditpanel dat deze drie opleidingen in twee dagen beoordeelde, heeft tevens de bacheloropleiding 'Hospitality & Events Management' en de bijbehorende gelijknamige Ad beoordeeld. In een brief van de NVAO aan het bevoegd gezag van BSN (NVAO/20171769/ND) geeft de NVAO aan dat een 'gebundelde beoordeling van uw opleidingen mogelijk' is. De bevindingen van het panel wat betreft de *hospitality*-opleidingen zijn in een aparte rapportage samengevat. Bij verschillende standaarden, waaronder Voorzieningen, Begeleiding en Kwaliteitszorg, is sprake van een grote mate van overeenkomst tussen de op bedrijfskunde en de op *hospitality* gerichte opleiding en hun Ad's. Deze standaarden zullen dan ook in beide rapportages in belangrijke mate identiek zijn.

In de voorliggende rapportage besteedt het auditpanel in bijlage V tevens aandacht aan haar bevindingen rond het bijzonder kenmerk 'Ondernemen'. In de in de vorige alinea genoemde brief van de NVAO, wijst de NVAO de opleiding erop dat zij de beoordeling van de opleidingen Bedrijfskunde en Hospitality Management kan inrichten op het verkrijgen van een bijzonder kenmerk'.

Vorige accreditatie

De bacheloropleiding Bedrijfskunde is eerder, in 2010, beoordeeld als 'Bachelor Business Administration' (beide opleidingen hebben een identiek ISAT nummer). In het accreditatiebesluit van 17 april 2012 besloot de NVAO tot een herstelperiode van de bachelor Business Administration waarbij de opleiding in de gelegenheid werd gesteld om een herstelplan te schrijven.

Het resultaat van het herstelplan is vervolgens door een NVAO-auditpanel positief beoordeeld eind januari 2013.

In onderstaand schema vatten wij verkort de aandachtspunten voor de opleiding samen zoals weergegeven in de rapportage van het auditpanel dat de opleiding eind januari 2013 beoordeelde. Tevens geven wij aan welke maatregelen de opleiding sedert die audit heeft genomen naar aanleiding van deze aandachtspunten (Besluit accreditatie hbo-bacheloropleiding Business Administration van Business School Notenboom, kenmerk: *NVAO/21031427/LL*).

Aandachtspunt auditpanel 2013	Genomen maatregel door opleiding
Houd de vertaalslag van domeincompetenties naar eigen BBA-competenties opnieuw kritisch tegen het licht om te zien of alle domeincompetenties goed in het eigen competentieprofiel vertegenwoordigd zijn.	Gerealiseerd. De opleiding heeft deze vergelijking uitgevoerd op basis van het vernieuwde landelijk kwalificatieraamwerk uit 2012. De eindkwalificaties van alle bacheloropleidingen zijn aangepast aan het landelijk kwalificatieraamwerk BBA.
Draag er zorg voor dat de ontwikkelingen m.b.t. het landelijk kwalificatieraamwerk continu wordt gevolgd.	De opleiding neemt deel aan landelijke overleggen en betreft haar beroepenveldcommissie nauw bij de herijking van het beroepsprofiel en de eindkwalificaties
Werk de Notenboom competenties uit tot beter bruikbare eindkwalificaties.	Gerealiseerd. De Notenboom kwalificaties zijn verder geconcretiseerd en worden tijdens de stage en bij het studieonderdeel Ondernemen getoetst.
Trek wat de onderzoekslijn binnen het curriculum betreft de consequenties uit de professionele oriëntatie van de opleiding en stel a.d.h.v. het beroepsprofiel vast wat de kennisbasis is.	Een onderzoekslijn maakt deel uit van het curriculum. Er is een voormalige lector aangesteld met in zijn portefeuille toegepast onderzoek. Deze heeft de onderzoekslijn verder uitgewerkt op basis van de hiervoor geldende eisen voor het afstuderen.
Scherp het internationaal karakter van de opleiding aan.	Engelstalige literatuur en Engelstalige studieonderdelen maken deel uit van het curriculum. Ook maakt BSN gebruik van voor de opleidingen relevante informatie afkomstig uit haar netwerk.
Zorg ervoor dat het programma voldoende eigen karakter heeft t.o.v. de overige BSN opleidingen.	Het curriculum is specifiek voor de opleiding en onderscheidt zich van de andere door BSN aangeboden bacheloropleiding.
Formuleer een didactisch concept dat expliciet is gericht op de studentenpopulatie van BSN.	Gerealiseerd. Sterk op de persoon gericht wat onderwijsvorm en begeleiding betreft.
Zorg bij de eerstvolgende programmaherziening voor grotere onderwijseenheden en vermeld daarbij de studielast.	De studielast is vermeld, het aantal modules is overzichtelijk en omvat de noodzakelijke kennisdelen.
Onderzoek de mogelijkheid om te komen tot docententeams per opleiding.	BSN maakt een andere keuze: geen team per opleiding, wel clustering per programmamanager.
Ontwikkel een personeelsbeleid dat is afgestemd op de ambities van BSN m.b.t. het opleidingsniveau van docenten, op de internationaliseringsambities en op de aangescherpte eisen in toets- en afstudeerbeleid. Verifieer de door docenten verstrekte informatie.	Docenten leveren jaarlijks een bijgesteld cv aan dat tijdens functioneringsgesprekken wordt besproken. Rondom toetsen en afstuderen zet de opleiding in op relevante deskundigheid. Zij organiseert daartoe themasessies. Het betreft hier een <i>ongoing proces</i> .
Maak intern vaste procedurele afspraken over de informatieverstrekking aan studenten over toelatingsregels en procedurewijzigingen	Gerealiseerd, zowel via ICT-voorzieningen als mondeling.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde leerresultaten

Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld, het vakgebied en op internationale eisen.

Toelichting NVAO: De beoogde leerresultaten beschrijven aantoonbaar het niveau (associate degree, bachelor of master) zoals gedefinieerd in het Nederlands kwalificatieraamwerk en de oriëntatie (hbo of wo) van de opleiding. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het regionale, het nationale en het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde leerresultaten tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving. De uitgangspunten voor de inrichting van de opleiding passen bij de onderwijsvisie en het profiel van de instelling. De beoogde leerresultaten worden periodiek geëvalueerd.

Bevindingen

Beroepsprofielen

De afgestudeerde bachelor bedrijfskundige kan een probleem vanuit een economische, marketing, organisatorische, logistieke en juridische invalshoek benaderen en oplossen. Kenmerkend voor deze opleiding is de ondernemende houding van de student. Verder zijn managementvaardigheden en het realiseren van klanttevredenheid centrale onderdelen in het beroepsprofiel. De opleiding leidt op voor midden- en hogere managementfuncties binnen zowel familiebedrijven als overige organisaties. De ondernemende houding uit het beroepsprofiel heeft de opleiding nog verder uitgewerkt in twee extra kwalificaties die zich richten op ondernemende houding en directe inzetbaarheid. Dit beroepsprofiel sluit goed aan op het bijzonder kenmerk 'Ondernemen' waar wij in een bijlage van deze rapportage aandacht aan besteden.

De Ad Commercieel Management is een tweejarige opleiding binnen de bachelor Bedrijfskunde. Het beroepsprofiel dat BSN hanteert voor deze Ad sluit goed aan op de wensen van de studenten en van het werkveld. Ad'ers die deze opleiding volgen, werken al in of komen terecht op functies binnen marketing en sales. Het beroepsprofiel is concreet daar waar het de werkzaamheden van de afgestudeerde Ad'er betreft: hij is op meer tactisch niveau verantwoordelijk voor een team, bewaakt daarbij op basis van een jaarplan de inzet van personen, middelen en materialen en ziet toe op het behalen van vooraf afgesproken resultaten. De afgestudeerde Ad'er kan vanuit verschillende invalshoeken een probleem benaderen; vormt de schakel tussen het bedrijf waar hij voor werkt en klanten. Communiceren is in het beroepsprofiel dan ook een essentieel onderdeel. Afgestudeerden komen terecht op functies zoals projectmedewerker, campagnemedewerker of salesmanager.

De Ad International Business Management is eveneens een tweejarige opleiding binnen de bachelor Bedrijfskunde. Uit het beroepsprofiel van deze Ad'er blijkt dat hij 'beroepsgericht' functioneert binnen de internationale handel en logistiek. Afgestudeerden komen terecht op functies zoals projectmedewerker internationale handel en accountmedewerker. Voor het overige vertoont het beroepsprofiel van deze Ad'er sterke gelijkenis met dat van de Ad Commercieel Management.

Voor beide Ad's geldt dat zij aansluiten bij het bijzonder kenmerk 'Ondernemen' omdat van afgestudeerden wordt verwacht dat zij initiatief nemen, commercieel denken en handelen en over goede communicatieve vaardigheden beschikken, kortom, dat zij ondernemend zijn. Voor de drie opleidingen geldt verder dat zij sterk zijn ingebed in de regio Groot-Eindhoven, i.c. de regio Oost-Brabant met duidelijke vertakkingen naar het omliggende buitenland, en Hilversum.

Eindkwalificaties

Voor de bacheloropleiding Bedrijfskunde gelden negen op landelijk niveau vastgestelde eindkwalificaties. Het betreft eindkwalificaties die zijn afgeleid van het opleidingsprofiel Bedrijfskunde MER (2014). Dit opleidingsprofiel is ingebed in de nationale BBA (Bachelor of Business Administration) uit 2012. Hiertoe behoren onder andere: methodisch handelen, innoveren, schakelen en verbinden en adviseren. Zo moet de afgestudeerde kunnen adviseren over veranderingen of verbeteringen en moet hij bedrijfskundige vraagstukken op een adequate wijze kunnen oplossen, daarbij gebruik makend van expertise van anderen. BSN heeft aan de landelijke set eindkwalificaties nog twee eigen eindkwalificaties toegevoegd waarmee zij zich van andere hbo-opleidingen op dit terrein onderscheidt: 'ondernemend en proactief' en 'direct inzetbaar'. Met name door de eerste extra eindkwalificatie onderscheidt BSN zich van andere opleidingen. De onderzoekscomponent is in de eindkwalificaties opgenomen onder 'methodisch handelen'. Zo kan de afgestudeerde bedrijfskundige de juiste methoden en technieken selecteren op het terrein van onderzoek en deze toepassen. De internationale component komt terug bij de eindkwalificatie 'Communiceren'. Verder is de internationale oriëntatie impliciet in de eindkwalificaties opgenomen; het werkveld vindt dit een belangrijk punt omdat het werkveld en het ondernemerschap internationaal is.

Voor de Ad Commercieel Management heeft de opleiding twaalf eindkwalificaties opgesteld en ook deze aangevuld met de twee hierboven genoemde 'Notenboom' eindkwalificaties. De twaalf eindkwalificaties zijn in 2012 afgeleid van de BBA. Het auditpanel stelt vast dat de vaststelling van het Ad-niveau op een inzichtelijke wijze is gebeurd. De Dublin descriptor 'short cycle' en het *NL Qualification Framework* zijn gebruikt als referentiepunt evenals het beroepscompetentieprofiel van de Marketingmedewerker niveau 4 zoals vastgesteld en gevalideerd door ECABO. Over het algemeen, zo stelt het auditpanel vast, zijn deze Ad-eindkwalificaties voldoende operationeel en daardoor goed toetsbaar en tevens het Ad-niveau representerend.

