



NVAO • NEDERLAND

TOETS VOORWAARDEN

HBO-BACHELOR

BEDRIJFSKUNDE

Schouten & Nelissen University of Applied
Sciences

ADVIESRAPPORT

23-03-2023

1 Toetsing voorwaarden

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) neemt een accreditatiebesluit op basis van een paneladvies. In het geval van een positief besluit onder voorwaarden stelt de NVAO een termijn vast waarbinnen de opleiding aan de voorwaarden moet voldoen. Deze termijn is maximaal twee jaar.

De instelling laat een panel beoordelen of de opleiding aan de voorwaarden voldoet. De instelling dient voor afloop van de termijn het adviesrapport van het panel in bij de NVAO. Uit het rapport moet blijken of de opleiding voldoet aan de kwaliteitseisen van de NVAO.

Op basis van het adviesrapport neemt de NVAO een accreditatiebesluit. De NVAO publiceert dit rapport op haar website.¹

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de toetsing van voorwaarden is te vinden op www.nvao.net.

2 Panel

Samenstelling

- Drs. Ancella Evers MSc. (voorzitter) Hogeschoolhoofddocent & Opleidingsmanager Ad Finance, Finance & Control en HBO-Rechten, Windesheim Flevoland;
- Tom van Wassenhove, lic. Docent en onderzoeker Hogeschool Gent en Managing Partner VD Pro Group;
- Patrick Molenaar MSc. Manager Onderwijs & Kwaliteit – Tio University of Applied Sciences;
- Evi Bekooy (student-lid) Studente hbo- ba International Business Management (feb. 2021 gestart), Artevelde University of Applied Sciences Gent.

Ondersteuning

Jeroen van der Spek (secretaris)
Reina Louw (NVAO beleidsmedewerker en procescoördinator)

Locatiebezoek (online), 8 februari 2023

3 Opleiding

3.1 Algemene gegevens

Instelling	Schouten & Nelissen University of Applied Sciences
Opleiding	HBO-Bachelor Bedrijfskunde
Varianten	Voltijd: Nee, Deeltijd: Ja, Duaal: Nee.
Graad	Bachelor of Science
Afstudeerrichtingen	Innovatieve Bedrijfskunde Commerciële Economie Management en Leiderschap.
Locaties	Zaltbommel
Studieomvang	240 EC ²
Croho³ onderdeel	Economie

¹ <https://www.nvao.net/nl/bsluiten>

² European Credits

³ Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs

3.2 NVAO-besluit onder voorwaarden

Voorgeschiedenis

Op 16 juni 2022 heeft een NVAO-panel van deskundigen in het kader van de procedure toets nieuwe opleiding (TNO) een online bezoek gebracht aan de beoogde bacheloropleiding Bedrijfskunde van Schouten & Nelissen University of Applied Sciences (hierna: SUAS). Het panel concludeerde na dit bezoek dat twee van de tien standaarden ten dele voldoen. Het panel heeft daarom voor beide standaarden een voorwaarde geformuleerd, waaraan SUAS voor 1 december 2022 moest voldoen.

De voorwaarden luiden als volgt:

Standaard 4: programma leeromgeving, werkplekeisen

Het panel vraagt de opleiding om voor 1 december 2022 voor alle verschillende modules een set richtlijnen op te stellen waaraan een geschikte werkplek moet voldoen.

Standaard 9: kwaliteitszorg

Het panel vraagt de opleiding om voor 1 december 2022 een uitgewerkt stappenplan te presenteren, waarin zij concreet aangeeft hoe ze wil toewerken naar een breed gedragen kwaliteitscultuur. Het panel wil ook dat de opleiding in dit plan aangeeft hoe zij de verantwoordelijkheden op het gebied van kwaliteitszorg en -beleid beter over de organisatie spreidt.

In november 2022 heeft SUAS het panel een aantal documenten toegestuurd, waarin de opleiding aangeeft hoe zij aan beide voorwaarden denkt te voldoen. Het panel heeft deze documenten op 21 december 2022 online besproken. Het panel heeft tevens vastgesteld dat er voor een goede beoordeling van de voorgestelde maatregelen een aanvullend gesprek noodzakelijk was. Op 8 februari 2023 heeft het panel online met een afvaardiging van de beoogde opleiding gesproken. Dit adviesrapport beschrijft de bevindingen en conclusies van het panel achtereenvolgens voor standaard 4 en standaard 9.

