

# **Avans Hogeschool**

## **B Bedrijfskunde MER Breda vt**

### **Beperkte opleidingsbeoordeling**



# Samenvatting

In oktober 2017 is de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER van Avans Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het betreft een voltijdopleiding in Breda. Het panel beoordeelt de opleiding als **voldoende**.

## Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel **voldoende**.

De beoogde leerresultaten zijn aantoonbaar in overleg met het werkveld tot stand gekomen. Ze zijn gerelateerd aan het landelijk *Opleidingsprofiel van de bacheloropleiding Bedrijfskunde MER* (2014). De opleiding heeft hierin meer focus willen aanbrengen en kiest voor een eigen, kleinere, set van vier inhoudelijke en vijf generieke competenties. De inhoudelijke competenties vallen samen met de vier kernvakgebieden van het landelijk opleidingsprofiel. De generieke competenties zijn gebaseerd op gedragskenmerken die volgens het werkveld van belang zijn voor een bedrijfskundige. De Body of Knowledge and Skills volgt grotendeels het landelijk profiel. De opleiding profileert zich met haar onderwijsconcept met het werken met authentieke beroepsvraagstukken en een grote mate van zelfsturing door de student als belangrijke pijlers. Om zich nog duidelijker van andere opleidingen te onderscheiden, adviseert het panel de opleiding haar profilering verder aan te scherpen door de aspecten duurzaamheid, ethiek en internationalisering nader uit te werken in de competenties.

## Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel **goed**.

Het panel vindt dat de opleiding een goed, activerend en praktijkgericht programma aanbiedt. Het curriculum is thematisch opgebouwd met authentieke beroepsopdrachten als rode draad. De opleidingscompetenties zijn goed in het programma terug te vinden. De inhoud is actueel en dekkend voor het vakgebied van de BKM'er. Het panel heeft veel waardering voor het programma, vooral voor de praktijkgerichtheid, de professionele en persoonlijke ontwikkelingslijn en de thematische opzet van het curriculum, dat goed met elkaar in wisselwerking staan. Het werken aan authentieke beroepsopdrachten vindt het panel zeer waardevol. Het didactisch concept met diverse, soms gedurfde, werkvormen werkt uitdagend en helpt de student bij de vereiste zelfsturing bij zijn ontwikkeling. Docenten hebben veelal een coachende rol. Het panel is onder de indruk van de integrale aanpak die de opleiding gebruikt bij de vormgeving van het nieuwe programma: de inhoud, didactiek en het personeelsbeleid passen bij elkaar en zijn vanuit een doordachte visie opgezet. Internationalisering is goed in het programma ingebed. De studiebegeleiding is goed en gewaardeerd door de studenten. Met het docententeam heeft de opleiding een sterke troef in handen. De docenten van de opleiding zijn deskundig, vooruitstrevend, betrokken, werken hard en hebben lef.

### **Standaard 3: Toetsing**

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel **goed**.

De opleiding beschikt over een goed toetsstelsel, dat helder is beschreven. Het toetsprogramma biedt duidelijk inzicht in de soort toetsen en de weging en cesuur die worden toegepast. De toetsvormen zijn divers, modern en passen bij het gewenste niveau en de inhoud van het programma. De beoordelingscriteria zijn helder en de feedback bij de toetsen is goed. De borging van de toetsing is degelijk, met vaak meer dan vier ogen die vooraf naar de toetsen kijken en achteraf bij de beoordeling zijn betrokken. De speciale borgingsfunctionarissen, die de examencommissie heeft benoemd, spelen een onafhankelijke en actieve rol bij de kwaliteitsborging van toetsing en beoordeling. Systematisch controleren zij de kwaliteit van de toetsen en beoordelingen.

### **Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten**

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel **voldoende**.

De opleiding toont in voldoende mate aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. De afstudeeropzet geeft voldoende garanties dat de opleidingscompetenties op eindniveau worden getoetst. Welke competentie waar en hoe op eindniveau wordt getoetst kan echter wel inzichtelijker worden gemaakt. De adviesrapporten waarmee studenten afstuderen zijn van voldoende niveau. De beoordelingen kunnen eenvoudiger en zouden beter aan de opleidingscompetenties kunnen worden gekoppeld. De bijbehorende reflectieverslagen, waarin de student reflecteert op zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling en waarin hij de beheersing van zijn generieke competenties op het hoogste niveau aantoont, kunnen aan diepgang winnen. Afgestudeerden komen goed terecht in het werkveld, waar zij prima functioneren en worden gewaardeerd.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Schets van de opleiding</b>	<b>9</b>
<b>Standaard 1      Beoogde leerresultaten</b>	<b>11</b>
<b>Standaard 2      Onderwijsleeromgeving</b>	<b>14</b>
<b>Standaard 3      Toetsing</b>	<b>19</b>
<b>Standaard 4      Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>21</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>23</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>25</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>27</b>
Bijlage 1      Bezoekprogramma	29
Bijlage 2      Bestudeerde documenten	32



## Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande voltijd hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER van Avans Hogeschool, locatie 's-Hertogenbosch. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans Hogeschool en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (september 2016) en het *NQA-protocol 2017 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 1 juni 2017. Het visitatiepanel bestond uit:  
De heer drs. H.M.H. Reumkens MLD (voorzitter, domeindeskundige)  
Mevrouw drs. H.M. Moesker (domeindeskundige)  
Mevrouw drs. M.C.J.S. Smit (domeindeskundige)  
De heer M. Swart (studentlid)

De heer drs. M. Fokkema, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

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.

Bij de aanvraag heeft de instelling een ZER aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2016*. Het visitatiepanel heeft de ZER bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. Zie bijlage 1 en 2. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 26 maart 2018

Panelvoorzitter



Drs. H.M.H. Reumkens MLD

Leadauditor



Drs. M. Fokkema



## Schets van de opleiding

De voltijd bacheloropleiding Bedrijfskunde MER (BKM) van Avans Hogeschool te Breda is onderdeel van de Academie voor Algemeen en Financieel Management (AAFM) in Breda; één van de twintig academies van Avans Hogeschool. Deze academie biedt ook de opleidingen Accountancy, Bedrijfseconomie en Human Resource Management aan. Aan de voltijdopleiding BKM in Breda studeerden in het studiejaar 2016 - 2017 ongeveer 600 studenten. In 2016 had de opleiding een instroom van 200 eerstejaars. Het docententeam bestaat uit 20 docenten (18,05 fte). Avans Hogeschool biedt de voltijdopleiding BKM ook aan in 's-Hertogenbosch, in de Academie voor HRM en Bedrijfskunde. De deeltijdvariant wordt aangeboden door de Academie voor Deeltijd (AVD) in zowel 's-Hertogenbosch als Breda. Deze opleidingen worden afzonderlijk gevisiteerd en beoordeeld.

De opleiding maakt diverse belangrijke ontwikkelingen door. Met de komst van een nieuw landelijk opleidingsprofiel in 2014 is de transformatie ingeluid van Management, Economie en Recht naar een echte bedrijfskundige opleiding. De opleiding heeft enkele jaren geleden afscheid genomen van het uitstroomprofiel Bank- en verzekeringswezen. Op basis van het nieuwe landelijk opleidingsprofiel is de opleiding in 2014 gestart met de ontwikkeling van een eigen opleidingsprofiel in samenwerking met de Raad van advies, vertegenwoordigers uit het werkveld, alumni en studenten, zie verder Standaard 1.

De ontwikkeling van een nieuw onderwijsconcept is in 2015 gestart met daarin actief leren aan de hand van beroepsvraagstukken als centraal uitgangspunt. Docenten hebben gezamenlijk een onderwijsvisie gevormd, die de grondlegger is voor het nieuwe curriculum dat vanaf september 2016 wordt uitgevoerd. Hierin doet de opleiding een sterker beroep op de zelfsturing van de student. Hij moet zelf actief aan de slag. Docenten hebben een meer coachende rol en het aantal hoorcolleges is sterk beperkt. In elke onderwijsperiode staat een realistisch beroepsvraagstuk centraal waaraan studenten werken, waarbij veelal ook het werkveld wordt betrokken.

Het docententeam heeft een sterke ontwikkeling doorgemaakt. De forse groei van het aantal studenten in de afgelopen twee jaar heeft geleid tot een verdubbeling van het aantal docenten naar twintig. Er is meer verantwoordelijkheid en initiatief bij de docenten komen te liggen. Docenten voelen zich eigenaar van het nieuwe onderwijsprogramma. Docenten en studenten zijn in het onderwijs meer in de lead. De curriculumvernieuwing heeft de samenwerking tussen docenten versterkt. De opleiding heeft veel geïnvesteerd in de scholing van het docententeam om de onderwijsvisie te realiseren. Alle docenten hebben trainingen op het gebied van persoonlijk leiderschap en coaching gevolgd. Ruim de helft van het team heeft in 2017 het certificaat 'Lean Practitioner' behaald. Twee keer per jaar is er een tweedaagse met het team om inhoudelijke en didactisch thema's uit te diepen. Het team voert het idee van 'Continu Verbeteren' daadwerkelijk en consequent uit.

Voor de nabije toekomst is de positionering als opleiding Bedrijfskunde vanaf 2018 van groot belang. Verder wil de opleiding meer partnerschappen met bedrijven tot stand brengen en hier duurzame samenwerking mee vormgeven. De opleiding wil daarnaast een eigen visie op praktijkgericht onderzoek formuleren. Naast kwantitatief onderzoek wil de opleiding meer aandacht geven aan kwalitatief onderzoek en actieonderzoek.

De opleiding zoekt naar een balans tussen een onderzoekende houding en het aanleren van onderzoekvaardigheden, waarbij de opleiding bewust kiest voor praktijkgericht onderzoek en niet voor fundamenteel onderzoek.

## Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de beoogde leerresultaten. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

De beoogde leerresultaten zijn aantoonbaar in overleg met het werkveld tot stand gekomen. Ze zijn gerelateerd aan het landelijk *Opleidingsprofiel van de bacheloropleiding Bedrijfskunde MER* (2013). De opleiding heeft hierin meer focus willen aanbrengen en kiest voor een eigen, kleinere, set van vier inhoudelijke en vijf generieke competenties. De inhoudelijke competenties vallen samen met de kernvakgebieden van het landelijk opleidingsprofiel. De generieke competenties zijn gebaseerd op gedragskenmerken die volgens het werkveld van belang zijn voor een bedrijfskundige. De Body of Knowledge and Skills volgt grotendeels het landelijk profiel. De opleiding profileert zich met haar onderwijsconcept met het werken met authentieke beroepsvraagstukken en een grote mate van zelfsturing door de student als belangrijke pijlers. Om zich nog duidelijker van andere opleidingen te onderscheiden, adviseert het panel de opleiding haar profilering verder aan te scherpen door de aspecten duurzaamheid, ethiek en internationalisering nader uit te werken in de competenties.

### Onderbouwing

#### *Beroepsbeeld*

Bedrijfskundigen zijn breed georiënteerde professionals. Ze verbeteren en vernieuwen bedrijfsprocessen en zijn in staat om het beste te halen uit zowel organisaties als uit mensen. Het zijn ondernemende en mensgerichte professionals. Het landelijk *Opleidingsprofiel van de bacheloropleiding Bedrijfskunde MER* (2014) is het fundament voor de opleiding BKM van Avans.

De kernbelofte aan het beroepenveld is door het Landelijk Opleidingsoverleg Bedrijfskunde MER (LOO BKM) als volgt verwoord: 'Als student BKM ligt je focus op het verbeteren en vernieuwen van bedrijfsprocessen. Het beste uit organisaties en mensen halen is je passie. De opleiding leert je organisaties vanuit een brede visie te bekijken, waardoor je als bedrijfskundige, ondernemende en mensgerichte professional veelzijdig inzetbaar bent. Kortom; specialist in generalisme, de integraal werkende BKM-er.'

De opleiding heeft deze kernbelofte aangescherpt. In samenwerking met het werkveld, alumni, docenten en studenten is een herkenbaarder beroepsprofiel uitgewerkt. Duurzame Processen en Bedrijfsvoering van de Organisatie zijn de kern van het beroepsprofiel. Vanuit deze basis kan een bedrijfskundige zijn expertise uitbreiden naar drie accentgebieden: Organisatie en verandering, Markt en Omgeving en Informatiemanagement. De aanscherping van het beroepsbeeld gaat verder dan alleen inhoudelijk. Het werkveld geeft aan dat een bedrijfskundige over een groot

adaptief en wendbaar vermogen moet beschikken omdat ontwikkelingen in een hoog tempo elkaar opvolgen. De opleiding heeft dit vertaald in acht gedragskenmerken voor een bedrijfskundige, zie hieronder.

### *Beoogde leerresultaten*

De opleiding BKM is in de basis een brede en generieke opleiding. Het landelijk opleidingsprofiel bestaat uit veertien competenties en elf kernvakgebieden. Om focus aan te brengen kiest de opleiding voor een beperkte set met negen competenties; vier inhoudelijke competenties en vijf generieke competenties. De inhoudelijke competenties vallen samen met het kernvakgebied en de drie accentgebieden van het beroepsprofiel, zie hierboven. De inhoudelijke competenties zijn:

1. Duurzame processen & Bedrijfsvoering. Dit is de kerncompetentie. Een bedrijfskundige laat zich inspireren door innovatieve ontwikkelingen en vertaalt deze naar mogelijkheden om de bedrijfsvoering nog effectiever, efficiënter en duurzamer uit te voeren.
2. Markt & Omgeving. In deze competentie staat de organisatie ten opzichte van haar omgeving centraal. Externe ontwikkelingen worden vertaald naar de besturing en procesinrichting van een organisatie.
3. Informatiemanagement. Deze competentie gaat in op het belang van informatie voor een organisatie. Informatiebehoeften worden in kaart gebracht om vervolgens de informatievoorziening van een organisatie hierop af te stemmen.
4. Organisatie & Verandering. In deze competentie gaat het om ontwerpen en veranderen van organisaties. Organisaties worden hierbij benaderd als één systeem met de omgeving. Dit vraagt om ontwerpvaardigheden en veranderkundige kennis en vaardigheden. De focus ligt op het creëren van veranderbereidheid en verandervermogen.

Naast deze inhoudelijke competenties beschikt de bedrijfskundige over een aantal gedragskenmerken. Hij is lerend, onderzoekend, ondernemend, verantwoordelijk, kritisch, extern gefocust, reflectief en adviserend. Deze acht gedragskenmerken van het beroepsbeeld zijn opgenomen in de volgende vijf generieke competenties:

5. Onderzoekend vermogen
6. Ondernemend vermogen
7. (Zelf)-Lerend vermogen
8. Sociaal-Communicatief vermogen
9. Verbindend vermogen.

De beoogde leerresultaten worden ondersteund door een Body of Knowledge & Skills (BoKS), die grotendeels is afgeleid van het landelijke opleidingsprofiel. De opleiding gebruikt enkele andere benamingen die in haar ogen beter passen bij de inhoudelijke competenties zodat de samenhang voor docenten en studenten helder is. In de BoKS is de relatie met de landelijke naamgeving voor de kennisgebieden gelegd.

Het panel onderschrijft de beoogde leerresultaten. De inhoudelijke competenties zijn gebaseerd op het landelijk opleidingsprofiel. Het landelijk opleidingsprofiel is gerelateerd aan de Dublin descriptor, de HBO kwalificaties en de HEO standaard. Hiermee is volgens het panel voldoende aangetoond dat de beoogde leerresultaten voldoen aan de eisen ten aanzien van inhoud, niveau en oriëntatie.

### *Profilering*

De opleiding kiest voor een set van negen eigen competenties die herkenbaar zijn afgeleid van de landelijke competenties en kernvakgebieden en zijn gebaseerd op essentiële gedragskenmerken van de bedrijfskundige. Het panel constateert dat de opleiding hiermee feitelijk niet afwijkt van het landelijk profiel, maar wel het geheel aan beoogde leerresultaten overzichtelijker heeft gemaakt. De opleiding profileert zich met haar onderwijsconcept met het werken met authentieke beroepsvraagstukken en een grote mate van zelfsturing door de student als belangrijke pijlers. Om zich nog duidelijker van andere opleidingen te onderscheiden, adviseert het panel de opleiding haar profilering verder aan te scherpen door de aspecten duurzaamheid, ethiek en internationalisering nader uit te werken in de competenties.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

*Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de onderwijsleeromgeving. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

### Conclusie

Het panel vindt dat de opleiding een goed, activerend en praktijkgericht programma aanbiedt. Het curriculum is thematisch opgebouwd met authentieke beroepsopdrachten als rode draad. De opleidingscompetenties zijn goed in het programma terug te vinden. De inhoud is actueel en dekkend voor het vakgebied van de BKM'er. Het panel heeft veel waardering voor het programma, vooral voor de praktijkgerichtheid, de professionele en persoonlijke ontwikkelingslijn en de thematische opzet van het curriculum, die goed met elkaar in wisselwerking staan. Het werken aan authentieke beroepsopdrachten vindt het panel zeer waardevol. Het didactisch concept met diverse, soms gedurfde, werkvormen werkt uitdagend en helpt de student bij de vereiste zelfsturing bij zijn ontwikkeling. Docenten hebben veelal een coachende rol. Het panel is onder de indruk van de integrale aanpak die de opleiding gebruikt bij de vormgeving van het nieuwe programma: de inhoud, didactiek en het personeelsbeleid passen bij elkaar en zijn vanuit een doordachte visie opgezet. Internationalisering is goed in het programma ingebed. De studiebegeleiding is goed en gewaardeerd door de studenten. Met het docententeam heeft de opleiding een sterke troef in handen. De docenten van de opleiding zijn deskundig, vooruitstrevend, betrokken, werken hard en hebben lef.

### Onderbouwing

#### *Didactische uitgangspunten*

In het onderwijs gaat de opleiding uit van het sociaal constructivisme. Studenten moeten zelf kennis construeren en werken daarbij samen. Verder gaat de opleiding uit van het FLOW-concept: Flexibel Leren en Ondernemen met het Werkveld. Om Flexibel Leren vorm te geven, gebruikt de opleiding een grote diversiteit aan werkvormen, van meer traditionele vormen tot bootcamps en een Lumina workshop. Om het Ondernemen met het Werkveld vorm te geven, staan in elke onderwijsperiode één of meer authentieke beroepsvraagstukken centraal die leiden tot een authentiek beroepsproduct. In jaar een en twee is het onderwijs meer aanbodgestuurd ingericht; in de laatste twee jaar in hoge mate vraaggestuurd. Docenten hebben voornamelijk een coachende rol. De opleiding biedt haar studenten een kleinschalige leeromgeving waarbij zij samen leren stimuleert. Elke student zit in een stamgroep van zestien studenten. Er zijn geen hoorcolleges, maar vakbijeenkomsten voor maximaal 32 studenten. Studenten werken in groepen aan beroepsvraagstukken en ook samen in afstudeerkringen, zie ook Standaard 4.

Studenten zijn positief over de didactisch aanpak van de opleiding, waardoor zij zich uitgedaagd en geactiveerd voelen. Het panel is ook positief over de didactische aanpak, die volgens het panel goed bijdraagt aan de vorming van zelfstandige, ondernemende en lerende professionals, die ook goed kunnen samenwerken. Het panel waardeert de veelheid aan werkvormen, die veelal

de student goed uitdagen tot leren. De opleiding schuwt het niet om meer alternatieve werkvormen in te zetten, zoals een bootcamp of een Lumina workshop, waarin studenten hun persoonlijke en professionele ontwikkeling in kaart brengen. Het sterke beroep dat de opleiding doet op de zelfsturing door de student, vindt het panel eveneens positief. De meer coachende rol van de docent in het nieuwe curriculum juicht het panel daarom ook toe. De opleiding blijft zoeken naar het ideale evenwicht tussen aanbod- en vraaggestuurd onderwijs. Het panel beveelt de opleiding aan om veel aandacht te besteden aan het stimuleren van een zelfstandige houding bij studenten, vanaf het begin van het eerste jaar, zodat studenten snel wennen aan de voor velen van hen nieuwe manier van werken.

#### *Opbouw en inhoud curriculum*

De opleiding bouwt het oude curriculum af, dat sterk vakgericht was. Het nieuwe curriculum is themagericht met beroepsvraagstukken als uitgangspunt. In het nieuwe curriculum onderscheidt de opleiding drie leerlijnen: het beroepsvraagstuk, de kennisleerlijn en de leerlijn op het gebied van Professionele en Persoonlijke Ontwikkeling (PPO). In het oude curriculum was er veel aandacht voor Economie, Bedrijfseconomie, Recht en Fiscaal recht. In het nieuwe curriculum wordt voor deze vakken maximaal niveau 2 behaald en is er meer aandacht voor Duurzame processen & bedrijfsvoering, Informatiemanagement en Methoden & technieken voor praktijkonderzoek.

De propedeuse bestaat uit vier kwartalen van elk tien weken. Het eerste kwartaal is gezamenlijk met de opleidingen accountancy, bedrijfseconomie en HRM; het tweede kwartaal gezamenlijk met HRM. Het eerste blok, *Verkenning van de organisatie* heeft als centraal thema een brede bedrijfskundige verkenning van een organisatie en haar omgeving. In het beroepsvraagstuk ontwikkelen de studenten een businessconcept voor de horeca van de Efteling. In het tweede blok, *HRM & Bedrijfsprocessen* starten studenten een fictieve onderneming en geven hierin specifiek aandacht aan bedrijfsprocessen en HRM. Het derde blok in het eerste jaar, *Spiegel voor de organisatie*, brengen studenten het business model van een organisatie in kaart. De toekomst van de deze organisatie staat in blok vier centraal, *Blik op de toekomst*. Door middel van storytelling werken studenten een toekomstscenario voor het bedrijf uit. De Kennisleerlijn ondersteunt de thema's met vakken als Strategisch management, Marketing, Bedrijfseconomie, Recht, HRM, Duurzame processen & bedrijfsvoering, Informatiemanagement en Organisatiekunde. In de PPO-lijn gaat het, naast persoonlijke en professionele ontwikkeling, om Zakelijk Nederlands, Business English en netwerken.

Aan het eind van het eerste jaar doen studenten een assessment om te bewijzen dat ze klaar zijn voor jaar twee. Studenten moeten minimaal 52 EC behalen om te mogen doorstromen. In jaar twee starten en runnen studenten in het eerste semester hun eigen onderneming, *Starting your own company*. De opleiding wil hiermee de ondernemende houding van studenten verder stimuleren. In semester twee, *Continuous improvement*, gaan studenten aan de slag met het verbeteren van een bedrijfsproces binnen een organisatie. De studenten moeten zelf de organisatie werven. De hoofdthema's in het tweede jaar worden ondersteund met onder meer Business English, Excel vaardigheden, Lumina workshops en Projectmanagement in de PPO-lijn en in de Kennisleerlijn met onder meer Strategisch Management, Recht, Organisatiekunde, International & online marketing en Methoden & technieken voor praktijkgericht onderzoek.

Jaar drie bestaat uit een meewerkstage in één van de twee semesters en een minor (vrije minorkeuze) of studeren in het buitenland in het andere semester. In het laatste jaar voeren studenten in semester zeven diverse adviesopdrachten uit in het Bedrijfskundig adviesbureau. In het laatste semester volgt het afstuderen door middel van een grotere adviesopdracht.

#### *Kennismaking met de praktijk*

Zoals hierboven al aangegeven, maken studenten op diverse manieren kennis met de praktijk. Dit gebeurt in de authentieke beroepsvraagstukken waaraan studenten in opdracht van externe opdrachtgevers werken en ook in hun eigen onderneming in jaar twee. In jaar twee nemen studenten ook deel aan het Careerevent waarin zij speeddaten met vijf bedrijven ter verdere oriëntatie op de accentgebieden van de opleiding en ter voorbereiding op hun stage in jaar drie. Deze stage is een meewerkstage van twintig weken. Studenten moeten tijdens deze stage de negen opleidingscompetenties op niveau twee qua zelfstandigheid en complexiteit aantonen. In jaar vier werken studenten aan reële bedrijfskundige vraagstukken binnen de accentgebieden in het Bedrijfskundig adviesbureau. Als afstudeeropdracht voeren studenten een praktijkgericht bedrijfskundig onderzoek uit voor een externe organisatie. Studenten maken verder kennis met de praktijk in bedrijfsexcursies en tijdens gastlezingen van mensen uit de praktijk.

#### *Onderzoek*

Praktijkgericht onderzoek en het ontwikkelen van een onderzoekende houding krijgen in het programma vanaf het begin van de studie op verschillende manieren aandacht. Onderzoek doen naar een probleem in de praktijk is de kern van de beroepsvraagstukken. De verschillende fases van de onderzoekscyclus komen hierin terug. In de PPO-lijn en de Kennisleerlijn besteedt de opleiding specifiek aandacht aan Kwantitatieve technieken en Onderzoek en duurzaamheid in het eerste jaar en Methoden en technieken van praktijkgericht onderzoek in jaar twee. De generieke competentie Onderzoekend vermogen toont de student op het hoogste niveau aan (niveau 3) met de afstudeeropdracht, zie verder standaard 4. In de onderzoekscomponent werkt de opleiding actief samen met het Expertisecentrum Sustainable Business van Avans Hogeschool en in het bijzonder met het lectoraat Improving Business.

#### *Internationalisering*

De opleiding BKM van Avans Hogeschool in Breda leidt bedrijfskundigen op voor een regio waar internationalisering bij bijna iedere organisatie een rol speelt. Dit vindt zijn weerslag in het curriculum, waarbij veel activiteiten aansluiten bij internationalisation@home. Beroepsvraagstukken kennen internationale aspecten, zoals het businessconcept voor de Efteling in het eerste blok, dat ook gericht is op de internationale bezoekers van dit pretpark. In het tweede jaar nemen studenten deel aan een internationale studiereis. De eigen onderneming in jaar twee focust op internationaal ondernemen. Studenten volgen enkele cursussen Business English en behalen minimaal het B2-niveau voor Engels. In jaar twee organiseert de opleiding een International Week. Ook volgen studenten in dit jaar in de Kennisleerlijn een cursus International marketing. Studenten kunnen verder in het buitenland een stage en/of minor doen; ongeveer 10% van de studenten maakt van deze mogelijkheid gebruik.