Ook voor de Ad International Business Management heeft de opleiding eveneens twaalf eindkwalificaties opgesteld en ook deze aangevuld met beide 'Notenboom' specifieke eindkwalificaties. Zij zijn goed toetsbaar, representatief voor het niveau van de opleiding en voldoende geoperationaliseerd. Tot de eindkwalificaties voor deze Ad behoort het kunnen uitvoeren van internationale verkoopwerkzaamheden, een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van verkoopbeleid en het kunnen communiceren in meerdere talen. Ook voor deze set eindkwalificaties geldt, dat zij aansluiten op Bedrijfskunde en het Ad-niveau representeren.

Externe validering

De beroepenveldcommissie zorgt voor de inbreng van actuele marktontwikkelingen in de drie curricula en voor de aansluiting op het beroepenveld, het vaststellen van het beroepsprofiel van de opleidingen, de inrichting en het beoordelingskader voor stageopdrachten en de invulling van thematische onderdelen. De beroepenveldcommissie heeft de volgende taken.

- Suggesties geven voor het herzien van eindkwalificaties, doelstellingen en het curriculum.
- Het toetsen van de drie curricula aan de eisen van de beroepspraktijk en de voorbereiding van studenten op de ondernemende beroepspraktijk.
- Het beoordelen van de curricula op hun praktijkgerichtheid.
- Kwaliteitszorg en ontwikkeling.

In 2014 heeft de opleiding Bedrijfskunde in samenspraak met haar beroepenveldcommissie de set eindkwalificaties voor de bacheloropleiding aangepast waarbij actuele ontwikkelingen zijn meegenomen. Voor de Ad-eindkwalificaties geldt dat ook deze met de beroepenveldcommissie zijn besproken en vervolgens zijn voorgelegd aan en besproken met het relevant werkveld. De beroepenveldcommissie komt twee keer per jaar bijeen waarbij de hierboven opgesomde taken centraal staan. Er is één beroepenveldcommissie voor de verschillende opleidingen van BSN. Het auditpanel beoordeelt de samenstelling ervan als goed passend bij de opleidingen. Er is meer dan voldoende kennis van en inzicht in deze commissie voorhanden om haar taken naar behoren te kunnen uitvoeren.

Daarnaast maakt het management van BSN gebruik van haar brede netwerk in het werkveld op het terrein van Bedrijfskunde. Zo beschikt BSN over goede relaties in het regionale werkveld die zij ook inzet voor het *up to date* houden van de opleidingen.

Weging en Oordeel

Voor de opleiding Bedrijfskunde en beide Ad's geldt dat er sprake is van een duidelijke visie en van een regionale en internationale oriëntatie. De beoogde eindkwalificaties van de drie opleidingen sluiten aan bij de eisen van het werkveld. De eindkwalificaties van de Ad sluiten prima aan op ondernemen en op de eisen van het werkveld. BSN heeft, naast de landelijke set eindkwalificaties, twee extra eindkwalificaties geformuleerd waarvan er één 'ondernemend en proactief' duidelijk onderscheidend is. Zowel de onderzoekscomponent als de internationale component zijn in de eindkwalificaties van Bedrijfskunde zowel impliciet als expliciet verwerkt. De beroepenveldcommissie beschikt over ruime expertise om de opleidingen te adviseren over ontwikkelingen in het werkveld. Het auditpanel beoordeelt standaard 1 als goed.

4.2. Programma

Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

Toelichting NVAO: Het programma sluit aan bij de actuele (internationale) ontwikkelingen, eisen en verwachtingen in het beroepenveld en in het vakgebied. Academische vaardigheden en/of onderzoeks- en/of beroepsgerichte competenties krijgen invulling op een wijze die past bij de oriëntatie en het niveau van de opleiding.

Bevindingen

Het werkveld is nauw betrokken (geweest) bij de vormgeving en invulling van het curriculum van de bachelor en de Ad's. De programmamangers zijn verantwoordelijk voor de borging van de actualiteit en beroepsgerichtheid van de curricula.

Het curriculum voor Bachelor Bedrijfskunde en de beide Ad's vertoont op onderdelen gelijkenis. In het eerste en tweede studiejaar bij Bedrijfskunde en de Ad's staan oriënteren en verdiepen centraal. Bij de bachelor in het derde en vierde studiejaar wordt dit gevolgd door verbreden/profileren en integreren/kwalificeren. Voor de drie opleidingen dat zij in het eerste studiejaar aandacht besteden aan: applied research, business fundamentals, strategic leadership en marketing innovation. Daarnaast is er ruim aandacht voor beroepsoriënterende activiteiten en volgen studenten het project *E-business*.

In het tweede studiejaar lopen de curricula van de bachelor en beide Ad's uiteen. Zo is er bij de Ad's versterkt sprake van een meer op de praktijk gerichte component en werkt de student aan zijn Ad-opdracht en afstudeerstage. Bij de Ad International Business is, ter onderscheiding van de andere Ad-opleiding, sprake van meerdere Engelstalige studieonderdelen: International Trade Management, International Marketing en Cross Cultural Management.

Studenten van de bachelor Bedrijfskunde volgen in het tweede studiejaar nog theorievormende studieonderdelen waaronder op het terrein van kwalitatief onderzoek, statistiek en de Engelstalige studieonderdelen 'Organizational Behavior' en 'Experience Marketing & Service Design'. Ook in het derde studiejaar is bij de bachelor aandacht voor onderzoek en volgt de student verdiepende studieonderdelen waaronder: 'Business Intelligence', 'Business Design Thinking' (Engelstalig) en 'Strategische adviesvaardigheden'. In het laatste studiejaar werkt de bachelor aan opdrachten, loopt stage en schrijft hij zijn scriptie.

Alle studenten werken in groepsverband aan praktijkgerichte projecten, veelal geleverd door externe opdrachtgevers die veelal ook bij de beoordeling van een project betrokken zijn. Tijdens de BIS-week (bedrijfsbezoek, intervisie en stagevoorbereiding) bereidt de opleiding haar studenten voor op een trimester. Zowel het bachelor curriculum als beide Ad curricula bieden studenten de gelegenheid om stages te lopen. Studenten gaan zoveel mogelijk zelf op zoek naar een stageplek. De opleiding kan studenten meer sturen om stage te lopen in het buitenland omdat dit het profiel van internationaal ondernemerschap versterkt. Begeleiding van stages vindt plaats door mentoren en coaches. Studenten zijn tevreden over de organisatie van stages alsmede over de begeleiding.

De internationale component in het curriculum is geborgd door Engelstalige literatuur en verschillende Engelstalige studieonderdelen. Alle studenten krijgen gedurende twee studie jaren het vak *Business English* om hen voor te bereiden op een zakelijke internationale werkomgeving. Ook kunnen studenten kiezen voor de minor *International Business* en dit combineren met een internationale afstudeerstage en afstudeeropdracht. Een enkele student volgt een stage in het buitenland. De opleiding kan hier meer op sturen door meer studenten een stage te laten volgen in het buitenland omdat dit het profiel van internationaal ondernemerschap versterkt.

Voor het verwerven van kennis en vaardigheden op het gebied van onderzoek hebben de opleidingen een voormalige lector als programmamanager *Applied Research* aangetrokken. Zijn inzet heeft geleid tot de (her)ontwikkeling van studieonderdelen op het terrein van onderzoek en het afstuderen bij de bacheloropleiding. Sterk punt voor de toekomst is de invoering van kwantitatieve onderzoeksmethoden in het bachelorcurriculum. Dat zal, indien gebruikt in de eindfase, leiden tot onderzoek met een hogere complexiteit en passend binnen praktijksituaties van de bacheloropleidingen van BSN, zo verwacht het auditpanel. Hier ligt nog een uitdaging; *design research* staat hoog op de agenda van de bacheloropleiding, maar is nog niet geïntegreerd in het hele research onderwijs.

De onderzoekscomponent is niet in de Ad curricula opgenomen. Een terechte keuze volgens het auditpanel omdat Ad afgestudeerden in de beroepspraktijk nauwelijks in aanraking komen met onderzoeksthema's; zij zijn vooral op tactisch niveau werkzaam.

Weging en Oordeel

De inhoud van de curricula wordt actueel gehouden waarbij het werkveld en de programmamanagers betrokken zijn. Zowel de meer academische (Bedrijfskunde) als de professionele vaardigheden (zowel Bedrijfskunde als beide Ad's) maken expliciet deel uit van het programma en zijn passend voor de bachelor- en Ad-oriëntatie. De onderzoekscomponent is voldoende uitgewerkt in het curriculum van de bachelor Bedrijfskunde. Het auditpanel beoordeelt standaard 2 als voldoende.

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

Toelichting NVAO: De leerresultaten zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma.

Bevindingen

Voor Bedrijfskunde en voor beide Ad's geldt dat de opleidingen de eindkwalificaties op een inzichtelijke wijze hebben uitgewerkt in doelstellingen. Deze zijn vervolgens uitgewerkt in programma's voor de drie curricula. Iedere eindkwalificatie is vertaald in ten hoogste twee leerdoelen waarin de focus van het studieonderdeel tot uitdrukking komt. Voor alle opleidingen van BSN geldt, dat zij zijn samengesteld uit de volgende programma's: 'Business fundamentals', 'Applied research', 'Strategic leadership' en 'Marketing innovation'. Het auditpanel stelt vast dat deze programma's dekkend zijn voor de eindkwalificaties zoals deze in standaard 1 zijn geformuleerd: de studieonderdelen die deel uit maken van een programma (bijvoorbeeld bij het programma 'Business fundamentals': *Business English*, Grondslagen van de economie, Economische calculaties, etc.), staan in dienst van het door de student te bereiken niveau. De verschillende studieonderdelen vormen een samenhangend geheel waarbij de complexiteit ervan toeneemt naarmate de student in zijn studie vordert.

De kenniscomponent is zowel in beide Ad's als in de bachelor verwerkt in studieonderdelen zoals 'Economische calculaties', 'Consumentenmarketing' en 'Grondslagen van de economie'. Het auditpanel stelt verder vast, dat het niveauverschil tussen de bachelor Bedrijfskunde en beide Ad's óók goed zichtbaar is in de curricula. Het eindniveau van de bachelor ligt met het kunnen functioneren op strategisch niveau en het realiseren van een synthese tussen verschillende kenniscomponenten duidelijk hoger.

De drie curricula bieden een afwisseling van theorie en praktijk. In ieder studiefase zijn studieonderdelen die direct of indirect een link hebben met de praktijk. Studieonderdelen uit de bachelor- en Ad propedeuse zoals 'Ondernemen' en 'Projectmanagement' en de stage, laten die op de praktijk gerichte component duidelijk zien. Ook in het daaropvolgende jaar bij de Ad en de volgende jaren bij de bachelor is die praktijkgeoriënteerdheid aanwezig.

De leerdoelen geven de richting aan van het onderwijs. Zo hebben de studieonderdelen Ondernemen 1, 2 en 3 tot doel de student kennis te laten maken met alle aspecten die leiden tot het starten van een onderneming. De opleiding maakt hierbij gebruik van simulaties waarbij studenten in een kort tijdbestek een uniek idee moet uitwerken waarbij zij potentiële investeerders moet overtuigen van hun concept.

Het internationale karakter van de bachelor en de beide Ad's is nog een punt van aandacht. De opleidingen hebben op dit punt al wel een aantal stappen gezet waaronder Engelstalige literatuur en Engelstalige lessen. De internationale component kan nog sterker: de regio's Hilversum en Eindhoven bieden daartoe uitgesproken mogelijkheden die benut kunnen worden.