Paneladvies	Positief
Besluit	5 april 2023

4 Beoordeling

4.1 Voorwaarde 1

Het panel vraagt de opleiding om voor 1 december 2022 voor alle verschillende modules een set richtlijnen op te stellen waaraan een geschikte werkplek moet voldoen.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Tijdens de visitatie op 16 juni 2022 bleek dat SUAS tijdens de opleiding veel nadruk legt op werkplekieren. Studenten werken een groot deel van de opleiding op hun eigen werkplek aan het uitvoeren van opdrachten, verrichten hier onderzoek, voeren interventies uit en krijgen feedback van collega's en hun businesscoach. Het panel was echter van mening dat de eisen die SUAS aan een werkplek stelt, nog te summier waren. Het panel heeft de opleiding daarom gevraagd om de richtlijnen voor een werkplek verder aan te scherpen, en daarbij ook goed na te gaan welke aanvullende eisen er voor de verschillende modules nodig zijn.

Na de visitatie heeft het managementteam van SUAS zich in verschillende sessies over de werkplekeisen gebogen. De opleiding heeft daarbij drie verschillende perspectieven gehanteerd: het perspectief van de student, de organisatie en de opleiding. De sessies zijn uitgemond in een set criteria, die die voor de hele opleiding gelden: de organisatie waar een student aan de slag gaat, moet een arbeidsformatie hebben van minimaal 5 fte, de organisatie moet vraagstukken beschikbaar hebben die passen bij het niveau van de bacheloropleiding en de student moet op zijn of haar werkplek toegang kunnen krijgen tot de benodigde informatie.

Voor een aantal modules uit de opleiding heeft SUAS bovendien aanvullende werkplekeisen geformuleerd. Bij de module Financieel Management geldt bijvoorbeeld als aanvullende eis dat een organisatie een eigen begroting maakt en investeringen doet. Bij de modules Data Driven Management en Security & Privacy moet sprake zijn van een organisatie die actief data verzamelt en bij de modules Leiderschap in Organisaties, Verandermanagement en Strategisch Beïnvloeden moet de organisatie waar een student actief een omvang hebben van minimaal 10 fte.

Het panel vindt de nieuwe werkplekeisen een stap in de goede richting. De criteria geven student en opdrachtgever houvast, zijn transparant en borgen dat een student daadwerkelijk op zijn of haar werkplek aan de vereiste module-opdrachten kan werken. Het panel vroeg zich wel af waarom de opleiding ervoor heeft gekozen om slechts voor een beperkt aantal modules aanvullende eisen te formuleren. Uit de gesprekken die het panel met management en docenten voerde, blijkt echter dat de standaard eisen voor veel modules volstaan. De betreffende docenten hebben inmiddels in de praktijk ervaren hoe 'hun' module is verlopen en de noodzaak om extra eisen te formuleren heeft zich daarbij nog niet voorgedaan.

Als tweede punt vroeg het panel zich af ook af hoe SUAS haar medewerkers heeft betrokken bij het formuleren van de nieuwe werkplekeisen. De werkplekeisen zijn allereerst besproken in de werkveldraad, een zeskoppige adviesraad die toetst of de opleiding aansluit op ontwikkelingen in het werkveld. Verder hebben ook de programmaleider en opleidingsmanagers zich uitvoerig over de eisen gebogen. Uit de gesprekken bleek tenslotte dat ook docenten kritisch hebben gekeken in hoeverre de werkplekeisen passen bij de opdrachten die studenten in de betreffende module moeten uitvoeren. Het panel constateert dat de werkplekeisen daarmee breed door het team gedragen zijn, en aansluiten op de onderwijspraktijk van de opleiding.

Als derde punt vroeg het panel zich af hoe de opleiding omgaat met studenten die geen werkplek kunnen vinden. Uit de documenten die de opleiding toestuurde, bleek dat studenten soms moeite hebben om een geschikte werkplek te vinden. Uit de gesprekken met management en docenten bleek echter dat alle studenten er tot dusver in zijn geslaagd om een geschikte werkplek te vinden. Wanneer een werkplek onvoldoende aanknopingspunten biedt voor een opdracht, kan de opleiding bovendien vervangende casuïstiek aanbieden. Het panel was blij om te horen dat alle studenten tot dusver een geschikte plek hebben kunnen vinden. Het panel vindt het tevens positief de opleiding er in sommige modules bewust voor kiest om geen gebruik te maken van casuïstiek, omdat het praktijkleren zich in deze vakken niet in een casus laat nabootsen. Naar het oordeel van het panel is daarmee het evenwicht tussen casuïstiek en 'echte' werkplekervaring goed gewaarborgd.

Conclusie

Het panel constateert dat de opleiding de kritiek op de werkplekeisen ter harte heeft genomen. De opleiding heeft ernaar gestreefd om een set objectieve en transparante criteria te formuleren, en bij het aanscherpen van de werkplekeisen is ook goed geluisterd naar individuele docenten.