#### *Keuzemogelijkheden*

Studenten hebben verschillende keuzemogelijkheden tijdens hun studie. Keuzevrijheid is er met betrekking tot het soort onderneming dat studenten in jaar twee opzetten en ook voor het thema *Continuous Improvement* kiezen studenten zelf een bedrijf uit waarmee zij aan het werk gaan. In



jaar twee zijn er in de PPO-lijn differentiatiemogelijkheden waarbij studenten zelf activiteiten zoeken om gewenste competenties te ontwikkelen. Voorbeelden hiervan zijn het helpen van mensen bij het invullen van de belastingaangifte in samenwerking met de Belastingdienst of het participeren in onderzoek namens het lectoraat. In de stage, minor en afstudeeropdracht kunnen studenten zich verder bekwamen in één van de accentgebieden van de opleiding.

### *Studiebegeleiding*

De PPO-lijn is belangrijk voor de begeleiding van de student bij zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling. Gedurende het hele curriculum heeft de student een coach. De coach is het eerste aanspreekpunt voor de student. In de propedeuse voert de coach elk kwartaal een gesprek met de student. Na de propedeuse moet de student meer zelf initiatief nemen voor gesprekken met zijn coach. In de coaching in het eerste jaar ligt de nadruk op bewustwording van de student van zijn eigen competenties en van welke competenties hij verder moet ontwikkelen. In het begin gaat de coach vooral in op het wennen in het hbo en de opleiding, in het maken van de definitieve studiekeuze en het leren studeren. In de propedeuse volgen studenten bijvoorbeeld modules over Brein en leren, waarin zij leren dat effectief leren een actieve bijdrage vergt. In de volgende jaren verschuift de aandacht bij PPO richting persoonlijke en professionele ontwikkeling, bijvoorbeeld als het gaat om het formuleren van ambities en de zoektocht naar een stageopdracht of afstudeeropdracht. Er zijn studieadviseurs bij wie studenten terecht kunnen met vragen over hun leerroute en studieproblemen. Voor zaken rond persoonlijke omstandigheden kunnen studenten terecht bij een decaan.

Het panel heeft veel waardering voor de opbouw en inhoud van het programma, vooral voor de praktijkgerichtheid, de professionele en persoonlijke ontwikkelingslijn en de thematische opzet van het curriculum, die goed met elkaar in wisselwerking staan. Het werken aan authentieke beroepsopdrachten vindt het panel zeer waardevol. Het panel is ingenomen met de omslag die de opleiding maakt van een meer vakgericht curriculum naar een thematisch opgebouwd programma waarin vakken meer zijn geïntegreerd. Het panel is onder de indruk van de integrale aanpak die de opleiding gebruikt bij de vormgeving van het nieuwe programma: de inhoud, didactiek en het personeelsbeleid passen bij elkaar en zijn vanuit een doordachte visie opgezet. De opleidingscompetenties ziet het panel duidelijk in het programma terug. De keuze voor meer aandacht voor Duurzame processen & bedrijfsvoering, Informatiemanagement en Methoden & technieken voor praktijkonderzoek in het programma, vindt ondersteuning van het panel.

Met de studenten pleit het panel voor meer keuzemogelijkheden in het programma. Studenten zijn overigens over het geheel genomen positief over het curriculum. Alumni hebben echter wel om meer aandacht voor onderzoekvaardigheden gevraagd. De opleiding heeft volgens het panel goede aanzetten op het gebied van internationalisering gezet, maar vraagt de opleiding de deelname aan internationale uitwisseling meer te stimuleren. De facilitering hiervan kan volgens studenten beter. De studiebegeleiding is goed, laat voldoende initiatief bij de student en oogst waardering bij de studenten.

### *Docenten*

Het panel heeft een deskundig, dynamisch, daadkrachtig en hardwerkend team van docenten leren kennen, die niet bang zijn om nieuwe wegen in te slaan. Het team bestaat uit 20 docenten (18,05 fte). In twee jaar tijd is het aantal docenten verdubbeld. Veel docenten hebben expertise en recente werkervaring op de vakgebieden die belangrijk zijn in het nieuwe

onderwijsprogramma, zoals informatiemanagement, duurzame processen en bedrijfsvoering, organisatiekunde en methoden en technieken van praktijkgericht onderzoek. Nagenoeg alle docenten hebben een mastergraad. Vrijwel alle docenten hebben een didactische bekwaamheid. Nieuwe docenten die hier nog niet over beschikken, moeten binnen twee jaar een Basis Didactische Bekwaamheid hebben gehaald en de Basis Kwalificatie Examinering (BKE). Inmiddels hebben acht docenten de BKE behaald. De overige docenten zullen deze in 2017-2018 behalen.

Docenten houden contact met het werkveld onder meer door docentstages, stage- en afstudeerbegeleiding, contacten met gastbedrijven of het runnen van een eigen onderneming. Docenten hebben ruime scholingsmogelijkheden. Er zijn regelmatig trainingsactiviteiten op het gebied van ontwikkelingen in het onderwijs, op pedagogisch-didactisch terrein en ten behoeve van de actualisering van inhoudelijke expertise. Daarnaast zijn er individuele scholingsmogelijkheden. Drie docenten hebben de afgelopen jaren hun master afgerond. Twaalf docenten hebben de aantekening 'Lean practitioner' behaald. Het hele team heeft een training gedaan op het gebied van coaching. Docenten oordelen positief over het werkklimaat binnen de opleiding en hun scholingsmogelijkheden. Er is een groot draagvlak onder de docenten voor de nieuwe ontwikkelingen binnen de opleiding. Studenten zijn zeer positief over hun docenten, zo heeft het panel mogen constateren.

## Standaard 3 Toetsing

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de toetsing. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

### Conclusie

De opleiding beschikt over een goed toetssysteem, dat helder is beschreven. Het toetsprogramma biedt duidelijk inzicht in de soort toetsen en de weging en cesuur die worden toegepast. De toetsvormen zijn divers, modern en passen bij het gewenste niveau en de inhoud van het programma. De beoordelingscriteria zijn helder en de feedback bij de toetsen is goed. De borging van de toetsing is degelijk, met vaak meer dan vier ogen die vooraf naar de toetsen kijken en achteraf bij de beoordeling zijn betrokken. De speciale borgingsfunctionarissen, die de examencommissie heeft benoemd, spelen een onafhankelijke en actieve rol bij de kwaliteitsborging van toetsing en beoordeling. Systematisch controleren zij de kwaliteit van de toetsen en beoordelingen.

### Onderbouwing

#### *Toetssysteem*

Het toetsprogramma van de opleiding is afgeleid van het toetsbeleid van de Academie voor Algemeen en Financieel Management. Toetsing heeft een certificerende rol in de opleiding, waarbij de student aantoont over een bepaald, vereist niveau te beschikken. Toetsing fungeert daarnaast als aanjager van het leerproces van de student. Een toets is een meetinstrument om te bepalen welke ontwikkeling een student doormaakt bij de verwerving van de beroepscompetenties. De gekozen toetsvormen stimuleren de student tot leren en tot reflectie op zijn competentieontwikkeling en leerervaring.

#### *Toetsen*

Het panel heeft een representatieve selectie van toetsmateriaal ingezien en concludeert dat de opleiding diverse toetsvormen hanteert die goed aansluiten bij de leerdoelen. De toetsen zijn passend qua inhoud en niveau. De opleiding hanteert formatieve en summatieve toetsen. Omdat het takenpakket van de bedrijfskundige zeer divers is, toetst de opleiding de student tijdens de studie op verschillende momenten, op verschillende manieren en in verschillende contexten. Naast schriftelijke kennistoetsen, gebruikt de opleiding beroepsvraagstukken, learning journeys, bedrijfsmagazines, assessments, reflectierapporten, essays presentaties en debatvormen als toetsvormen. De opleiding heeft het aantal toetsen flink teruggebracht, ook tot tevredenheid van de studenten. In het nieuwe curriculum is het niet meer mogelijk de toetsen van de verschillende vakken met elkaar te compenseren. In de OER en de blokboeken staat voor elke onderwijseenheid aangegeven welke leerdoelen worden getoetst en de hoe de toetsing en beoordeling plaatsvindt. Studenten zijn positief over de toetsing, zo heeft het panel mogen constateren. Zij zijn tevreden over de kwaliteit van de toetsen en de aansluiting van de toetsen bij de inhoud van de opleiding.

### *Beoordeling en feedback*

Beoordelingscriteria zijn voorafgaand aan de toets bekend. Het panel heeft diverse beoordelingsformulieren ingezien en pleit op basis hiervan voor vereenvoudiging en verdere stroomlijning van de beoordelingsformulieren. Na elke toets is er inzagemoogelijkheid. Studenten oordelen positief over de beoordeling en feedback.

### *Borging*

Diverse actoren zijn betrokken bij de borging en verbetering van de kwaliteit van de toetsing. Hun rollen hierbij zijn helder beschreven. De examencommissie, die binnen de academie is ingesteld voor zowel de opleiding BKM als HRM, is verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van de toetsing. Zij benoemt de examinatoren. De academiedirectie is eindverantwoordelijk voor de inrichting, uitvoering en verbetering van het onderwijs, inclusief de toetsing. Deze taak is gemandateerd naar de onderwijscommissie. Deze commissie stelt het toetsbeleid vast en bepaalt welke toetsvormen aansluiten bij het onderwijsconcept van de opleiding. Er is een toetscommissie gericht op de verbetering van de kwaliteit van de toetsing. Zij is daarom gepositioneerd onder de onderwijscommissie. De toetscommissie werkt ook aan de vergroting van de toetsbekwaamheid van de examinatoren. Zij adviseert bijvoorbeeld examinatoren bij de stappen die zij in de toetscyclus doorlopen bij het samenstellen van toetsen. Voor haar borgingsfunctie heeft de examencommissie twee van haar leden benoemd tot borgingsfunctionaris. Deze functionarissen voeren zelfstandig en systematisch onderzoek uit naar de kwaliteit van de gehele toetscyclus op basis van de onderzoeksagenda van de examencommissie, of incidenteel. Zij rapporteren aan de examencommissie en hebben een onafhankelijk rol.

Een belangrijk borgingsinstrument vormen de verschillende ogen die naar de toetsen kijken en bij de beoordeling worden betrokken. Bij het opstellen van de toets consulteert de toetsmaker de collega vakdocenten en legt de toets ook voor aan de toetscommissie. Het nakijken van toetsen wordt vaak ingeroosterd, zodat docenten met elkaar de toets nakijken en normen in overleg vaststellen. Bij het afstuderen geven de bedrijfsbegeleider en een extern geëngageerde bij zowel het adviesrapport als de afstudeerzitting een adviesbeoordeling. De afstudeercoach en afstudeerbeoordelaar geven de uiteindelijke beoordeling.

De borging van de toetsing en beoordeling wordt ondersteund door gerichte scholing van docenten. In 2018 zullen alle docenten beschikken over de BKE-certificering. De leden van de examencommissie, toetscommissie en onderwijscommissie krijgen in 2017 gezamenlijk scholing voor de SKE-certificering.

Het panel is van mening dat de kwaliteitsborging van de toetsing van goede kwaliteit is. De opleiding hanteert daartoe de juiste werkwijzen. De functie van zelfstandige borgingsfunctionarissen en de verschillende ogen die naar de toetsing en beoordeling kijken, vindt het panel zeer waardevol. Het panel heeft mogen constateren dat de examencommissie en toetscommissie goed berekend zijn op hun taak.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

*De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies op het gebied van de gerealiseerde leerresultaten. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

De opleiding toont in voldoende mate aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. De afstudeeropzet geeft voldoende garanties dat de opleidingscompetenties op eindniveau worden getoetst. Welke competentie waar en hoe op eindniveau wordt getoetst kan echter wel inzichtelijker worden gemaakt. De adviesrapporten waarmee studenten afstuderen zijn van voldoende niveau. De beoordelingen kunnen eenvoudiger en zouden beter aan de opleidingscompetenties kunnen worden gekoppeld. De bijbehorende reflectieverslagen, waarin de student reflecteert op zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling en waarin hij de beheersing van zijn generieke competenties op het hoogste niveau aantoont, kunnen aan diepgang winnen. Afgestudeerden komen goed terecht in het werkveld, waar zij prima functioneren en worden gewaardeerd.

### Onderbouwing

#### *Afstuderen*

Vanaf het studiejaar 2016-2017 kunnen studenten alleen individueel afstuderen. Hierdoor kan de opleiding beter borgen dat iedere student individueel kan aantonen over de juiste competenties te beschikken. Ook biedt dit studenten de mogelijkheid zich beter te profileren. Voor het afstuderen heeft de student de vier inhoudelijke competenties al op het gewenste niveau afgetoetst in beroepsvraagstukken, zoals hieronder staat vormgegeven

Inhoudelijke competentie	Niveau	Periode	Vraagstuk
Duurzame processen en bedrijfsvoering	3	Blok 12	Advies over procesverbetering in de organisatie
Markt en omgeving	2	Stage	Business Model Canvas van een organisatie
Organisatie en verandering	3	Blok 11	Onderzoek naar cultuur binnen een organisatie
Informatiemanagement	2	Blok 11	Onderzoek naar effectiviteit en efficiëntie van informatiemanagement binnen een organisatie

In het afstuderen toont de student aan dat hij over niveau 3 beschikt van minimaal één van de vier accentgebieden. Hij laat zien dat hij zelfstandig een bedrijfskundige adviesopdracht voor een organisatie kan uitvoeren. Studenten studeren individueel af binnen een afstudeerkring. Een afstudeerkring bestaat uit vier of vijf studenten die afstuderen binnen één van de vier accentgebieden. Aan het begin van het afstudeerproces volgen studenten een masterclass, waarin zij handvatten en instrumenten krijgen voor specifieke onderdelen van het afstuderen, zoals het formuleren van een goede probleemstelling en onderzoeksvraag. Studenten komen tweewekelijks in de afstudeerkring bijeen om elkaar feedback te geven. Aan het eind van de dag sluit de afstudeercoach van de studenten aan om hen te coachen bij de afstudeeropdracht.

De student rondt het afstuderen af met een adviesrapport. De bedrijfsbegeleider en de extern gecommiteerde geven een advies over de toegevoegde waarde van het advies voor de organisatie en voor het werkveld. De afstudeercoach en de tweede afstudeerbeoordelaar geven de uiteindelijke beoordeling. Als het advies met een voldoende wordt beoordeeld, mag de student op de afstudeerzitting komen. Voorafgaand hieraan levert hij een reflectieverslag in over zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling gedurende het afstuderen. Hiermee toont hij aan ook te beschikken over de generieke competenties op het hoogste niveau. Tijdens de zitting stellen de afstudeercoach, de afstudeerbeoordelaar en de extern gecommiteerde vragen over de ontwikkeling van de student tot startend beroepsoefenaar. De eerste twee geven de beoordeling.

Studenten en alumni oordelen positief over het afstudeerprogramma en de afstudeerbegeleiding, zo heeft het panel kunnen constateren. Het panel vindt de afstudeeropzet en –begeleiding van voldoende kwaliteit. Het waardeert de overgang die de opleiding heeft gemaakt naar het individueel afstuderen. Waardering is er ook voor de toepassing van het vier ogen principe bij het afstuderen. Met de opleiding is het panel van mening dat interne en externe normvinding bij de beoordeling van het afstuderen kan worden uitgebreid. Daarnaast pleit het panel voor meer inzichtelijkheid in waar en hoe welke competentie op eindniveau wordt getoetst.

#### *Adviesrapporten en reflectieverslagen*

Het panel heeft vijftien adviesrapporten met bijbehorende reflectieverslagen uit de laatste twee cohorten van afgestudeerden bestudeerd, met de bijbehorende beoordelingen; van vijf duo's van het cohort 2015-2016 en tien individuele dossiers van het cohort 2016-2017. Volgens het panel zijn de adviesrapporten van voldoende niveau. De reflectieverslagen kunnen volgens het panel aan diepgang winnen. Hierin zouden studenten dieper in kunnen gaan op de opleidingscompetenties. De beoordelingsformulieren kunnen eenvoudiger en inzichtelijker. De beoordeling is gekoppeld aan de Dublin descriptoren, maar zou volgens het panel beter aan de competenties kunnen worden gekoppeld, om de beoordeling beter navolgbaar te maken. De opleiding heeft aangegeven de beoordeling in die zin te willen aanpassen. Het panel ondersteunt verder het streven van de opleiding naar differentiatie bij het afstuderen, waarbij studenten met verschillende soorten beroepsvraagstukken kunnen afstuderen, zoals het ontwikkelen van een concreet product of de implementatie van een advies.

#### *Functioneren afgestudeerden*

Afgestudeerden vinden goed emploi in het werkveld en vervullen daarin functies die aansluiten bij het niveau van de opleiding. Alumni geven aan dat de opleiding goed aansluit bij de functies die zij bekleden, vooral waar het gaat om de praktijkgerichtheid. Ze geven echter wel aan beter op onderzoek te kunnen zijn voorbereid. Het werkveld is positief over de afgestudeerde Bredase BKM'ers, vooral over hun praktijkgerichtheid en hun vermogen tot samenwerken.

# Eindoordeel over de opleiding

## Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoende
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Goed
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Goed
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoende

De opleiding Bedrijfskunde MER voltijd van Avans Hogeschool in Breda biedt studenten een goed en praktijkgericht programma aan. Er is volop aandacht voor de actualiteit. Studenten maken intensief kennis met de praktijk, onder meer via de vele authentieke beroepsopdrachten waaraan zij tijdens hun studie werken. De opleiding gebruikt diverse en uitdagende werkvormen. Studenten worden goed voorbereid op zelfstandigheid en op goed samenwerken. De studiebegeleiding is adequaat. De opleiding mag zich verheugen in een team van deskundige, betrokken, vooruitstrevende en hardwerkende docenten. De afstudeerfase kan beter waar het gaat om differentiatie van afstudeeropdrachten, verdieping van de zelfreflectie door studenten en koppeling van de beoordeling aan de opleidingscompetenties.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER voltijd van Avans Hogeschool, locatie Breda als **voldoende**.





# Aanbevelingen

## Standaard 1

- Laat de profileringspunten duurzaamheid, ethiek en internationalisering in de beoogde leerresultaten duidelijker tot hun recht komen.

## Standaard 2

- Besteed vanaf het begin van het eerste jaar veel aandacht aan het stimuleren van een actieve houding bij studenten gericht op zelfsturing in het leerproces.

## Standaard 4

- Pas het afstuderen op de volgende punten aan. Maak inzichtelijker waar en hoe welke opleidingscompetenties op het eindniveau worden getoetst. Onderzoek de mogelijkheden tot differentiatie in afstudeeropdrachten. Zorg voor een betere koppeling van de beoordeling aan de opleidingscompetenties. Stel strengere eisen aan de diepgang van de zelfreflecties van afstuderende studenten.



# Bijlagen



## Bijlage 1 Bezoekprogramma

Tijdstip	Programma-onderdeel	Naam	Rol
08.45 - 09.00	Ontvangst		
09.00 - 9.30	Presentatie door de opleiding	<p>Roos Janssen Dorien de Graaf Tom Joosse Leen Paans</p> <p>Dhr. N.A. (Niek) Melisse MSc</p> <p>Dhr. M. (Marco) Cornelissen MA</p> <p>Dhr. Ir. E.A. (Edwin) Verlangen</p>	<p>Student jaar 2, MBO Commercieel Medewerker Student jaar 2, MBO Marketing &amp; Communicatie Student jaar 2, HAVO Economie &amp; Maatschappij Student jaar 2, MBO Administratie</p> <p>Coördinator Starting Your Own Company (jaar 2), Docent Fiscaal Recht, Afstudeer- en Stagebegeleider, Coach, Lid Team Ontwikkelkring Bedrijfskunde</p> <p>Teamleider opleiding Bedrijfskunde en Bedrijfseconomie, Docent Organisatiekunde en Informatiemanagement, Lid Managementteam Academie voor Algemeen en Financieel Management, verantwoordelijk voor portefeuilles internationalisering en onderwijsvernieuwing, Lid Onderwijscommissie Bedrijfskunde, Afstudeer- en Stagebegeleider.</p> <p>Directeur AAFM, Voorzitter Expertisecentrum Sustainable Business, Teamleider opleiding HRM, portefeuille organisatieontwikkeling.</p>
9.30 - 11.00	Bestuderen materiaal		
11.00 - 11.45	Gesprek met studenten	<p>Cas Witlox</p> <p>Maxime Petiet Joren Dielhof Koen Vereecken Brenda Kaijen Tim Simonis</p> <p>Isabelle Dijk Sophie van Wijk</p>	<p>Student jaar 2, MBO Ondernemer Meubelmaker/(Scheeps)Industriebouw Student jaar 2, HAVO Economie &amp; Maatschappij Student jaar 2, MBO Ondernemer Horeca Student jaar 3, VWO Economie &amp; Maatschappij Student jaar 3, HAVO Natuur &amp; Gezondheid Student jaar 4, HAVO Natuur &amp; Techniek, Natuur &amp; Gezondheid Student jaar 4, HAVO Economie &amp; Maatschappij Student jaar 4, VWO Economie &amp; Maatschappij, student-lid opleidingscommissie</p>
11.45- 12.30	Gesprek met docenten	<p>Dhr. N.A. (Niek) Melisse MSc</p> <p>Dhr. D. (Dennis) Rodrigo MSc</p> <p>Dhr. H.H. (Harry) van der Werk MSc</p> <p>Mr. A.N. (Alexander) Gras</p> <p>Mevr. A.C.M. (Rian) Dirken MBA</p>	<p>Coördinator Starting Your Own Company (jaar 2), Docent Fiscaal Recht, Afstudeer- en Stagebegeleider, Coach, Lid Team Ontwikkelkring Bedrijfskunde</p> <p>Coach en Docent Bedrijfseconomie en Marketing, Coördinator Bedrijfsprocessen en HRM (jaar 1), Lid onderwijscommissie, Lid afstudeercommissie, Stage- en Afstudeerbegeleider.</p> <p>Coach en Docent Organisatiekunde, Lid Onderwijscommissie, Lid afstudeercommissie, Lid Team Ontwikkel Kring, Stage- en afstudeerbegeleider.</p> <p>Coach en Docent Recht, Voorzitter examencommissie, coördinator semester Continuous Improvement (jaar 2), stage- en afstudeerbegeleider.</p> <p>Coach en Docent informatiemanagement en duurzame processen en bedrijfsvoering, Lid onderwijscommissie, stertaak inzet en kwaliteit, coördinator Officemanagement en Verbeteren van Bedrijfsprocessen (jaar 3), stage- en afstudeerbegeleider.</p>
12.30 - 13.00	Lunch		

13.00-13.45	Gesprek afstuderen	Mevr. M. (Marjolijn) Peeters-Meijer MBA  Maud Bruijs BBA  Iris Lodder BBA Dhr. H.H. (Harry) van der Werk MSc  Dhr. J.J.M. (Jun) Swagemakers BEd	Extern gecommitteerde sinds 2013. Werkzaam bij Allegorie Interim  Alumna, afgestudeerd juni 2017  Alumna, afgestudeerd juni 2017 Coach en Docent Organisatiekunde, Lid Onderwijscommissie, Lid afstudeercommissie, Lid Team Ontwikkel Kring, Stage- en afstudeerbegeleider.  Coach en Docent Duurzame Processen en Bedrijfsvoering en Bedrijfseconomie, kenniskringlid Lectoraat Improving Business, Coördinator Minor Strategie in Beweging (jaar 4), Lid afstudeercommissie, Stage- en Afstudeerbegeleider
13.45 – 14.15	Gesprek borging	Drs. P. (Patrick) 't Hart  Mr. A.N. (Alexander) Gras  Mr. I.A.M. (Ingeborg) Hoefeijzers  Dhr. M.H.J. (Michel) Salewicz MSc  Mr. M.J.P.M. (Marjolein) Snoeren  Dhr. M. (Marco) Cornelissen MSc	Lid Raad van Advies opleiding Bedrijfskunde, Critical Friend, Extern gecommitteerde, Werkzaam bij Perficio Adviseurs.  Coach en Docent Recht, Voorzitter examencommissie, coördinator semester Continuous Improvement (jaar 2), stage- en afstudeerbegeleider.  Coach en Docent Recht, Lid examencommissie – borgingsfunctionaris, stage- en afstudeerbegeleider.  Coach en Docent Organisatiekunde, Informatiemanagement, Duurzame Processen & Bedrijfsvoering, Lid Toetscommissie, stage- en afstudeerbegeleider, Lid Team Ontwikkelkring Bedrijfskunde.  Coach en Docent Recht, Docent-Lid Opleidingscommissie, stagebegeleider  Teamleider opleiding Bedrijfskunde en Bedrijfseconomie, Docent Organisatiekunde en Informatiemanagement, Lid Managementteam Academie voor Algemeen en Financieel Management, verantwoordelijk voor portefeuilles internationalisering en onderwijsvernieuwing, Lid Onderwijscommissie Bedrijfskunde, Afstudeer- en Stagebegeleider.
14.15-15.00	Gesprek management	Dhr. M. (Marco) Cornelissen MA  Dhr. Ir. E.A. (Edwin) Verlangen	Teamleider opleiding Bedrijfskunde en Bedrijfseconomie, Docent Organisatiekunde en Informatiemanagement, Lid Managementteam Academie voor Algemeen en Financieel Management, verantwoordelijk voor portefeuilles internationalisering en onderwijsvernieuwing, Lid Onderwijscommissie Bedrijfskunde, Afstudeer- en Stagebegeleider.  Directeur AAFM, Voorzitter Expertisecentrum Sustainable Business, Teamleider opleiding HRM, portefeuille organisatieontwikkeling.
15.00 - 16.00	Overleg panel		
16.00 - 16.15	Terugkoppeling panel	Hele team	
16.15 – 17.00	Ontwikkel-gesprek over thema: - Bedrijfskundig adviesbureau	Dhr. D. (Dennis) Rodrigo MSc	Coach en Docent Bedrijfseconomie en Marketing, Coördinator Bedrijfsprocessen en HRM (jaar 1), Lid onderwijscommissie, Lid afstudeercommissie, Stage- en Afstudeerbegeleider.