Minoren

Studenten die de bachelor Bedrijfskunde volgen, kunnen naast het hoofdprogramma ook een keuzeprogramma volgen dat 16 EC's omvat. Hiermee kan de student kiezen voor een eigen accent in zijn opleiding. Binnen deze profileringsruimte kan hij kiezen uit een aantal minoren behorend tot het financieel-economisch domein: Finance management, Marketing Innovation en International Business. Iedere minor bestaat uit vijf studieonderdelen die het auditpanel als relevant beschouwt voor het vakgebied en aansluiten op het curriculum van de opleiding Bedrijfskunde.

Weging en Oordeel

Het auditpanel stelt vast dat de opleidingen de eindkwalificaties op een adequate wijze hebben omgezet in doelstellingen en in programma's. De studieonderdelen die deel uit maken van een programma zijn passend en leveren een bijdrage aan het bereiken van de eindkwalificaties Ad respectievelijk bachelor door de student. De theorie- en praktijkcomponent zijn voldoende in balans en laten voldoende aansluiting op elkaar zien. De internationale component verdient versterking. Het auditpanel beoordeelt standaard 3 als voldoende.

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

Toelichting NVAO: De vormgeving van het programma draagt bij aan de realisatie van de beoogde leerresultaten. De onderwijsleeromgeving bevordert dat studenten een actieve rol nemen in de vormgeving van het eigen leerproces (*student-centred*). De inrichting van de leeromgeving past bij de onderwijsvisie van de instelling.

Bevindingen

Onderwijsvisie

Kenmerkend voor de drie opleidingen is dat zij studenten de gelegenheid bieden om zich in een eigen tempo te ontwikkelen tot een professional. Hierbij is sprake van toenemende beroepsgerichtheid, verantwoordelijkheid en ondernemerschap. De didactische uitgangspunten, de opleiding heeft het over 'kernwaarden', kenmerken zich door persoonlijke begeleiding en een groot aantal ondernemers- en netwerkactiviteiten. Verder volgen studenten lessen in kleine klassen waarbij voldoende ruimte voor één op één contact tussen docent en student.

Leerlijnen

De drie opleidingen onderscheiden in hun curriculum vier leerlijnen: de inhoudelijke leerlijn, de onderzoekslijn, de persoonlijke- en vaardighedenleerlijn en de ondernemende leerlijn. Deze sluiten aan op zowel de inhoud, de beroepsprofielen als de onderwijsvisie. Samengevat geldt voor de vier leerlijnen het volgende.

De inhoudelijke leerlijn bestaat uit kennismodules. De student maakt zich kennis eigen door zelfstudie en door het volgen van colleges, werkcolleges en presentaties. Zij leggen de basis voor de beroepsvaardigheden. Hier kan de opleiding nog een inspanning leveren door deze leerlijn forser aan te zetten.

Binnen de onderzoeksleerlijn leert de student praktijkgericht onderzoek uit te voeren. Hij leert onderzoek op te zetten, uit te voeren, tot resultaten te komen en om deze vervolgens te interpreteren en tot geldige conclusies te komen. Deze onderzoekskennis verwerft de student door studie, het verplicht bijwonen van lessen en door zelf eenvoudig onderzoek uit te voeren.

De persoonlijke- en vaardighedenleerlijn bestaat uit trainingen, workshops, gastcolleges en bedrijfsbezoeken. Deze werkvormen maken deel uit van *Business skills*. Deze leerlijn kwalificeert het auditpanel als sterk.

Voor de ondernemende leerlijn geldt dat deze bestaat uit studieonderdelen waarbij de integratie van theorie en praktijk centraal staat. Een goed voorbeeld hiervan is het opzetten van een eigen onderneming. Met deze leerlijn en de wijze waarop de opleidingen dit hebben ingevuld, onderscheiden zij zich van veel andere opleidingen binnen het economisch domein.

De leerlijnen laten een toenemende complexiteit zien naarmate de student in zijn twee- of vierjarige opleiding vordert. Het eerste studiejaar is vooral oriënterend, het tweede studiejaar verdiepend. Voor de beide Ad's eindigt hier de opleiding en leveren zij studenten af die op operationeel en tactisch niveau kunnen werken. Studenten die de bachelor Bedrijfskunde volgen, verbreden hun kennis in het derde studiejaar en kunnen zich verder profileren om in het vierde studiejaar de opleiding af te sluiten op een niveau waarbij zij kennis integreren en daarbij komen tot een synthese van hun kennis en vaardigheden op bachelorniveau.

Didactiek, activerende werkvormen

De kenniscomponent is in de drie curricula verwerkt. Studenten volgen daartoe hoorcolleges, afgewisseld door op de praktijk gerichte thema's waarbij zij het geleerde toepassen, veelal binnen de kaders van projecten. Een essentieel didactisch uitgangspunt van de drie opleidingen is hun praktijkgerichtheid. Dit biedt studenten gelegenheid om de theorie direct in de praktijk toe te passen en zet daarbij in op activerend en 'levensecht/actueel' onderwijs.

Het auditpanel heeft hiervan tijdens de audit een aantal actuele voorbeelden gezien waarbij studenten de theorie binnen de kaders van een project direct toepasten en de resultaten van hun bevindingen presenteerden. Docenten stimuleren hun studenten om zelf op onderzoek uit te gaan en daarbij relevante kennis en ervaringen te verzamelen om deze vervolgens tijdens de lessen te gebruiken.

Business Design Thinking is een onderscheidende didactische werkvorm: de studenten maken levensecht kennis met het agile werken in scrum teams, hetgeen hen goed voorbereidt op ontwikkelingen in het werkveld, waar deze organisatievorm in een snel tempo aan terrein wint. Tot de activerende werkvormen behoren verder intervisiebijeenkomsten waarbij studenten onder leiding van een docent met elkaar in discussie gaan over hun ervaringen in de praktijk en zij de gelegenheid krijgen te reageren op stellingen uit de literatuur. Essentieel hierbij is, zo geven de opleidingen aan, dat studenten leren te luisteren, te discussiëren en daarbij hun gedachten leren aan te scherpen. Verder maakt de opleiding gebruik van *elevator pitches* waarvan het auditpanel een aantal heeft bijgewoond en die passend zijn bij het didactisch concept van de opleidingen. Studenten zijn tevreden over de gehanteerde werkvormen, zij beoordelen deze met een score van 4.1 op een vijfpuntsschaal.

Studievoortgang

De opleiding begeleidt studenten intensief en heeft dan ook een goed beeld van de mate waarin de student in zijn studie vordert. Het gemiddeld aantal contacturen dat de drie opleidingen hun studenten bieden is ruim bemeten. Zo is het aantal contacturen in het eerste studiejaar ruim 24 uur, het tweede jaar 19 en het derde jaar (alleen de bachelor) 16 uur. Daarnaast werkt de student aan projecten of loopt hij stage. Studenten beoordelen de studielast op een vijfpuntsschaal met de score 4.1. Tot de maatregelen die de opleidingen nemen om studiebelemmerende factoren zoveel mogelijk te voorkomen, behoren behalve de begeleiding en de sterk op het individu gerichte onderwijsvormen zoals intervisiegroepen, óók de kleinschaligheid en overzichtelijkheid van de klassen.

Weging en Oordeel

Voor de drie opleidingen geldt dat de curricula zodanig zijn vormgegeven, dat er sprake is van een duidelijk didactisch, op de individuele student gericht, onderwijsconcept. De curricula onderscheiden vier leerlijnen die duidelijk laten zien wát gedoceerd wordt met telkens een link naar de praktijk. De opleidingen dagen hun studenten voldoende uit om uit de *comfort zone* te treden, om samen te werken en om zich naar buiten te presenteren, bijvoorbeeld door een *elevator pitch*. De opleidingen zijn op de hoogte van de studievoortgang van studenten en nemen maatregelen als de student onvoldoende voortgang boekt. Een sterk punt is de kleinschaligheid van het onderwijs dat leidt tot een goed overzicht van de individuele studieprestaties. Het auditpanel beoordeelt standaard 4 als goed.

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

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

Bevindingen

Voor instromende studenten geldt dat zij tenminste beschikken over een havo- of mbo-diploma op niveau 4. Studenten die voor dit diploma gemiddeld een 7 of hoger scoorden, stelt de bacheloropleiding in de gelegenheid om deel te nemen aan de *fast track* variant waarbij zij de opleiding in drie jaar kunnen afronden. Studenten die over een vwo-diploma beschikken kunnen instromen in het verkort traject. Dit in de WHW opgenomen traject omvat 180 EC en geeft vwo-leerlingen de mogelijkheid om versneld hun bachelor te behalen.

Iedere student voert een intakegesprek waar, bij voorkeur, ook de ouders/de wettelijke vertegenwoordigers van de student aan deelnemen. Studenten geven tijdens de audit aan dit te waarderen waarbij het goed is dat tijdens dit gesprek de wederzijdse verwachtingen worden afgestemd. De aansluiting van de vooropleiding op de opleiding en de voorkennis van de student vormen hierbij een vast thema. Voor studenten die het Ad-traject volgen, is de aansluiting werkervaring en opleiding een belangrijk gespreksonderwerp, evenals de studievaardigheden waarover de student beschikt. Dit gesprek kan ertoe leiden dat de opleiding maatwerk aanbiedt in geval van leerproblemen of bijzondere privéomstandigheden. Indien er een voornemen bestaat tot maatwerk, dan vindt toetsing plaats door het Bureau Onderwijs en de examencommissie. Het besluit zelf en de aanleiding tot dat besluit worden gedocumenteerd. Voor vrijstellingen geldt dat studenten dit aan de examencommissie schriftelijk moeten aanvragen, voorzien van bewijstukken. Deze neemt vervolgens een beslissing en legt haar besluit vervolgens vast.

Ten aanzien van deficiënties geldt dat BSN de deficiëntiemodules op de terreinen Nederlands, Engels en rekenen heeft afgeschaft. Besloten is om de extra aandacht voor Nederlands, Engels en rekenen onder te brengen bij de reguliere modules zodat alle studenten hier de vruchten van plukken.

BSN, en daarmee ook deze drie opleidingen, laat zeer lage uitvalcijfers zien. Het gaat hierbij om enkele studenten per cohort. Een gevolg van de intakeprocedure, de intensieve begeleiding die de opleidingen hun studenten bieden en het wekelijks afstemmingsoverleg tussen mentor en coaches met de vestigingsdirecteur, om direct te kunnen ingrijpen als dat noodzakelijk is.

Weging en Oordeel

BSN hanteert een zorgvuldig vormgegeven intakeprocedure waar zij behalve de student ook de ouders/wettelijke vertegenwoordigers bij betreft. Dit gesprek dient om vooropleiding en voorkennis enerzijds en de door de student gekozen opleiding anderzijds zo optimaal mogelijk te laten aansluiten. Ook de drie opleidingen slagen hier goed in, zo stelt het auditpanel vast. Een bevestiging hiervan ziet het auditpanel in de zeer lage uitvalcijfers voor de opleidingen, reden om standaard 5 als goed te beoordelen.

4.3. Personeel

Standaard 6: Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.

Toelichting NVAO: De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen. Het personeelsbeleid draagt daar aan bij. Er is voldoende personeel beschikbaar om de opleiding te verzorgen en de studenten te begeleiden.