Het panel vindt het positief om te horen dat de werkplekeisen vanuit drie perspectieven tot stand zijn gekomen. Toch ligt de nadruk naar de mening van het panel erg sterk op de werkveldraad. Het panel raadt de opleiding aan om in het vervoltraject meer aandacht te besteden aan de perspectieven van onderwijs en student.

Tenslotte stelt het panel vast dat de werkplekeisen op module-niveau goed aansluiten op wat er in de praktijk nodig is. Het panel moedigt de opleiding wel aan om bij het evalueren en eventueel aanscherpen van de werkplekeisen ook aandacht te blijven besteden aan de rol van werkplekleren en de werkplekeisen voor de opleiding als geheel.

Samenvattend is het panel van mening dat SUAS in voldoende mate aan de aanvullende eis op het gebied van werkplekleren tegemoet is gekomen. Het panel stelt vast dat standaard 4 hiermee voldoet.

4.2 Voorwaarde 2

Het panel vraagt de opleiding om voor 1 december 2022 een uitgewerkt stappenplan te presenteren, waarin zij concreet aangeeft hoe ze wil toewerken naar een breed gedragen kwaliteitscultuur. Het panel wil ook dat de opleiding in dit plan aangeeft hoe zij de verantwoordelijkheden op het gebied van kwaliteitszorg en -beleid beter over de organisatie spreidt.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Als tweede onderdeel van de visitatie stond het panel uitgebreid stil bij de kwaliteitscultuur van SUAS. Tijdens de visitatie op 16 juni 2022 constateerde het panel dat SUAS haar kwaliteitscyclus op papier goed op orde heeft. Het panel vroeg zich echter af in hoeverre er bij medewerkers sprake is van een *doorleefd* kwaliteitsbewustzijn. Het panel constateerde bovendien dat er in de organisatie te weinig gedeelde verantwoordelijkheid is op het gebied van kwaliteitszorg- en management.

Het panel vroeg SUAS dan ook om een uitgewerkt stappenplan op te stellen, waarin zij concreet aangeeft hoe ze wil toewerken naar een breed gedragen kwaliteitscultuur. Het panel vroeg de opleiding tevens om in dit plan aan te geven hoe zij de verantwoordelijkheden op het gebied van kwaliteitszorg en -beleid beter over de organisatie spreidt.

Het panel constateert dat de opleiding na de visitatie voortvarend met de kritiek aan de slag is gegaan. SUAS heeft een aantal bijeenkomsten belegd rondom het monitoren en verbeteren van de kwaliteit, de opleiding heeft een kwaliteitsmanager aangesteld en werkt sinds september met een systeem waarin kerndocenten nieuwe docenten wegwijs maken in de werkwijze en visie van SUAS. Tenslotte heeft SUAS een aantal verantwoordelijkheden 'gelaagd' ingericht, waardoor het borgen van onder andere toets- en onderwijskwaliteit beter over de organisatie is gespreid.

Ondanks de beschreven maatregelen, kon het panel zich aanvankelijk geen beeld vormen van hoe de kwaliteitszorg in de dagelijkse onderwijspraktijk gestalte krijgt. Een gesprek met een afvaardiging van het docententeam heeft echter voor veel duidelijkheid gezorgd. Uit dit gesprek bleek onder meer dat het monitoren en verbeteren van kwaliteit in veel gevallen organisch voortvloeit uit de dagelijkse onderwijspraktijk. Docenten die een probleem of verbeterpunt tegenkomen, of suggesties hebben met betrekking tot kwaliteit, kloppen meestal eerst aan bij de kerndocenten om gezamenlijk het gesignaleerde probleem te bespreken. Bij grotere verbeterpunten zoeken ze tevens contact met de opleidingsmanager of de afdeling Learning and Development. Wanneer een gesignaleerd probleem - of de mogelijke oplossing ervan - een module overstijgt, komt het op de agenda van de curriculumcommissie. Deze commissie gaat na of een eventuele aanpassing niet ten koste gaat van evenwicht en samenhang in het programma en bewaakt op deze wijze de *constructive alignment* van de gehele opleiding. In de curriculumcommissie vervult ook de opleidingsmanager een belangrijke rol, waardoor het managementteam nauw betrokken is bij eventuele programmatische aanpassingen.

De opleiding verzamelt gesignaleerde problemen en verbeterpunten in een centraal Excel-sheet, dat voor docenten en management toegankelijk is. Deze werkwijze zorgt ervoor dat de aandachtspunten voor iedereen zichtbaar zijn, elk probleem meteen een probleemeigenaar krijgt, en alle betrokken medewerkers de afhandeling ervan kunnen volgen. De afdeling Learning and Development houdt in de gaten of de punten van de lijst bijtijds worden afgehandeld.