		Dhr. H.H. (Harry) van der Werk MSc	Coach en Docent Organisatiekunde, Lid Onderwijscommissie, Lid afstudeercommissie, Lid Team Ontwikkel Kring, Stage- en afstudeerbegeleider.
		Mr. A.N. (Alexander) Gras	Coach en Docent Recht, Voorzitter examencommissie, coördinator semester Continuous Improvement (jaar 2), stage- en afstudeerbegeleider.
		Mevr. A.C.M. (Rian) Dirken MBA	Coach en Docent informatiemanagement en duurzame processen en bedrijfsvoering, Lid onderwijscommissie, stertaak inzet en kwaliteit, coördinator Officemanagement en Verbeteren van Bedrijfsprocessen (jaar 3), stage- en afstudeerbegeleider. .
		Dhr. J.J.M. (Jun) Swagemakers BEd	Coach en Docent Duurzame Processen en Bedrijfsvoering en Bedrijfseconomie, kenniskringlid Lectoraat Improving Business, Coördinator Minor Strategie in Beweging (jaar 4), Lid afstudeercommissie, Stage- en Afstudeerbegeleider
		Dhr. M. (Marco) Cornelissen MSc	Teamleider opleiding Bedrijfskunde en Bedrijfseconomie, Docent Organisatiekunde en Informatiemanagement, Lid Managementteam Academie voor Algemeen en Financieel Management, verantwoordelijk voor portefeuilles internationalisering en onderwijsvernieuwing, Lid Onderwijscommissie Bedrijfskunde, Afstudeer- en Stagebegeleider.

## **Bijlage 2 Bestudeerde documenten**

### Bijlagen bij zelfevaluatie

- Afstudeerwijzer Academie voor Algemeen en Financieel Management 2015-2016
- Afstudeerwijzer Bedrijfskunde/MER Academie voor Algemeen en Financieel Management 2016-2017
- Overzicht CV's Docenten Bedrijfskunde – Academie voor Algemeen en Financieel Management – Avans Hogeschool – 2017
- OER Bedrijfskunde MER 2017-2018
- Opleidingskader Bedrijfskunde 2017
- Toetsbeleid 2017 – 2019 Academie voor Algemeen en Financieel Management

### Ter inzage tijdens visitatie

- Studiegids 2016 – 2017
- Opleidingskader 2013
- Alumni-onderzoek 2017
- Werkveldonderzoek 2017
- Visie op Internationalisering AAFM 2017
- Visie op Praktijkgericht Onderzoek AAFM 2017
- Teamplan Bedrijfskunde/MER 2016-2017
- Teamplan Bedrijfskunde 2017-2018
- Jaarverslag examencommissie 2015 -2016
- Jaarverslag examencommissie 2016-2017
- Jaarverslag toetscommissie 2015 – 2016
- Jaarverslag toetscommissie 2016 – 2017
- Notulen Opleidingscommissie 2015 – 2016, 2016 – 2017
- Notulen Raad van Advies 2016 – 2017
- Representatieve selectie van toetsmateriaal met uitwerkingen van studenten en beoordelingen
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal



## **Avans Hogeschool**

**B Bedrijfskunde MER Breda/Den Bosch deeltijd**

**Ad Bedrijfskunde Breda/Den Bosch**

**Ad Financiële Dienstverlening Den Bosch**

**Beperkte opleidingsbeoordeling**



## Samenvatting

In november 2017 zijn de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER, de Ad-opleiding Bedrijfskunde en de Ad opleiding Financiële Dienstverlening van Avans bezocht door een visitatiepanel van NQA. Deze drie opleidingen worden in deeltijd aangeboden. De Ad-opleiding Bedrijfskunde (Ad BK) en hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER (BKM) worden in Breda en 's-Hertogenbosch aangeboden. De Ad-opleiding Financiële Dienstverlening (Ad FD) wordt alleen in 's-Hertogenbosch aangeboden. De studieduur van de Ad-opleidingen bedraagt twee jaar. Na afronding is het mogelijk om in te stromen in het derde jaar van de vierjarige bacheloropleiding Bedrijfskunde MER. Het panel beoordeelt de opleidingen als voldoende.

### Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten zijn volgens het panel relevant voor het beroepenveld. Het beroepsbeeld van de bachelor BKM is afgeleid van het landelijk profiel Bedrijfskunde MER 2014. De opleiding Ad BK is in nauwe samenwerking met het werkveld ontwikkeld en voorziet in de behoefte aan personeel dat op middelmanagementniveau kan functioneren. De Ad FD voldoet aanvullend aan de beroepseisen die de Wet Financieel Toezicht (Wft) aan financiële dienstverleners stelt. De drie opleidingen hanteren dezelfde competentieset. Deze set heeft een directe relatie met het landelijke bedrijfskundige profiel dat in 2014 is vastgesteld en sluit daarmee aan op het bedrijfskundige opleidingsdomein. De competentieniveaus van de Ad-opleidingen zijn aan de Ad-standaard gerelateerd en de competenties van de bachelor BKM zijn aan de hbo-Bachelor of Business Administration (BBA) standaard gerelateerd. De opleidingen profileren zich met de volgende drie aanvullende competenties: duurzaam handelen, onderzoekvaardigheden en internationalization@home. Deze competenties beschouwt het panel als een logische aanvulling op de competenties van het landelijk profiel.

### Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

Het docententeam, de programma's en voorzieningen maken het voldoende mogelijk om de beoogde leerresultaten te realiseren. De programma's voldoen volgens het panel qua niveau en beroepsgerichtheid. De relatie tussen programmaonderdelen en beoogde leerresultaten is helder. Het onderwijsconcept is passend voor deeltijdstudenten; vooral het '2+2 principe' is volgens het panel een aantrekkelijke propositie. Studenten waarderen de docenten om hun vakkennis en praktijkervaring. De integrale beroepsopdrachten zijn leidend in het leerproces. Het kennisaanbod en de vaardigheidstrainingen sluiten hierop volgens studenten echter niet altijd even goed aan. De opleiding is gestart met een pilot met een learning community waarbij het onderwijs vraaggestuurd is en het programma flexibel is ingericht. Het panel heeft hierover goede verwachtingen, gezien de positieve eerste ervaringen die zijn gedeeld tijdens de visitatie. Studenten geven aan dat de onderwijslogistiek beter kan. De opleiding reageert snel en adequaat bij onduidelijkheden en problemen maar kan verbeteren in de onderwijslogistiek. De verbetering hiervan is volgens het panel een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle learning community.

### **Standaard 3: Toetsing**

Het panel is van mening dat de toetsing adequaat is ingericht en dat de toetsen passen bij het profiel van de opleidingen en aansluiten bij de leerlijnen van het onderwijs. Vanaf het eerste studiejaar worden kennis, vaardigheden, gedrag en toepassing getoetst. Studenten zijn goed geïnformeerd over de beoordelingscriteria. De feedback is inhoudelijk voldoende. Studenten zijn minder tevreden over de tijdigheid van feedback. Dit geldt met name voor de opleiding Ad FD. De opleidingen delen een curriculumcommissie, toetscommissie en examencommissie. De curriculumcommissie is verantwoordelijk voor het toetsplan en de toetscommissie voor systematische verbetering van de toetsing. De examencommissie houdt op afstand onafhankelijk toezicht en er is een borgingsfunctionaris aangesteld die de toetskwaliteit onderzoekt. Het docententeam werkt gericht aan intervisie op het gebied van toetsing en beoordeling. Er is een extern onderzoek naar de beoordeling van afstudeerwerken uitgevoerd. Volgens het panel een goed initiatief om de toetskwaliteit te borgen en te verbeteren.

### **Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties**

Het panel stelt vast dat de beoogde leerresultaten op Ad niveau en bachelor niveau worden gerealiseerd. Studenten sluiten de opleidingen af met een proeve van bekwaamheid. In de bachelor BKM bestaat de proeve van bekwaamheid uit een exportplan, een strategisch plan en een afstudeeropdracht. Volgens het panel tonen deze twee beroepsproducten samen met de afstudeeropdracht aan dat de leerresultaten op bachelor niveau worden bereikt. De beoordelingscriteria zijn volgens het panel adequaat, echter de relatie met de competenties is niet helder. Het panel adviseert daarom de relatie tussen criteria en competenties beter aan te geven in de beoordelingsformulieren. In de opleiding Ad BK schrijven twee studenten samen een veranderplan. Het veranderplan betreft een knelpunt op de werkplek van één van de twee studenten. Om mogelijke effecten van ongelijkheid in voorkennis en inzicht hierbij te voorkomen, pleit het panel voor een individuele uitvoering van het veranderplan. In de opleiding Ad FD is het eindwerk een financieel adviesrapport dat wel individueel wordt uitgevoerd. Het panel heeft tijdens het locatiebezoek afgestudeerden van alle drie opleidingen gesproken. Ze geven allen aan toegevoegde waarde te ervaren en dat de opleiding hen in staat stelt zich verder te ontwikkelen.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Schets van de opleidingen</b>	<b>9</b>
<b>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</b>	<b>11</b>
<b>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</b>	<b>14</b>
<b>Standaard 3 Toetsing</b>	<b>18</b>
<b>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>20</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>23</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>25</b>
<b>Experiment leeruitkomsten</b>	<b>27</b>
<b>Bijlage</b>	<b>29</b>
Bijlage 1 Bezoekprogramma	31
Bijlage 2 Bestudeerde documenten	33



# Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van drie opleidingen, de bestaande deeltijd hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER, de deeltijd Ad-opleiding Bedrijfskunde en de deeltijd Ad-opleiding Financiële Dienstverlening van Avans Hogeschool. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans Hogeschool en in overleg met de opleidingen. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleidingen. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (september 2016) en het *NQA-protocol 2017 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 14 november 2017. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. H.M.H. Reumkens MLD (voorzitter, domeindeskundige)  
Mevrouw drs. H.M. Moesker (domeindeskundige)  
Mevrouw drs. M.C.J.S. Smit domeindeskundige)  
De heer P. de Boer (studentlid)

De heer drs. M. Fokkema, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

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.

Bij de aanvraag heeft de instelling een ZER aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2017*. Het visitatiepanel heeft de ZER bestudeerd en een bezoek aan de opleidingen gebracht. Zie bijlage 1 en 2. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleidingen in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 9 april 2018

Panelvoorzitter



De heer drs. H.M.H. Reumkens MLD

Leadauditor



De heer drs. M. Fokkema



# Schets van de opleidingen

## Administratieve gegevens

<i>Administratieve gegevens opleidingen</i>	
Naam opleiding (zoals in CROHO)	B Bedrijfskunde MER
Registratienummer (zoals in CROHO)	34139
Oriëntatie en niveau opleiding	Bachelor of Business Administration
Voor opleidingen in het hoger beroepsonderwijs de te hanteren toevoeging aan de graad	BBA
Aantal studiepunten	240
Locaties	's-Hertogenbosch en Breda
Variant	Deeltijd
Onderwijstaal	Nederlands

Naam opleiding (zoals in CROHO)	Ad Bedrijfskunde
Registratienummer (zoals in CROHO)	80074
Oriëntatie en niveau opleiding	Associate degree Bedrijfskunde
Voor opleidingen in het hoger beroepsonderwijs de te hanteren toevoeging aan de graad	AdBA
Aantal studiepunten	120
Locaties	's-Hertogenbosch en Breda
Variant	Deeltijd
Onderwijstaal	Nederlands

Naam opleiding (zoals in CROHO)	Ad Financiële Dienstverlening
Registratienummer (zoals in CROHO)	80038
Oriëntatie en niveau opleiding	Associate degree Financiële Dienstverlening
Voor opleidingen in het hoger beroepsonderwijs de te hanteren toevoeging aan de graad	AdBA
Aantal studiepunten	120
Locaties	's-Hertogenbosch
Variant	Deeltijd
Onderwijstaal	Nederlands

<i>Administratieve gegevens instelling</i>	
Naam instelling	Avans Hogeschool
Status instelling	Stichting/ bekostigd hoger onderwijs
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Instellingstoets kwaliteitszorg is behaald in 2013

De bacheloropleiding Bedrijfskunde MER (B BKM), de Ad-opleiding Bedrijfskunde (Ad BK) en de Ad-opleiding Financiële Dienstverlening (Ad FD) van Avans Hogeschool Breda kennen een nauwe relatie. De Ad BK is een tweejarige eigenstandige opleiding en is tegelijk de basis voor de B BKM. Als studenten de tweejarige opleiding Ad BK afronden kunnen ze doorstromen in het derde jaar van de bachelor BKM. Een andere mogelijkheid is om in te stromen in het derde jaar van de bacheloropleiding Integrale Veiligheidskunde of in jaar drie van de bacheloropleiding Bestuurskunde/Overheidsmanagement. De Ad FD is ook een tweejarige eigenstandige opleiding.

Na afronding kunnen studenten ook doorstromen in dezelfde bachelor omdat de Ad FD is ingebed in de bachelor BKM. Dit '2+2 principe' is kenmerkend voor het deeltijdonderwijs van Avans. Studenten kunnen na afronding van een Ad-opleiding doorstromen in het derde jaar van een verwante bacheloropleiding.

De opleidingen Ad BK en B BKM werden tot de overgang naar de Academie voor Deeltijd (AVD) in 2014 apart van elkaar aangeboden in Breda en 's-Hertogenbosch. Vanaf 2014 werken beide opleidingsteams samen om één geharmoniseerde opleiding aan te bieden. De eigenstandige programma's van Breda en 's-Hertogenbosch faseren geleidelijk uit en het geharmoniseerde programma wordt geleidelijk ingevoerd. Vanaf studiejaar 2017–2018 zijn alle studiejaar geharmoniseerd en biedt Avans op beide locaties één opleiding aan.

Het aantal inschrijvingen is een kleine 800 studenten. De aanmeldingen laten een stijging zien. Voor de opleiding Ad BK bedroeg het aantal aanmeldingen in september 2017 ongeveer 250. Na de opleiding Ad BK gaat ongeveer vijftig procent door met de bachelor BKM en stroomt circa twintig procent door naar de bacheloropleiding Integrale Veiligheidskunde of de bacheloropleiding Bestuurskunde/Overheidsmanagement. Het aantal aanmeldingen voor de Ad FD is zeer gering. In juli 2017 waren er te weinig aanmeldingen om in september 2017 met een propedeuse te starten. Wel verzorgt AVD in 2017–2018 Ad FD onderwijs voor studenten die eerder zijn gestart. Het percentage dat na afronding doorgaat met de bachelor BKM is circa dertig procent. Avans Hogeschool overweegt, gezien de veranderingen in het financiële domein, een heroriëntatie van de opleiding Ad FD. Het panel is het hiermee eens en vindt ook dat een heroriëntatie voor Ad FD aan de orde is.

De opleidingen participeren in verschillende pilots. Ze nemen deel aan het landelijk experiment Leeruitkomsten en de pilot Vraagfinanciering (2015 – 2020) van het ministerie van OC&W. Vanaf studiejaar 2017-2018 is de propedeuse ingericht rond leeruitkomsten en is leerwegaafhankelijk toetsen gestart. Daarnaast nemen de opleidingen deel aan de AVD pilot Learning community, waarmee dit jaar is gestart.

Dit rapport beschrijft deze drie deeltijdopleidingen gezamenlijk omdat ze de beoogde leerresultaten delen en omdat ze door één docententeam worden uitgevoerd. De Ad BK en bachelor BKM vormen één geheel. Zij zijn in dit rapport het vertrekpunt en waar nodig komt de opleiding Ad FD aanvullend aan de orde. In het kader van de deelname aan het landelijk experiment Leeruitkomsten heeft de NVAO de opleidingen enkele aanbevelingen gedaan. Het oordeel van het panel over de procesmatige opvolging van deze aanbevelingen is te lezen in een afzonderlijk hoofdstuk.

## Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de beoogde leerresultaten. De opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

De beoogde leerresultaten zijn volgens het panel relevant voor het beroepenveld. Het beroepsbeeld van de bachelor BKM is afgeleid van het landelijk profiel Bedrijfskunde MER 2014. De opleiding Ad BK is in nauwe samenwerking met het werkveld ontwikkeld en voorziet in de behoefte aan personeel dat op middelmanagementniveau kan functioneren. De Ad FD voldoet aanvullend aan de beroepseisen die de Wet Financieel Toezicht (Wft) aan financiële dienstverleners stelt. De drie opleidingen hanteren dezelfde competentieset. Deze set heeft een directe relatie met het landelijke bedrijfskundige profiel dat in 2014 is vastgesteld en sluit daarmee aan op het bedrijfskundige opleidingsdomein. De competentieniveaus van de Ad-opleidingen zijn aan de Ad-standaard gerelateerd en de competenties van de bachelor BKM zijn aan de hbo-Bachelor of Business Administration (BBA) standaard gerelateerd. De opleidingen profileren zich met de volgende drie aanvullende competenties: duurzaam handelen, onderzoekvaardigheden en internationalization@home. Deze competenties beschouwt het panel als een logische aanvulling op de competenties van het landelijk profiel.

### Onderbouwing

#### *Beroepsbeeld*

Volgens Avans zijn bedrijfskundigen breed georiënteerde professionals. Ze hebben oog voor verschillende belangen en kunnen deze aan elkaar verbinden. Ze leveren vanuit kennis en vaardigheden op innovatieve en creatieve wijze een bijdrage aan het duurzaam verbeteren van bedrijfsprocessen. Ze kunnen leiding geven, maar willen ook teamplayer zijn. Ze zijn flexibel, durven risico's te nemen, en zijn altijd gericht op kwaliteit.

Het landelijke opleidingsprofiel van de bacheloropleiding Bedrijfskunde MER uit 2014 en de BBA standaard uit 2012 zijn voor de opleidingen Ad BK en bachelor BKM leidend. Volgens het panel tonen de opleidingen hiermee aan dat ze voldoen aan de eisen van het opleidingsdomein en het beoogde niveau. In het landelijke opleidingsprofiel is de kernbelofte aan het beroepenveld als volgt verwoord: 'Als student BKM ligt je focus op het verbeteren en vernieuwen van bedrijfsprocessen. Het beste uit organisaties en mensen halen is je passie. De opleiding leert je organisaties vanuit een brede visie te bekijken, waardoor je als bedrijfskundige, ondernemende en mensgerichte professional veelzijdig inzetbaar bent. Kortom; specialist in generalisme, de integraal werkende BKM-er.' Aan deze belofte voegt AVD de volgende mobiliteitsbelofte toe: 'AVD stelt iedereen met ambitie in staat om elke nieuwe kans in zijn of haar carrière aan te

kunnen grijpen. Waardoor zij een vernieuwende bijdrage leveren aan een steeds sneller veranderende wereld’.

De opleiding Ad BK leidt op tot middelmanagers met een brede kennis van management en gevorderde managementvaardigheden. De opleiding is in nauwe samenwerking met het werkveld ontwikkeld en voorziet in de behoefte aan personeel dat op het niveau van middelmanagement kan functioneren.

De opleiding Ad FD leidt op tot professionele adviseurs in de financiële dienstverlening aan particulieren. Financiële adviseurs die over de noodzakelijke financiële vakkennis beschikken en deze kunnen toepassen, die klantgericht en communicatief sterk zijn en zich bewust zijn van de maatschappelijke context waarbinnen zij hun professionele rol vervullen. Bovendien kunnen ze kwaliteits- en kostenbewust handelen, zijn ze ondernemingsgezind en in staat om zich voortdurend verder te ontwikkelen. Dit beroepsbeeld is afgeleid van de beroepseisen die de Wet Financieel Toezicht (Wft) aan financiële dienstverleners stelt. Hiermee toont volgens het panel de opleiding aan dat het beroepsbeeld en de beoogde leerresultaten voldoende opleidings specifiek zijn.

#### *Beoogde leerresultaten*

De opleidingen hanteren één competentieset. De competentieset komt van het landelijke profiel voor Bedrijfskunde MER. Deze bestaat uit vijf specifiek bedrijfskundige taakcompetenties en negen generieke competenties. Aan deze landelijke set voegt AVD drie competenties toe, zoals in onderstaande tabel is weergegeven.

taakcompetenties	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Probleemherkenning</li> <li>2) Diagnosticeren (analyseren)</li> <li>3) Ontwerpen</li> <li>4) Veranderen</li> <li>5) Evalueren</li> </ol>
generieke competenties	<ol style="list-style-type: none"> <li>6) Methodisch handelen (oordeelsvorming)</li> <li>7) Schakelen en verbinden</li> <li>8) Adviseren</li> <li>9) Innoveren</li> <li>10) Samenwerken/netwerken</li> <li>11) Communiceren</li> <li>12) Verantwoord handelen</li> <li>13) Professionaliseren</li> <li>14) ICT-vaardig</li> </ol>
AVD competenties	<ol style="list-style-type: none"> <li>15) Duurzaam handelen</li> <li>16) Onderzoeksvaardig</li> <li>17) Internationalization@home</li> </ol>

De competenties zijn in drie niveaus uitgewerkt; beginner – gevorderd – competent. De opleidingen Ad BK en AD FD leiden op tot het niveau ‘gevorderd’, de bachelor BKM leidt op tot het niveau ‘competent’.

De kernvakgebieden van de opleidingen Bedrijfskunde MER zijn Operations Management, Strategisch management, Organiseatiekunde en Management Information Systems. Landelijk is afgesproken dat Operations Management op het, derde, hoogste niveau (competent) wordt

aangeboden, omdat kennis van dit vakgebied voor de BKM'er noodzakelijk is om bedrijfsprocessen te kunnen verbeteren en vernieuwen.

### *Profilering*

De opleidingen profileren zich door de drie AVD competenties duurzaam handelen, onderzoeksvaardig en internationalization@home. De duurzaam handelende bedrijfskundige heeft namelijk niet alleen oog voor de kwaliteit van producten en/of diensten, maar ook voor de bedrijfsvoering en de gevolgen voor maatschappij en milieu. In samenhang hiermee is de aanvullende competentie onderzoeksvaardig geformuleerd. De onderzoeksvaardige bedrijfskundige beheerst het ambacht van onderzoek doen, kan bestaand onderzoek interpreteren en op waarde schatten en heeft een onderzoekende, kritische denkhouding ontwikkeld. De internationaal werkende bedrijfskundige is zich ervan bewust is dat het handelen van organisaties en lokale, regionale en internationale ontwikkelingen elkaar voortdurend wederzijds beïnvloeden en kan zijn handelen hierop aanpassen. Het panel vindt deze competenties een logische aanvulling op de landelijke competenties en daarmee eerder vanzelfsprekend dan extra onderscheidend. De bacheloropleiding BKM profileert zich verder door, naast Operations Management, ook Organisatiekunde en Strategisch Management op het hoogste niveau aan te bieden.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

*Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de onderwijsleeromgeving. De opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

Het docententeam, de programma's en voorzieningen maken het voldoende mogelijk om de beoogde leerresultaten te realiseren. De programma's voldoen volgens het panel qua niveau en beroepsgerichtheid. De relatie tussen programmaonderdelen en beoogde leerresultaten is helder. Het onderwijsconcept is passend voor deeltijdstudenten; vooral het '2+2 principe' is volgens het panel een aantrekkelijke propositie. Studenten waarderen de docenten om hun vakkennis en praktijkervaring. De integrale beroepsopdrachten zijn leidend in het leerproces. Het kennisaanbod en de vaardigheidstrainingen sluiten hierop volgens studenten echter niet altijd even goed aan. De opleiding is gestart met een pilot met een learning community waarbij het onderwijs vraaggestuurd is en het programma flexibel is ingericht. Het panel heeft hierover goede verwachtingen, gezien de positieve eerste ervaringen die zijn gedeeld tijdens de visitatie. Studenten geven aan dat de onderwijslogistiek beter kan. De opleiding reageert snel en adequaat bij onduidelijkheden en problemen maar kan verbeteren in de onderwijslogistiek. De verbetering hiervan is volgens het panel een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle learning community.

### Onderbouwing

#### *Onderwijsconcept*

Het deeltijdonderwijs van Avans Hogeschool is kleinschalig, beroepsgericht en is gericht op de persoonlijke praktijk van de student. Studenten leren in de praktijk en gebruiken hun werkplek als praktijkomgeving voor opdrachten vanuit het onderwijs. De werkplek is in alle blokken het uitgangspunt voor het beroepsproduct, uitgezonderd de eerste twee onderwijsblokken van het tweede studiejaar van de Ad-opleidingen. Studenten kunnen ruim 50 procent van de studiepunten op de eigen werkplek realiseren. Dit onderwijsconcept past volgens het panel bij de studenten die in deeltijd studeren. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat studenten elkaars praktijkervaringen meenemen in het onderwijs, het leren blijft zo niet beperkt tot de eigen werkplek. Alumni en studenten geven aan dat de opleiding direct toegevoegde waarde heeft voor de werkgever. Ze zijn zich bewust van hun persoonlijke ontwikkeling en voelen zich door hun werkgever gerespecteerd en gewaardeerd.

Het 2+2 principe, waarbij tweejarige Ad-opleidingen kunnen worden vervolgd met jaar drie en vier van een verwante bachelor opleiding, is volgens het panel voor deeltijdstudenten een aantrekkelijke propositie. Een tweejarige horizon is voor de deeltijdstudent overzichtelijker en verlaagt de drempel om in deeltijd te gaan studeren.

In de eerste periode van 2017 – 2018 is de eerste learning community gestart. In deze leeromgeving leren studenten en docenten van elkaar en met elkaar. De student bepaalt waar hij staat in zijn leerproces ten opzichte van de te bereiken leeruitkomsten en bepaalt vervolgens de stappen in het leerproces en zijn leervragen. De docent volgt het leerproces en zijn rol is ondersteunend, faciliterend en soms motiverend. De eerste ervaringen zijn positief. De student benadert het leren anders, is gefocust op het leerproces en heeft een actieve leerhouding. Deze focus en houding leiden tot dynamisch onderwijs waarbij de leervraag het onderwijsaanbod bepaalt. Studenten leren ook van elkaars ervaringen en expertise. Het panel is onder de indruk van deze eerste ervaringen en verwacht dat de learning community het gepersonaliseerd leren stimuleert. De “wederzijdse kruisbestuiving” die hiermee gepaard gaat, vindt het panel ook zeer waardevol.

### *Inhoud*

De landelijk afgesproken competenties en kernvakgebieden van bedrijfskunde MER zijn volgens het panel aantoonbaar aanwezig in de opleidingen. In de competentiematrix is per periode aangegeven welke competenties aan de orde zijn en in het toetsprogramma is per onderwijseenheid aangegeven welke competenties worden getoetst.

De kern van de Ad BK is algemene kennis van management, het leren toepassen daarvan en het oefenen van managementvaardigheden in de eigen beroepspraktijk. In de bachelor BKM zijn alle vier kernvakgebieden van het landelijke profiel Bedrijfskunde MER opgenomen. De kernvakgebieden Operations Management, Organisatiekunde en Strategisch Management worden tot op het niveau “competent” in de bachelor BKM afgerond. Het kernvakgebied Management Information Systems wordt op het niveau “gevorderd” afgerond.