Bevindingen

Docenten

Kenmerkend voor het docententeam dat de drie opleidingen inzet, zijn hun wortels in het bedrijfsleven. BSN beschikt over een ruime pool docenten die, zo blijkt uit het gesprek dat het auditpanel voerde met docenten, graag lesgeven. De docent-student ratio bedraagt ten hoogste 1:15. Uit de cv's van de docenten blijkt dat zij vrijwel zonder uitzondering uit de praktijk afkomstig zijn, daar hun sporen hebben verdiend of er nog in werkzaam zijn als hoger kader functionaris of als zelfstandige ondernemer. Dat leidt ertoe, dat studenten kunnen terugvallen op docenten die de praktijk kennen, die weten waar uitdagingen en valkuilen liggen en die er plezier in hebben om studenten te coachen. Het docententeam beschikt over een uitgebreid netwerk waar zowel de opleidingen als studenten van profiteren. Ook zet de opleiding gastdocenten in, vaak via het netwerk van de eigen docenten. Op een vijfpuntsschaal waarderen de studenten hun docenten met een 4.3.

Het personeelsbeleid van BSN is gebaseerd op het principe *fit for purpose*. Daar waar relevant (bovenbouw hbo en afstuderen hbo) is een eis geformuleerd ten aanzien van het aantal mastergekwalficeerde docenten (respectievelijk 70 procent en 100 procent). Aan deze norm wordt voldaan. De praktijkervaring van het team docenten is ruim aanwezig. Van belang is dat de opleidingen blijven inzetten op docenten die beschikken over voldoende onderzoekservaring om zo de kwaliteit van de onderzoekscomponent in de opleiding in de volle breedte te borgen. Het is daarom goed dat BSN steeds meer docenten aantrekt die beschikken over én een wo-opleiding én over ervaring in de beroepspraktijk en bijgevolg in staat zijn om theorie en praktijk met elkaar te verbinden.

Docenten hebben tevens een rol bij de ontwikkeling van studieonderdelen. Zij kunnen zelf met suggesties komen om studieonderdelen opnieuw te ontwikkelen of deze anders in te richten. Zij worden hiervoor gevraagd door programmamanagers. Meerdere docenten zijn vervolgens betrokken bij de herziening van een studieonderdeel. Dit leidt niet alleen tot teamvorming binnen het docententeam maar ook tot commitment aan het curriculum. De programmamanager heeft hierbij een centrale, doorslaggevende rol, zo stelt het auditpanel vast.

Personeelsbeleid

Vestigingsdirecteuren van BSN bezoeken ieder trimester tenminste één les van een nieuwe docent en bespreken vervolgens hoe de les is verlopen. Centrale thema's hierbij zijn de mate waarin de docent verschillende werkvormen toepast, hij de student weet te activeren, hij het eigen initiatief van de student stimuleert en theorie en praktijk verbindt. Ieder trimester evalueren studenten zowel de studieonderdelen als de docenten. De uitkomsten bespreekt de vestigingsdirecteur met docenten tijdens hun functioneringsgesprek. BSN streeft, zoals zij het zelf uitdrukt, naar een stabiel docententeam. Is er sprake van een docent die niet goed functioneert, dan zet de opleiding de docent niet meer in.

Ieder jaar organiseert BSN een themasessie die relevant is voor docenten. Het gaat dan veelal over didactische thema's zoals toetsing en didactische werkvormen. BSN verwacht van haar docenten dat zij zichzelf op de hoogte houden van nieuwe ontwikkeling op hun vakgebied.

Zij stellen jaarlijks hun cv bij en leveren dit in bij de vestigingsdirecteur. Vervolgens vormt dit tijdens functioneringsgesprekken één van de gespreksthemata's.

Weging en Oordeel

De drie opleidingen kunnen bij de selectie van docenten gebruik maken van een ruime pool waarover BSN beschikt. Binnen de drie opleidingen is sprake van een mix van op de theorie en op de praktijk georiënteerd docententeam. Daarmee sluiten de opleidingen aan bij het ondernemerschap dat BSN wil uitstralen. Het aantal docenten met een wo-achtergrond neemt toe: steeds meer ondernemers die lesgeven bij BSN, beschikken over een wo-achtergrond. Een goede ontwikkeling volgens het auditpanel. Van belang is nog wel dat meer docenten beschikken over onderzoekservaring. BSN houdt een vinger aan de pols daar waar het de vakbekwaamheid betreft van haar docenten. Waar mogelijk biedt zij hen scholing aan. Het auditpanel beoordeelt standaard 6 als voldoende.

4.4. Voorzieningen

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

Toelichting NVAO: De huisvesting van de opleiding en de voorzieningen passen bij de beoogde leerresultaten en de onderwijsleeromgeving.

Bevindingen

BSN is gevestigd in een pand in Hilversum en Eindhoven. Hier bevinden zich alle opleidingsrelevante voorzieningen: studentenadministratie, lokalen en studieruimten. Studenten waarderen deze kleinschaligheid, de overzichtelijkheid van de voorzieningen en de bereikbaarheid van alle voor hen belangrijke personen waaronder het management. De voorzieningen zijn voor Ad en bachelorstudenten identiek.

BSN kent op haar vestigingen een eigen *online* studieomgeving. Hiertoe behoort 'Trajectplanner' waarin zowel studenten als hun ouders zich op de hoogte kunnen stellen van de studievoortgang. Ook is in deze planner te zien wanneer de student afwezig was en zijn de gespreksverslagen opgenomen tussen student en zijn mentor/coach. Verder maakt BSN gebruik van *Sharepoint* voor het informeren van docenten, studenten en ouders, over roosters, het curriculum, het Onderwijs- en Examen Reglement en andere onderwijszaken. Ook kunnen studenten en docenten onderling via *Sharepoint* communiceren. Studenten geven aan dat de communicatie tussen hen en docenten goed verloopt.

BSN heeft voor studenten een lidmaatschap geregeld (dat studenten wél zelf moeten aanvragen) voor de universiteitsbibliotheken van Tilburg, Utrecht en Amsterdam. Studenten blijken hier incidenteel gebruik van te maken. De opleidingen kunnen hun studenten meer stimuleren om meer gebruik te maken van universitaire bibliotheekfaciliteiten.

Weging en Oordeel

BSN beschikt binnen haar vestigingen over voor studenten overzichtelijke huisvesting waar zij alle voor hen noodzakelijke voorzieningen onder één dak aantreffen. De *online* beschikbare informatie is relevant en vormgegeven op voor studenten en hun ouders inzichtelijke wijze. Studenten hebben ruim gelegenheid om van bibliothecaire voorzieningen van drie universiteiten gebruik te maken. Het auditpanel beoordeelt standaard 7 als goed.

Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Toelichting NVAO: Studenten ontvangen een passende begeleiding (ook in het geval van een functiebeperking). De informatievoorziening van de opleiding is adequaat.

Bevindingen

Door de kleinschaligheid van de opleidingen is er sprake van goed contact tussen docenten en studenten. Laatstgenoemden gaven tijdens de audit aan dat zij dit waarderen. De lijnen zijn kort, de beantwoording van vragen laat niet lang op zich wachten.

Alle klassen in de studie jaren 1 en 2 van zowel de Ad als de bachelor krijgen een mentor toegewezen. In de bovenbouw van de bachelor heeft iedere klas een coach. Zowel de mentor als de coach zien hun klas tenminste één keer per week; zij voeren regelmatig een individueel gesprek met studenten. Tijdens dit gesprek komen behalve praktische zaken ook aspecten aan bod zoals de studievoortgang van de student, zijn ambities en de stages. Studenten geven tijdens de audit aan, dat zij de wijze waarop de opleiding de persoonlijke begeleiding heeft ingericht waarderen en beoordelen de begeleiding op een vijfpuntsschaal met de score 4.25.

Als een sterk punt van deze drie opleidingen beschouwt het auditpanel de wijze waarop zij betrokkenheid tonen bij hun studenten. Twee voorbeelden ter illustratie: (1) is een student afwezig zonder afmelding, dan informeert de opleiding bij de student (of diens ouders) direct naar de reden hiervan, (2) de opleiding informeert de ouders over de studievoortgang. Dit kan *vis à vis* of telefonisch. De opleiding houdt een vinger aan pols wat betreft de studieresultaten en informeert hierover de ouders of andere voor de student verantwoordelijke personen op regelmatige basis. Ook zijn er ouderavonden waarbij de ouders kennis kunnen maken met het docententeam en het management van de opleiding. Indien een student het studietempo niet kan volgen of er anderszins sprake is van studievertraging, dan kan de opleiding besluiten tot ondersteunende maatregelen op het terrein van studeerbaarheid, waaronder extra begeleiding.

Voor studenten met een functiebeperking beschikt BSN over ondersteunende onderwijsvoorzieningen. Studenten die hiervan gebruik willen maken, dienen dit schriftelijk aan de vestigingsdirecteur kenbaar te maken. BSN informeert haar studenten verder op duidelijke wijze over de verschillende platforms naast de Trajectplanner en *Sharepoint*, over de klachtenprocedures en het huishoudelijk reglement. Verder beschikt iedere student over een handleiding op het terrein van afstuderen, toetsen en stages.

Weging en Oordeel

De opleidingen beschikken over een prima studiebegeleidingssysteem en goed vormgegeven informatiesysteem. De wijze waarop de opleidingen ouders betrekken bij het onderwijs mag uniek worden genoemd in het Nederlandse hoger onderwijs. Alle relevante partijen, waaronder de ouders van studenten, hebben rechtstreeks toegang tot de voor hen belangrijke informatie. De studiebegeleiding is gericht op de individuele student, de lijnen zijn kort waardoor docenten studievertraging snel registreren en er snel maatregelen volgen. Studenten met een functiebeperking kunnen gebruik maken ondersteunende voorzieningen. Het auditpanel beoordeelt standaard 8 als goed.

4.5. Kwaliteitszorg

Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

Toelichting NVAO: De opleiding organiseert effectieve periodieke feedback die de realisatie van de beoogde leerresultaten ondersteunt. Bij bestaande opleidingen vinden geëigende verbeteringen plaats naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige beoordeling. Hierbij worden passende evaluatie- en meetactiviteiten ingezet. De uitkomsten van deze evaluatie vormen aantoonbaar de basis voor ontwikkeling en verbetering. De opleiding legt intern verantwoording af over de bijdrage van de opleiding aan het realiseren van de strategische doelen van de instelling. Kwaliteitszorg verzekert realisatie van de beoogde leerresultaten. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissies, medewerkers, studenten, alumni en het afnemende beroepenveld van de opleiding actief betrokken. De ontwerpprocessen en de erkenning en borging van de kwaliteit van de opleiding zijn in overeenstemming met de ESG. De opleiding publiceert accurate, betrouwbare en voor de doelgroepen goed toegankelijke informatie over de kwaliteit van de opleiding.

Bevindingen

BSN is als particulier onderwijsinstituut sterk gefocust op kwaliteitszorg. Zij beschikt dan ook over een uitgebreid kwaliteitszorgsysteem dat behalve uit interne enquêtes ook externe partijen bevrageet waaronder stageverlenende organisaties en werkveldcommissies. De kwaliteitscyclus wordt organisatiebreed in twee vergaderingen per jaar besproken. Tijdens deze vergaderingen komen de adviserende, uitvoerende en analyserende partijen samen: CvB, vestigingsdirecteuren, programmamanagers, het Bureau Onderwijs en de voorzitter van de examencommissie. Doel is om tijdens deze vergaderingen te komen tot 'voortschrijdende besluitvorming' en tot een lijst met afspraken, vervat in een planning waarbij taken en verantwoordelijkheden zijn beschreven.