Uit de gesprekken kwam ook duidelijk naar voren dat docenten elkaar gemakkelijk weten te vinden, zowel in formeel als informeel verband. De korte lijnen zijn mede te danken aan het *onboarding* programma dat SUAS voor nieuwe docenten organiseert. Tijdens dit programma worden nieuwe docenten door kerndocenten wegwijs gemaakt in de visie en werkwijze van Schouten en Nelissen en in de werking van de kwaliteitscyclus. Alle docenten wisselen sinds september bovendien kennis en ervaring uit een in een algemene docentengroep in Teams. Daarnaast onderhouden de docenten in Teams contact met collega's die bij dezelfde module betrokken zijn, waardoor ze snel over lopende zaken en mogelijke verbeterpunten van gedachten kunnen wisselen. In de centrale groep is ook een werkdocument beschikbaar, waarin de meest voorkomende vragen van de docenten zijn uitgewerkt. In dit werkdocument komen vooral operationele zaken aan de orde, zoals het factureren van werkzaamheden of het gebruik van de digitale leeromgeving.

Tenslotte werd ook duidelijk dat er in de kwaliteitscyclus veel ruimte is voor de inbreng van studenten. Docenten ruimen tijdens hun lessen regelmatig tijd in om studenten naar hun mening te vragen, maar de opleiding krijgt ook feedback binnen via evaluatieformulieren, de studiebegeleider of *Mijn SN*, het digitale platform van SUAS. De feedback van studenten worden per module in een document verzameld, zodat de opleiding zicht krijgt op terugkerende kritiekpunten, of uit de feedback een rode draad kan destilleren. Studenten kunnen tijdens de evaluaties bovendien aan onderdelen een cijfer toekennen. De opleiding beschouwt een zes of lager als een klacht of verbeterpunt, dat nader onderzoek behoeft of om actie vraagt.

Conclusie

Het panel constateert dat de opleiding een aantal concrete heeft stappen gezet om het kwaliteitsbewustzijn van de organisatie te vergroten. De docenten zijn zich goed bewust van de noodzaak om kwaliteit te monitoren en te

verbeteren en er is sprake van een gedragen kwaliteitsbewustzijn. Mogelijke problemen of verbeterpunten worden snel gesignaleerd en doorgespeeld naar de verantwoordelijke medewerkers, waardoor de opleiding snel kan ingrijpen en de PDCA-cyclus rond is. Het signaleren van verbeterpunten en het oplossen van problemen verloopt transparant en open. Tenslotte is het panel van mening dat de kerndocenten een sterke rol vervullen: als aanspreekpunt, sparringpartner voor andere docenten en liaison naar curriculumcommissie en management.

Het panel constateert dat de opleiding de kritiek van studenten heel serieus neemt, en de kritiek actief gebruikt bij het verbeteren van werkprocessen en onderwijs. Het panel wijst SUAS er wel op dat ook evaluaties met een 'rapportcijfer' van een zeseneenhalf of hoger kritiek kunnen bevatten die voor de opleiding van belang kan zijn.

Het panel stelt vast dat de opleiding bij het monitoren en verbeteren van de kwaliteit dankbaar gebruik maakt van digitale hulpmiddelen en platforms, zoals Excel en Teams. Deze werkwijze zorgt ervoor dat het voor alle medewerkers transparant is wat er met een verbeterpunt gebeurt. Het panel vindt wel dat de opleiding dit proces in de toekomst iets professioneler kan organiseren. Het panel geeft de opleiding in overweging om daarbij te zoeken naar hulpmiddelen die minder privacygevoelig zijn.

Tenslotte vraagt het panel het management en de curriculumcommissie om de helikopterview te blijven bewaken, zodat de goede samenhang tussen de verschillende modules geborgd blijft en SUAS, bij de doorontwikkeling van de bacheloropleiding, vooral oog houdt voor het grote geheel.

Samenvattend is het panel van mening dat Schouten en Nelissen in voldoende mate aan de aanvullende eis op het gebied van kwaliteitszorg tegemoet is gekomen. Docenten en management weten elkaar snel en gemakkelijk te vinden. Er is sprake van een sluitende PDCA-cyclus en een gedragen kwaliteitsbewustzijn. Het panel stelt vast dat standaard 9 hiermee voldoet.

4.3 Oordeel

Het panel oordeelt dat de opleiding aan de voorwaarden heeft voldaan. De opleiding heeft de eerder geconstateerde tekortkomingen op afdoende wijze weggenomen. Daarmee is het eindoordeel van het panel positief.