In de opleiding Ad FD is de inhoudelijke kern van de Ad BK volgens het panel aangevuld met een gedegen financiële kennis en het kunnen toepassen daarvan. In deze opleiding zijn vijf modules opgenomen die de Wet financieel toezicht (Wft) voorschrijft aan financiële adviseurs; de modules Basis, Consumptief Krediet, Vermogen, Inkomen en Hypothecair Krediet. Daarnaast maken de eraan verwante kennisvakken onderdeel uit van het programma. De inhoud is zo ingericht dat een Ad FD student bij afronding de vijf Wft certificaten behaalt.

De opleidingen hanteren thema's uit de beroepspraktijk, die zijn vastgesteld in overleg met de Werkveldadviesraad. Volgens het panel zijn de thema's inhoudelijk relevant. In het eerste jaar van de opleidingen Ad BK en FD zijn de thema's herkenbaar voor de beroepspraktijk. In het tweede jaar volgen de thema's de Plan Do Check Act (PDCA)-cyclus. In het derde en vierde jaar van de bachelor BKM zijn de thema's groter van omvang en kennen ze een integrale benadering, zie onderstaand overzicht.

Ad BK jaar 1	De Manager	De Organisatie	De Stakeholders	Duurzaamheid van de Organisatie
Ad FD jaar 1	De Adviseur	Mijn Organisatie	In Bedrijf	Kredietaanvraag
Ad BK jaar 2	Strategisch plan	De verschillende scenario's	Analyse van de eigen organisatie	Ontwerpen van een veranderplan.
Ad FD jaar 2	Inventarisatie I	Inventarisatie II	Analyse	Financieel Advies Particulieren
B BKM jaar 3	Financial Control		Organization On the Move	
B BKM jaar 4	De 'Ideale' Organisatie		Afstuderen	

### *Vormgeving*

De opleidingen hanteren vijf leerlijnen. De integrale leerlijn is het vertrekpunt van ieder thema. In deze leerlijn werken studenten vooral zelfstandig aan een beroepsproduct dat overeenkomt met het thema. In de propedeuse wordt op de onderzoekende houding gestuurd; vanaf jaar twee voert de student de beroepsopdracht meer zelfstandig uit. De benodigde kennis zoals macro-economie, financieel management en recht worden in de kennisleerlijn aangeboden. De vaardigheden zoals communicatieve vaardigheden, methoden van onderzoek en managementvaardigheden worden in de vaardighedenleerlijn aangeboden.

In de persoonlijke leerlijn reflecteert de student op zijn werk- en leerervaringen. In elke periode vindt er een gesprek plaats waarin het persoonlijk ontwikkelplan wordt goedgekeurd en besproken. In de Ad opleidingen zijn de studenten vooral bezig met het ontdekken van persoonlijke kwaliteiten en met het benoemen van ontwikkelpunten. In de bachelor fase werkt de student verder aan zijn ontwikkeling.

De onderzoeksleerlijn is verweven in het programma van de opleidingen, conform de onderwijsvisie van Avans. Deze leerlijn loopt vanaf de propedeuse door alle jaren heen. Het zelfstandig opzetten, uitvoeren en evalueren van praktijkgericht onderzoek staat centraal. De student ontwikkelt in deze leerlijn een onderzoekende, nieuwsgierige en kritische houding. Het panel constateert dat onderzoekvaardigheden in verschillende mate in de opleidingen aan bod komen; het aanbod hiervan lijkt versnipperd. Uit gesprekken met studenten en alumni blijkt dat er continu aandacht is voor de onderzoekvaardigheden. Het panel concludeert dat de onderzoeksleerlijn inderdaad verweven is in het programma en dat er door de opleiding heen gericht wordt toegewerkt naar de proeve van bekwaamheid op Ad en Bachelor niveau.

Het panel vindt dat het programma in voldoende mate aansluit bij de beoogde leerresultaten. Het is positief over de praktijkgerichtheid van het programma. De kenniscomponent is van voldoende niveau en dat geldt ook voor de vaardigheden. De studenten met wie het panel heeft gesproken, hebben aangegeven dat de aansluiting van de kennis- en vaardigheidsonderdelen op de beroepsopdrachten verder kan worden verbeterd. Het panel vraagt de opleiding om aandacht voor dit signaal.

### *Begeleiding*

Studenten krijgen begeleiding van coaches. Zij zijn het eerste aanspreekpunt en richten zich op de persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast heeft iedere student een praktijkbegeleider op de eigen



werkplek. De combinatie privé-werk-studie leidt in de praktijk regelmatig tot studievertraging en langdurige uitval. Om dit te voorkomen heeft de opleiding studieadviseurs aangesteld. De studieadviseur voert intakegesprekken met potentiële studenten en voortgangsgesprekken met studenten die last hebben van studievertraging. Zo proberen de opleidingen studievertraging te voorkomen en te beperken.

#### *Docententeam*

Het docententeam is volgens het panel vakkundig en ervaren. Er is een goede mix tussen praktijk- en onderwijservaring. De gemiddelde leeftijd is relatief hoog; twee derde van de docenten is ouder dan 50 jaar. Het merendeel van de docenten werkt in deeltijd voor Avans en is daarnaast in het beroepsdomein werkzaam. De gemiddelde aanstellingsomvang is ongeveer 0.5 fte. Studenten en alumni zijn volgens de HBO monitor en NSE enquête tevreden over de docenten. Volgens de studenten beschikken ze over actuele kennis en zijn ze betrokken, inspirerend, deskundig en didactisch vaardig. Tijdens de visitatie gaven studenten aan dat de beheersing van ICT- vaardigheden bij enkele docenten verbetering verdient.

#### *Onderwijslogistiek*

Volgens het panel is de onderwijslogistiek een aandachtspunt. De studenttevredenheid in de NSE enquête is op dit vlak matig en studenten gaven tijdens het locatiebezoek aan niet altijd goed geïnformeerd te zijn over het programma en de integrale beroepsopdrachten. Bij onduidelijkheden reageert het docententeam wel snel en adequaat. In het deeltijdonderwijs is het contact tussen opleiding en student beperkt. Daarom is het panel van mening dat goede logistiek een extra belangrijke voorwaarde is voor een goed lopend leerproces. Het docententeam herkent het belang ervan en heeft voor elk studiejaar een coördinator aangesteld die er op toeziet dat studenten goed zijn geïnformeerd. Het panel vindt dit een prima aanpak en adviseert om beide locaties en de kleinere opleiding Ad FD hierbij goed mee te nemen.

## Standaard 3 Toetsing

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de toetsing. De opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

Het panel is van mening dat de toetsing adequaat is ingericht en dat de toetsen passen bij het profiel van de opleidingen en aansluiten bij de leerlijnen van het onderwijs. Vanaf het eerste studiejaar worden kennis, vaardigheden, gedrag en toepassing getoetst. Studenten zijn goed geïnformeerd over de beoordelingscriteria. De feedback is inhoudelijk voldoende. Studenten zijn minder tevreden over de tijdigheid van feedback. Dit geldt met name voor de opleiding Ad FD. De opleidingen delen een curriculumcommissie, toetscommissie en examencommissie. De curriculumcommissie is verantwoordelijk voor het toetsplan en de toetscommissie voor systematische verbetering van de toetsing. De examencommissie houdt op afstand onafhankelijk toezicht en er is een borgingsfunctionaris aangesteld die de toetskwaliteit onderzoekt. Het docententeam werkt gericht aan intervisie op het gebied van toetsing en beoordeling. Er is een extern onderzoek naar de beoordeling van afstudeerwerken uitgevoerd. Volgens het panel een goed initiatief om de toetskwaliteit te borgen en te verbeteren.

### Onderbouwing

#### *Toetsbeleid*

Het panel vindt het toetsbeleid transparant en coherent. De opleidingen hanteren het AVD toetsbeleid dat voor alle deeltijdopleidingen geldt. Volgens dit toetsbeleid is toetsing een integraal onderdeel van het leerproces. De continue afwisseling van leren en toetsen zorgt voor een optimaal leerproces. Hierbij gaat het om toetsing van kennis, vaardigheden, gedrag, houding en om toetsing van het toepassingsvermogen in relatie tot de competenties. Toetsing dient uit te dagen en consistent te zijn met het beroeps- en opleidingsprofiel, het onderwijsconcept en de opbouw van het curriculum. De focus ligt daarbij steeds op de ontwikkeling van de student.

#### *Toetsuitvoering*

Het panel krijgt door het toetsplan een duidelijk overzicht van de toetsen. Studenten geven in de NSE enquêtes ook aan dat ze goed geïnformeerd worden over de toetsing. De curriculumcommissie stelt elk jaar het toetsplan voor de opleidingen vast. In het toetsplan is per onderwijseenheid de relatie met de competenties weergegeven. Bij de koppeling tussen toets en competenties wordt het niveau (beginner, gevorderd en competent) aangegeven. Daarnaast is in het toetsplan per onderwijseenheid de toetsvorm aangegeven. De vijf Wft modules maken bij de Ad FD ook onderdeel uit van het toetsplan.

De toetsen nemen in aantal af naarmate de opleidingen vorderen. In de propedeuse staan de toetsen vooral in het teken van selectie, verwijzing en toetsing van basiskennis. In de hoofdphase richten de toetsen zich meer op het gedrag en het toepassingsvermogen van de student. Er is voldoende variatie aan toetsvormen.

Het panel vindt de beoordelingen in voldoende mate inzichtelijk en vindt de toetsen die zijn ingezien van voldoende kwaliteit. Voor elke toets is een rubric of een beoordelingskader met criteria ontwikkeld. De rubrics zijn in de grade centres van de digitale leeromgeving geplaatst. Studenten geven tijdens het bezoek en via de NSE enquête aan dat ze vooraf voldoende op de hoogte zijn van de beoordelingscriteria. Docenten geven aan dat door het gebruik van rubrics de beoordeling transparanter is geworden.

Het panel constateert dat de inhoudelijke feedback voldoende is, maar soms uitgebreider kan. Studenten zijn hierover ook tevreden. Over de tijdigheid van de feedback zijn de studenten en vooral de Ad FD studenten minder tevreden. Het panel vraagt hiervoor aandacht: zorg voor tijdige feedback aan de studenten.

#### *Borging toetskwaliteit*

Het panel vindt de borging goed ingericht. Er is een duidelijke scheiding tussen de curriculumcommissie enerzijds en de examencommissie anderzijds. De curriculumcommissie is verantwoordelijk voor de toetskwaliteit. De toetscommissie controleert namens de curriculumcommissie of het toetsbeleid goed wordt uitgevoerd en geeft advies over de toetsing. Jaarlijks vinden er afstemmingsdagen en kalibreersessies plaats, zodat docenten gericht werken aan kwaliteitsverbeteringen. De Basis Kwalificatie Examinering (BKE) is voor alle docenten verplicht. De certificering is gaande, een aantal docenten heeft het certificaat al behaald. Leden van de toetscommissie en examencommissie beschikken allemaal over de Senior Kwalificatie Examinering (SKE).

De examencommissie is AVD breed samengesteld. Zij is verantwoordelijk voor de borging van de toetsing. De examencommissie delegeert de feitelijke controle aan de borgingsfunctionaris. De borgingsfunctionaris heeft een onafhankelijke rol en rapporteert rechtstreeks aan de examencommissie. De leden van de examencommissie en de borgingsfunctionaris zijn geschoold in de borging van validiteit, betrouwbaarheid, bruikbaarheid en transparantie van toetsen. De borgingsfunctionaris onderzoekt systematisch op verzoek van de examencommissie, dan wel op eigen initiatief, het gehele toetsproces. Een ander voorbeeld van een borgingsactiviteit is een door externen uitgevoerd onderzoek naar de beoordeling van afstudeerwerken. Volgens het panel een goed initiatief om de beoordeling te verbeteren.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

*De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de gerealiseerde leerresultaten. De opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

Het panel stelt vast dat de beoogde leerresultaten op Ad niveau en bachelor niveau worden gerealiseerd. Studenten sluiten de opleidingen af met een proeve van bekwaamheid. In de bachelor BKM bestaat de proeve van bekwaamheid uit een exportplan, een strategisch plan en een afstudeeropdracht. Volgens het panel tonen deze twee beroepsproducten samen met de afstudeeropdracht aan dat de leerresultaten op bachelor niveau worden bereikt. De beoordelingscriteria zijn volgens het panel adequaat, echter de relatie met de competenties is niet helder. Het panel adviseert daarom de relatie tussen criteria en competenties beter aan te geven in de beoordelingsformulieren. In de opleiding Ad BK schrijven twee studenten samen een veranderplan. Het veranderplan betreft een knelpunt op de werkplek van één van de twee studenten. Om mogelijke effecten van ongelijkheid in voorkennis en inzicht hierbij te voorkomen, pleit het panel voor een individuele uitvoering van het veranderplan. In de opleiding Ad FD is het eindwerk een financieel adviesrapport dat wel individueel wordt uitgevoerd. Het panel heeft tijdens het locatiebezoek afgestudeerden van alle drie opleidingen gesproken. Ze geven allen aan toegevoegde waarde te ervaren en dat de opleiding hen in staat stelt zich verder te ontwikkelen.

### Onderbouwing

#### *Proeve van bekwaamheid bachelor BKM*

Het afstudeerproject en twee beroepsproducten vormen samen de proeve van bekwaamheid van de bachelor BKM. In het laatste jaar schrijft elke student een exportplan, een strategisch plan en een afstudeerrapport. In deze drie producten worden alle zeventien competenties getoetst. De competenties diagnosticeren / analyseren, ontwerpen en adviseren komen in alle drie producten aan bod. De competentie internationalization@home hoort bij het exportplan en de competenties veranderen, innoveren, samenwerken / netwerken bij het strategisch plan. De competenties onderzoeksvaardig, duurzaam handelen, professionaliseren en communiceren komen in de afstudeeropdracht aan bod.

Bij de start van het afstudeerproject beoordeelt de afstudeercommissie of het gekozen onderwerp passend is bij de opleiding. In de praktijk leidt dit tot discussie over de mate waarin de opdracht onderzoeksgericht hoort te zijn. De Werkveld Advies Raad (WAR ) is hierover om advies gevraagd. Voor de WAR is de onderzoeksgerichtheid van de afstudeeropdracht niet bepalend; ze vindt het wel van belang dat de bachelor opleiding met één omvangrijke individuele opdracht wordt afgerond.

Het panel heeft vijftien afstudeerwerken beoordeeld: de beoordelingen zijn adequaat en het product is voldoende beroepsgericht. Studenten bereiken leerresultaten op bachelor niveau. De gehanteerde beoordelingscriteria zijn adequaat. Het panel ziet echter de competenties waarmee de opleiding zich profileert niet (altijd) terug in de beoordelingscriteria. Het panel adviseert de opleiding om de competenties duurzaamheid en internationalization@home duidelijk mee te nemen in de beoordelingscriteria voor de proeve van bekwaamheid.

#### *Proeve van bekwaamheid Ad BK*

In de opleiding Ad BK werken studenten in de laatste twee perioden aan de Check en Act van de PDCA-cyclus. In de één na laatste periode onderzoekt elke student welke knelpunten er in zijn eigen organisatie voorkomen. In de laatste periode schrijven studenten in duo's als proeve van bekwaamheid een veranderplan voor één van de twee organisaties. Alle competenties, met uitzondering van internationalization@home, worden op gevorderd niveau afgesloten. Het veranderplan start met de keuze voor één van de twee organisaties en met de keuze van een knelpunt. De opleiding verwacht dat studenten zelfstandig structuur aanbrengen in de aanpak, opbouw en uitwerking van het veranderplan, zodat zelfstandig werken als bedrijfskundige wordt gestimuleerd. Studenten krijgen ondersteuning tijdens de contacturen voor verandermanagement en kunnen zich inschrijven voor workshops zoals adviseren.

Twee docenten beoordelen het veranderplan en nemen ook samen een individueel assessment af. De beoordeling bestaat uit twee onderdelen: een groepscijfer voor het product en een individueel cijfer voor het gesprek. Het panel heeft vier veranderplannen uit de laatste twee cohorten van afgestudeerden bestudeerd. Volgens het panel zijn de veranderplannen van voldoende niveau en kan goed op deze wijze het Ad niveau worden aangetoond. De aanpak waarbij studenten in duo's werken kan volgens het panel tot ongelijkheid leiden. Eén van de twee studenten is werkzaam in de organisatie waarvoor het veranderplan is geschreven en is zo beter ingevoerd in de situatie en het knelpunt. Daarom adviseert het panel het veranderplan individueel uit te laten voeren om deze ongelijkheid te voorkomen.

#### *Proeve van bekwaamheid Ad FD*

Aan het einde van de opleiding Ad FD brengt de student een financieel advies uit aan een fictieve particuliere klant. De proeve van bekwaamheid bestaat uit twee onderdelen, een adviesrapport en een individueel assessment. In het adviesrapport toont de student aan dat hij de kennis van de Wft modules en andere onderwijseenheden integraal kan toepassen. Tijdens het assessment toont de student aan dat hij over de vaardigheden voor het voeren van een adviesgesprek beschikt. Studenten krijgen ondersteuning tijdens het vak integraal Financieel advies en ontvangen training in gesprekstechnieken en adviesvaardigheden.

Vier adviesrapporten en beoordelingen van adviesgesprekken zijn door het panel bestudeerd. De beoordelingen zijn adequaat en de proeve van bekwaamheid is duidelijk beroepsgericht. Studenten laten zien dat het Ad niveau is gerealiseerd.

#### *Functioneren afgestudeerden*

Het panel heeft tijdens het locatiebezoek studenten en afgestudeerden gesproken. Afgestudeerden geven aan dat ze veel aan de opleiding hebben gehad. Zowel de Ad opleidingen als de bacheloropleiding stellen studenten voldoende in staat om zich verder te ontwikkelen.



# Eindoordeel over de opleiding

## Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

	<b>Bachelor Bedrijfskunde MER</b>	<b>Ad Bedrijfskunde</b>	<b>Ad Financiële Dienstverlening</b>
<b>Standaard</b>	<b>Oordeel</b>	<b>Oordeel</b>	<b>Oordeel</b>
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoende	Voldoende	Voldoende
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoende	Voldoende	Voldoende
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoende	Voldoende	Voldoende
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoende	Voldoende	Voldoende

De opleidingen Ad BK en BKM voldoen aan de landelijke bedrijfskunde eisen en de opleiding Ad FD aan de aanvullende beroepseisen voor financiële dienstverleners. De programma's voldoen qua niveau en beroepsgerichtheid. Het '2+2 principe' is voor deeltijdstudenten een aantrekkelijke opzet. De studenten waarderen de docenten om hun vakkennis en praktijkervaring. De onderwijsorganisatie is voldoende, maar verbeteringen in de onderwijslogistiek zijn mogelijk. De toetsing is transparant en de beoordelingen zijn in voldoende mate inzichtelijk. De borging is academie-breed goed ingericht. De eindkwalificaties worden gehaald; alumni zijn voldoende in staat zich verder te ontwikkelen. Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER, de Ad opleiding Bedrijfskunde en de Ad opleiding Financiële Dienstverlening van Avans als voldoende.





# Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

## Algemeen

- Een heroriëntatie van de Ad FD is volgens het panel aan de orde, gezien de wijzigingen in de financiële dienstverlening voor particulieren.

## Standaard 2

- De learning community kan veel betekenen voor de deeltijdopleidingen. Voorwaarde is een goede onderwijslogistiek. Blijf hiervoor aandacht en houden en probeer deze te verbeteren.

## Standaard 3

- Overweeg af te stappen van de proeve van bekwaamheid in duo's bij Ad BK.

## Standaard 4

- Verhelder waar welke competenties worden beoordeeld in de proeve van bekwaamheid BKM.



## Experiment leeruitkomsten

Avans Deeltijd wil het deeltijdonderwijs zo goed mogelijk afstemmen op de specifieke doelgroep van meestal oudere studenten die werk, studie en privé-activiteiten combineren. Daarmee spelen de deeltijd bacheloropleiding Bedrijfskunde MER en de Ad Bedrijfskunde in op het Experiment leeruitkomsten vanuit het ministerie van OC&W. De deeltijdacademie heeft een aanvraag gedaan om aan deze experimenten te kunnen deelnemen, die inmiddels is gehonoreerd. Avans Deeltijd is in lijn met de experimentaanvraag gestart met een groot onderwijsvernieuwingstraject voor alle deeltijdopleidingen, met als doel om deze opleidingen gefaseerd leerwegaafhankelijk en flexibel in te richten. Centraal daarbij staat de omschrijving van de opleiding in eenheden van leeruitkomsten, waar studenten op verschillende manieren aan kunnen werken. Met ingang van het studiejaar 2017-2018 is de opleiding georganiseerd op basis van thematisch geordende eenheden van leeruitkomsten.

### Aanbevelingen NVAO en opvolging

Op 14 juni 2016 heeft de NVAO de aanvraag Experiment leeruitkomsten bij Avans Deeltijd van een positief advies voorzien. Daarbij heeft de NVAO een aantal aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen betreffen (1) een outputgerichte formulering van een kleiner aantal leeruitkomsten, (2) de eenduidige interpretatie van leeruitkomsten door docenten, (3) de tijdige ontwikkeling van een kwaliteitssysteem gericht op de opleidingen in de experimenteervariant en (4) het voortvarend betrekken van de examencommissie bij de verdere ontwikkeling van de experimenteervariant. Ook heeft de NVAO de aanbeveling gedaan om de OER en de onderwijsovereenkomst van de opleidingen die aan het Experimenten leeruitkomsten deelnemen, tijdig en in dezelfde strekking uit te werken en vast te stellen.

Het panel heeft de documentatie bestudeerd over de voortgang van het experiment Leeruitkomsten en de opvolging van de aanbevelingen. Wat betreft de omvang en de definitie van de leeruitkomsten geeft Avans Deeltijd de voorkeur aan leeruitkomsten van een relatief beperkte omvang om aan de eisen van flexibilisering en validatie van de uitkomsten tegemoet te komen. De academie is daarover in gesprek met de NVAO. Wat betreft de tweede aanbeveling heeft de opleiding ervoor gekozen om de leeruitkomsten te laten definiëren door een team van docenten en onderwijskundigen en deze vervolgens voor te leggen aan het werkveld. Door docenten intensief te betrekken bij de definitie van de leeruitkomsten, is er een groot draagvlak voor en overeenstemming over de formulering van de leeruitkomsten gecreëerd. De ontwikkeling en uitvoering van het experiment vindt het panel voldoende geborgd in het kwaliteitssysteem. De nieuw ingevoerde blokken worden systematisch geëvalueerd door zowel studenten als docenten. Verbeteringspunten worden direct verwerkt in de ontwikkeling van volgende onderwijsblokken. Daarbij zijn verschillende partijen zoals studenten, docenten, onderwijskundigen en werkveld betrokken. Het panel stelt verder vast dat de examencommissie nauw betrokken wordt bij het systeem van toetsing in het Experiment leeruitkomsten. De OER van en de onderwijsovereenkomst zijn in lijn en tijdig opgeleverd.



# Bijlage



## Bijlage 1 Bezoekprogramma

TIJDSTIP	THEMA	DEELNEMERS
08.45 uur– 9.00 uur	<b>Ontvangst van het panel</b>	-drs. Maarten Bremer, directeur AVD -ing. René Megens MBA, adjunct-directeur AVD- ClusterB&M -Tom van Velzen, voorzitter Curriculumcommissie
9.00 uur– 09.30 uur	<b>Presentatie</b> Een profielschets van beide opleidingen. Een overzicht van de stand van zaken en de gemaakte keuzes	<b>Onze visie:</b> -drs. Maarten Bremer, directeur AVD  <b>Onze organisatie:</b> -ing René Megens MBA adjunct-directeur AVD, Cluster BKM/BSK/IV/HR  <b>Onze onderwijsinhoud:</b> -Tom van Velzen, voorzitter Curriculumcommissie
09.30 uur– 11.00 uur	<b>Bestudering van materiaal</b>	<b>Het panel</b>
11.00 uur– 11.45 uur	<b>Gesprek met studenten en alumni</b>	<b>Studenten AdFD:</b> -Hisham Kasmi -Marianne Janssen  <b>Studenten AdBK:</b> -Suzanne van Rhee  <b>Studenten BKM:</b> -Jac van Oers -Irma Luijken  <b>Alumni AVD BKM:</b> -Jannick Lips -Rick Roijackers -Lars Verwaters
11.45 uur– 12.30 uur	<b>Gesprek met docenten/examinatoren</b>	-drs. René Barnard -drs. Jan de Bruijn -Jan Willem Groeneveld -drs. Frits Kuijten -drs. Jos Lavrijssen -drs. Nicole Pas -drs. Ad Teuwen -drs. Marcel Wigmans -Inger van Loosdregt

<b>12.30 uur – 13.00 uur</b>	<b>Lunch</b>	
<b>13.00 uur– 13.30 uur</b>	<b>Toetsing en Borging</b>	-Leon Hertogs MSc, Lid Curriculumcommissie -Eric van Mierlo, Lid Toetscommissie -Jac van Oers, Student-lid Opleidingscommissie -drs. Marcel Wigmans, Lid Examencommissie -Andre Visser, LidWerkveld Adviescommissie
<b>13.30– 14.15 uur</b>	<b>Gesprek met het management</b>	-drs. Maarten Bremer, directeurAVD -ing. René Megens MBA, adjunct-directeur AVD, ClusterB&M - van Velzen, voorzitterCurriculumcommissie
<b>14.15 uur– 15.15 uur</b>	<b>Overleg</b>	<b>Panel</b>
<b>15.15 uur– 15.45 uur</b>	<b>Eerste terugkoppeling</b>	<b>Panel en gespreksdeelnemers</b>
<b>15.45– 16.00 uur</b>	<b>Pauze</b>	
<b>16.00 uur– 17.30 uur</b>	<b>Ontwikkelgesprek</b>	-ing. René Megens MBA -drs. Marcel Wigmans -drs. Nicole Pas -Tom van Velzen -Leon Hertogs MSc -drs. René Barnard -drs. Ad Teuwen -Marieke van den Hout MSc
<b>17.30– 18.00 uur</b>	<b>Samenvatting van de adviezen van het panel Afsluiting</b>	



## **Bijlage 2 Bestudeerde documenten**

### **Bachelor Bedrijfskunde MER, Ad Bedrijfskunde:**

#### IN BIJLAGENBOEK

- Bijlage 1: Opleidingsprofiel van de opleiding Bedrijfskunde MER, LOO BKM 2014
- Bijlage 2: Uitmetsing en harmonisering deeltijdopleidingen BKM Breda en Den Bosch
- Bijlage 3: Opleidingskader AvD Bedrijfskunde MER, 2017
- Bijlage 4: Schematisch programmaoverzicht/competentiematrix AvD BKM, 2017
- Bijlage 5: Leeruitkomsten AvD Bedrijfskunde MER, 2017
- Bijlage 6: Overzicht docenten
- Bijlage 7: A: Onderwijs en Examenreglement AvD OER ALG 2017-2018  
B: Onderwijs en Examenreglement AvD OER BKM 2017-2018
- Bijlage 8: Toetsprogramma Ad BK
- Bijlage 9: Toetsprogramma bachelor BKM
- Bijlage 10: Lijst van eindwerken Ad BK
- Bijlage 11: Lijst van eindwerken bachelor BKM

#### TER INZAGE

1. Academie voor Deeltijd: Business Plan 2016-2020 (2015)
2. Academie voor Deeltijd: Organisatie- en HR-plan 2015-2017
3. Academie voor Deeltijd: Onderwijsvisie 2017
4. Academie voor Deeltijd: Toetsbeleidsplan 2015-2019
5. Academie voor Deeltijd: Doorlopende onderzoeksleerlijn binnen curricula Academie voor Deeltijd (notitie)
6. Flexibilisering van het Avans onderwijs voor een leven lang leren.
7. Opleidingsjaarplan van de Deeltijdopleiding Bedrijfskunde MER en de Associate Degrees Bedrijfskunde en Financiële Dienstverlening, studiejaar 2017-2018
8. Afstudeerdraaiboek opleiding Bedrijfskunde MER, 2016-2017
9. Een representatieve selectie van studiewijzers, leeruitkomsten en studiemateriaal
10. Een representatieve selectie van toetsen, werkstukken en beroepsproducten
11. Resultaten NSE 2016
12. Resultaten HBO monitor 2016

## **Ad Financiële Dienstverlening:**

### IN BIJLAGENBOEK

Bijlage 1: Opleidingskader Ad FD, 2017

Bijlage 2: Eindniveau Ad FD en de Dublin-descriptoren Short Cycle

Bijlage 3: Overzicht van docenten

Bijlage 4: A: Onderwijs en Examenreglement AVD OER ALG 2017-2018

B: Onderwijs en Examenreglement AVD OER BKM 2017-2018

Bijlage 5: Toetsprogramma van de Ad FD

Bijlage 6: Competentiematrix Ad FD

Bijlage 7: Overzicht van door Ad FD-studenten behaalde resultaten van de proeve van Bekwaamheid

### TER INZAGE

1. Academie voor Deeltijd: Business Plan 2016-2020 (2015)

2. Academie voor Deeltijd: Organisatie- en HR-plan 2015-2017

3. Academie voor Deeltijd: Onderwijsvisie 2017

4. Academie voor Deeltijd: Toetsbeleidsplan 2015-2019

5. Academie voor Deeltijd: Doorlopende onderzoeksleerlijn binnen curricula Academie voor Deeltijd (notitie)

6. Flexibilisering van het Avans onderwijs voor een leven lang leren.

7. Opleidingsjaarplan van de Deeltijdopleiding Bedrijfskunde MER en de Associate Degrees Bedrijfskunde en Financiële Dienstverlening, studiejaar 2017-2018

8. Een representatieve selectie van studiewijzers, leeruitkomsten en studiemateriaal

9. Een representatieve selectie van toetsen, werkstukken en beroepsproducten

10. Blokevaluaties van de Ad FD 2016/2017

## **Avans Hogeschool**

### **B Bedrijfskunde MER Den Bosch vt**

#### **Beperkte opleidingsbeoordeling**



## Samenvatting

In juni 2017 is de bestaande voltijd hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER van Avans Hogeschool, locatie 's-Hertogenbosch bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het panel beoordeelt de opleiding als **voldoende**.

### Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel **voldoende**.

De uitwerking door de opleiding van de beoogde leerresultaten van de opleiding in specifieke taakcompetenties, generieke competenties en in de Body of Knowledge (BOK) geeft een goed beeld van waaraan studenten aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsbeoefenaar moeten voldoen. Het (internationale) hbo-bachelorniveau toont de opleiding aan door de competenties te relateren aan het NLQF, de Dublin descriptoren en de BBA-standaard. De beoogde leerresultaten sluiten aan bij de verwachtingen van het werkveld. De keuzes voor de eigen profilering hierbij zijn volgens het panel steekhoudend. Het panel mist een verbinding van de visie van de opleiding op internationalisering met de beoogde leerresultaten.

### Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel **voldoende**.

De opleiding biedt een degelijk, activerend en samenhangend programma aan. Het programma is zeer praktijkgericht. Het curriculum is thematisch langs leerlijnen opgebouwd. In elk thema werken studenten aan beroepsproducten voor echte bedrijven. Het panel vindt dit zeer waardevol, maar vraagt hierbij om regelmatige 'verversing' van de bedrijven waaraan beroepsproducten worden geleverd. Om de, ook door studenten, gewenste keuzevrijheid en ondernemerschap te vergroten, zouden studenten volgens het panel meer vrijheid moeten krijgen om zelf bedrijven te kiezen waarvoor zij aan beroepsproducten werken. De profilering met 'persoonlijk leiderschap' kan volgens het panel in het programma sterker worden aangezet, zeker als het gaat om de bijbehorende kernkwaliteiten 'ondernemend', 'verbindend' en 'integer'. Internationalisering verdient ook verdere versterking. De verbinding met het lectoraat 'Sustainable Business' is positief voor de onderzoekslijn. Op basis van de inhoud van deze lijn en de door het panel bestudeerde afstudeeronderzoeken is om meer aandacht voor onderzoeksmethodiek in het programma gewenst. De studentbegeleiding steekt goed in elkaar en zet de student aan tot steeds meer zelfsturing in zijn studieloopbaan. De docenten zijn deskundig, betrokken, gedreven en werken hard. Zij oogsten veel waardering bij de studenten.

### Standaard 3: Toetsing

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel **goed**.

De opleiding beschikt over een goed toetssysteem, dat helder is beschreven. Het toetsprogramma biedt duidelijk inzicht in de soort toetsen en de weging en cesuur die worden toegepast. De toetsvormen zijn divers en passen bij het gewenste niveau en de inhoud van het

programma. De beoordelingscriteria zijn helder en de feedback bij de toetsen is goed. De borging van de toetsing is helder en degelijk.

#### **Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties**

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel **voldoende**.

De opleiding toont in voldoende mate aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. Het afstudeerprogramma, waarin alle competenties op eindniveau worden getoetst, is adequaat ingericht. Het panel kan zich vinden in de opzet van het afstuderen in duo's, vanwege de aansluiting met de beroepspraktijk op dit punt. Toch beveelt het de opleiding aan meer garanties in te bouwen voor de beoordeling van de individuele bijdrage van elke student aan het afstudeerrapport. De afstudeerrapporten zijn van voldoende niveau, maar kunnen aan betere methodische onderbouwing winnen. De profilering van de opleiding kan in de afstudeerfase beter uit de verf komen. In dit opzicht kan in de zelfreflectie meer systematische aandacht worden gegeven aan persoonlijk leiderschap en zou dit onderdeel zwaarder mogen meewegen in de eindbeoordeling. De inzichtelijkheid en precisie van de beoordeling van de afstudeeronderdelen is voor verdere verbetering vatbaar. De verbinding van de beoordelingscriteria met de competenties kan concreter. Afgestudeerden blijken gewild in het werkveld en komen daar terecht in functies die qua niveau goed aansluiten bij de opleiding. Het werkveld is vooral ingenomen met de snelle inzetbaarheid van afgestudeerden en met hun kritisch vermogen.

# Inhoudsopgave

Samenvatting		3
Inleiding		7
Schets van de opleiding		9
Standaard 1	Beoogde leerresultaten	11
Standaard 2	Onderwijsleeromgeving	14
Standaard 3	Toetsing	18
Standaard 4	Gerealiseerde leerresultaten	20
Eindoordeel over de opleiding		23
Aanbevelingen		25
Bijlagen		27
Bijlage 1	Bezoekprogramma	29
Bijlage 2	Bestudeerde documenten	31





## Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande voltijd hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER van Avans Hogeschool, locatie 's-Hertogenbosch. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans Hogeschool en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (september 2016) en het *NQA-protocol 2017 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 1 juni 2017. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. H.M.H. Reumkens MLD (voorzitter, domeindeskundige)

Mevrouw H.M. Moesker (domeindeskundige)

Mevrouw drs. M.C.J.S. Smit (domeindeskundige)

De heer M. Swart (studentlid)

De heer drs. M. Fokkema, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

Bij de aanvraag heeft de instelling een ZER aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2016*. Het visitatiepanel heeft de ZER bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. Zie bijlage 1 en 2. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 24 oktober 2017

Panelvoorzitter

Drs. H.M.H. Reumkens MLD

Leadauditor

Drs. M. Fokkema



## Schets van de opleiding

De voltijd bacheloropleiding Bedrijfskunde MER (BKM) van Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch is samen met de opleiding Human Resource Management onderdeel van de Academie voor HRM en Bedrijfskunde in 's-Hertogenbosch. Deze academie is een van de twintig academies van Avans Hogeschool. Per 1 januari 2017 stonden 875 studenten ingeschreven bij de opleiding. Het docententeam bestaat uit 50 docenten (40,4 fte). Avans Hogeschool biedt de voltijdopleiding BKM ook aan in Breda, in de Academie voor Algemeen Financieel Management (AAFM). De deeltijdvariant wordt aangeboden door de Academie voor Deeltijd (AVD) in zowel 's-Hertogenbosch als Breda. Deze opleidingen worden afzonderlijk gevisiteerd en beoordeeld.

De opleiding ziet zichzelf in een 'tussenfase' in de ontwikkeling naar een 'Bossche' Bedrijfskunde opleiding met een eigen profilering. Sinds 2009 is het brede MER-profiel veranderd in het meer specifieke BKM-profiel. Het oorspronkelijke generieke, economische karakter van de MER is verschoven naar een duidelijk toegepast bedrijfskundig karakter. Dit is vastgelegd in het vernieuwde landelijke opleidingsprofiel van de bacheloropleiding BKM van 2014. In de ontwikkeling naar de 'Bossche' Bedrijfskunde opleiding is de opleiding bezig het curriculum te herijken. Dit gebeurt in co-creatie met het werkveld, de lectoren van het Expertisecentrum Sustainable Business van Avans, docenten en uiteraard studenten. In september 2018 zal het eerste cohort starten met het nieuwe curriculum. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn meer aandacht voor ondernemerschap/ondernemende houding, onderzoekend vermogen, multidisciplinariteit en differentiatie.



## Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de beoogde leerresultaten. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

Het panel heeft vastgesteld dat de uitwerking van de leerresultaten in specifieke taakcompetenties, generieke competenties en in de Body of Knowledge (BOK) een goed beeld geeft van waaraan studenten aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsbeoefenaar moeten voldoen. Het (internationale) hbo-bachelorniveau is volgens het panel in voldoende mate aangetoond door de competenties te relateren aan het NLQF, de Dublin descriptoren en de BBA-standaard. De beoogde leerresultaten sluiten aan bij de verwachtingen van het werkveld. De keuzes voor de eigen profilering hierbij zijn volgens het panel steekhoudend. Het panel mist een verbinding van de visie van de opleiding op internationalisering met de beoogde leerresultaten.

### Onderbouwing

#### *Beroepsbeeld*

De visie van de opleiding op het beroep van de afgestudeerde Bedrijfskunde MER-student (hierna te noemen: BKM'er) is gerelateerd aan het landelijk Opleidingsprofiel van de Bacheloropleiding Bedrijfskunde MER. Dit is vastgesteld door het Landelijk Opleidingsoverleg Bedrijfskunde MER (LOO-BKM) waarin de opleiding actief participeert. Een BKM'er kan een breed scala aan bedrijfskundige vraagstukken oplossen. Hij gebruikt hierbij verschillende invalshoeken, zoals operationeel-procesmatige, strategische, organisatiekundige, juridische, commerciële en bedrijfseconomische. Hierbij betreft hij ook steeds het menselijke aspect. De BKM'er is breed inzetbaar in verschillende functies, zodanig breed dat het LOO-BKM de term rollen hanteert; drie kernrollen: adviesrol, leidinggevende en resultaatgerichte rol en onderzoeksrol. De opleiding onderschrijft deze rollen, maar ziet de onderzoeksrol als voorwaardelijk voor beide andere rollen.

Voor de basiskenmerken van het beroepsmatige handelen van de BKM'er hanteert het LOO-BKM de volgende kernbelofte: 'Als student BedrijfskundeMER ligt je focus op het verbeteren en vernieuwen van bedrijfsprocessen. Het beste uit organisaties en mensen halen is je passie. De opleiding leert je organisaties vanuit een brede visie te bekijken, waardoor je als bedrijfskundige, ondernemende en mensgerichte professional veelzijdig inzetbaar bent. Kortom: specialist in generalisme'.

Het landelijke en regionale werkveld, waarmee de opleiding intensieve banden onderhoudt, onderschrijft de visie van de opleiding op het beroep. Ook het panel ondersteunt deze visie. Dit

geldt ook voor de visie van de opleiding dat de onderzoekende rol voorwaardelijk is voor de beide andere rollen van de BKM'er.

### *Eindkwalificaties*

Voor de eindkwalificaties hanteert de opleiding de landelijk vastgestelde competenties en een Body of Knowledge (BOK). Bij de competenties wordt een onderscheid gemaakt tussen taakcompetenties en generieke competenties. Met de taakcompetenties komt tot uitdrukking dat de BKM'er op methodische wijze werkt aan het oplossen van bedrijfskundige vraagstukken. De taakcompetenties zijn afgeleid van de bedrijfskundige handelingscyclus. Het gaat om de volgende vijf competenties: probleemherkenning, diagnosticeren, ontwerpen, veranderen en evalueren. Met de negen generieke competenties toont de BKM'er aan dat hij een hbo-professional is:

1. methodisch handelen
2. schakelen en verbinden
3. adviseren
4. innoveren
5. samenwerken/netwerken
6. communiceren
7. verantwoord handelen
8. professionaliseren
9. ICT-vaardig.

De competenties zijn gerelateerd aan het Nederlands Qualification Framework (NLQF) en de hieraan verbonden Dublin descriptoren. De competenties voldoen aan de BBA-standaard. Hierbij is aangetoond dat zij het hbo-bachelorniveau vertegenwoordigen, ook internationaal gezien.

De theoretische basis van de opleiding wordt gevormd door de Body of Knowledge met elf kernvakgebieden. Onderscheidend voor de opleiding Bedrijfskunde MER zijn de kernvakgebieden Operations Management, Strategisch management, Organisatiekunde en Management Information Systems. Landelijk is afgesproken dat Operations Management op het hoogste niveau (expertniveau) wordt aangeboden, omdat kennis van dit vakgebied voor de BKM'er noodzakelijk is om bedrijfsprocessen te kunnen verbeteren en vernieuwen.

### *Profilering*

Naast de landelijk vastgestelde competenties wil de opleiding zich profileren met haar focus op 'persoonlijk leiderschap'. Dit bestaat uit vier kernkwaliteiten die onderscheidend zijn voor de Bossche BKM'er: onderzoekend, ondernemend, verbindend en integer. Daarnaast profileert de opleiding zich inhoudelijk door naast Operations Management ook Strategisch management en Organisatiekunde op het hoogste niveau aan te bieden. Vanwege het toenemende belang van data en ICT overweegt de opleiding dit ook voor Management Information Systems te doen. De werkveldadviesraad ondersteunt de keuzes voor de profilering. Het panel kan zich ook goed vinden in deze keuzes. Het panel ondersteunt het voornemen van de opleiding om het kernvakgebied Management Information Systems op het hoogste niveau aan te bieden. De opleiding heeft een visie op internationalisering geformuleerd waarin het zich kunnen bewegen in een internationale context, een goede beheersing van het Engels en een open, 'grenzeloze' blik op de wereld belangrijke elementen zijn. Het panel vindt dit vanzelfsprekende kwaliteiten voor

een BKM'er. Zij ziet de visie op internationalisering echter niet verdisconteerd in het beroepsprofiel en de leerresultaten.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

*Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de onderwijsleeromgeving. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

Het panel vindt dat de opleiding een degelijk, activerend en samenhangend programma aanbiedt. Het programma is volgens het panel zeer praktijkgericht. Het curriculum is thematisch langs leerlijnen opgebouwd. In elk thema werken studenten aan beroepsproducten voor echte bedrijven. Het panel vindt dit zeer waardevol, maar vraagt hierbij om regelmatige 'verversing' van de bedrijven waaraan beroepsproducten worden geleverd. Om de, ook door studenten, gewenste keuzevrijheid en ondernemerschap te vergroten, zouden studenten volgens het panel meer vrijheid moeten krijgen om zelf bedrijven te kiezen waarvoor zij aan beroepsproducten werken. De profilering met 'persoonlijk leiderschap' kan volgens het panel in het programma sterker worden aangezet, zeker als het gaat om de bijbehorende kernkwaliteiten 'ondernemend', 'verbindend' en 'integer'. Een goede begeleiding hierbij, zeker aan het begin van de opleiding, is van groot belang.

Internationalisering verdient ook verdere versterking. Het panel vindt de verbinding met het lectoraat 'Sustainable Business' positief voor de onderzoekslijn, hoewel dit volgens het panel nadere uitwerking verdient. Op basis van de inhoud van deze lijn en de door haar bestudeerde afstudeeronderzoeken vraagt het panel om meer aandacht voor onderzoeksmethodiek. De studentbegeleiding steekt goed in elkaar en zet de student aan tot steeds meer zelfsturing in zijn studieloopbaan. De docenten zijn deskundig, betrokken, gedreven en werken hard. Zij oogsten veel waardering bij de studenten.

### Onderbouwing

#### *Didactische uitgangspunten*

De didactische uitgangspunten van de opleiding ondersteunen volgens het panel het realiseren van de leerresultaten. De leeromgeving staat in verbinding van de omgeving. Dit houdt in dat vraagstukken uit de beroepspraktijk uitgangspunt zijn voor de inrichting van het onderwijs. Integratief onderwijs staat in de leeromgeving centraal om studenten voor te bereiden op de praktijk, waarin kennis uit diverse vakgebieden moet worden toegepast. De leeromgeving bevordert verder de zelfsturing van de student en heeft een sterke persoonlijke benadering. In de leeromgeving staat samenwerkend leren centraal. Het curriculum is thematisch langs leerlijnen ingericht. Studenten werken in het programma concentrisch aan hun competenties. Het panel heeft geconstateerd dat deze uitgangspunten daadwerkelijk in het onderwijs worden gehanteerd. Dit blijkt onder meer uit de diverse werkvormen en de curriculumopbouw (zie hieronder). Studenten geven aan dat zij de didactische uitgangspunten waarderen en terugzien in het programma.



### *Curriculumopbouw*

In de eerste twee jaar staat in elke periode een thema centraal met een gerelateerd beroepsproduct waaraan studenten werken voor een vast gastbedrijf. Voorbeelden hiervan zijn het thema 'Managen' in het eerste jaar met een organisatiescan voor een broodjeszaak als beroepsproduct, of het thema 'Klant' in jaar twee met een marketingcommunicatieplan voor Primera. In de eerste helft van het derde jaar lopen studenten stage. Daarna werken zij in jaar drie aan de thema's 'Financiële dienstverlening' en 'Strategisch management' met gerelateerde beroepsproducten voor een zelf gekozen organisatie. Jaar vier bestaat uit een minor en het afstuderen.

De thema's zijn verweven met de leerlijnen waarmee het curriculum is opgebouwd. In de integrale leerlijn staan de hierboven genoemde beroepsproducten centraal. In bijeenkomsten begeleiden docenten studenten hierbij als procesbegeleider. Voor inhoudelijke vragen kunnen studenten terecht bij een vakdocent. In de kennislijn verwerven studenten relevante kennis uit de kernvakgebieden. Waar mogelijk is deze lijn gerelateerd aan de thema's. Studenten verwerven kennis in deze lijn in hoor- en werkcolleges en via teamteaching en blended learning. In de vaardighedenlijn ontwikkelen studenten de beroepsvaardigheden (generieke competenties). Dit gebeurt veelal in trainingen van drie uur met halve groepen, met een docent in de rol van inhoudelijk expert en trainer. In de individuele leerlijn draait het om de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student en de begeleiding van de studievoortgang.

### *Kennismaking met de praktijk*

Studenten komen tijdens hun opleiding veelvuldig in contact met de beroepspraktijk. Belangrijk zijn hierbij de al eerder genoemde beroepsproducten. Daarnaast zijn er bedrijfsbezoeken, gastcolleges van mensen uit de praktijk, sollicitatieworkshops en evenementen waarbij ook het werkveld is betrokken, zoals de duurzaamheidsweek. In de eerste helft van het derde jaar lopen studenten stage (30 EC). De stage bestaat globaal voor de helft uit het meewerken binnen een bedrijf en voor de andere helft uit het zelfstandig uitvoeren van een bedrijfskundig onderzoek. De student wordt beoordeeld op het onderzoek en zijn beroepshouding. Bij dit laatste element vindt de beoordeling plaats over het functioneren binnen de stageorganisatie, professioneel gedrag in reflectie en feedback en over een bedrijfskundige analyse die de student van de stageorganisatie maakt. In het afstudeertraject aan het einde van jaar vier voeren studenten een praktijkonderzoek uit voor een externe opdrachtgever.

### *Onderzoek*

Studenten verwerven systematisch onderzoekvaardigheden. In de propedeuse maken studenten kennis met de onderzoektheorie. In jaar twee maakt het leren verrichten van onderzoek deel uit van de integrale leerlijn. Het werken aan een beroepsproduct start veelal met een onderzoek. Tijdens de stage voert de student voor het eerst geheel zelfstandig een onderzoek. Bij het afstuderen voeren studenten een praktijkonderzoek uit in opdracht van een externe opdrachtgever om een reëel bedrijfsvraagstuk op te lossen. Op het gebied van onderzoek heeft de opleiding verbinding met het lectoraat 'Sustainable Business'.

### *Internationale oriëntatie*

Internationalisering is in het curriculum op verschillende manieren uitgewerkt. In het tweede jaar worden studenten ondergedompeld in een internationaal thema 'Business abroad', waarbij zij een exportplan voor een bedrijf maken. Dit thema kan de student volledig in het Engels volgen. Het programma Engels van de gehele opleiding leidt studenten op voor het B2-niveau. Voor diverse onderdelen gebruiken studenten Engelstalige literatuur. Jaarlijks organiseert de opleiding een internationale excursie. Ook is er aandacht voor interculturele communicatievaardigheden. Studenten kunnen ook hun stage, afstuderen en/of minor in het buitenland doen. Rond de 40 studenten maken elk jaar gebruik van deze mogelijkheden.

### *Keuzemogelijkheden*

Studenten kunnen keuzes maken voor hun persoonlijke ontwikkeling in de invulling van de individuele leerlijn. Daarnaast maken zij eigen keuzes voor het stage- en afstudeerbedrijf en afstudeeropdracht. Ook de minor is een vrije keuze. Voor het maken van de beroepsproducten bij de derdejaars thema's kunnen studenten zelf een bedrijf kiezen. Vanaf het eind van het eerste jaar hebben studenten de mogelijkheid deel te nemen aan het Challengeprogramma om zich inhoudelijk verder te verdiepen en te verbreden.

Studenten oordelen positief over het curriculum. De NSE's van de afgelopen twee jaar laten vooral hoge scores zien voor het aanleren van een kritische houding, de praktijkgerichtheid en de samenhang binnen het curriculum. Studenten met wie het panel heeft gesproken, beamen de positieve oordelen. Wel vragen studenten om meer keuzemogelijkheden, zoals ook aangegeven in het studentenhoofdstuk van de Zelfevaluatie. De Hbo-monitor 2015 laat voor wat betreft het curriculum ook mooie resultaten zien. Alumni zijn vooral positief over de actualiteit van het curriculum, de inbedding van praktijkgericht onderzoek en de inhoudelijke samenhang.

Het panel is positief over de opbouw en inhoud van het curriculum, vooral over de praktijkgerichtheid en de samenhang binnen het curriculum. Het panel vindt het positief dat in de thema's studenten opdrachten uitvoeren voor bestaande bedrijven. Het panel plaatst hierbij de kanttekening dat hierbij in de eerste twee jaren steeds dezelfde bedrijven zijn betrokken. Om kopieergedrag bij de uitvoering van de opdrachten te voorkomen en om de wisselwerking met de praktijk te verbreden, zou een regelmatige vervanging van opdrachtgevers wenselijk zijn. Van de profilering met 'persoonlijk leiderschap' ziet het panel te weinig concreet terug in het curriculum. Dit geldt met name voor de bijbehorende kernkwaliteiten 'ondernemend', 'verbindend' en 'integer'. In overeenstemming met de opmerking van de studenten in het studentenhoofdstuk in de Zelfevaluatie, pleit het panel voor meer keuzemogelijkheden in het programma. Beide laatste bevindingen combineert het panel in de aanbeveling om studenten ook in de eerste twee jaar de mogelijkheid te bieden om zelf bedrijven te kiezen voor het maken van de beroepsproducten voor de thema's. Een goede begeleiding hierbij is uiteraard van groot belang. Op deze manier krijgen zij meer keuzevrijheid en kunnen zij, al in een vroeg stadium, persoonlijk leiderschap tonen.

In navolging van de opleiding wil het panel pleiten voor versterking van de internationalisering in het programma. Het thema 'Business abroad' in jaar twee zou geheel in het Engels moeten worden gedaan. Uitbreiding en bevordering van internationale uitwisseling is hierbij een andere aanbeveling. Het schrijven van de afstudeerscriptie in het Engels bij afstuderen in het buitenland of bij internationale afstudeeronderzoeken zou aangemoedigd of zelfs verplicht kunnen worden.

De opleiding besteedt veel aandacht aan het aanleren van een kritische houding. Het panel vindt dit positief. Op basis van haar bevindingen over de inhoud van onderzoekslin en de door haar bestudeerde afstudeeronderzoeken, beveelt het panel de opleiding aan om meer aandacht te geven aan onderzoeksmethoden en de verantwoording daarvan. De samenwerking met het lectoraat 'Sustainable Business' in de onderzoekslin verdient volgens het panel verdere uitwerking.

#### *Begeleiding van studenten*

Kleinschaligheid, persoonlijke aandacht en binding met studenten vormen de pijlers van de studentbegeleiding. De studieloopbaanbegeleiding is ingebed in de individuele leerlijn. De begeleiding van studenten door docenten gebeurt in verschillende rollen: mentor, coach, stage- en afstudeerbegeleider. In de eerste twee jaar heeft elke student ieder blok een studievoortgangsgesprek met zijn mentor. In het derde en vierde jaar vinden deze gesprekken ook plaats, maar dan minder frequent. Voor de begeleiding van specifieke groepen, zoals studenten met een functiebeperking, topsporters of langstudeerders zijn speciale functionarissen aangesteld. Voor opleidingsoverstijgende zaken, zoals vragen over studiebeurzen, kunnen studenten terecht bij het decanaat. Studenten oordelen positief over de begeleiding. Docenten zijn toegankelijk, staan open voor vragen en zijn betrokken bij hun studenten. De sfeer in de opleiding is open en laagdrempelig. Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding de begeleiding van studenten goed heeft vormgegeven.

#### *Docenten*

Het panel heeft een deskundig, gedreven en hardwerkend docententeam leren kennen. Alle docenten hebben een pedagogisch didactische opleiding gevolgd. Ten aanzien van alle inhoudelijke kernvakgebieden heeft de opleiding voldoende expertise in huis. Nagenoeg alle docenten hebben een mastergraad en komen uit het werkveld. Het team heeft veel nieuwe docenten met recente praktijkervaring. Docenten houden contact met het werkveld onder meer door docentstages, stage- en afstudeerbegeleiding, contacten met gastbedrijven of het runnen van een eigen onderneming. Twee docenten zijn verbonden aan het lectoraat 'Improving Business'. Eén docent volgt een promotietraject. Docenten hebben ruime scholingsmogelijkheden. Er zijn regelmatig trainingsactiviteiten op het gebied van ontwikkelingen in het onderwijs, op pedagogisch-didactisch terrein en ten behoeve van de actualisering van inhoudelijke expertise. Daarnaast zijn er individuele scholingsmogelijkheden. De opleiding wil binnen twee jaar alle docenten certificeren voor de BKE. Docenten oordelen positief over het werkklimaat binnen de opleiding en hun scholingsmogelijkheden. Ook studenten zijn positief over hun docenten, zo heeft het panel mogen constateren. Dit valt ook in het studentenhoofdstuk van de Zelfevaluatie te lezen.

## Standaard 3 Toetsing

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de toetsing. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

### Conclusie

De opleiding beschikt over een goed toetsstelsel, dat helder is beschreven. Het toetsprogramma biedt duidelijk inzicht in de soort toetsen en de weging en cesuur die worden toegepast. De toetsvormen zijn divers en passen bij het gewenste niveau en de inhoud van het programma. De beoordelingscriteria zijn helder en de feedback bij de toetsen is goed. De borging van de toetsing is helder en degelijk.

### Onderbouwing

#### *Toetsstelsel*

Het toetsprogramma van de opleiding is afgeleid van het toetsbeleid van de Academie voor HRM en Bedrijfskunde. In de visie van de opleiding op toetsing staat het faciliteren van het leerproces van de student centraal. Toetsen worden ingezet om de ontwikkeling van de student te bevorderen. Toetsing heeft een certificerende rol, waarbij de student aantoont over een bepaald, vereist niveau te beschikken. Daarnaast hebben toetsen een aanjaagfunctie: zij geven aan welke ontwikkeling de student doormaakt bij de verwerving van de beroepscompetenties en de vereiste kennisbasis. In de curriculummatrix van de opleiding staat duidelijk aangegeven waar de competenties en de kernvakgebieden op welk niveau worden getoetst.

#### *Toetsen*

Het panel heeft een representatieve selectie van toetsmateriaal ingezien en concludeert dat de opleiding diverse toetsvormen hanteert die goed aansluiten bij de leerdoelen. De toetsen zijn passend qua inhoud en niveau. De opleiding hanteert formatieve en summatieve toetsen. De kernvakgebieden toetst de opleiding op basis- en gevorderd niveau in schriftelijke tentamens; het expertniveau in assessments en beroepsproducten. Voor de toetsing van de competenties gebruikt de opleiding onder meer beroepsproducten, adviesrapporten, assessments, reflectieverslagen en portfolio's. In de OER en studiehandleidingen staat voor elke onderwijseenheid aangegeven welke leerdoelen worden getoetst en de hoe de toetsing en beoordeling plaatsvindt. De NSE-resultaten van 2015 en 2016 laten zien dat de studenten positief oordelen over de toetsing. Zij zijn tevreden over de kwaliteit van de toetsen en de aansluiting van de toetsen bij de inhoud van de opleiding. Ook studenten met wie het panel sprak, beaamden dit. Dit geldt ook voor de alumni, gezien de uitkomsten van de Hbo-monitor.

#### *Beoordeling en feedback*

De beoordelingsformulieren hebben volgens het panel een duidelijke opzet en de beoordelingscriteria zijn duidelijk. Studenten kunnen de beoordelingsformulieren voorafgaand aan de toetsing inzien. De NSE-resultaten laten de waardering van de studenten zien voor de duidelijkheid van de beoordelingscriteria. Bij groepsbeoordelingen borgt de opleiding de beoordeling van de individuele inbreng op verschillende manieren. In de propedeuse worden alle deelopdrachten eerst individueel gemaakt. Bij groepswork voor een beroepsproduct moeten

studenten in een individueel assessment aantonen over de beoogde expertise te beschikken. Bij het afstuderen, dat in duo's wordt gedaan, verdedigen studenten individueel hun afstudeeronderzoek en krijgen zij een individuele beoordeling van hun beroepshouding. Voor alle toetsen zijn er inzagemogelijkheden. Studenten vinden de inzage zeer leerzaam, zo blijkt uit het studentenhoofdstuk van de zelfevaluatie. Afgaande op de NSE-resultaten, oogst de feedback bij de beoordelingen ook lof van de studenten.

### *Borging*

De examencommissie is verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van de toetsing. De examencommissie stelt op basis van vastgestelde criteria docenten aan als examinator. De borging van de kwaliteit van de toetsing heeft de examencommissie gemandateerd aan de toetscommissie. Voor de kwaliteitsborging zet de opleiding diverse middelen in. De toetscommissie screent de toetsen vooraf. Bij de toetsconstructie en assessments hanteert de opleiding steevast het vier-ogen-principe. Na schriftelijke tentamens beoordelen docenten eerst enkele tentamens gezamenlijk om te bepalen of het antwoordmodel moet worden aangepast. Bij twijfelgevallen vindt onderling overleg plaats. Voor de beoordelingen in de integrale lijn, de stage en het afstuderen zijn er normvindingsbijeenkomsten. Bij de beroepsproducten in de integrale lijn en bij het afstuderen zijn begeleiding en beoordeling van elkaar gescheiden. Bij de toetsing van de integrale leerlijn is altijd een externe deskundige uit het werkveld aanwezig, die de examinatoren adviseert bij de beoordeling. Dit is ook van toepassing bij de beoordeling van het afstuderen.

De borging van de toetsing en beoordeling wordt gesteund door gerichte scholing van docenten. In 2019 zullen alle docenten beschikken over de BKE-certificering. De leden van de examencommissie en toetscommissie krijgen scholing voor de SKE-certificering. Daarnaast is er gerichte scholing geweest in het formuleren van leerdoelen, het maken van toetsmatrijzen en het ontwikkelen van toetsen en beoordelingscriteria.

Het panel is van mening dat de kwaliteitsborging van de toetsing van goede kwaliteit is. De opleiding hanteert daartoe de juiste werkwijzen. Het panel heeft mogen constateren dat de examencommissie en toetscommissie goed berekend zijn op hun taak.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

*De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies op het gebied van de gerealiseerde leerresultaten. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

Volgens het panel toont de opleiding in voldoende mate aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. Het afstudeerprogramma, waarin alle competenties op eindniveau worden getoetst, is adequaat ingericht. Het panel kan zich vinden in de opzet van het afstuderen in duo's, vanwege de aansluiting met de beroepspraktijk op dit punt. Toch beveelt het de opleiding aan meer garanties in te bouwen voor de beoordeling van de individuele bijdrage van elke student aan het afstudeerrapport. De afstudeerrapporten zijn van voldoende niveau, maar kunnen aan betere methodische onderbouwing winnen. De profilering van de opleiding zou in de afstudeerfase beter uit de verf kunnen komen. In dit opzicht kan in de zelfreflectie meer systematische aandacht worden gegeven aan persoonlijk leiderschap en zou dit onderdeel zwaarder mogen meewegen in de eindbeoordeling. De inzichtelijkheid en precisie van de beoordeling van de afstudeeronderdelen is voor verdere verbetering vatbaar. De verbinding van de beoordelingscriteria met de competenties kan concreter. Afgestudeerden blijken gewild in het werkveld en komen daar terecht in functies die qua niveau goed aansluiten bij de opleiding. Het werkveld is vooral ingenomen met de snelle inzetbaarheid van afgestudeerden en met hun kritisch vermogen.

### Onderbouwing

#### *Afstudeerfase*

Studenten laten bij het afstuderen zien dat zij alle competenties op eindniveau beheersen. Het afstuderen is een meesterproef waarbij studenten een externe opdrachtgever adviseren over een complex, bedrijfskundig vraagstuk. Hierbij doorlopen zij de hele bedrijfskundige handelingscyclus. Het onderzoek mondt uit in een advies dat moet zijn afgestemd op de strategie en het beleid van het afstudeerbedrijf. Dit advies bevat ook een voorstel hoe het bedrijf dit advies kan implementeren en evalueren.

Het afstudeerprogramma bestaat uit drie onderdelen: het afstudeerrapport, de mondelinge verdediging en een beoordeling van de beroepshouding. De opleiding laat het afstudeeronderzoek uitvoeren in duo's om aan te sluiten bij de beroepspraktijk van de toekomstige BKM'er, waarin samenwerking essentieel is. Bovendien zorgt het afstuderen in duo's ervoor dat studenten meer omvangrijke en complexere opdrachten kunnen uitvoeren. Studenten zijn zelf verantwoordelijk voor het werven van een afstudeeropdracht. De opdrachtformulering moeten zij ter goedkeuring voorleggen aan de afstudeercommissie. Om goed te kunnen beoordelen of studenten ook individueel de competenties op eindniveau beheersen, moet elke student het afstudeerrapport individueel verdedigen. Daarnaast wordt elke student individueel beoordeeld op zijn beroepshouding. Hiertoe schrijft hij een verslag waarin hij reflecteert op vier

kernkwaliteiten van de profilering van de opleiding: onderzoekend, verbindend, ondernemend en integer.

De afstudeerbegeleiding vindt binnenschools plaats in een feedbackgroep met een ander duo, begeleid door een afstudeercoach. Daarnaast is er begeleiding door de bedrijfsbegeleider in het afstudeerbedrijf, vooral bij het verder professionaliseren van hun beroepshouding. Studenten volgen masterclasses ter ondersteuning van het leerproces tijdens het afstuderen. In deze masterclasses komen onderwerpen aan bod als kritisch en creatief denken, opstellen van een plan van aanpak, onderzoeksmethodiek, en het opstellen van goede conclusies.

De beoordeling in de afstudeerfase is grotendeels gescheiden van de begeleiding. Het afstudeerrapport wordt beoordeeld door een onafhankelijke afstudeerbeoordelaar van de opleiding. Een externe deskundige en de afstudeercoach hebben hierbij een adviserende stem. Beide studenten krijgen hetzelfde cijfer dat voor 75% het eindcijfer van het afstuderen vormt. De individuele verdediging maakt voor 25% deel uit van het eindcijfer. Voor beide cijfers geldt een ondergrens van 5,5. Elke student verdedigt individueel en mondeling het afstudeerrapport ten overstaan van een commissie die bestaat uit de afstudeerbeoordelaar, de afstudeercoach en de externe deskundige. Deze laatste twee hebben een adviserende stem bij de beoordeling. De beroepshouding wordt beoordeeld door de afstudeercoach, met advies van de bedrijfsbegeleider. De beroepshouding moet met een voldoende zijn beoordeeld om te kunnen afstuderen.

Voor de borging van de beoordeling van de afstudeerdossiers organiseert de opleiding regelmatig normvindingsbijeenkomsten met de afstudeerbeoordelaars. Daarnaast zet de opleiding externe deskundigen in bij de beoordeling van het afstudeerrapport en de verdediging ervan.

Studenten en afgestudeerden zijn tevreden over de opzet van het afstudeerprogramma en de afstudeerbegeleiding. Het panel vindt de afstudeeropzet en de afstudeerbegeleiding van voldoende kwaliteit. Het panel onderkent de voordelen van het afstuderen in duo's, maar beveelt de opleiding aan meer garanties in te bouwen voor de beoordeling van de individuele bijdrage in de afstudeerfase. De beoordeling van de beroepshouding zou volgens het panel in dit licht een zwaarder gewicht moeten krijgen. Het afstudeerprogramma kan volgens het panel een sterkere verbinding krijgen met de profilering van de opleiding door bijvoorbeeld 'persoonlijk leiderschap' in zowel het proces als inhoudelijk sterker tot uiting te laten komen. De borging van de kwaliteit van de beoordelingen is adequaat. De normvindingsbijeenkomsten met de afstudeerbeoordelaars zijn zeer waardevol in de ogen van het panel.

#### *Afstudeerdossiers*

Het panel heeft een steekproef van vijftien afstudeerdossiers uit de laatste twee cohorten bestudeerd. Het niveau van deze dossiers vindt het panel voldoende en de onderwerpen passend bij de opleiding. De methodische onderbouwing van de afstudeerrapporten die het panel heeft bestudeerd, is van wisselend niveau. Hierbij is aanscherping gewenst. De reflectieverslagen die ten behoeve van de beoordeling van de beroepshouding worden gemaakt mogen kritischer en diepgaander zijn. Hierin moeten studenten volgens het panel systematischer ingaan op de elementen van persoonlijk leiderschap. Deze zelfreflectie mag zwaarder meewegen in het eindcijfer. Dit past volgens het panel bij de profilering met 'persoonlijk leiderschap'. De beoordelingen kunnen volgens het panel aan inzichtelijkheid en precisie winnen. Verder pleit het

panel voor verdere concretisering van de verbinding van de beoordelingscriteria voor het afstuderen met de LOO-BKM-competenties, zodat het eindniveau duidelijker wordt aangetoond.

#### *Functioneren afgestudeerden*

Afgestudeerden vinden goed emplooi in het werkveld en vervullen daarin functies die goed aansluiten bij het niveau van de opleiding. Alumni geven aan dat de opleiding goed aansluit bij de functies die zij bekleden, vooral waar het gaat om de praktijkgerichtheid en de beroepsvaardigheden. Uit evaluaties en gesprekken met werkveldvertegenwoordigers blijkt dat afgestudeerden snel en zelfstandig meedraaien in hun bedrijf en de juiste kritische vragen stellen. In vergelijking met het landelijk gemiddelde studeren meer studenten van de opleiding door. Zij blijken tevreden over de voorbereiding van de opleiding op hun vervolgoopleidingen.



# Eindoordeel over de opleiding

## Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoende
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoende
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Goed
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoende

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande voltijd hbo-bachelor opleiding BedrijfskundeMER van Avans Hogeschool Den Bosch als **voldoende**.

De opleiding biedt studenten een adequate voorbereiding op de beroepspraktijk, zeker gezien de praktijkgerichtheid van het programma. In de uitvoering van het programma werkt de opleiding intensief samen, bijvoorbeeld door in elk blok van de eerste twee jaar studenten authentieke beroepsopdrachten te laten uitvoeren voor bedrijven. De opleiding heeft een heldere profilering, waarin 'persoonlijk leiderschap' een belangrijk element is. Deze profilering kan echter in het programma beter worden uitgewerkt. De docenten van de opleiding zijn deskundig, betrokken en gedreven. De opleiding heeft een goed toetsstelsel. Het afstudeerprogramma is adequaat maar kan verder worden aangescherpt door bijvoorbeeld meer aansluiting met de profilering van de opleiding en verbetering van de methodische onderbouwing van de afstudeerrapporten.



# Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

## Standaard 2

- Zet de profilering met 'persoonlijk leiderschap' het panel in het programma sterker aan, zeker als het gaat om de bijbehorende kernkwaliteiten 'ondernemend', 'verbindend' en 'integer'.
- Zorg voor regelmatige 'verversing' van de bedrijven waaraan beroepsproducten worden geleverd. Op deze wijze kan de uitwisseling met de beroepspraktijk worden verbreed en kan kopieergedrag bij de uitvoering van beroepsopdrachten worden tegengegaan.
- Geef studenten meer vrijheid om zelf bedrijven te kiezen waarvoor zij beroepsproducten maken. De opleiding kan hiermee gevolg geven aan de roep om meer keuzevrijheid onder studenten en daarbij een beroep doen op hun ondernemerschap.
- Besteed in de onderzoekslijn meer aandacht aan onderzoeksmethodiek.

## Standaard 4

- Bouw meer garanties in voor de beoordeling van de individuele bijdrage van elke student aan het afstudeerrapport.
- Laat de profilering van de opleiding in de afstudeerfase meer uit de verf kunnen komen. In dit opzicht kan in de zelfreflectie meer systematische aandacht worden gegeven aan persoonlijk leiderschap en kan dit onderdeel zwaarder kunnen meewegen in de eindbeoordeling
- Verbeter de inzichtelijkheid en precisie van de beoordeling van de afstudeeronderdelen. Concretiseer de verbinding van de beoordelingscriteria met de competenties.



# Bijlagen



# Bijlage 1 Bezoekprogramma

Programma visitatie Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch

1-jun-17

<b>09.00 - 09.30</b>	<b>Presentatie</b>		De heer Micha van Son		3 <sup>e</sup> Jaars student
			De heer Marcel van Schadewijk	Drs.	Manager Finance & Control at Jeroen Bosch Ziekenhuis / lid Werkveldadviesraad
			Mevrouw Lies van Dobbenburgh	Drs.	Docente
			De heer Tonnie Hulbers		Directeur AHB
<b>09.30 - 10.45</b>	<b>Materiaal bestudering en voorbereiding</b>				
<b>10.45 - 11.30</b>	<b>Gesprek Afstuderen</b>	Docent (3)	Mevrouw Birgit van Veghel	Drs.	Afstudeercoördinator / beoordelaar / coach
			De heer Stephan Wouters	MSc.	Beoordelaar / coach
			Mevrouw Anne ten Ham	MSc.	Beoordelaar / coach
		Extern deskundigen (3)	De heer Simon Passier		Directeur van Hoedemakers bouw en ontwikkeling
			De heer Eize de Boer	MCM	Management Consultant en directeur van Peras Organisatie-vraagstukken i.o.
			De heer Niek van der Donk		Marketing Manager at People in Food Holding
		Alumni (2)	De heer Thomas Gould		Warranty project assistance bij Heesen Yachts
			De heer Adriaan Knobbe		Premaster Communication and Information Sciences, Data Science: Business and Governance / vml. lid academieraad
		4 <sup>e</sup> Jaars student (duo)	Mevrouw Niki van de Broek		4 <sup>e</sup> Jaars studente
			Mevrouw Tamara Tielen		4 <sup>e</sup> Jaars studente
<b>11.30 - 12.15</b>	<b>Gesprek Onderwijsleeromgeving</b>	Docenten (5)	Mevrouw Gerie Vereijken	Med.	Stage / minor
			Mevrouw Nicole Pas	Drs.	Individuele leerlijn / vaardighedenleerlijn
			Mevrouw Marjolein Demouge	Drs.	Jaar 1 / individuele leerlijn
			De heer Erik Mennings	MSc. / EMITA	Nieuwe docent
			Mevrouw Minou Schreuder	Drs.	Jaar 2 / lectoraat
		Studenten (3)	Mevrouw Froukje Wolff		1 <sup>e</sup> Jaars studente / lid opleidingscommissie
			De heer Lars Volleberg		2 <sup>e</sup> Jaars student / challenge-student
			Mevrouw Esmeralda Timmermans		3 <sup>e</sup> Jaars studente / peertutor / stage Matchability
		Gastbedrijven (2)	De heer Rick van Hemert	MSc.	Financial manager bij Jobe Sports
			De heer Oskar van Straaten		Directeur/eigenaar van Agradi BV
<b>12.15 - 12.45</b>	<b>Lunch</b>				
<b>12.45 - 13.30</b>	<b>Gesprek Functioneren studenten en afstudeerden in de praktijk</b>	Studenten (3)	Mevrouw Kirsten Galesloot		Stage Hays, peertutor,
			De heer Ralph Michiels		Stage De Kroes B.V.
			Mevrouw Eva Linssen		Stage Maleisie
		Alumni (3)	De heer Dries van der Lof		MSc Strategic Management, pre-master Strategic Management
			De heer Bart Ermes		Operationeel inkoper bij Neways Industrial Systems
			Mevrouw Myrthe van Kempen		Procescoördinator bij Heijmans, Bestuurslid Alumnivereniging Meer
		Werkveld (2)	Mevrouw Elke Mutsaers-Pasmans	MSc. RA	Financial Director at De Kroes B.V.
			De heer Sidney van den Bergh		Manager Kredietadvies ING Domestic Bank Nederland

<b>13.30 - 14.00</b>	<b>Gesprek Borging</b>	Opleidingscommissie (2) Borgingscommissie (1) Examencommissie (1) Onderwijscommissie (1) Werkveldadviesraad (1)	Mevrouw Mevrouw De heer De heer De heer	Cathelijn van Loon Linda Wijker Alexander Gras Niels Willemsen Lukas Anker		2e Jaars studente / Algemeen bestuurslid s.v. Zysro Docente / opleidingscommissie Voorzitter Examencommissie Voorzitter Onderwijscommissie Directeur Relatie en Asses Management at ABN AMRO Commercial Finance N.V.
<b>14.00 - 14.15</b>	Overleg panel					
<b>14.15 - 14.45</b>	<b>Gesprek Opleidingsmanagement</b>	Directie (2)  Onderwijscommissie (1)	De heer De heer De heer	Tonnie Huibers Collin Prumpeler Niels Willemsen	Drs. Drs. Mr.	Directeur AHB Adjunct-directeur AHB Voorzitter OC
<b>14.45 - 15.15</b>	Eventueel extra gesprekken					
<b>15.15 - 16.15</b>	Beoordelingsoverleg panel					
<b>16.15 - 16.30</b>	Terugkoppeling bevindingen	Directie (2)  Alle geïnteresseerden	De heer De heer	Tonnie Huibers Collin Prumpeler	Drs. Drs.	Directeur AHB Adjunct-directeur AHB
<b>16.30 - 17.00</b>	<b>Ontwikkelgesprek</b>	Opleidingsmanagement (2)  Onderwijscommissie (3)  Projectleider (1) Onderwijskundige (1) Betrokken docenten (4)	De heer De heer De heer Mevrouw Mevrouw De heer De heer Mevrouw Mevrouw De heer Mevrouw Mevrouw Mevrouw	Tonnie Huibers Collin Prumpeler Niels Willemsen Anne ten Ham Minou Schreuder Irene Demmers Allard Visser Erik Mennings Gertie Vereijken Marc Hoornick Ki Kris Bogaerts	Drs. Drs. Mr. MSc. Drs. Mr. MSc. MSc. / EMITA Med. Drs. MSc.	Directeur AHB Adjunct-directeur AHB Voorzitter Onderwijscommissie Lid Onderwijscommissie Lid Onderwijscommissie Projectleider accreditatie / Opleidingscoördinator Onderwijskundige Lid werkgroep Herijking Lid werkgroep Herijking Lid werkgroep Herijking Lid werkgroep Herijking



## Bijlage 2 Bestudeerde documenten

### Documentenoverzicht

#### Brondocumenten beschikbaar via hyperlinks in zelfevaluatie:

1. Bedrijfskunde MER: vier jaar in vogelvlucht
2. Opleidingsprofiel van de Bacheloropleiding Bedrijfskunde MER
3. Opleidingskader 2015-2018 Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
4. Curriculummatrix 2016-2017 Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
5. Onderwijs- en examenregeling 2016-2017 Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
6. Afstudeerwijzer feb. 2017- juli 2017 Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
  - a. Bijlage I: handleiding organisatiescan
  - b. Bijlage II: richtlijnen interimrapport
  - c. Bijlage III: beoordelingsformulier interimrapport
  - d. Bijlage IV: Beoordelingsformulier beroepshouding
  - d. Bijlage VI: beoordelingsformulier afstudeerrapport
7. Handleiding afstudeercoach en -beoordelaar
8. Overzicht docenten 2016-2017 Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
9. Overzicht afgestudeerden Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch

#### Bijlagen beschikbaar via Blackboardomgeving:

1. Jaarverslagen examencommissie BKM-HRM
2. Organisatieplan AHB
3. Opleidingsjaarplan van de opleiding Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch 2016-2017
4. NSE 2015 en 2016 Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
5. Hbo-monitor 2015 en 2016 Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
6. Internationaal vergelijk Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
7. Onderzoeksbeleid AHB 2014-2017
8. Adviesrapport onderzoekend vermogen Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
9. Uitwerking advies onderzoekend vermogen Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
10. Evaluatie pilot onderzoekend vermogen Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
11. Profileringsmatrix 2016-2017 Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
12. Profilering en didactische uitgangspunten Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
13. Studiehandleidingen onderwijseenheden 2016-2017
14. Notulen vergadering werkveldadviesraad Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
15. Studieloopbaanbeleid AHB
16. Businessplan AHB 2017-2020
17. Personeelsplan AHB 2017-2020
18. CV's docenten
19. Handboek nieuwe medewerkers AHB
20. Rapportage werkbelevingsonderzoek personeel AHB 2016
21. Toetsbeleid AHB 2015-2019
22. Toetsing in de praktijk Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
23. Toetsplan 2016-2017 Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch
24. Afstudeerwijzers voorgaande cohorten Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch (incl. bijlagen)
25. Notulen vergadering opleidingscommissie Bedrijfskunde MER 's-Hertogenbosch

#### Documenten ter inzage:

1. Representatieve selectie toetsen
2. Representatieve selectie studiemateriaal

## **Avans Hogeschool**

**B Bedrijfskunde MER Breda/Den Bosch deeltijd**

**Ad Bedrijfskunde Breda/Den Bosch**

**Ad Financiële Dienstverlening Den Bosch**

**Beperkte opleidingsbeoordeling**



## Samenvatting

In november 2017 zijn de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER, de Ad-opleiding Bedrijfskunde en de Ad opleiding Financiële Dienstverlening van Avans bezocht door een visitatiepanel van NQA. Deze drie opleidingen worden in deeltijd aangeboden. De Ad-opleiding Bedrijfskunde (Ad BK) en hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER (BKM) worden in Breda en 's-Hertogenbosch aangeboden. De Ad-opleiding Financiële Dienstverlening (Ad FD) wordt alleen in 's-Hertogenbosch aangeboden. De studieduur van de Ad-opleidingen bedraagt twee jaar. Na afronding is het mogelijk om in te stromen in het derde jaar van de vierjarige bacheloropleiding Bedrijfskunde MER. Het panel beoordeelt de opleidingen als voldoende.

### Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten zijn volgens het panel relevant voor het beroepenveld. Het beroepsbeeld van de bachelor BKM is afgeleid van het landelijk profiel Bedrijfskunde MER 2014. De opleiding Ad BK is in nauwe samenwerking met het werkveld ontwikkeld en voorziet in de behoefte aan personeel dat op middelmanagementniveau kan functioneren. De Ad FD voldoet aanvullend aan de beroepseisen die de Wet Financieel Toezicht (Wft) aan financiële dienstverleners stelt. De drie opleidingen hanteren dezelfde competentieset. Deze set heeft een directe relatie met het landelijke bedrijfskundige profiel dat in 2014 is vastgesteld en sluit daarmee aan op het bedrijfskundige opleidingsdomein. De competentieniveaus van de Ad-opleidingen zijn aan de Ad-standaard gerelateerd en de competenties van de bachelor BKM zijn aan de hbo-Bachelor of Business Administration (BBA) standaard gerelateerd. De opleidingen profileren zich met de volgende drie aanvullende competenties: duurzaam handelen, onderzoekvaardigheden en internationalization@home. Deze competenties beschouwt het panel als een logische aanvulling op de competenties van het landelijk profiel.

### Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

Het docententeam, de programma's en voorzieningen maken het voldoende mogelijk om de beoogde leerresultaten te realiseren. De programma's voldoen volgens het panel qua niveau en beroepsgerichtheid. De relatie tussen programmaonderdelen en beoogde leerresultaten is helder. Het onderwijsconcept is passend voor deeltijdstudenten; vooral het '2+2 principe' is volgens het panel een aantrekkelijke propositie. Studenten waarderen de docenten om hun vakkennis en praktijkervaring. De integrale beroepsopdrachten zijn leidend in het leerproces. Het kennisaanbod en de vaardigheidstrainingen sluiten hierop volgens studenten echter niet altijd even goed aan. De opleiding is gestart met een pilot met een learning community waarbij het onderwijs vraaggestuurd is en het programma flexibel is ingericht. Het panel heeft hierover goede verwachtingen, gezien de positieve eerste ervaringen die zijn gedeeld tijdens de visitatie. Studenten geven aan dat de onderwijslogistiek beter kan. De opleiding reageert snel en adequaat bij onduidelijkheden en problemen maar kan verbeteren in de onderwijslogistiek. De verbetering hiervan is volgens het panel een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle learning community.

### **Standaard 3: Toetsing**

Het panel is van mening dat de toetsing adequaat is ingericht en dat de toetsen passen bij het profiel van de opleidingen en aansluiten bij de leerlijnen van het onderwijs. Vanaf het eerste studiejaar worden kennis, vaardigheden, gedrag en toepassing getoetst. Studenten zijn goed geïnformeerd over de beoordelingscriteria. De feedback is inhoudelijk voldoende. Studenten zijn minder tevreden over de tijdigheid van feedback. Dit geldt met name voor de opleiding Ad FD. De opleidingen delen een curriculumcommissie, toetscommissie en examencommissie. De curriculumcommissie is verantwoordelijk voor het toetsplan en de toetscommissie voor systematische verbetering van de toetsing. De examencommissie houdt op afstand onafhankelijk toezicht en er is een borgingsfunctionaris aangesteld die de toetskwaliteit onderzoekt. Het docententeam werkt gericht aan intervisie op het gebied van toetsing en beoordeling. Er is een extern onderzoek naar de beoordeling van afstudeerwerken uitgevoerd. Volgens het panel een goed initiatief om de toetskwaliteit te borgen en te verbeteren.

### **Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties**

Het panel stelt vast dat de beoogde leerresultaten op Ad niveau en bachelor niveau worden gerealiseerd. Studenten sluiten de opleidingen af met een proeve van bekwaamheid. In de bachelor BKM bestaat de proeve van bekwaamheid uit een exportplan, een strategisch plan en een afstudeeropdracht. Volgens het panel tonen deze twee beroepsproducten samen met de afstudeeropdracht aan dat de leerresultaten op bachelor niveau worden bereikt. De beoordelingscriteria zijn volgens het panel adequaat, echter de relatie met de competenties is niet helder. Het panel adviseert daarom de relatie tussen criteria en competenties beter aan te geven in de beoordelingsformulieren. In de opleiding Ad BK schrijven twee studenten samen een veranderplan. Het veranderplan betreft een knelpunt op de werkplek van één van de twee studenten. Om mogelijke effecten van ongelijkheid in voorkennis en inzicht hierbij te voorkomen, pleit het panel voor een individuele uitvoering van het veranderplan. In de opleiding Ad FD is het eindwerk een financieel adviesrapport dat wel individueel wordt uitgevoerd. Het panel heeft tijdens het locatiebezoek afgestudeerden van alle drie opleidingen gesproken. Ze geven allen aan toegevoegde waarde te ervaren en dat de opleiding hen in staat stelt zich verder te ontwikkelen.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Schets van de opleidingen</b>	<b>9</b>
<b>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</b>	<b>11</b>
<b>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</b>	<b>14</b>
<b>Standaard 3 Toetsing</b>	<b>18</b>
<b>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>20</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>23</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>25</b>
<b>Experiment leeruitkomsten</b>	<b>27</b>
<b>Bijlage</b>	<b>29</b>
Bijlage 1 Bezoekprogramma	31
Bijlage 2 Bestudeerde documenten	33



# Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van drie opleidingen, de bestaande deeltijd hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER, de deeltijd Ad-opleiding Bedrijfskunde en de deeltijd Ad-opleiding Financiële Dienstverlening van Avans Hogeschool. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans Hogeschool en in overleg met de opleidingen. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleidingen. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (september 2016) en het *NQA-protocol 2017 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 14 november 2017. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. H.M.H. Reumkens MLD (voorzitter, domeindeskundige)  
Mevrouw drs. H.M. Moesker (domeindeskundige)  
Mevrouw drs. M.C.J.S. Smit domeindeskundige)  
De heer P. de Boer (studentlid)

De heer drs. M. Fokkema, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

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.

Bij de aanvraag heeft de instelling een ZER aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2017*. Het visitatiepanel heeft de ZER bestudeerd en een bezoek aan de opleidingen gebracht. Zie bijlage 1 en 2. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.



Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleidingen in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 9 april 2018

Panelvoorzitter



De heer drs. H.M.H. Reumkens MLD

Leadauditor



De heer drs. M. Fokkema

# Schets van de opleidingen

## Administratieve gegevens

<i>Administratieve gegevens opleidingen</i>	
Naam opleiding (zoals in CROHO)	B Bedrijfskunde MER
Registratienummer (zoals in CROHO)	34139
Oriëntatie en niveau opleiding	Bachelor of Business Administration
Voor opleidingen in het hoger beroepsonderwijs de te hanteren toevoeging aan de graad	BBA
Aantal studiepunten	240
Locaties	's-Hertogenbosch en Breda
Variant	Deeltijd
Onderwijstaal	Nederlands

Naam opleiding (zoals in CROHO)	Ad Bedrijfskunde
Registratienummer (zoals in CROHO)	80074
Oriëntatie en niveau opleiding	Associate degree Bedrijfskunde
Voor opleidingen in het hoger beroepsonderwijs de te hanteren toevoeging aan de graad	AdBA
Aantal studiepunten	120
Locaties	's-Hertogenbosch en Breda
Variant	Deeltijd
Onderwijstaal	Nederlands

Naam opleiding (zoals in CROHO)	Ad Financiële Dienstverlening
Registratienummer (zoals in CROHO)	80038
Oriëntatie en niveau opleiding	Associate degree Financiële Dienstverlening
Voor opleidingen in het hoger beroepsonderwijs de te hanteren toevoeging aan de graad	AdBA
Aantal studiepunten	120
Locaties	's-Hertogenbosch
Variant	Deeltijd
Onderwijstaal	Nederlands

<i>Administratieve gegevens instelling</i>	
Naam instelling	Avans Hogeschool
Status instelling	Stichting/ bekostigd hoger onderwijs
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Instellingstoets kwaliteitszorg is behaald in 2013

De bacheloropleiding Bedrijfskunde MER (B BKM), de Ad-opleiding Bedrijfskunde (Ad BK) en de Ad-opleiding Financiële Dienstverlening (Ad FD) van Avans Hogeschool Breda kennen een nauwe relatie. De Ad BK is een tweejarige eigenstandige opleiding en is tegelijk de basis voor de B BKM. Als studenten de tweejarige opleiding Ad BK afronden kunnen ze doorstromen in het derde jaar van de bachelor BKM. Een andere mogelijkheid is om in te stromen in het derde jaar van de bacheloropleiding Integrale Veiligheidskunde of in jaar drie van de bacheloropleiding Bestuurskunde/Overheidsmanagement. De Ad FD is ook een tweejarige eigenstandige opleiding.

Na afronding kunnen studenten ook doorstromen in dezelfde bachelor omdat de Ad FD is ingebed in de bachelor BKM. Dit '2+2 principe' is kenmerkend voor het deeltijdonderwijs van Avans. Studenten kunnen na afronding van een Ad-opleiding doorstromen in het derde jaar van een verwante bacheloropleiding.

De opleidingen Ad BK en B BKM werden tot de overgang naar de Academie voor Deeltijd (AVD) in 2014 apart van elkaar aangeboden in Breda en 's-Hertogenbosch. Vanaf 2014 werken beide opleidingsteams samen om één geharmoniseerde opleiding aan te bieden. De eigenstandige programma's van Breda en 's-Hertogenbosch faseren geleidelijk uit en het geharmoniseerde programma wordt geleidelijk ingevoerd. Vanaf studiejaar 2017–2018 zijn alle studiejaar geharmoniseerd en biedt Avans op beide locaties één opleiding aan.

Het aantal inschrijvingen is een kleine 800 studenten. De aanmeldingen laten een stijging zien. Voor de opleiding Ad BK bedroeg het aantal aanmeldingen in september 2017 ongeveer 250. Na de opleiding Ad BK gaat ongeveer vijftig procent door met de bachelor BKM en stroomt circa twintig procent door naar de bacheloropleiding Integrale Veiligheidskunde of de bacheloropleiding Bestuurskunde/Overheidsmanagement. Het aantal aanmeldingen voor de Ad FD is zeer gering. In juli 2017 waren er te weinig aanmeldingen om in september 2017 met een propedeuse te starten. Wel verzorgt AVD in 2017–2018 Ad FD onderwijs voor studenten die eerder zijn gestart. Het percentage dat na afronding doorgaat met de bachelor BKM is circa dertig procent. Avans Hogeschool overweegt, gezien de veranderingen in het financiële domein, een heroriëntatie van de opleiding Ad FD. Het panel is het hiermee eens en vindt ook dat een heroriëntatie voor Ad FD aan de orde is.

De opleidingen participeren in verschillende pilots. Ze nemen deel aan het landelijk experiment Leeruitkomsten en de pilot Vraagfinanciering (2015 – 2020) van het ministerie van OC&W. Vanaf studiejaar 2017-2018 is de propedeuse ingericht rond leeruitkomsten en is leerwegaafhankelijk toetsen gestart. Daarnaast nemen de opleidingen deel aan de AVD pilot Learning community, waarmee dit jaar is gestart.

Dit rapport beschrijft deze drie deeltijdopleidingen gezamenlijk omdat ze de beoogde leerresultaten delen en omdat ze door één docententeam worden uitgevoerd. De Ad BK en bachelor BKM vormen één geheel. Zij zijn in dit rapport het vertrekpunt en waar nodig komt de opleiding Ad FD aanvullend aan de orde. In het kader van de deelname aan het landelijk experiment Leeruitkomsten heeft de NVAO de opleidingen enkele aanbevelingen gedaan. Het oordeel van het panel over de procesmatige opvolging van deze aanbevelingen is te lezen in een afzonderlijk hoofdstuk.

## Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de beoogde leerresultaten. De opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

De beoogde leerresultaten zijn volgens het panel relevant voor het beroepenveld. Het beroepsbeeld van de bachelor BKM is afgeleid van het landelijk profiel Bedrijfskunde MER 2014. De opleiding Ad BK is in nauwe samenwerking met het werkveld ontwikkeld en voorziet in de behoefte aan personeel dat op middelmanagementniveau kan functioneren. De Ad FD voldoet aanvullend aan de beroepseisen die de Wet Financieel Toezicht (Wft) aan financiële dienstverleners stelt. De drie opleidingen hanteren dezelfde competentieset. Deze set heeft een directe relatie met het landelijke bedrijfskundige profiel dat in 2014 is vastgesteld en sluit daarmee aan op het bedrijfskundige opleidingsdomein. De competentieniveaus van de Ad-opleidingen zijn aan de Ad-standaard gerelateerd en de competenties van de bachelor BKM zijn aan de hbo-Bachelor of Business Administration (BBA) standaard gerelateerd. De opleidingen profileren zich met de volgende drie aanvullende competenties: duurzaam handelen, onderzoekvaardigheden en internationalization@home. Deze competenties beschouwt het panel als een logische aanvulling op de competenties van het landelijk profiel.

### Onderbouwing

#### *Beroepsbeeld*

Volgens Avans zijn bedrijfskundigen breed georiënteerde professionals. Ze hebben oog voor verschillende belangen en kunnen deze aan elkaar verbinden. Ze leveren vanuit kennis en vaardigheden op innovatieve en creatieve wijze een bijdrage aan het duurzaam verbeteren van bedrijfsprocessen. Ze kunnen leiding geven, maar willen ook teamplayer zijn. Ze zijn flexibel, durven risico's te nemen, en zijn altijd gericht op kwaliteit.

Het landelijke opleidingsprofiel van de bacheloropleiding Bedrijfskunde MER uit 2014 en de BBA standaard uit 2012 zijn voor de opleidingen Ad BK en bachelor BKM leidend. Volgens het panel tonen de opleidingen hiermee aan dat ze voldoen aan de eisen van het opleidingsdomein en het beoogde niveau. In het landelijke opleidingsprofiel is de kernbelofte aan het beroepenveld als volgt verwoord: 'Als student BKM ligt je focus op het verbeteren en vernieuwen van bedrijfsprocessen. Het beste uit organisaties en mensen halen is je passie. De opleiding leert je organisaties vanuit een brede visie te bekijken, waardoor je als bedrijfskundige, ondernemende en mensgerichte professional veelzijdig inzetbaar bent. Kortom; specialist in generalisme, de integraal werkende BKM-er.' Aan deze belofte voegt AVD de volgende mobiliteitsbelofte toe: 'AVD stelt iedereen met ambitie in staat om elke nieuwe kans in zijn of haar carrière aan te

kunnen grijpen. Waardoor zij een vernieuwende bijdrage leveren aan een steeds sneller veranderende wereld’.

De opleiding Ad BK leidt op tot middelmanagers met een brede kennis van management en gevorderde managementvaardigheden. De opleiding is in nauwe samenwerking met het werkveld ontwikkeld en voorziet in de behoefte aan personeel dat op het niveau van middelmanagement kan functioneren.

De opleiding Ad FD leidt op tot professionele adviseurs in de financiële dienstverlening aan particulieren. Financiële adviseurs die over de noodzakelijke financiële vakkennis beschikken en deze kunnen toepassen, die klantgericht en communicatief sterk zijn en zich bewust zijn van de maatschappelijke context waarbinnen zij hun professionele rol vervullen. Bovendien kunnen ze kwaliteits- en kostenbewust handelen, zijn ze ondernemingsgezind en in staat om zich voortdurend verder te ontwikkelen. Dit beroepsbeeld is afgeleid van de beroepseisen die de Wet Financieel Toezicht (Wft) aan financiële dienstverleners stelt. Hiermee toont volgens het panel de opleiding aan dat het beroepsbeeld en de beoogde leerresultaten voldoende opleidings specifiek zijn.

#### *Beoogde leerresultaten*

De opleidingen hanteren één competentieset. De competentieset komt van het landelijke profiel voor Bedrijfskunde MER. Deze bestaat uit vijf specifiek bedrijfskundige taakcompetenties en negen generieke competenties. Aan deze landelijke set voegt AVD drie competenties toe, zoals in onderstaande tabel is weergegeven.

taakcompetenties	1) Probleemherkenning 2) Diagnosticeren (analyseren) 3) Ontwerpen 4) Veranderen 5) Evalueren
generieke competenties	6) Methodisch handelen (oordeelsvorming) 7) Schakelen en verbinden 8) Adviseren 9) Innoveren 10) Samenwerken/netwerken 11) Communiceren 12) Verantwoord handelen 13) Professionaliseren 14) ICT-vaardig
AVD competenties	15) Duurzaam handelen 16) Onderzoeksvaardig 17) Internationalization@home

De competenties zijn in drie niveaus uitgewerkt; beginner – gevorderd – competent. De opleidingen Ad BK en AD FD leiden op tot het niveau ‘gevorderd’, de bachelor BKM leidt op tot het niveau ‘competent’.

De kernvakgebieden van de opleidingen Bedrijfskunde MER zijn Operations Management, Strategisch management, Organiseatiekunde en Management Information Systems. Landelijk is afgesproken dat Operations Management op het, derde, hoogste niveau (competent) wordt

aangeboden, omdat kennis van dit vakgebied voor de BKM'er noodzakelijk is om bedrijfsprocessen te kunnen verbeteren en vernieuwen.

### *Profilering*

De opleidingen profileren zich door de drie AVD competenties duurzaam handelen, onderzoeksvaardig en internationalization@home. De duurzaam handelende bedrijfskundige heeft namelijk niet alleen oog voor de kwaliteit van producten en/of diensten, maar ook voor de bedrijfsvoering en de gevolgen voor maatschappij en milieu. In samenhang hiermee is de aanvullende competentie onderzoeksvaardig geformuleerd. De onderzoeksvaardige bedrijfskundige beheerst het ambacht van onderzoek doen, kan bestaand onderzoek interpreteren en op waarde schatten en heeft een onderzoekende, kritische denkhouding ontwikkeld. De internationaal werkende bedrijfskundige is zich ervan bewust is dat het handelen van organisaties en lokale, regionale en internationale ontwikkelingen elkaar voortdurend wederzijds beïnvloeden en kan zijn handelen hierop aanpassen. Het panel vindt deze competenties een logische aanvulling op de landelijke competenties en daarmee eerder vanzelfsprekend dan extra onderscheidend. De bacheloropleiding BKM profileert zich verder door, naast Operations Management, ook Organisatiekunde en Strategisch Management op het hoogste niveau aan te bieden.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

*Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de onderwijsleeromgeving. De opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

Het docententeam, de programma's en voorzieningen maken het voldoende mogelijk om de beoogde leerresultaten te realiseren. De programma's voldoen volgens het panel qua niveau en beroepsgerichtheid. De relatie tussen programmaonderdelen en beoogde leerresultaten is helder. Het onderwijsconcept is passend voor deeltijdstudenten; vooral het '2+2 principe' is volgens het panel een aantrekkelijke propositie. Studenten waarderen de docenten om hun vakkennis en praktijkervaring. De integrale beroepsopdrachten zijn leidend in het leerproces. Het kennisaanbod en de vaardigheidstrainingen sluiten hierop volgens studenten echter niet altijd even goed aan. De opleiding is gestart met een pilot met een learning community waarbij het onderwijs vraaggestuurd is en het programma flexibel is ingericht. Het panel heeft hierover goede verwachtingen, gezien de positieve eerste ervaringen die zijn gedeeld tijdens de visitatie. Studenten geven aan dat de onderwijslogistiek beter kan. De opleiding reageert snel en adequaat bij onduidelijkheden en problemen maar kan verbeteren in de onderwijslogistiek. De verbetering hiervan is volgens het panel een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle learning community.

### Onderbouwing

#### *Onderwijsconcept*

Het deeltijdonderwijs van Avans Hogeschool is kleinschalig, beroepsgericht en is gericht op de persoonlijke praktijk van de student. Studenten leren in de praktijk en gebruiken hun werkplek als praktijkomgeving voor opdrachten vanuit het onderwijs. De werkplek is in alle blokken het uitgangspunt voor het beroepsproduct, uitgezonderd de eerste twee onderwijsblokken van het tweede studiejaar van de Ad-opleidingen. Studenten kunnen ruim 50 procent van de studiepunten op de eigen werkplek realiseren. Dit onderwijsconcept past volgens het panel bij de studenten die in deeltijd studeren. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat studenten elkaars praktijkervaringen meenemen in het onderwijs, het leren blijft zo niet beperkt tot de eigen werkplek. Alumni en studenten geven aan dat de opleiding direct toegevoegde waarde heeft voor de werkgever. Ze zijn zich bewust van hun persoonlijke ontwikkeling en voelen zich door hun werkgever gerespecteerd en gewaardeerd.

Het 2+2 principe, waarbij tweejarige Ad-opleidingen kunnen worden vervolgd met jaar drie en vier van een verwante bachelor opleiding, is volgens het panel voor deeltijdstudenten een aantrekkelijke propositie. Een tweejarige horizon is voor de deeltijdstudent overzichtelijker en verlaagt de drempel om in deeltijd te gaan studeren.

In de eerste periode van 2017 – 2018 is de eerste learning community gestart. In deze leeromgeving leren studenten en docenten van elkaar en met elkaar. De student bepaalt waar hij staat in zijn leerproces ten opzichte van de te bereiken leeruitkomsten en bepaalt vervolgens de stappen in het leerproces en zijn leervragen. De docent volgt het leerproces en zijn rol is ondersteunend, faciliterend en soms motiverend. De eerste ervaringen zijn positief. De student benadert het leren anders, is gefocust op het leerproces en heeft een actieve leerhouding. Deze focus en houding leiden tot dynamisch onderwijs waarbij de leervraag het onderwijsaanbod bepaalt. Studenten leren ook van elkaars ervaringen en expertise. Het panel is onder de indruk van deze eerste ervaringen en verwacht dat de learning community het gepersonaliseerd leren stimuleert. De “wederzijdse kruisbestuiving” die hiermee gepaard gaat, vindt het panel ook zeer waardevol.

### *Inhoud*

De landelijk afgesproken competenties en kernvakgebieden van bedrijfskunde MER zijn volgens het panel aantoonbaar aanwezig in de opleidingen. In de competentiematrix is per periode aangegeven welke competenties aan de orde zijn en in het toetsprogramma is per onderwijseenheid aangegeven welke competenties worden getoetst.

De kern van de Ad BK is algemene kennis van management, het leren toepassen daarvan en het oefenen van managementvaardigheden in de eigen beroepspraktijk. In de bachelor BKM zijn alle vier kernvakgebieden van het landelijke profiel Bedrijfskunde MER opgenomen. De kernvakgebieden Operations Management, Organisatiekunde en Strategisch Management worden tot op het niveau “competent” in de bachelor BKM afgerond. Het kernvakgebied Management Information Systems wordt op het niveau “gevorderd” afgerond.

In de opleiding Ad FD is de inhoudelijke kern van de Ad BK volgens het panel aangevuld met een gedegen financiële kennis en het kunnen toepassen daarvan. In deze opleiding zijn vijf modules opgenomen die de Wet financieel toezicht (Wft) voorschrijft aan financiële adviseurs; de modules Basis, Consumptief Krediet, Vermogen, Inkomen en Hypothecair Krediet. Daarnaast maken de eraan verwante kennisvakken onderdeel uit van het programma. De inhoud is zo ingericht dat een Ad FD student bij afronding de vijf Wft certificaten behaalt.

De opleidingen hanteren thema's uit de beroepspraktijk, die zijn vastgesteld in overleg met de Werkveldadviesraad. Volgens het panel zijn de thema's inhoudelijk relevant. In het eerste jaar van de opleidingen Ad BK en FD zijn de thema's herkenbaar voor de beroepspraktijk. In het tweede jaar volgen de thema's de Plan Do Check Act (PDCA)-cyclus. In het derde en vierde jaar van de bachelor BKM zijn de thema's groter van omvang en kennen ze een integrale benadering, zie onderstaand overzicht.



Ad BK jaar 1	De Manager	De Organisatie	De Stakeholders	Duurzaamheid van de Organisatie
Ad FD jaar 1	De Adviseur	Mijn Organisatie	In Bedrijf	Kredietaanvraag
Ad BK jaar 2	Strategisch plan	De verschillende scenario's	Analyse van de eigen organisatie	Ontwerpen van een veranderplan.
Ad FD jaar 2	Inventarisatie I	Inventarisatie II	Analyse	Financieel Advies Particulieren
B BKM jaar 3	Financial Control		Organization On the Move	
B BKM jaar 4	De 'Ideale' Organisatie		Afstuderen	

### *Vormgeving*

De opleidingen hanteren vijf leerlijnen. De integrale leerlijn is het vertrekpunt van ieder thema. In deze leerlijn werken studenten vooral zelfstandig aan een beroepsproduct dat overeenkomt met het thema. In de propedeuse wordt op de onderzoekende houding gestuurd; vanaf jaar twee voert de student de beroepsopdracht meer zelfstandig uit. De benodigde kennis zoals macro-economie, financieel management en recht worden in de kennisleerlijn aangeboden. De vaardigheden zoals communicatieve vaardigheden, methoden van onderzoek en managementvaardigheden worden in de vaardighedenleerlijn aangeboden.

In de persoonlijke leerlijn reflecteert de student op zijn werk- en leerervaringen. In elke periode vindt er een gesprek plaats waarin het persoonlijk ontwikkelplan wordt goedgekeurd en besproken. In de Ad opleidingen zijn de studenten vooral bezig met het ontdekken van persoonlijke kwaliteiten en met het benoemen van ontwikkelpunten. In de bachelor fase werkt de student verder aan zijn ontwikkeling.

De onderzoeksleerlijn is verweven in het programma van de opleidingen, conform de onderwijsvisie van Avans. Deze leerlijn loopt vanaf de propedeuse door alle jaren heen. Het zelfstandig opzetten, uitvoeren en evalueren van praktijkgericht onderzoek staat centraal. De student ontwikkelt in deze leerlijn een onderzoekende, nieuwsgierige en kritische houding. Het panel constateert dat onderzoekvaardigheden in verschillende mate in de opleidingen aan bod komen; het aanbod hiervan lijkt versnipperd. Uit gesprekken met studenten en alumni blijkt dat er continu aandacht is voor de onderzoekvaardigheden. Het panel concludeert dat de onderzoeksleerlijn inderdaad verweven is in het programma en dat er door de opleiding heen gericht wordt toegewerkt naar de proeve van bekwaamheid op Ad en Bachelor niveau.

Het panel vindt dat het programma in voldoende mate aansluit bij de beoogde leerresultaten. Het is positief over de praktijkgerichtheid van het programma. De kenniscomponent is van voldoende niveau en dat geldt ook voor de vaardigheden. De studenten met wie het panel heeft gesproken, hebben aangegeven dat de aansluiting van de kennis- en vaardigheidsonderdelen op de beroepsopdrachten verder kan worden verbeterd. Het panel vraagt de opleiding om aandacht voor dit signaal.

### *Begeleiding*

Studenten krijgen begeleiding van coaches. Zij zijn het eerste aanspreekpunt en richten zich op de persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast heeft iedere student een praktijkbegeleider op de eigen

werkplek. De combinatie privé-werk-studie leidt in de praktijk regelmatig tot studievertraging en langdurige uitval. Om dit te voorkomen heeft de opleiding studieadviseurs aangesteld. De studieadviseur voert intakegesprekken met potentiële studenten en voortgangsgesprekken met studenten die last hebben van studievertraging. Zo proberen de opleidingen studievertraging te voorkomen en te beperken.

#### *Docententeam*

Het docententeam is volgens het panel vakkundig en ervaren. Er is een goede mix tussen praktijk- en onderwijservaring. De gemiddelde leeftijd is relatief hoog; twee derde van de docenten is ouder dan 50 jaar. Het merendeel van de docenten werkt in deeltijd voor Avans en is daarnaast in het beroepsdomein werkzaam. De gemiddelde aanstellingsomvang is ongeveer 0.5 fte. Studenten en alumni zijn volgens de HBO monitor en NSE enquête tevreden over de docenten. Volgens de studenten beschikken ze over actuele kennis en zijn ze betrokken, inspirerend, deskundig en didactisch vaardig. Tijdens de visitatie gaven studenten aan dat de beheersing van ICT- vaardigheden bij enkele docenten verbetering verdient.

#### *Onderwijslogistiek*

Volgens het panel is de onderwijslogistiek een aandachtspunt. De studenttevredenheid in de NSE enquête is op dit vlak matig en studenten gaven tijdens het locatiebezoek aan niet altijd goed geïnformeerd te zijn over het programma en de integrale beroepsopdrachten. Bij onduidelijkheden reageert het docententeam wel snel en adequaat. In het deeltijdonderwijs is het contact tussen opleiding en student beperkt. Daarom is het panel van mening dat goede logistiek een extra belangrijke voorwaarde is voor een goed lopend leerproces. Het docententeam herkent het belang ervan en heeft voor elk studiejaar een coördinator aangesteld die er op toeziet dat studenten goed zijn geïnformeerd. Het panel vindt dit een prima aanpak en adviseert om beide locaties en de kleinere opleiding Ad FD hierbij goed mee te nemen.

## Standaard 3 Toetsing

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de toetsing. De opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

Het panel is van mening dat de toetsing adequaat is ingericht en dat de toetsen passen bij het profiel van de opleidingen en aansluiten bij de leerlijnen van het onderwijs. Vanaf het eerste studiejaar worden kennis, vaardigheden, gedrag en toepassing getoetst. Studenten zijn goed geïnformeerd over de beoordelingscriteria. De feedback is inhoudelijk voldoende. Studenten zijn minder tevreden over de tijdigheid van feedback. Dit geldt met name voor de opleiding Ad FD. De opleidingen delen een curriculumcommissie, toetscommissie en examencommissie. De curriculumcommissie is verantwoordelijk voor het toetsplan en de toetscommissie voor systematische verbetering van de toetsing. De examencommissie houdt op afstand onafhankelijk toezicht en er is een borgingsfunctionaris aangesteld die de toetskwaliteit onderzoekt. Het docententeam werkt gericht aan intervisie op het gebied van toetsing en beoordeling. Er is een extern onderzoek naar de beoordeling van afstudeerwerken uitgevoerd. Volgens het panel een goed initiatief om de toetskwaliteit te borgen en te verbeteren.

### Onderbouwing

#### *Toetsbeleid*

Het panel vindt het toetsbeleid transparant en coherent. De opleidingen hanteren het AVD toetsbeleid dat voor alle deeltijdopleidingen geldt. Volgens dit toetsbeleid is toetsing een integraal onderdeel van het leerproces. De continue afwisseling van leren en toetsen zorgt voor een optimaal leerproces. Hierbij gaat het om toetsing van kennis, vaardigheden, gedrag, houding en om toetsing van het toepassingsvermogen in relatie tot de competenties. Toetsing dient uit te dagen en consistent te zijn met het beroeps- en opleidingsprofiel, het onderwijsconcept en de opbouw van het curriculum. De focus ligt daarbij steeds op de ontwikkeling van de student.

#### *Toetsuitvoering*

Het panel krijgt door het toetsplan een duidelijk overzicht van de toetsen. Studenten geven in de NSE enquêtes ook aan dat ze goed geïnformeerd worden over de toetsing. De curriculumcommissie stelt elk jaar het toetsplan voor de opleidingen vast. In het toetsplan is per onderwijseenheid de relatie met de competenties weergegeven. Bij de koppeling tussen toets en competenties wordt het niveau (beginner, gevorderd en competent) aangegeven. Daarnaast is in het toetsplan per onderwijseenheid de toetsvorm aangegeven. De vijf Wft modules maken bij de Ad FD ook onderdeel uit van het toetsplan.

De toetsen nemen in aantal af naarmate de opleidingen vorderen. In de propedeuse staan de toetsen vooral in het teken van selectie, verwijzing en toetsing van basiskennis. In de hoofdphase richten de toetsen zich meer op het gedrag en het toepassingsvermogen van de student. Er is voldoende variatie aan toetsvormen.

Het panel vindt de beoordelingen in voldoende mate inzichtelijk en vindt de toetsen die zijn ingezien van voldoende kwaliteit. Voor elke toets is een rubric of een beoordelingskader met criteria ontwikkeld. De rubrics zijn in de grade centres van de digitale leeromgeving geplaatst. Studenten geven tijdens het bezoek en via de NSE enquête aan dat ze vooraf voldoende op de hoogte zijn van de beoordelingscriteria. Docenten geven aan dat door het gebruik van rubrics de beoordeling transparanter is geworden.

Het panel constateert dat de inhoudelijke feedback voldoende is, maar soms uitgebreider kan. Studenten zijn hierover ook tevreden. Over de tijdigheid van de feedback zijn de studenten en vooral de Ad FD studenten minder tevreden. Het panel vraagt hiervoor aandacht: zorg voor tijdige feedback aan de studenten.

#### *Borging toetskwaliteit*

Het panel vindt de borging goed ingericht. Er is een duidelijke scheiding tussen de curriculumcommissie enerzijds en de examencommissie anderzijds. De curriculumcommissie is verantwoordelijk voor de toetskwaliteit. De toetscommissie controleert namens de curriculumcommissie of het toetsbeleid goed wordt uitgevoerd en geeft advies over de toetsing. Jaarlijks vinden er afstemmingsdagen en kalibreersessies plaats, zodat docenten gericht werken aan kwaliteitsverbeteringen. De Basis Kwalificatie Examinering (BKE) is voor alle docenten verplicht. De certificering is gaande, een aantal docenten heeft het certificaat al behaald. Leden van de toetscommissie en examencommissie beschikken allemaal over de Senior Kwalificatie Examinering (SKE).

De examencommissie is AVD breed samengesteld. Zij is verantwoordelijk voor de borging van de toetsing. De examencommissie delegeert de feitelijke controle aan de borgingsfunctionaris. De borgingsfunctionaris heeft een onafhankelijke rol en rapporteert rechtstreeks aan de examencommissie. De leden van de examencommissie en de borgingsfunctionaris zijn geschoold in de borging van validiteit, betrouwbaarheid, bruikbaarheid en transparantie van toetsen. De borgingsfunctionaris onderzoekt systematisch op verzoek van de examencommissie, dan wel op eigen initiatief, het gehele toetsproces. Een ander voorbeeld van een borgingsactiviteit is een door externen uitgevoerd onderzoek naar de beoordeling van afstudeerwerken. Volgens het panel een goed initiatief om de beoordeling te verbeteren.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

*De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de gerealiseerde leerresultaten. De opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

Het panel stelt vast dat de beoogde leerresultaten op Ad niveau en bachelor niveau worden gerealiseerd. Studenten sluiten de opleidingen af met een proeve van bekwaamheid. In de bachelor BKM bestaat de proeve van bekwaamheid uit een exportplan, een strategisch plan en een afstudeeropdracht. Volgens het panel tonen deze twee beroepsproducten samen met de afstudeeropdracht aan dat de leerresultaten op bachelor niveau worden bereikt. De beoordelingscriteria zijn volgens het panel adequaat, echter de relatie met de competenties is niet helder. Het panel adviseert daarom de relatie tussen criteria en competenties beter aan te geven in de beoordelingsformulieren. In de opleiding Ad BK schrijven twee studenten samen een veranderplan. Het veranderplan betreft een knelpunt op de werkplek van één van de twee studenten. Om mogelijke effecten van ongelijkheid in voorkennis en inzicht hierbij te voorkomen, pleit het panel voor een individuele uitvoering van het veranderplan. In de opleiding Ad FD is het eindwerk een financieel adviesrapport dat wel individueel wordt uitgevoerd. Het panel heeft tijdens het locatiebezoek afgestudeerden van alle drie opleidingen gesproken. Ze geven allen aan toegevoegde waarde te ervaren en dat de opleiding hen in staat stelt zich verder te ontwikkelen.

### Onderbouwing

#### *Proeve van bekwaamheid bachelor BKM*

Het afstudeerproject en twee beroepsproducten vormen samen de proeve van bekwaamheid van de bachelor BKM. In het laatste jaar schrijft elke student een exportplan, een strategisch plan en een afstudeerrapport. In deze drie producten worden alle zeventien competenties getoetst. De competenties diagnosticeren / analyseren, ontwerpen en adviseren komen in alle drie producten aan bod. De competentie internationalization@home hoort bij het exportplan en de competenties veranderen, innoveren, samenwerken / netwerken bij het strategisch plan. De competenties onderzoeksvaardig, duurzaam handelen, professionaliseren en communiceren komen in de afstudeeropdracht aan bod.

Bij de start van het afstudeerproject beoordeelt de afstudeercommissie of het gekozen onderwerp passend is bij de opleiding. In de praktijk leidt dit tot discussie over de mate waarin de opdracht onderzoeksgericht hoort te zijn. De Werkveld Advies Raad (WAR ) is hierover om advies gevraagd. Voor de WAR is de onderzoeksgerichtheid van de afstudeeropdracht niet bepalend; ze vindt het wel van belang dat de bachelor opleiding met één omvangrijke individuele opdracht wordt afgerond.

Het panel heeft vijftien afstudeerwerken beoordeeld: de beoordelingen zijn adequaat en het product is voldoende beroepsgericht. Studenten bereiken leerresultaten op bachelor niveau. De gehanteerde beoordelingscriteria zijn adequaat. Het panel ziet echter de competenties waarmee de opleiding zich profileert niet (altijd) terug in de beoordelingscriteria. Het panel adviseert de opleiding om de competenties duurzaamheid en internationalization@home duidelijk mee te nemen in de beoordelingscriteria voor de proeve van bekwaamheid.

#### *Proeve van bekwaamheid Ad BK*

In de opleiding Ad BK werken studenten in de laatste twee perioden aan de Check en Act van de PDCA-cyclus. In de één na laatste periode onderzoekt elke student welke knelpunten er in zijn eigen organisatie voorkomen. In de laatste periode schrijven studenten in duo's als proeve van bekwaamheid een veranderplan voor één van de twee organisaties. Alle competenties, met uitzondering van internationalization@home, worden op gevorderd niveau afgesloten. Het veranderplan start met de keuze voor één van de twee organisaties en met de keuze van een knelpunt. De opleiding verwacht dat studenten zelfstandig structuur aanbrengen in de aanpak, opbouw en uitwerking van het veranderplan, zodat zelfstandig werken als bedrijfskundige wordt gestimuleerd. Studenten krijgen ondersteuning tijdens de contacturen voor verandermanagement en kunnen zich inschrijven voor workshops zoals adviseren.

Twee docenten beoordelen het veranderplan en nemen ook samen een individueel assessment af. De beoordeling bestaat uit twee onderdelen: een groepscijfer voor het product en een individueel cijfer voor het gesprek. Het panel heeft vier veranderplannen uit de laatste twee cohorten van afgestudeerden bestudeerd. Volgens het panel zijn de veranderplannen van voldoende niveau en kan goed op deze wijze het Ad niveau worden aangetoond. De aanpak waarbij studenten in duo's werken kan volgens het panel tot ongelijkheid leiden. Eén van de twee studenten is werkzaam in de organisatie waarvoor het veranderplan is geschreven en is zo beter ingevoerd in de situatie en het knelpunt. Daarom adviseert het panel het veranderplan individueel uit te laten voeren om deze ongelijkheid te voorkomen.

#### *Proeve van bekwaamheid Ad FD*

Aan het einde van de opleiding Ad FD brengt de student een financieel advies uit aan een fictieve particuliere klant. De proeve van bekwaamheid bestaat uit twee onderdelen, een adviesrapport en een individueel assessment. In het adviesrapport toont de student aan dat hij de kennis van de Wft modules en andere onderwijseenheden integraal kan toepassen. Tijdens het assessment toont de student aan dat hij over de vaardigheden voor het voeren van een adviesgesprek beschikt. Studenten krijgen ondersteuning tijdens het vak integraal Financieel advies en ontvangen training in gesprekstechnieken en adviesvaardigheden.

Vier adviesrapporten en beoordelingen van adviesgesprekken zijn door het panel bestudeerd. De beoordelingen zijn adequaat en de proeve van bekwaamheid is duidelijk beroepsgericht. Studenten laten zien dat het Ad niveau is gerealiseerd.

#### *Functioneren afgestudeerden*

Het panel heeft tijdens het locatiebezoek studenten en afgestudeerden gesproken. Afgestudeerden geven aan dat ze veel aan de opleiding hebben gehad. Zowel de Ad opleidingen als de bacheloropleiding stellen studenten voldoende in staat om zich verder te ontwikkelen.



# Eindoordeel over de opleiding

## Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

	<b>Bachelor Bedrijfskunde MER</b>	<b>Ad Bedrijfskunde</b>	<b>Ad Financiële Dienstverlening</b>
<b>Standaard</b>	<b>Oordeel</b>	<b>Oordeel</b>	<b>Oordeel</b>
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoende	Voldoende	Voldoende
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoende	Voldoende	Voldoende
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoende	Voldoende	Voldoende
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoende	Voldoende	Voldoende

De opleidingen Ad BK en BKM voldoen aan de landelijke bedrijfskunde eisen en de opleiding Ad FD aan de aanvullende beroepseisen voor financiële dienstverleners. De programma's voldoen qua niveau en beroepsgerichtheid. Het '2+2 principe' is voor deeltijdstudenten een aantrekkelijke opzet. De studenten waarderen de docenten om hun vakkennis en praktijkervaring. De onderwijsorganisatie is voldoende, maar verbeteringen in de onderwijslogistiek zijn mogelijk. De toetsing is transparant en de beoordelingen zijn in voldoende mate inzichtelijk. De borging is academie-breed goed ingericht. De eindkwalificaties worden gehaald; alumni zijn voldoende in staat zich verder te ontwikkelen. Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER, de Ad opleiding Bedrijfskunde en de Ad opleiding Financiële Dienstverlening van Avans als voldoende.





# Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

## Algemeen

- Een heroriëntatie van de Ad FD is volgens het panel aan de orde, gezien de wijzigingen in de financiële dienstverlening voor particulieren.

## Standaard 2

- De learning community kan veel betekenen voor de deeltijdopleidingen. Voorwaarde is een goede onderwijslogistiek. Blijf hiervoor aandacht en houden en probeer deze te verbeteren.

## Standaard 3

- Overweeg af te stappen van de proeve van bekwaamheid in duo's bij Ad BK.

## Standaard 4

- Verhelder waar welke competenties worden beoordeeld in de proeve van bekwaamheid BKM.



## Experiment leeruitkomsten

Avans Deeltijd wil het deeltijdonderwijs zo goed mogelijk afstemmen op de specifieke doelgroep van meestal oudere studenten die werk, studie en privé-activiteiten combineren. Daarmee spelen de deeltijd bacheloropleiding Bedrijfskunde MER en de Ad Bedrijfskunde in op het Experiment leeruitkomsten vanuit het ministerie van OC&W. De deeltijdacademie heeft een aanvraag gedaan om aan deze experimenten te kunnen deelnemen, die inmiddels is gehonoreerd. Avans Deeltijd is in lijn met de experimentaanvraag gestart met een groot onderwijsvernieuwingstraject voor alle deeltijdopleidingen, met als doel om deze opleidingen gefaseerd leerwegaafhankelijk en flexibel in te richten. Centraal daarbij staat de omschrijving van de opleiding in eenheden van leeruitkomsten, waar studenten op verschillende manieren aan kunnen werken. Met ingang van het studiejaar 2017-2018 is de opleiding georganiseerd op basis van thematisch geordende eenheden van leeruitkomsten.

### Aanbevelingen NVAO en opvolging

Op 14 juni 2016 heeft de NVAO de aanvraag Experiment leeruitkomsten bij Avans Deeltijd van een positief advies voorzien. Daarbij heeft de NVAO een aantal aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen betreffen (1) een outputgerichte formulering van een kleiner aantal leeruitkomsten, (2) de eenduidige interpretatie van leeruitkomsten door docenten, (3) de tijdige ontwikkeling van een kwaliteitssysteem gericht op de opleidingen in de experimenteervariant en (4) het voortvarend betrekken van de examencommissie bij de verdere ontwikkeling van de experimenteervariant. Ook heeft de NVAO de aanbeveling gedaan om de OER en de onderwijsovereenkomst van de opleidingen die aan het Experimenten leeruitkomsten deelnemen, tijdig en in dezelfde strekking uit te werken en vast te stellen.

Het panel heeft de documentatie bestudeerd over de voortgang van het experiment Leeruitkomsten en de opvolging van de aanbevelingen. Wat betreft de omvang en de definitie van de leeruitkomsten geeft Avans Deeltijd de voorkeur aan leeruitkomsten van een relatief beperkte omvang om aan de eisen van flexibilisering en validatie van de uitkomsten tegemoet te komen. De academie is daarover in gesprek met de NVAO. Wat betreft de tweede aanbeveling heeft de opleiding ervoor gekozen om de leeruitkomsten te laten definiëren door een team van docenten en onderwijskundigen en deze vervolgens voor te leggen aan het werkveld. Door docenten intensief te betrekken bij de definitie van de leeruitkomsten, is er een groot draagvlak voor en overeenstemming over de formulering van de leeruitkomsten gecreëerd. De ontwikkeling en uitvoering van het experiment vindt het panel voldoende geborgd in het kwaliteitssysteem. De nieuw ingevoerde blokken worden systematisch geëvalueerd door zowel studenten als docenten. Verbeteringspunten worden direct verwerkt in de ontwikkeling van volgende onderwijsblokken. Daarbij zijn verschillende partijen zoals studenten, docenten, onderwijskundigen en werkveld betrokken. Het panel stelt verder vast dat de examencommissie nauw betrokken wordt bij het systeem van toetsing in het Experiment leeruitkomsten. De OER van en de onderwijsovereenkomst zijn in lijn en tijdig opgeleverd.



# Bijlage



## Bijlage 1 Bezoekprogramma

TIJDSTIP	THEMA	DEELNEMERS
08.45 uur– 9.00 uur	<b>Ontvangst van het panel</b>	-drs. Maarten Bremer, directeur AVD -ing. René Megens MBA, adjunct-directeur AVD- ClusterB&M -Tom van Velzen, voorzitter Curriculumcommissie
9.00 uur– 09.30 uur	<b>Presentatie</b> Een profielschets van beide opleidingen. Een overzicht van de stand van zaken en de gemaakte keuzes	<b>Onze visie:</b> -drs. Maarten Bremer, directeur AVD  <b>Onze organisatie:</b> -ing René Megens MBA adjunct-directeur AVD, Cluster BKM/BSK/IV/HR  <b>Onze onderwijsinhoud:</b> -Tom van Velzen, voorzitter Curriculumcommissie
09.30 uur– 11.00 uur	<b>Bestudering van materiaal</b>	<b>Het panel</b>
11.00 uur– 11.45 uur	<b>Gesprek met studenten en alumni</b>	<b>Studenten AdFD:</b> -Hisham Kasmi -Marianne Janssen  <b>Studenten AdBK:</b> -Suzanne van Rhee  <b>Studenten BKM:</b> -Jac van Oers -Irma Luijken  <b>Alumni AVD BKM:</b> -Jannick Lips -Rick Roijackers -Lars Verwaters
11.45 uur– 12.30 uur	<b>Gesprek met docenten/examinatoren</b>	-drs. René Barnard -drs. Jan de Bruijn -Jan Willem Groeneveld -drs. Frits Kuijten -drs. Jos Lavrijssen -drs. Nicole Pas -drs. Ad Teuwen -drs. Marcel Wigmans -Inger van Loosdregt



<b>12.30 uur – 13.00 uur</b>	<b>Lunch</b>	
<b>13.00 uur– 13.30 uur</b>	<b>Toetsing en Borging</b>	-Leon Hertogs MSc, Lid Curriculumcommissie -Eric van Mierlo, Lid Toetscommissie -Jac van Oers, Student-lid Opleidingscommissie -drs. Marcel Wigmans, Lid Examencommissie -Andre Visser, LidWerkveld Adviescommissie
<b>13.30– 14.15 uur</b>	<b>Gesprek met het management</b>	-drs. Maarten Bremer, directeurAVD -ing. René Megens MBA, adjunct-directeur AVD, ClusterB&M - van Velzen, voorzitterCurriculumcommissie
<b>14.15 uur– 15.15 uur</b>	<b>Overleg</b>	<b>Panel</b>
<b>15.15 uur– 15.45 uur</b>	<b>Eerste terugkoppeling</b>	<b>Panel en gespreksdeelnemers</b>
<b>15.45– 16.00 uur</b>	<b>Pauze</b>	
<b>16.00 uur– 17.30 uur</b>	<b>Ontwikkelgesprek</b>	-ing. René Megens MBA -drs. Marcel Wigmans -drs. Nicole Pas -Tom van Velzen -Leon Hertogs MSc -drs. René Barnard -drs. Ad Teuwen -Marieke van den Hout MSc
<b>17.30– 18.00 uur</b>	<b>Samenvatting van de adviezen van het panel Afsluiting</b>	

## **Bijlage 2 Bestudeerde documenten**

### **Bachelor Bedrijfskunde MER, Ad Bedrijfskunde:**

#### IN BIJLAGENBOEK

- Bijlage 1: Opleidingsprofiel van de opleiding Bedrijfskunde MER, LOO BKM 2014
- Bijlage 2: Uitmetsing en harmonisering deeltijdopleidingen BKM Breda en Den Bosch
- Bijlage 3: Opleidingskader AvD Bedrijfskunde MER, 2017
- Bijlage 4: Schematisch programmaoverzicht/competentiematrix AvD BKM, 2017
- Bijlage 5: Leeruitkomsten AvD Bedrijfskunde MER, 2017
- Bijlage 6: Overzicht docenten
- Bijlage 7: A: Onderwijs en Examenreglement AvD OER ALG 2017-2018  
B: Onderwijs en Examenreglement AvD OER BKM 2017-2018
- Bijlage 8: Toetsprogramma Ad BK
- Bijlage 9: Toetsprogramma bachelor BKM
- Bijlage 10: Lijst van eindwerken Ad BK
- Bijlage 11: Lijst van eindwerken bachelor BKM

#### TER INZAGE

1. Academie voor Deeltijd: Business Plan 2016-2020 (2015)
2. Academie voor Deeltijd: Organisatie- en HR-plan 2015-2017
3. Academie voor Deeltijd: Onderwijsvisie 2017
4. Academie voor Deeltijd: Toetsbeleidsplan 2015-2019
5. Academie voor Deeltijd: Doorlopende onderzoeksleerlijn binnen curricula Academie voor Deeltijd (notitie)
6. Flexibilisering van het Avans onderwijs voor een leven lang leren.
7. Opleidingsjaarplan van de Deeltijdopleiding Bedrijfskunde MER en de Associate Degrees Bedrijfskunde en Financiële Dienstverlening, studiejaar 2017-2018
8. Afstudeerdraaiboek opleiding Bedrijfskunde MER, 2016-2017
9. Een representatieve selectie van studiewijzers, leeruitkomsten en studiemateriaal
10. Een representatieve selectie van toetsen, werkstukken en beroepsproducten
11. Resultaten NSE 2016
12. Resultaten HBO monitor 2016

## **Ad Financiële Dienstverlening:**

### IN BIJLAGENBOEK

Bijlage 1: Opleidingskader Ad FD, 2017

Bijlage 2: Eindniveau Ad FD en de Dublin-descriptoren Short Cycle

Bijlage 3: Overzicht van docenten

Bijlage 4: A: Onderwijs en Examenreglement AVD OER ALG 2017-2018

B: Onderwijs en Examenreglement AVD OER BKM 2017-2018

Bijlage 5: Toetsprogramma van de Ad FD

Bijlage 6: Competentiematrix Ad FD

Bijlage 7: Overzicht van door Ad FD-studenten behaalde resultaten van de proeve van Bekwaamheid

### TER INZAGE

1. Academie voor Deeltijd: Business Plan 2016-2020 (2015)

2. Academie voor Deeltijd: Organisatie- en HR-plan 2015-2017

3. Academie voor Deeltijd: Onderwijsvisie 2017

4. Academie voor Deeltijd: Toetsbeleidsplan 2015-2019

5. Academie voor Deeltijd: Doorlopende onderzoeksleerlijn binnen curricula Academie voor Deeltijd (notitie)

6. Flexibilisering van het Avans onderwijs voor een leven lang leren.

7. Opleidingsjaarplan van de Deeltijdopleiding Bedrijfskunde MER en de Associate Degrees Bedrijfskunde en Financiële Dienstverlening, studiejaar 2017-2018

8. Een representatieve selectie van studiewijzers, leeruitkomsten en studiemateriaal

9. Een representatieve selectie van toetsen, werkstukken en beroepsproducten

10. Blokevaluaties van de Ad FD 2016/2017