Het kwaliteitszorgsysteem is opgezet op basis van de pdca-cyclus en is gekoppeld aan verschillende externe beoordelingskaders, waaronder dat van de NVAO. De directeur Onderwijs is verantwoordelijk voor het inhoudelijk deel van de pdca-cyclus: voor de p&d. De kwaliteitsagenda, de c&a van de cyclus, beschrijft per opleiding de uit te voeren metingen en audits die BSN in een studiejaar uitvoert, het tijdstip van de metingen en het tijdstip van rapportage van de meetresultaten. Verantwoordelijk hiervoor zijn het Bureau Onderwijs en de examencommissie. Daarmee heeft de onderwijsorganisatie de pdca-cyclus op een inzichtelijke wijze belegd. Verder zijn de functionarissen benoemd, evenals hun rollen en taken op terrein van kwaliteitszorg. Zo behoort tot de kerntaak van een opleidingsteam: het actualiseren van de opleiding, het organiseren van het onderwijs, het evalueren van de opleiding en waar nodig bijsturen.

Ieder opleidingsteam komt vier keer per jaar bij elkaar. De opleidingen beschikken over een bedrijvenplatform dat de stages afstemt en waar studieloopbaancoördinatoren en bedrijfsbegeleiders bij betrokken zijn. Zij komen één keer per jaar bij elkaar om te evalueren en om tot (verbeter)afspraken te komen. De opleidingen beschikken over een kwaliteitsagenda die een duidelijk beeld geeft van ijkpunten, streefwaarden en de frequentie waarmee een onderwerp geëvalueerd wordt, veelal een à twee keer per jaar. Bijvoorbeeld: er zorg voor dragen dat de docent/student ratio ten hoogste 1 op 19 bedraagt, de tevredenheid over materiële voorzieningen moet op een vijfpuntsschaal boven 3,6 liggen, etc.

Het auditpanel stelt vast dat de opleiding binnen haar 'kwaliteitsmodel' aandacht besteedt aan opleidingsrelevante aspecten waaronder de doelstellingen en het programma per opleiding, de inzet van personeel, voorzieningen, de borging van kwaliteit en de resultaten. Na afloop van ieder trimester vindt gerichte evaluatie plaats op basis van de door de studenten behaalde resultaten en de uitkomsten van de intervisieweek. De resultaten worden verwerkt door Bureau Onderwijs en besproken met de programmanagers, vestigingsdirecteuren en de betrokken docenten.

Er is sprake van een jaarlijkse cyclus waarbij in het najaar de ontwikkelingen op opleidingsniveau centraal staan (beroepsprofielen, inhoud), in het voorjaar staat de uitwerking van het curriculum centraal. Zowel het werkveld, docenten als studenten spelen een rol bij het verder ontwikkelen van opleidingen op basis van evaluaties. Voor de bacheloropleiding Bedrijfskunde en beide Ad's geldt, dat de beroepenveldcommissie, externe deskundigen, bedrijfsbegeleiders, partner organisaties en alumni betrokken zijn bij de kwaliteit van de drie curricula. Een keer per drie jaar laat BSN een externe *midterm* review uitvoeren per opleiding. De resultaten die hieruit volgen bespreekt het management onderling en met de docenten en neemt waar nodig maatregelen.

Het auditpanel is positief over de brede representatie vanuit de opleidingen en vanuit externe partijen die betrokkenheid tonen bij kwaliteitszorg. Zo zijn, behalve de hierboven genoemde partijen zoals studenten, ook hun ouders, alumni en gastdocenten betrokken bij kwaliteitszorg door hun deelname aan ouderenquêtes, onderwijs- en toetsevaluaties, module evaluaties, klachtenprocedures en de Nationale Studenten Evaluatie.

Weging en Oordeel

De kwaliteitszorg is goed vormgegeven en blijvend op orde waarbij sprake is van een goed vormgegeven en uitgevoerde kwaliteitszorgcyclus. Verder is er sprake van een evaluatiesystematiek op verschillende niveaus die sterk gericht is op docenten en studenten en waarbij alle relevante aspecten van het onderwijs beoordeeld worden. Verder hanteren de opleidingen duidelijke ijkpunten en streefwaarden voor evaluaties. Als deel uitmakend van een private onderwijsorganisatie handelen alle betrokkenen als vanzelfsprekend vanuit kwaliteitsbewustzijn en -verbetering. Het auditpanel beoordeeld standaard 9 als goed.

4.6. Toetsing

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

Toelichting NVAO: De beoordeling is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. De kwaliteit van de tentaminering en examinering wordt voldoende gewaarborgd en voldoet aan de wettelijke deugdelijkheidsvereisten. De examencommissie oefent haar wettelijke bevoegdheid uit. De toetsen ondersteunen het eigen leerproces van de student.

Bevindingen

BSN voert een centraal beleid op het terrein van toetsing en examinering. Uit de documentatie en uit gesprekken blijkt dat BSN ruim aandacht besteedt aan de kwaliteit van het toetsproces en aan de kwaliteit van de toetsen. Zo schakelt zij externe partijen in om de toetsen te beoordelen en volgen toetsconstructeurs, een proces dat tijdens de audit nog liep, een BKE-training. Ten tijde van de audit bevond zich de ontwikkeling van een toetsmatrijs in een afgerond stadium. De hierin beschreven toetsitems zijn door toetsconstructeurs ontwikkeld en gevalideerd op basis van een toetscyclus. Deze is volgens het auditpanel duidelijk vormgegeven en functioneert naar behoren, hetgeen onder andere blijkt uit de kwaliteit van de door het auditpanel bestudeerde toetsen (zie hierna).

Toetsing vindt plaats op basis van identieke toetsen voor alle locaties. Toetsing en examinering komen tot stand onder verantwoordelijkheid van de examencommissie. Deze werkt onafhankelijk en organisatiebreed voor alle onder BSN ressorterende opleidingen. Zij beoordeelt de kwaliteit van zowel de toetsmatrijzen als de toetsen en stelt deze vervolgens vast. Verder analyseert en evalueert zij het toetsproces waarna zij de door studenten behaalde resultaten bekrachtigt. Tot de andere taken van de examencommissie behoren: het goedkeuren van efficiëntie- en schakelprogramma's, het beoordelen van studiepunten en evc's die buiten de opleiding zijn behaald, het organiseren van kalibreersessies, het behandelen van een verzoek tot vrijstelling en het in behandeling nemen van klachten. Verder adviseert zij over en levert zij een bijdrage aan het beleid van BSN op het terrein van toetsen en examinering en wijst zij examinatoren aan. De toetscommissie bestaat uit toetsconstructeurs/examinatoren en de programmamanagers. Zij is verantwoordelijk voor het ontwerpen en actualiseren van de toetsmatrijzen op basis van de modulebeschrijvingen en de leerdoelen. De toetscommissie wordt aangestuurd door de directeur onderwijs van BSN.

Toetsen

De toetsvorm wordt in belangrijke mate bepaald door de leerlijn. Zo geldt voor de inhoudelijke leerlijn dat de opleiding deze toetst met open vragen en casustoetsen. Bij de onderzoeklijn zetten de opleidingen projecttoetsing en *business case assessments* in. Binnen de vaardighedenleerlijn zijn praktijksimulaties of vaardigheidstoetsen de toetsvormen. Voor de ondernemende lijn zetten de opleidingen alle toetsvormen in, waarbij de meest geëigende toetsvorm het opzetten van een eigen onderneming is. Dit laatste kwam terug bij een les die het auditpanel heeft bezocht en waarbij studenten tijdens een korte *pitch* een product of dienst, de achtergrond ervan, de doelgroep, de gevraagde investering en de te verwachte opbrengsten, uiteen moesten zetten. Docenten met ruime ervaring in de ondernemende praktijk begeleiden studenten hierbij. De beoordelende docenten hebben eveneens hun wortels in de beroepspraktijk. Ook werkt de opleiding met projectweken waarbij het bedrijfsleven opdrachten levert waar studenten in onderlinge competitie aan werken. Een afgevaardigde van het bedrijf die de opdracht levert, maakt deel uit van de beoordelingscommissie. Het auditpanel beschouwt dit als een adequate wijze van toetsen voor een op de praktijk gericht studieonderdeel.

Het auditpanel heeft een aantal toetsen uit de inhoudelijke lijn bestudeerd en beoordeeld en stelt vast dat deze voldoende diepgaand kennis toetsen. Niet alleen toetsen de opleidingen 'pure' kennis, maar tevens inzicht en de toepassing ervan.

De validiteit (de toets toetst de kwalificaties/leerdoelen die in de module aan de orde zijn geweest) en transparantie (toetsprocedures moeten voor docenten en studenten inzichtelijk zijn) zijn in orde. Om de betrouwbaarheid van de toetsen te garanderen, maken de opleidingen gebruik van antwoordmodellen en/of beoordelingsinstrumenten. Deze laatste bevatten de beoordelingscriteria, de bijbehorende normering en een beslismodel om tot een afgewogen oordeel te komen. De opleidingen hebben in het kader van het taalbeleid van Business School Notenboom enkele toetsen aangewezen die zij voorwaardelijk op taal toetsen. Is het taalniveau daarbij onvoldoende, dan geldt de toets ook als onvoldoende. Een goed initiatief volgens het auditpanel.

Het afstuderen

Voor de Ad geldt dat de student zijn tweejarige opleiding afrondt met een afstudeerstage en een 'afstudeerverbeteropdracht'. Een stagebedrijf formuleert een verbeterwens voor een operationeel proces. De student analyseert het probleem, ontwerpt een verbetering, voert dit uit en stelt een eindrapportage op, het afstudeerproduct. De Ad-opleidingen hebben voor deze wijze van afstuderen gekozen na overleg met de beroepenveldcommissie; deze wijze van afstuderen sluit aan bij het Ad-beroepsprofiel. Daarnaast loopt de Ad'er stage en schrijft hij een stageverslag. Bij de beoordeling van de Ad-stage is ook de praktijkbegeleider betrokken: deze stelt naar aanleiding van de stage een aanbevelingsbrief op die de examinatoren bij hun weging en oordeel meenemen. Het auditpanel beschouwt deze wijze van afstuderen op Ad-niveau als adequaat omdat het hier een goede op de praktijkgerichte afstudeeropdracht betreft en beide Ad-trajecten hiermee in voldoende mate tegemoetkomen aan het beroepsprofiel en de te bereiken Ad-eindkwalificaties die op tactisch niveau.

Voor de bacheloropleiding Bedrijfskunde geldt dat de student ter afronding van zijn studie een afstudeerstage volgt en een scriptie schrijft. De opleiding heeft een handleiding geschreven voor het afstuderen die de afgelopen jaren is bijgesteld door intervisiebijeenkomsten en kalibratiesessies met de examencommissie, beoordelaars en begeleiders. Om de voortgang van de afstuderende student te volgen, is er sprake van een strakke sturing/fasering van het afstudeerproces waarbij de student zijn vorderingen regelmatig met de begeleider bespreekt. Recent, in 2017, heeft de opleiding de module Strategische Adviesvaardigheden in het curriculum opgenomen om studenten in de aanloopfase naar het afstuderen, waar het formuleren van een onderzoeksvraag en het verzamelen en selecteren van informatie centraal staan, een goede onderzoeksbasis te verschaffen.

Voor zowel de Ad's als voor de bacheloropleiding geldt dat de opleidingen het afstuderen na twee respectievelijk vier jaar op een adequate wijze vormgeven. Tijdens de audit bleek, dat de opleiding Bedrijfskunde op zoek gaat naar een afstudeervorm en afstudeertraject waarbij het door de student op te leveren afstudeerproduct nog beter aansluit bij de praktijk. Als interessant beoordeelt het auditpanel de overweging van deze opleiding om bachelorstudenten eerst aan hun afstudeeronderzoek te laten werken om daarna stage te lopen ter afsluiting van hun vierjarige opleiding. Stage en baan, vaak bij hetzelfde bedrijf, liggen dan meer in het verlengde van elkaar. Het auditpanel merkt op dat in de toekomst studenten, en dan met name de bachelorstudenten, enkele eindkwalificaties al eerder in de opleiding kunnen aantonen. Aandachtspunt daarbij is dat de complexiteit dan op niveau is, zowel tactisch als strategisch. Ook zal er dan meer vanuit een multidisciplinair kader moeten worden gewerkt in de eindwerken: bedrijfskunde vertoont tenslotte veel raakvlakken met andere disciplines uit het economisch en financiële domein.

Beoordelingswijze

Wat betreft de feedback van beoordelaars van afstudeerwerken Ad en bachelor merkt het auditpanel het volgende op.

- De opleidingen geven duidelijke feedback op de beoordelingsformulieren van het afstuderen. Zij beoordelen de student op zowel hun onderzoekend vermogen als op kritische reflectie.

- De feedback van de Ad- en bachelor-afstudeerwerken die rond het cijfer '6' liggen, geven blijk van inzicht van de docenten in wat er op bachelor-eindniveau van een student verwacht mag worden.
- Wel plaatst het auditpanel een kritisch noot bij de feedback van beoordelaars bij een aantal afstudeerwerken, waarbij duidelijke indicaties worden genegeerd, bijvoorbeeld als een student blijk geeft van het niet kunnen onderscheiden van de rol van onderzoeker ten opzichte van de rol van probleemoplosser. De 'hygiëne' van de beoordeling door beoordelaars bij het praktijkonderzoek verdient op dit punt nog aandacht en kan beter worden bewaakt door zowel begeleiders als beoordelaars van eindwerken.

Weging en Oordeel

De opleidingen laten een opleidingsbreed transparant en samenhangend systeem van toetsing zien. De toetsen zijn valide en betrouwbaar. Het niveau van de door het auditpanel bestudeerde toetsen is in orde. De examencommissie vervult haar wettelijke taken op een deskundige wijze en heeft een nadrukkelijke rol bij het vaststellen en borgen van het toetsniveau. De wijze waarop de drie opleidingen het afstudeertraject hebben ingericht, biedt studenten voldoende gelegenheid om hun kennis, kunde en vaardigheden te tonen. Een punt van aandacht vormt nog wel de beoordeling van de afstudeerproducten waar het om de 'hygiëne' van het praktijkonderzoek gaat. Het auditpanel beoordeelt standaard 10 als voldoende.

4.7. Gerealiseerde leerresultaten

Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het realiseren van de beoogde leerresultaten blijkt uit de uitkomsten van toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

Bevindingen

Oordeel auditpanel over afstudeerwerken Ad en bachelor

Het auditpanel heeft voorafgaand aan de audit één Ad International Business Management, vijf Ad Commercieel Management afstudeerproducten (de afstudeerverbeteropdracht) en vijftien bachelorscripties opgevraagd, van de vestigingen Hilversum en Eindhoven. Na bestudering en beoordeling hiervan komt het auditpanel samengevat tot de volgende bevindingen.

- De Ad-opdrachten representeren in voldoende mate het Ad-niveau: zij laten complexiteit zien die van een hbo'er na twee jaar studie verwacht mag worden. Ook is er sprake van praktijkrelevantie van de opdracht die daarmee aansluit bij de beroepspraktijk. Een niet onbelangrijk aspect, mede gelet op de doelgroep waar Ad-opleidingen zich in de regel op focussen.
- Voor de bachelor Bedrijfskunde afstudeerwerken geldt dat deze hbo-waardig zijn en passen binnen het bedrijfskundig domein. Daarbij neemt het auditpanel tevens het feit mee dat de studenten inhoudelijk relatief zelfstandig tot het eindproduct komen in beperkte tijd (één dag gedurende de stage van vijf dagen). Wel merkt het auditpanel op, dat de eindwerken minder goed aansluiten op het curriculum en de didactiek. Te overwegen valt dan ook volgens het auditpanel, om met de afstudeerwerken niet alle competenties af te toetsen.

Verder wil het auditpanel hier nog een aantal opvallende aspecten noemen die opvielen bij de bestudering van de bachelorafstudeerwerken. De afstudeerwerkstukken bevatten een *research design* van voldoende niveau. Studenten tonen hiermee aan, dat zij empirisch onderzoek kunnen uitvoeren. In het hoofdstuk na de inleiding vindt veelal een diagnose plaats (*swot*), leidend tot een concrete probleemstelling. Bij een aantal afstudeerwerken kan deze diagnose nog beter. Ook kan de complexiteit van de vraagstukken in enkele scripties hoger, evenals de door de student gebruikte literatuur. Te overwegen valt om vanuit de praktijkvakken op het terrein van innovatie en strategie ook aan te haken op en gebruik te maken van wetenschappelijke literatuur. Daarmee zal het theoretisch kader kwalitatief verbeteren en een substantiële bijdrage leveren aan het vinden van een goed onderbouwde, praktijkgerichte oplossing.

Werkveld over de afgestudeerden

Een kwart van de bachelor-afgestudeerde studenten Bedrijfskunde stroomt na afronding van hun opleiding door naar een master, zo blijkt uit een enquête onder studenten. Vrijwel alle studenten hebben binnen een half jaar na hun afstuderen een baan en bijna de helft kreeg al tijdens de stage een baan aangeboden. Zowel alumni als het werkveld zijn tevreden over de drie opleidingen. Op een vijfpuntsschaal scoren de opleidingen hier een 3.8. Stagegevers zijn tevreden over de afgestudeerde Ad'ers en bachelorstudenten. Externe beoordelaars die uit het werkveld afkomstig zijn, laten weten dat er sprake is van voldoende aansluiting van het eindniveau van studenten op de door hen gevraagde startkwalificaties. De opleidingen hebben verder zicht op de plek op de arbeidsmarkt waar studenten terechtkomen. Zo komen Ad'ers terecht op functies zoals assistent filiaalleider en teamleider binnendienst of accountmanager. De bedrijfskundige stroomt door naar functies zoals productmanager of projectmanager. Enkele afgestudeerden starten een eigen bedrijf of hadden al een eigen bedrijf tijdens de opleiding bedrijfskunde.

Weging en Oordeel

Het auditpanel stelt vast dat beide Ad-opleidingen en de bacheloropleiding Bedrijfskunde afgestudeerden leveren die beschikken over het Ad- resp. het bachelorniveau. De afstudeerproducten representeren het Ad- en het bachelorniveau. Het auditpanel plaatst nog wel enkele kanttekeningen bij de bacheloreindwerken die, na implementatie hiervan, niveau verhogend kunnen zijn. Het werkveld en de alumni zijn tevreden over de opleiding waarvan een kwart van de afgestudeerden vervolgens een masteropleiding volgt. Een mooie score volgens het auditpanel. Deze overwegingen, gecombineerd met de vaststelling door het werkveld dat de eindkwalificaties aansluiten bij de startkwalificaties van de student, leiden ertoe dat het auditpanel standaard 11 als voldoende beoordeelt.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De bacheloropleiding Bedrijfskunde en de beide Ad's Commercieel Management en International Business Management draagt er zorg voor dat het afnemend werkveld beschikt over startbekwame bachelor- en Ad-afgestudeerden die een meerwaarde vertegenwoordigen voor de organisatie waar zij na hun afstuderen werkzaam zijn en daarbij over een ondernemende spirit beschikken.

- Het auditpanel beoordeelt de standaarden 2, 3, 6,10 en 11 als voldoende.
- Het auditpanel beoordeelt de standaarden 1, 4, 5, 7, 8, 9 als goed.

Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het auditpanel tot het eindoordeel 'voldoende' voor de hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde, de Ad Commercieel Management en de Ad International Business Management in de variant voltijd van Business School Notenboom, vestigingen Hilversum en Eindhoven (hoofdvestiging).

Het panel adviseert de NVAO de opleidingen te accrediteren voor een periode van zes jaar.

6. AANBEVELINGEN

Hierna volgen een aantal aanbevelingen voor de opleidingen. Het auditpanel beveelt de opleidingen aan om:

- de sterke kanten te behouden: intensieve aandacht – vorming – ondernemerschap – praktijkgerichte benadering – vormingslijn;
- vast te houden aan de intensieve, bijna collegiale begeleiding door BSN docenten en coaches;
- de scriptie meer in lijn te brengen met didactiek; zorg voor een betere plaatsing ervan t.o.v. de stage. Wellicht is het goed om de scriptie minder in een keurslijf te plaatsen. Het doet niet altijd recht aan en is ook niet passend bij de vraagstelling;
- meer aandacht te besteden aan de internationale component. Het auditpanel kan zich voorstellen dat de opleidingen deze nadrukkelijker in het curriculum opnemen;
- studenten meer ruimte te bieden om de eindstage in het buitenland te volgen; dit zou het profiel van internationaal ondernemerschap nóg krachtiger maken;
- meer docenten in te zetten met onderzoekservaring;
- *design* georiënteerd onderzoek meer aan te laten sluiten op de bachelor-afstudeerwerken en het kader verbreden, waardoor het mogelijk wordt ook op *design thinking* gebaseerde projecten als 'professionele eindproducten' af te leveren;
- ook (toegepaste) wetenschappelijke publicaties op te nemen in de bachelorafstudeerwerken en het kritisch reflecteren op literatuur als onderdeel van de nog te ontwikkelen researchvisie te bevorderen.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Business School Notenboom hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde voltijd	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beoogde leerresultaten	
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	G
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	V
Standaard 3. Inhoud programma	V
Standaard 4. Vormgeving programma	G
Standaard 5. Aansluiting programma	G
Personeel	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	V
Voorzieningen	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	G
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	G
Kwaliteitszorg	
Standaard 9. Periodiek evalueren	G
Toetsing	
Standaard 10. Toetsing	V
Gerealiseerde leerresultaten	
Standaard 11. Leerresultaten	V
Algemeen eindoordeel	V

Scoretabel paneloordelen Business School Notenboom Associate degree Commercieel Management	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beoogde leerresultaten	
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	G
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	V
Standaard 3. Inhoud programma	V
Standaard 4. Vormgeving programma	G
Standaard 5. Aansluiting programma	G
Personeel	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	V
Voorzieningen	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	G
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	G
Kwaliteitszorg	
Standaard 9. Periodiek evalueren	G
Toetsing	
Standaard 10. Toetsing	V
Gerealiseerde leerresultaten	
Standaard 11. Leerresultaten	V
Algemeen eindoordeel	
	V

Scoretabel paneloordelen Business School Notenboom Associate degree International Business Management	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beoogde leerresultaten	
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	G
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	V
Standaard 3. Inhoud programma	V
Standaard 4. Vormgeving programma	G
Standaard 5. Aansluiting programma	G
Personeel	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	V
Voorzieningen	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	G
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	G
Kwaliteitszorg	
Standaard 9. Periodiek evalueren	G
Toetsing	
Standaard 10. Toetsing	V
Gerealiseerde leerresultaten	
Standaard 11. Leerresultaten	V
Algemeen eindoordeel	
	V

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. de Bachelor Bedrijfskunde, Associate degree Commercieel Management, Associate degree International Business Management.

Business School Notenboom.

Datum: 29 januari 2018.

Opleidingen: Bedrijfskunde, Hospitality & Events Management en Ad's.

Tijd	Gesprekspartners	lokaal	Onderwerpen
08.00 u.		Kantoor Marije	Ontvangst
08.30 – 9.30 u.	Panel: R. van der Hoorn E. Peelen K. Wiegerink C. Ravesloot I. van Hemmen	Conferentiekamer	Intern beraad
09.30 – 10.15 u.	Managementteam Stan Notenboom Sr Stan Notenboom Jr Marije Notenboom Quinten Bunschoten Barbara Suijkerbuijk	Conferentiekamer	Voorbespreking
10.30 – 11.15 u.	Programmamanagers Jan-Hein Boll Gerard Rademakers Thomas Thijssen Barbara Suijkerbuijk	Conferentiekamer	
11.30 – 12.30 u.	Studenten Kim Dorn (BHE 2016) Jelle van Gool (BBK 2015) Matthijs Levens (BBK 2015) Mabel Sutherland (AHE 2016) Josephine Krimpenfort (AHE 2017) Charlotte Blaas (BBK 2017) Maarten Rikken (BHE 2016) Roy Henkemans (BBK 2014)	Conferentiekamer	
12.30 – 13.15 u.	Lunch	Conferentiekamer	

Tijd	Gesprekspartners	lokaal	Onderwerpen
13.15 – 13.40 u.	Marcel Nicolaas Bram Finke Maarten Rikken Eline Bastings Angelo Hazkial	Lokaal 1.09	E-Business Seats2meet
13.40 – 14.05 u.	Renato Orsini Carel Heijne Josephine Krimpenfort Yvano Ioannides	Lokaal 1.10	Hotelweek Texel
14.05 – 14.30 u.	Mario de Vries Pien van Winkoop Gijs Leebeek	Lokaal 1.11	Projectweek Innovatie & Strategie
14.45 – 15.45	Docenten (BBK) Roland Mol Gerard Rademakers Mihaela Patrasca Kelly Govers Ton Florisson Claire Bik	Conferentiekamer	
15.45 – 16.15			Verplaatsing naar Hotel Pullman
16.15– 16.20 u.			Welkomstwoord Marieke Lamberts
16.20– 17.30 u.	Werkveld Marieke Lamberts (BHE) Jeroen Duiker (BHE) Aart Termeer (BBK) Daan Mosselveld (BBK)		
16.20– 17.30 u.	Alumni BBK Babette van Veldhuizen(BBK) Dylan Saffrie (BBK) Rick Pouw (BBK) Kirsten Vosters (AIB)	Groep BBK Zaal 1 Pullman	
16.20– 17.30 u.	Alumni BHE Grethe Groothuizen (BHE) Laurien Nuesink (BHE) Eline van Bommel (BHE)	Groep BHE Zaal 2 Pullman	
16.20– 17.30 u.	Stagebedrijven Hotel Pullman (M. Lamberts) (BHE) Porsche Centrum Eindhoven (Hr. M.v. Os) (BBK)		

Datum: 30 januari 2018

Opleidingen: Bedrijfskunde, Hospitality & Events Management en Ad's.

Tijd	Gesprekspartners		Onderwerpen
09.00- 09.45	Begeleiding Marije Notenboom Wieke Vullings Harry Lubberding Robert Andriess Pauly der Kinderen Helen de Preter	Conferentiekamer	
10.00 – 11.00	Docenten (BHE) Viola Mulder Stefanie Vasconcellos Brechtje Maas Stephan v.d. Meulen	Conferentiekamer	
11.15 – 12.00	Examinering/toetsen Ger Boers Martin Ligtenbarg Viola Mulder Mies van Landsveld Harry Lubberding	Conferentiekamer	
12.00 – 12.30	Viktor Klop Studenten: Jenneke van Tilburg Lucas Punte Kiki Willems Roos van Kemenade Puk Jacobs	Lokaal 0.02	Management Game
	Stephan van de Meulen	Lokaal 0.02	Revenu management simulation
12.30 – 13.15	Lunch	Conferentiekamer	

Tijd	Gesprekspartners		Onderwerpen
	<u>Ondernemen</u>		
13.15 – 13.25	Docent Jan Hein Boll	Lokaal 0.01	Introductie door Jan Hein (ervaren dat studenten in het lokaal aan het werk zijn)
13.25 – 13.55	Studenten Eline Bastings Susanne Lee Anastasia van de Maas Dragons Hein van de Wielen Jan-Niek de Groot	Lokaal 0.03	Pitch winnaars 2017 (shoes for you) + Dragons (introductie Dragon's en toelichting beoordeling), vraag/antwoord door panel
13.55 – 14.25	Docenten Jan Hein Boll Pauly der Kinderen Ron Weyzen V.Klop	Lokaal 0.03	(start met kort gesprekje coachende vaardigheden, daarna vraag/antwoord door panel)
14.25 – 14.55	Ondernemende Alumni Yvette van Heugten BHE Koen Keijsers BHE Jacky Swinkels BBK Junior Smulders BBK	Lokaal 0.03	3 regel pitch + open tafelgesprek
14.55 – 15.15	Jan Hein Boll en Matthijs Levens	Lokaal 0.03	Presentatie Design Thinking: Video IDEO + demonstratie prototypes
15.30 – 17.00			Beraad panel
17.00 – 17.30			Plenaire terugkoppeling

Werkwijze

Bij de beoordeling van de opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van september 2016. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de door opleiding verstrekte documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van zowel de voltijd opleiding als beide Ad's.

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

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

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

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

Afstemming deelpanels binnen het cluster

Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. Verder wordt de afstemming tussen de panels geborgd door de ondersteuning van zo veel mogelijk dezelfde secretaris vanuit zowel Hobéon als NQA en door de inzet van getrainde voorzitters.

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

Wij merken op dat het studentlid door ziekte tijdens de eerste auditdag verder niet aan de audit heeft deelgenomen. Wel heeft zij het conceptrapport bestudeerd en op basis van haar bestudering vooraf van de opleidingsdocumenten opmerkingen over het concept gemaakt die door de secretaris vervolgens in deze rapportage zijn verwerkt.

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgenomen in het 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, September 2016'.

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

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

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien i) standaard 1 onvoldoende is, ii) ten minste zes standaarden 'voldoende' zijn en herstel van de tekortkomingen bij de 'onvoldoende' standaarden binnen twee jaar **niet** realistisch en haalbaar is of iii) minder dan zes standaarden 'voldoende' zijn.
- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'voldoende' indien ten minste zes standaarden 'voldoende' zijn; waaronder in elk geval standaard 1 en herstel van de tekortkomingen bij de 'onvoldoende' standaarden realistisch en haalbaar is binnen twee jaar.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste alle standaarden minimaal 'voldoende' zijn en 5 standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste alle standaarden minimaal 'voldoende' worden bevonden en 5 standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.

BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

Onderstaande bijlagen geven inzicht in de opzet en/of inhoud van 1) het programma, 2) de samenstelling van het docententeam en 3) de onderwijs- en examenregeling.

- Zelfevaluatierapport opleiding.
- Domeinspecifiek referentiekader en de leerresultaten van de opleiding.
- Schematisch programmaoverzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - leerresultaten, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht/aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel:
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid.
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (of van portfolio's/werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid).
- Jaarverslag examencommissie en verslagen opleidingscommissie (indien een opleidingscommissie vereist is).
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken/c.q. het volgende palet van eindwerken bestudeerd en beoordeeld ¹:

Aantal	Studentnummer	Variante
1	412169	Bachelor
2	412233	Bachelor
3	413424	Bachelor
4	413249	Bachelor
5	413010	Bachelor
6	413130	Bachelor
7	413237	Bachelor
8	413145	Bachelor
9	413395	Bachelor
10	413481	Bachelor
11	413327	Bachelor
12	413435	Bachelor
13	413456	Bachelor
14	413535	Bachelor
15	413457	Bachelor
16	411310	Ad
17	411213	Ad
18	413417	Ad
19	413490	Ad
20	413315	Ad
21	413437	Ad

¹ Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam.

BIJLAGE IV Overzicht auditpanel

Kort overzicht samenstelling

Naam panellid	Korte achtergrond van de panelleden
Dhr. R.J.M. van der Hoon MBA CMC	De heer R.J.M. van der Hoon MBA is een van de directeuren van de Hobéon Groep en heeft binnen het hoger onderwijs ruime ervaring met audits. Daarnaast houdt hij zich onder andere bezig met financieel economische vraagstukken voor hoger onderwijsinstellingen.
Dr. K. Wiegerink	Mevrouw Wiegerink is Lector City Hospitality & City Marketing aan de Hotelschool The Hague en directeur van het Platform voor Klantgericht Ondernemen.
Prof. dr. E. Peelen	De heer Peelen is partner en medeoprichter van ICSB Marketing and Strategy; daarnaast is hij bijzonder hoogleraar content marketing aan de Universiteit van Amsterdam en academic director van de Amsterdam Advanced Graduate School (in oprichting).
Prof. dr. drs. ir. C.M. Ravesloot	De heer Ravesloot is o.a. lector Innovatiemodellen Duurzame Energie aan Inholland, lector Innovatie Duurzaamheid en BIM aan de Hogeschool Rotterdam.
Mevr. I. van Hemmen	Mevrouw Van Hemmen zit in het derde jaar van de opleiding Hospitality Management van de Hotelschool The Hague.

Drs. G.W.M.C. Broers, secretaris.

Op 13 september 2017 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Bachelor Bedrijfskunde en de Ad Commercieel Management en de Ad International Business Management van Business School Notenboom onder het nummer 005915.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende ten minste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling - anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het evaluatiebureau -, die een onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.

BIJLAGE V Bijzonder kenmerk 'Ondernemen'

In een notitie 'Bijzonder kenmerken *Nadere uitwerking*' van juli 2017, geeft de NVAO aan dat de beoordeling van bijzondere kenmerken op opleidingsniveau is opgenomen in het accreditatiestelsel omdat deze kunnen bijdragen aan de nationale en internationale profilering van opleidingen in het hoger onderwijs. Het bijzonder kenmerk biedt de opleidingen de mogelijkheid om zich te profileren op het terrein van ondernemen en sluit daarmee aan bij een specifiek kenmerk van de onderwijsinstelling. Business School Notenboom (hierna: BSN) wil in aanmerking komen voor het bijzonder kenmerk 'Ondernemen'. Zij ziet persoonlijk en ondernemend als haar belangrijkste twee kernwaarden. BSN wil het bijzonder kenmerk 'Ondernemen' verwerven voor haar bacheloropleidingen 'Bedrijfskunde' en 'Hospitality & Events Management' en de bijbehorende drie Ad's: 'Commercieel Management', 'International Business Management' en 'Hospitality & Events Management'. In deze rapportage richten wij ons op de bacheloropleiding 'Bedrijfskunde' en de Ad's 'Commercieel Management' en 'International Business Management'.

De beoordeling van het bijzonder kenmerk 'Ondernemen' vindt plaats binnen de context van de accreditatie van de hierboven genoemde beide bacheloropleidingen en de drie Ad's. Dit biedt de NVAO de mogelijkheid om de samenhang tussen beide beoordelingen in haar besluitvorming te betrekken (NVAO-notitie rond het bijzonder kenmerk, pagina 7).

Eerder in deze rapportage onder 'Inleiding' hebben wij een brief geciteerd van de NVAO aan het bevoegd gezag van BSN (NVAO/20171769/ND). In deze brief geeft de NVAO aan dat BSN de beoordeling van haar opleidingen kan inrichten op het verkrijgen van een bijzonder kenmerk. Dit is gebeurd.

Voorafgaand aan de audit heeft het auditpanel een aparte kritische reflectie bestudeerd ('Kritische reflectie voor het verlenen van het bijzonder kenmerk Ondernemen'. Eindhoven, 1 november 2017). Hierin beschrijft BSN haar visie en beleid op het gebied van ondernemen, de beoogde kwalificaties, het onderwijs, de leeromgeving, de staf en de gerealiseerde eindkwalificaties. In bij deze kritische reflectie behorende bijlagen besteedt zij aandacht aan haar visie rond ondernemerschap en aan ondernemende studenten.

Hierna volgen de bevindingen van het auditpanel rond het bijzonder kenmerk 'Ondernemen'. Leidend hierbij zijn de drie criteria (hierna gecursiveerd) en hun toelichting, die de NVAO onderscheidt bij de beoordeling van een bijzonder kenmerk. De criteria zijn geformuleerd in de hierboven genoemde NVAO-publicatie 'Bijzondere kenmerken *Nadere uitwerking*', juli 2017.

Onderscheidend karakter

criterium 1: het te beoordelen kenmerk is onderscheidend voor de opleiding in relatie tot relevante opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijs.

Vergeleken met andere hbo-opleidingen op een min of meer vergelijkbaar terrein, staat bij deze opleidingen het 'ondernemen' meer centraal. Daarmee onderscheiden zij zich dus van andere opleidingen uit het economisch domein. Dit onderscheid komt ook goed naar voren bij de achtergrond van instromende studenten: zij zijn meer dan eens afkomstig uit families met een ondernemersachtergrond. Navraag door het auditpanel bij studenten leert, dat zij voor een opleiding bij BSN kiezen doordat ook zij ondernemen als een onderscheidend kenmerk beschouwen. Tijdens de tweedaagse audit is het auditpanel gebleken dat ondernemen tot in de 'haarvaten van de opleidingen' is doorgedrongen.

Relevant voor het bijzonder kenmerk is verder dat een aanzienlijke groep afgestudeerden de opleiding verlaat om vervolgens zelf ondernemer te worden; een deel van de populatie studenten combineert het volgen van de opleiding al met ondernemerschap.

Voorbeelden zijn afgestudeerden die een eigen bedrijf opstarten op het terrein van het digitaliseren van declaratieprocessen, een *online* winkel voor versproducten, een bedrijf dat oude panden een nieuwe bestemming geeft en een *e-commerce* onderneming in mobiliteitsproducten uit de zorgsector.

Het onderwijs dat BSN aanbiedt, en dat geldt dus ook voor de bachelor Bedrijfskunde en beide Ad's, inspireert studenten om ondernemend te zijn. Zo leren studenten om 'kansen te zien en deze te pakken'. De opleiding werkt met opdrachtgevers die opdrachten leveren en die studenten aanzetten tot ondernemend gedrag.

Minstens zo belangrijk, en ook hiermee onderscheiden de drie opleidingen zich, is het netwerk waarover BSN in het algemeen en deze opleidingen in het bijzonder beschikken in het werkveld. Hiertoe behoren niet alleen bedrijven zoals Rabobank, VDL en ASML, maar ook ondernemingen van de ouders van studenten. Hierdoor hebben de opleidingen goed zicht op ontwikkelingen in het werkveld.

In het beleidsdocument 'Ondernemen@Notenboom' heeft BSN haar visie op ondernemen uitgewerkt en deze gekoppeld aan de uitgangspunten voor het curriculum van de bacheloropleiding en de Ad's. Hierin zijn trends op het gebied van ondernemen beschreven die aansluiten bij een aantal recente ontwikkelingen die het ondernemende klimaat beïnvloeden. Hiertoe behoren: (1) het toenemend aantal ZZP'ers, *intrapreneurs* en ondernemers, (2) het ontstaan van 'crowdsourcing'-achtige concepten om tijdelijk en snel talent te kunnen inzetten en (3) nieuwe concepten op het terrein van klantgericht denken en handelen.

Bijzonder is, zo blijkt uit stage-evaluaties, dat bijna 90 procent van de stagebedrijven de studenten van de opleiding als klantgerichte business professionals ervaren. Zij richten zich op waardencreatie en het zien van kansen in de markt. Uit de gesprekken die het panel voerde met studenten tijdens de auditdagen en uit hun presentaties tijdens de audit blijkt, dat er sprake is van studenten die beschikken over *eagerness*, over creativiteit, besluitvaardigheid, daadkracht, praktijkgerichtheid.

Weging en oordeel

BSN in het algemeen en de opleiding Bedrijfskunde en beide Ad's in het bijzonder onderscheiden zich van andere opleidingen op het terrein van ondernemen: zij trekken studenten aan waarbij ondernemerschap in het bloed zit, die vanuit hun directe omgeving gestimuleerd worden om te ondernemen en na hun afstuderen meer dan eens een eigen onderneming starten. De opleiding biedt hen daartoe zowel theoretisch als praktische handvaten die afkomstig zijn uit haar netwerk in het werkveld. In de uitwerking van de opleidingsvisie en in de uitgangspunten voor het curriculum is het ondernemen expliciet verwerkt en onlosmakelijk verbonden met BSN in het algemeen en deze bacheloropleiding en Ad's in het bijzonder. Oordeel: voldoet.

Concretisering

De gevolgen van het te beoordelen kenmerk voor de kwaliteit van het onderwijs zijn geoperationaliseerd aan de hand van de relevante standaarden van het Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland.

De opleiding heeft het te beoordelen kenmerk 'ondernemen' uitgewerkt in de verschillende standaarden van het accreditatiekader voor een uitgebreide opleidingsbeoordeling. Het auditpanel stelt vast dat dit gebeurd is bij standaard 1 (de beoogde leerresultaten), standaard 2 (programma, oriëntatie), standaard 4 (de leeromgeving), standaard 6 (personeel) en standaard 11 (gerealiseerde leerresultaten). De overige standaarden waaronder Voorzieningen, Begeleiding en Kwaliteitszorg zijn hierbij veelal ondersteunend. Dus: door een intensieve begeleiding door de docent kan de student zich ontwikkelen tot de ondernemer die hij graag wil worden. De docent is daarbij sparringpartner.

BSN betreft in haar visie behalve trends ook de persoon, de onderneming en de leeromgeving. Deze visie wordt breed gedragen bij het docententeam, het werkveld en de beroepenveldcommissie. Met haar visie als uitgangspunt, heeft de opleiding een eigen programma 'Ondernemen' ontwikkeld dat de *Body of Knowledge* Ondernemen van de Vereniging Hogescholen. Door het volgen van dit programma wordt de student niet alleen klantgerichter en innovatiever, maar ontwikkelt hij tevens een onderzoekende houding. Binnen de minor 'Marketing innovation' biedt de opleiding Bedrijfskunde haar studenten een coachingstraject aan dat gericht is op het voorbereiden van studenten op het afstuderen binnen de eigen onderneming. Het auditpanel stelt vast dat de opleiding haar studenten een ondernemende mindset bijbrengt en daarbij een didactische aanpak hanteert die gericht is op verandering en studenten een passende leeromgeving biedt.

Voor docenten geldt, dat zij beschikken over een ondernemende houding en als rolmodel fungeren voor studenten. Docenten zijn afkomstig uit de beroepspraktijk, waar zij veelal als ondernemer werkzaam zijn. Voor studenten is dit belangrijk: de docent is dan behalve rolmodel ook degene die hem optimaal begeleidt om ondernemer te worden. De docent kent de valkuilen en weet welke persoonsgebonden kwaliteiten essentieel zijn om als ondernemer aan de slag te kunnen. Hij begeleidt de student bij de ontwikkeling hiervan. De opleiding hanteert voor al haar studenten een hogeschool-specifieke eindkwalificatie waarbij het ondernemen centraal staat. Kenmerkend zijn: de klantgerichte professional en het op een innovatieve wijze succesvol transformeren van producten, diensten en processen. De competenties voor ondernemen zijn gekoppeld aan de set eindkwalificaties van de opleiding. Mooi is dat de kennisbasis die op landelijk niveau is afgesproken, verwerkt is in de leerdoelen van het programma 'Ondernemen'.

Weging en oordeel

De opleiding heeft ondernemen in het curriculum uitgewerkt. Het keert expliciet terug bij minstens vijf van de elf standaarden. De opleiding heeft 'ondernemen' verder uitgewerkt in haar programma en sluit daarmee aan op de beoogde eindkwalificaties. Als essentieel beschouwt het auditpanel dat het team docenten vaak zelf als ondernemer werkzaam is. Voor hun studenten vormen zij een klankbord en een rolmodel. Positief is het auditpanel over de door de opleiding gehanteerde didactiek die bij studenten tot een *mindset* leidt die gericht is op verandering. Het ondernemen is onlosmakelijk verbonden met het programma, de leeromgeving, de docenten en de leerresultaten. Oordeel: voldoet.

Relevantie

Criterion 3: het te beoordelen kenmerk is van wezenlijk belang voor de aard van de opleiding.

De hierboven beschreven bevindingen weerspiegelen het belang van het bijzonder kenmerk 'Ondernemen' voor de opleiding Bedrijfskunde en beide Ad's. Het auditpanel stelt vast dat ondernemen in het DNA zit van de opleiding Bedrijfskunde en beide Ad's. De beoogde eindkwalificaties refereren duidelijk aan ondernemen.

De opleiding heeft ondernemen opgenomen in het curriculum: in het eerste jaar als Ondernemen 1: kansen identificeren. Jaar 2 als Ondernemen 2 en 3: kansen benutten en groeien. In het derde studiejaar kan de student kiezen voor een specialisatie Ondernemen waarbij de opleiding haar studenten een individueel coachingstraject aanbiedt, gericht op een eigen onderneming. In dit traject start de student daadwerkelijk met ondernemen. Dit kan een startup zijn of de student brengt een bestaande onderneming in.

Specifiek voor de Ad's merkt het auditpanel op dat studenten hiervoor kiezen die zich als ondernemer verder willen ontwikkelen. De opleiding biedt Ad-studenten, geheel volgens hetgeen de wet voorschrijft, de mogelijkheid om vervolgens in de bachelor in te stromen om op een hoger niveau het ondernemerschap in de praktijk te brengen.

Weging en oordeel

Het is ontegenzeggelijk het geval dat het bijzonder kenmerk 'ondernemen' een integraal onderdeel vormt van de opleiding. Oordeel: voldoet.

Samenvattende weging en oordeel

Het auditpanel adviseert de NVAO om de bacheloropleiding Bedrijfskunde alsmede beide Ad's Commercieel Management en International Business Management van Business School Notenboom het bijzonder kenmerk 'Ondernemen' toe te kennen, omdat ondernemen een onderscheidend kenmerk van deze opleiding is. Studenten (en hun ouders) kiezen juist voor deze opleiding omdat ondernemen als een rode draad door de opleiding loopt, studenten vaak al met ondernemen en ondernemerschap bekend zijn, docenten veelal zelf als ondernemer werkzaam zijn (geweest) en studenten na afronding van hun studie als ondernemer aan de slag gaan. Tot de door de opleidingen beoogde leerresultaten (standaard 1) behoort ondernemen en nadat de student deze leerresultaten heeft bereikt (standaard 11) stroomt het werkveld op als ondernemer. Daarmee is de opleidingscirkel rond.



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl