

## **AVANS Hogeschool**

### **Small Business & Retail Management Hbo-bachelor voor alle opleidingsvarianten**

**Samenvatting  
Beperkte opleidingsbeoordeling**

## Samenvatting

Het panel heeft de voltijd-, deeltijd- en duale variant van de opleiding Small Business & Retail Management van Avans Hogeschool bekeken en in hun geheel als **voldoende** en de Ad-variant met een **goed** beoordeeld.

### *Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties*

De opleiding bereidt studenten voor op het uitoefenen van volwaardige functies op hbo-niveau in het gehele beroepsdomein van Commerce. Tussen de varianten bestaan verschillen in nadruk en focus bijvoorbeeld bij het managen van een onderneming of het ondernemerschap.

De opleiding sluit met haar eindkwalificaties aan bij de domeincompetenties van de Bachelor of Commerce en de Dublin descriptoren.

De opleiding kent acht domeincompetenties die zijn uitgewerkt in beheersingsniveaus en leerdoelen. Voor de voltijd, duaal en Ad variant in 's-Hertogenbosch geldt dat ze twee opleidingsspecifieke competenties heeft toegevoegd.

De voltijdvariant in Breda heeft aan de landelijke eindkwalificaties tien specifieke competenties toegevoegd op het gebied van ondernemerschap waaronder prestatiegerichtheid, creativiteit en risicobereidheid.

Het panel is bij de deeltijd-, voltijd, duaal en Ad-variant enthousiast over de adequate wijze waarop de opleiding deze competentieniveaus heeft uitgewerkt in beheersingsniveaus en leerdoelen. Bij de deeltijdvariant is het panel ook onder de indruk van de visie die de opleiding heeft over de inrichting van het onderwijs gericht op de specifieke doelgroep, de deeltijdstudent.

Bij de voltijd, duaal, Ad-variant in 's-Hertogenbosch is het panel zeer te spreken over de consistente en transparante wijze waarop de opleiding haar profilering op de retailcontext in de leerdoelen van het programma heeft verwerkt en bij de deeltijdvariant geeft het panel aan dat de brede oriëntatie van de opleiding goed aansluit bij de ervaring in de beroepspraktijk van de deeltijdstudenten. Beide varianten van de opleiding krijgen een **goed** voor standaard 1.

Bij de voltijdvariant in Breda geeft het panel als oordeel **voldoende** voor standaard 1. Het panel merkt hierbij op dat de ondernemerscompetenties nog duidelijker naar voren kunnen komen en verder geconcretiseerd in samenspraak met het werkveld en de lectoraten Innovatief Ondernemen en Duurzame Bedrijfsvoering.

### *Standaard 2 Onderwijsleeromgeving*

Het panel stelt vast dat de inhoud van het programma systematisch is afgestemd op de eindkwalificaties van de opleiding. Uit het gesprek met studenten blijkt dat duidelijk is wat er per studieonderdeel van hen wordt verwacht en hoe zij aan de eindkwalificaties werken. Het programma is door zijn opbouw en inhoud goed studeerbaar voor de specifieke doelgroepen. De aanwezigheid van goede voorzieningen dragen bij aan de studeerbaarheid. De opleiding bestaat uit vier studiejaar, m.u.v. van de Ad-traject dat twee studiejaar duurt. Elk studiejaar kent een identieke opbouw van vier perioden van tien weken. In de deeltijdvariant is de propedeuse modulair ingericht en de hoofdfase thematisch. Dit is een bewuste keuze omdat studenten een thematische opbouw in het propedeusejaar als te complex ervaren. De samenhang tussen de thema's in de hoofdfase is nog een punt van aandacht. De opleiding is praktijkgericht, zo kunnen studenten de theorie meteen toepassen in de praktijk wat het panel een sterk punt vindt. Voor de duale en Ad-studenten wordt dit aspect versterkt omdat zij werken en leren combineren. Zo werken Ad-studenten vier dagen en gaan zij één dag per week naar school. Duale studenten werken ook vier dagen maar gaan één dag per twee weken naar school. De duale opleiding start in het derde jaar, deze studenten volgen de eerste twee jaren van het voltijdprogramma of het Ad-programma.

Bij de voltijdvariant in Breda is in de propedeuse het onderwijs voor studenten Small Business & Retail Management en studenten Commerciële Economie op dezelfde manier in vier blokken ingericht. Jaar 2, 3 en 4 hebben een specifieke inhoud voor Small Business & Retail Management. Het onderwijs is dan in semesters ingericht. Het werken in de Student Company is een belangrijk onderdeel van het curriculum. Studenten doorlopen in kleine groepen de hele cyclus van oprichting tot liquidatie van een bedrijf. In jaar 3 loopt de student stage en in jaar 4 kiest hij/zij een minor en studeert hij/zij af.

Voor alle varianten geldt dat er een goede mix is aan werkvormen waarin de student kennis verwerft en vaardigheden oefent.

Een selectie van thema's die bij de deeltijdvariant aan bod komen zijn: Business Marketing, Consumentengedrag, E-commerce en dienstenmarketing, Engels, Global Marketing, Inkoopmanagement, Ondernemerschap en Strategisch Marketing Management. Bij de voltijd- en AD-variant in jaar 1 en 2 ( 's-Hertogenbosch) zijn dat: vestigingsplaats, inkoop en verkoop, communicatie en nieuwe media, Balance Score Card, retailmanagement en winkeltechniek en winkelinrichting.

Bij de voltijdvariant in Breda brengen expertiselijnen een inhoudelijke structuur aan en komen bijvoorbeeld marketing, bedrijfseconomie, recht, taal- en rekenvaardigheden en onderzoek in drie oplopende moeilijkheidsniveaus aan de orde.

Het panel heeft bij de voltijd- en AD-variant in 's-Hertogenbosch bij standaard 2 het oordeel **voldoende** gegeven. Bij de voltijd-, duale- en Ad-variant geeft het panel aan dat de opleiding meer aandacht kan hebben voor het implementeren van de onderzoekslijn en de bekendheid van de rollen en taken van én afstemming tussen de gremia die verantwoordelijk zijn voor de borging en kwaliteit van de opleiding.

Voor de deeltijdvariant is opgemerkt dat deze meer aandacht kan besteden aan de balans tussen marketing en ondernemen. Het thema 'ondernemen' komt nog te weinig aan bod. Andere aandachtspunten zijn: het verder implementeren van de onderzoekslijn, de aandacht voor persoonlijke begeleiding, het verschil in didactische kwaliteiten van docenten en het verder formaliseren van de borging. Wel is aangegeven dat het docententeam zeer enthousiast en gedreven is wat goed past bij de visie van de opleiding op deeltijdonderwijs en ook heeft het panel vast gesteld dat de opleiding verbeteringsgericht is.

De voltijdvariant in Breda krijgt bij standaard 2 het oordeel **goed** omdat het panel enthousiast is over de inhoudelijke betrokkenheid en zorg van docenten voor de studenten. Docenten zijn met elkaar in gesprek over de kwaliteit van de opleiding, maar ook met studenten, naar wie goed wordt geluisterd als er verbetervoorstellen komen. Er is een sfeer van laagdrempeligheid die prima werkt.

### *Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten*

Het panel stelt vast dat de varianten een duidelijk systeem van toetsing kennen en dit op een consistente manier uitvoeren. Het toetsen van de competenties van studenten staat centraal en studenten weten van te voren duidelijk waarop ze worden getoetst.

De varianten gebruiken een variëteit aan toetsvormen, de beoordelingsformulieren bevatten duidelijke criteria en er is een heldere normering aangegeven. Het panel heeft vele voorbeelden van gemaakte toetsen ingezien en vindt deze van voldoende kwaliteit.

Uit de gesprekken met studenten is ook gebleken dat de beoordeling van toetsen en opdrachten op een objectieve en adequate manier gebeurt. Bij de deeltijdvariant vraagt het panel aandacht voor het invullen van de schriftelijke onderbouwing bij de mondelinge terugkoppeling.

Voor alle varianten geldt dat studenten in de eindfase – jaar twee voor de Ad-studenten en jaar vier voor de voltijd-, deeltijd en duale studenten – aan een afstudeeropdracht werken. Tevens bestaat voor alle varianten de afstudeeropdracht uit het doen van een praktijkgericht onderzoek.

De beoordeling vindt plaats door een docent (nooit de begeleider) en een externe beoordelaar. Het panel is positief over het behaalde niveau en is met name onder de indruk van het niveau dat de Ad-studenten hebben bereikt. Het niveau van deze producten is vergelijkbaar en in de meeste gevallen hoger dan het niveau dat de voltijd en duale studenten na twee studie jaren laten zien. De opdrachten voor alle varianten zijn relevant voor de beroepspraktijk en er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van erkende analysemodellen. Bij alle afstudeeropdrachten vraagt het panel aandacht voor de onderzoeksvaardigheden, de onderbouwing van de probleemstelling, de literatuurstudie en de uitwerking van de onderzoeksvragen en onderzoeksopzet.

Het panel is positief over het behaalde niveau van de afgestudeerden; het hbo-bachelorniveau wordt behaald. Bij de voltijdvariant in Breda vindt het panel dat afstuderen binnen de lectoraten Innovatief Ondernemen of Duurzame Bedrijfsvoering mogelijk zou moeten zijn.

Met uitzondering van de Ad-variant, dat het panel voor standaard 3 met een **goed** beoordeelt, beoordeelt het panel alle andere varianten voor standaard 3 met een **voldoende**.

## **Avans Hogeschool**

**Small Business & Retail Management  
Hbo-bachelor deeltijdse opleiding  
(Breda en 's-Hertogenbosch)**

**Beperkte opleidingsbeoordeling**



## Inleiding

De opleiding Small Business and Retail Management van Avans Hogeschool wordt vanuit drie academies aangestuurd, twee in Breda en één in 's-Hertogenbosch. Eén van drie academies bevat de deeltijdse opleiding met lesplaatsen in Breda en 's-Hertogenbosch. De aansturing vindt plaats vanuit de Academie voor Deeltijd in Breda. Dit visitatierapport betreft de beoordeling van deze bestaande deeltijdse hbo-bacheloropleiding Small Business and Retail Management van Avans Hogeschool. De beoordeling is uitgevoerd door een visitatiepanel dat door NQA in opdracht van Avans Hogeschool is samengesteld. Het panel is in overleg met de opleiding samengesteld en is voorafgaand aan de visitatie goedgekeurd door de NVAO.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Het is opgesteld conform het *Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling* van de NVAO (22 november 2011) en het *NQA Protocol 2012 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 17 april 2012.

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. T.A.M. van der Velde, voorzitter (voorzitter, domeindeskundige)

De heer L. Stalling MSc (domeindeskundige)

De heer drs. P. Fernig (domeindeskundige)

De heer R.J. Florentinus (studentlid)

Mevrouw L.A. Redder MSc, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

Bij de aanvraag werd door de instelling een kritische reflectie aangeboden die naar vorm en inhoud voldeed aan de eisen van het desbetreffende beoordelingskader van de NVAO en aan de eisen van het *NQA Protocol 2012*.

Het panel heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. De kritische reflectie en alle overige (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie hebben het visitatiepanel in staat gesteld om tot een weloverwogen oordeel te komen.

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

Utrecht, 13 juni 2012

Panelvoorzitter

De heer drs. T.A.M. van der Velde

Panelsecretaris

Mevrouw L.A. Redder MSc





## Samenvatting

Het panel heeft de deeltijdopleiding Small Business & Retail Management van Avans Hogeschool met locaties in Breda en 's-Hertogenbosch in haar geheel als **voldoende** beoordeeld.

### *Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties*

De opleiding bereidt studenten voor op het uitoefenen van volwaardige functies op hbo-niveau in het gehele beroepsdomein van Commerce. Het doel van de opleiding is afgestudeerden in de praktijk kansen te laten benutten in één van de volgende functies: directeur van een onderneming, eigenaar van een onderneming, stafmedewerker binnen een retailonderneming, bedrijfsleider, filiaalmanager, floormanagement of franchisenemer.

De opleiding sluit in haar eindkwalificaties nauw aan op de domeincompetenties van de Bachelor of Commerce en de Dublin descriptoren. De opleiding kent acht domeincompetenties, welke zijn uitgewerkt in beheersingsniveaus en leerdoelen. Het panel is zeer enthousiast over de adequate wijze waarop de opleiding dit heeft vormgegeven. Daarnaast is het panel onder de indruk van de visie die de opleiding heeft over de inrichting van het onderwijs gericht op de specifieke doelgroep, de deeltijdstudent. De organisatie is ingericht om onderwijs aan te bieden aan werkende volwassenen. Een relevante werkervaringseis van ten minste achttien maanden, waarvan ten minste zes maanden op hbo-niveau is dan ook expliciet opgenomen in het programma. De brede oriëntatie van de opleiding sluit aan bij de ervaring in de beroepspraktijk van de deeltijdstudenten. De eindkwalificaties en haar uitwerking zijn door het eigen werkveld uitgebreid besproken en gevalideerd. Het panel beoordeelt standaard 1 als **goed**.

### *Standaard 2 Onderwijsleeromgeving*

Het panel stelt vast dat de inhoud van het programma systematisch is afgestemd op de eindkwalificaties van de opleiding. Uit het gesprek met studenten blijkt dat helder is wat er per studieonderdeel van hen wordt verwacht en hoe zij aan de eindkwalificaties werken. Het programma is door zijn opbouw en inhoud zeer goed studeerbaar voor de specifieke doelgroep, de deeltijdstudent. De aanwezigheid van goede voorzieningen dragen bij aan de studeerbaarheid. De opleiding bestaat uit vier studiejaar en elk studiejaar kent een identieke opbouw van vier perioden van tien weken. De propedeuse is modulair ingericht en de hoofdfase thematisch. De opleiding heeft ervoor gekozen om in het propedeusejaar af te wijken van de thematische benadering, omdat dit door studenten als complex werd ervaren aan het begin van de studie. De studenten hebben vaak al enige tijd niet meer gestudeerd en moeten hier weer aan wennen. De samenhang tussen de thema's in de hoofdfase is een punt van aandacht. Daarnaast is de opleiding praktijkgericht, wat studenten in staat stelt de theorie gelijk toe te passen in de praktijk. Er is een goede mix aan werkvormen waarin de student kennis verwerft en vaardigheden oefent.

Een selectie van de thema's die tijdens de opleiding aan de orde komen, zijn: Business Marketing, Consumentengedrag, E-commerce en dienstenmarketing management, Engels, Global Marketing, Inkoopmanagement, Ondernemerschap en Strategisch Marketing Management.

Maar ook sociale en communicatieve vaardigheden zijn onderwerpen die aan bod komen. De aangeboden modules zijn deskundig ingevuld. Echter zou de opleiding meer aandacht kunnen besteden aan de balans tussen marketing en ondernemen. Het thema 'ondernemen' komt nog te weinig aan bod. Andere aandachtspunten zijn: het verder implementeren van de onderzoekslijn, de aandacht voor persoonlijke studiebegeleiding, verschil in didactische kwaliteiten van docenten en het verder formaliseren van de borging. Het docententeam is zeer enthousiast en gedreven en past goed bij de visie van de opleiding op deeltijdonderwijs. Daarnaast stelt het panel vast dat de opleiding verbeteringsgericht is. Het panel beoordeelt standaard 2 dan ook als **voldoende**.

### *Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten*

De opleiding kent een duidelijk systeem van toetsing. Het toetsen van competenties van de student staat centraal. Voorbeelden van toetsvormen zijn: presentaties, praktijkopdrachten, tentamens, casussen en collegeactiviteiten. Toetsen zijn van voldoende kwaliteit en bevatten voldoende variatie. De beoordelingsformulieren bevatten duidelijke criteria en er is een heldere normering aangegeven. Na afloop van presentaties ontvangen studenten gelijk een mondelinge terugkoppeling. Deze mondelinge terugkoppeling is alleen niet consequent op de beoordelingsformulieren terug te vinden. Het panel vraagt aandacht voor het invullen van de schriftelijke onderbouwing. Docenten zijn getraind in het begeleiden en beoordelen van afstudeerwerken. De borging van de kwaliteit van de toetsing vindt vooral plaats via de kerndocenten. De toets-, curriculum- en examencommissie spelen hier ook een rol in.

De eindfase van de opleiding, jaar vier, bestaat uit een afstudeeropdracht, waarbij de student een concreet en relevant vraagstuk/probleem binnen een organisatie zelfstandig moet kunnen analyseren, van een professioneel advies voorzien en kunnen implementeren voor de ondernemer (opdrachtgever). De afstudeeropdracht is vaak in de vorm van een strategisch marketingplan, ondernemingsplan of een verkoopplan. Het afstudeertraject wordt afgerond met een bedrijfspresentatie en een eindgesprek en beoordeeld door twee examinatoren. Het panel is positief over het behaalde niveau van de afgestudeerden; het hbo-bachelorniveau wordt behaald. Het panel vraagt wel aandacht voor de onderzoeksvaardigheden, de onderbouwing van de gemaakte keuzes, het literatuurgebruik en de literatuurverwijzing. Het panel beoordeelt standaard 3 als **voldoende**.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Basisgegevens van de opleiding</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>11</b>
	Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties	11
	Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	13
	Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten	20
<b>3</b>	<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>29</b>
	Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding	31
	Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma	37
	Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris	43
	Bijlage 4: Bezoekprogramma	47
	Bijlage 5: Bestudeerde documenten	49
	Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	51
	Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid	53





# 1 Basisgegevens van de opleiding

## Administratieve gegevens van de opleiding

<i>Naam opleiding in CROHO</i>	Small Business and Retail Management
<i>Registratienummer opleiding in CROHO</i>	34422
<i>Oriëntatie en niveau</i>	Hbo-bachelor
<i>Aantal studiepunten</i>	240
<i>Afstudeerrichting</i>	n.v.t.
<i>Variant</i>	Deeltijd
<i>Locaties</i>	Breda en 's-Hertogenbosch
<i>Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO</i>	Vorige visitatie: 11 oktober 2006 Besluit NVAO: 1 januari 2008
<i>Code of conduct</i>	Ja

## Administratieve gegevens van de instelling

<i>Naam instelling</i>	Avans Hogeschool
<i>Status instelling</i>	Bekostigd
<i>Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg</i>	Aangevraagd

De opleiding Small Business and Retail Management van Avans Hogeschool wordt vanuit drie academies aangestuurd, twee in Breda en één in Den Bosch. De opleidingen zijn apart gevisiteerd, maar wel door hetzelfde visitatiepanel bezocht. Alleen de student is gewisseld, één student voor de beoordeling van de deeltijdopleiding en een andere student voor de beoordeling van de twee voltijdopleidingen, de duale opleiding en het AD-programma. Er is afgesproken dat er drie rapporten worden geschreven. Dit rapport bevat het oordeel over de deeltijdopleiding in Breda met lesplaatsen in Breda en 's-Hertogenbosch.

## Kwantitatieve gegevens over de opleiding

### 1. In- door- en uitstroomgegevens van –zo mogelijk– de laatste zes cohorten

<b>Instroom en diplomarendement – ADT SBRM Breda</b>						
<i>Bron: Osiris</i>	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Instroom	42	59	60	52	60	67
Vooropleiding HAVO	8	8	17	15	12	18
Vooropleiding VWO	1	5	5	6	4	2
Vooropleiding MBO	19	17	20	20	25	37
Vooropleiding overig	14	29	18	11	19	10
Totaal aantal ingeschreven SBRM studenten bij aanvang	67	100	120	128	147	158
Diploma SBRM na 3 jaar	2 %	12 %	3 %	4 %		
Diploma SBRM na 4 jaar	19 %	20 %	22 %			
Diploma SBRM na 5 jaar	29 %	22 %				

<b>Uitval – ADT SBRM Breda</b>						
<i>Bron: Osiris</i>						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Instroom	42	59	60	52	60	67
Uitval na 1 jaar	38 %	53 %	38 %	29 %	47 %	46 %
Uitval na 2 jaar	45 %	63 %	47 %	48 %	52 %	
Uitval na 3 jaar	48 %	66 %	55 %	52 %		
Uitval na 4 jaar	52 %	73 %	58 %			
Uitval na 5 jaar	60 %	73 %				
Met vooropleiding HAVO	10 %	8 %	13 %	10 %	12 %	10 %
Met vooropleiding VWO	2 %	8 %	2 %	4 %	3 %	0 %
Met vooropleiding MBO	29 %	22 %	22 %	23 %	18 %	30 %
Met vooropleiding overig	19 %	34 %	22 %	15 %	18 %	6 %

<b>Instroom en diplomarendement – ADT SBRM 's-Hertogenbosch</b>		
<i>Bron: Osiris</i>		
	2010	2011
Instroom	11	24
Vooropleiding HAVO	3	6
Vooropleiding VWO	0	1
Vooropleiding MBO	4	14
Vooropleiding overig	3	3

<b>Uitval – ADT SBRM 's-Hertogenbosch</b>		
<i>Bron: Osiris</i>		
	2010	2011
Instroom	11	24
Uitval na 1 jaar	100%	8 %
Reden: Negatief BSA	3	
Reden: Verzoek	6 <sup>1</sup>	2
Reden: Niet heringeschreven	2	

<sup>1</sup> In het collegejaar 2010-2011 zijn 2 studenten een andere opleiding gaan volgen binnen Avans Hogeschool.  
 In het schooljaar 2011-2012 is 1 student een andere opleiding gaan volgen binnen Avans Hogeschool.

## 2. Gerealiseerde docent-studentratio

In 2010 1:39 en in 2011 1:46.

## 3. Gemiddeld aantal contacturen gemeten in klokuren per fase van de studie.

<b>Onderwijstijd in de propedeuse per onderwijsweek</b>	
Regulier onderwijs	6.37 uur
Facultatieve (ondersteunende) modules	2.44 uur
Maatschappelijke Oriëntatie (MOR)	10.00 uur
<b>Onderwijstijd in de hoofdfase per onderwijsweek</b>	
Regulier onderwijs	6.13 uur
Werkervaringeis	12.00 uur
<b>Onderwijstijd per afstudeerfase</b>	
Contacttijd	13.5 uur



## 2 Beoordeling

Het visitatiepanel beschrijft hieronder per standaard van het NVAO beoordelingskader de bevindingen, overwegingen en conclusies. Het eindoordeel over de opleiding volgt in hoofdstuk 3.

### Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

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

#### *Bevindingen*

De opleiding bereidt studenten voor op het uitoefenen van volwaardige functies op hbo-niveau in het gehele beroepsdomein van Commerce. De opleiding kiest ervoor om over het beroep van ondernemer of ondernemende manager te praten. Het doel van de opleiding is afgestudeerden in de praktijk kansen te laten benutten in één van de volgende functies: directeur van een onderneming, eigenaar van een onderneming, stafmedewerker binnen een retailonderneming, bedrijfsleider, filiaalmanager, floormanager, vestigingsmanager of franchisenemer.

De eindkwalificaties van de opleiding komen volledig overeen met de kwalificaties uit het landelijk opleidingsprofiel, zoals geformuleerd in *Domeincompetenties en Illustraties Commerce (2005)* en in het *Small Business & Retail Management: "Het competentieprofiel herijkt"* (januari 2004). In 2008 is per domeincompetentie geformuleerd op welk niveau een afgestudeerd SBRM'er zou moeten kunnen opereren (*Aanvullend document Domeincompetenties Bachelor of Commerce, 2008*). Deze documenten zijn vastgesteld door het Landelijk Domeinoverleg Commerce en goedgekeurd door de HBO-raad. In 2008 is tevens in samenwerking met het werkveld een Body of Knowledge and Skills opgesteld door het Sectoraal Adviescollege Hoger Economisch Onderwijs van de HBO-raad, waar per competentie dieper wordt ingegaan op de achterliggende basiskennis en deskundigheidsgebieden. Dit document vormt de basis voor de literatuurkeuze binnen de opleiding.

De opleiding kent acht domeincompetenties (zie bijlage 1), welke zijn uitgewerkt naar drie beheersingsniveaus en leerdoelen. De beheersingsniveaus kennen een opbouw in omvang en complexiteit en vragen een steeds grotere zelfstandigheid van de student. Aan het einde van de opleiding dient de student alle competenties op niveau 3, het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar, te beheersen.

In een *competentiematrix* laat de opleiding zien in welke modulen of thema's de domeincompetenties op welk niveau aan bod komen. Het panel stelt vast dat de uitwerking van domeincompetenties naar beheersingsniveaus en leerdoelen zeer helder is beschreven.



In de *competentiematrix* is ook een koppeling met de Dublin descriptorren en de tien generieke hbo-kwalificaties gemaakt. Het panel is positief over deze exercitie, waarmee de opleiding laat zien haar eindkwalificaties heeft afgestemd op een internationaal herkenbaar niveau. Het panel stelt op basis van notulen en gesprekken vast dat de eindkwalificaties en haar uitwerking zijn door het eigen werkveld uitgebreid besproken en gevalideerd.

De opleiding heeft als 'echte' deeltijdopleiding een onderscheidend karakter vanwege de specifieke doelgroep die deelneemt aan het onderwijs. De organisatie is ingericht om onderwijs aan te bieden aan werkende volwassenen. De werkervaringseis is dan ook expliciet opgenomen als voorwaarde voor toelating tot het programma.

De opleiding kiest bewust voor een breed georiënteerde opleiding. Vanuit de studentengroep (de deeltijdstudent) blijkt dat de behoefte aan gespecialiseerde aspectdeskundigheid minder is. Studenten kunnen zich in de beroepspraktijk verder specialiseren en hebben vanwege de brede scholing tal van mogelijkheden. Uit de notulen van de Onderwijs Adviesraad (de werkveldcommissie van de opleiding) en het gesprek met mensen uit de beroepspraktijk wordt dit beeld bevestigd.

Het panel is enthousiast over de manier waarop de opleiding expliciet kiest voor het deeltijdonderwijs en een brede oriëntatie. Deze profilering komt in de hele opleiding tot uiting.

Vanaf september 2012 vallen de opleidingen SBRM niet meer binnen het domein van Bachelor of Commerce (BCom), maar binnen het domein van de Bachelor of Business Administration (BBA). De opleiding heeft een benchmark tussen beide profielen uitgevoerd. Het blijkt dat het huidige competentieprofiel voor tachtig procent overeenkomt met het landelijk profiel van BBA. Het panel constateert dat de opleiding bewust bezig is met de transitie van BCom naar BBA. Het heeft er dan ook vertrouwen in dat wanneer er duidelijkheid omtrent de manier van invoering (trapsgewijs of in zijn geheel) de opleiding in staat is de BBA-competenties concreet te vertalen naar het onderwijs.

De opleiding participeert actief in verschillende netwerken, waardoor zij voortdurend op de hoogte is van de actuele ontwikkelingen in het werkveld en deze ook kan doorvoeren in het onderwijs. Voorbeelden van netwerken zijn: Brabants Zeeuwse Werkgevers Vereniging van het VNO-NCW, VOC (Werkgevers Organisatie Netwerken) en NIMA (Nederlands Instituut voor Marketing).

#### *Overwegingen en conclusie*

De opleiding sluit in haar eindkwalificaties aan bij de domeincompetenties van de Bachelor of Commerce. De opleiding heeft dit uitgewerkt in leerdoelen en beheersingsniveaus. Het panel is zeer enthousiast over de adequate wijze waarop de opleiding dit heeft vormgegeven. Daarnaast is het panel onder de indruk van de visie die de opleiding heeft over de inrichting van het onderwijs gericht op de specifieke doelgroep, de deeltijdstudent. De brede oriëntatie van de opleiding sluit aan bij ervaring in de beroepspraktijk van de deeltijdstudenten. De eindkwalificaties en haar uitwerking zijn door het eigen werkveld uitgebreid besproken en gevalideerd.



De domeincompetenties zijn concreet uitgewerkt, maar staan op het punt om te worden aangepast ten behoeve van aansluiting bij het domein van Business Administration. De opleiding heeft al een benchmark uitgevoerd. Het panel verwacht dan ook dat deze transitie geen problemen zal gaan opleveren. Ook gezien de zorgvuldige uitwerking van de huidige competenties.

Het panel komt op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen tot het oordeel **goed**.

## **Standaard 2      Onderwijsleeromgeving**

*Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.*

### Inhoud van het programma

#### *Relatie tussen de beoogde eindkwalificaties en de inhoud van het programma*

Het panel heeft het programma bestudeerd en stelt vast dat de opleiding op een systematische wijze de inhoud van het programma heeft afgestemd op de beoogde eindkwalificaties. De *competentiematrix* laat zien hoe de eindkwalificaties, de studieonderdelen en de beheersingsniveaus in de verschillende studie jaren aan elkaar zijn gekoppeld.

Voor elk programmaonderdeel is een themabeschrijving aanwezig, waarin beschreven staat wat in het programmaonderdeel aan bod komt en hoe het onderdeel wordt getoetst. De themabeschrijvingen kennen een vast format. Het geheel maakt, aldus het panel, een gestructureerde indruk. Wel vraagt het panel aandacht voor het opnemen van de eindkwalificaties in de themabeschrijvingen. Nu worden er wel leerdoelen beschreven, maar deze zijn niet direct herleidbaar naar de eindkwalificaties.

Uit het gesprek met studenten blijkt dat helder is wat er per studieonderdeel van hen wordt verwacht en hoe zij aan de eindkwalificaties werken.

#### *Opbouw van het programma*

De opleiding bestaat uit vier studie jaren, die zijn onderverdeeld in een propedeutische fase en een hoofdfase. De hoofdfase bestaat uit een drietal fasen. De onderverdeling is als volgt: de oriënterende en selecterende fase (propedeuse, jaar 1), de verdiepfingsfase (hoofdfase, jaar 2), specialisatiefase (hoofdfase, jaar 3) en afstudeerfase (hoofdfase, jaar 4).

Elk studiejaar is onderverdeeld in vier perioden van tien weken. Binnen een tienweekse periode is de opbouw gelijk. De eerste acht weken zijn onderwijsweken gevolgd door een zelfstudieweek (week negen) en een toetsweek (week tien).

De propedeuse is sinds 2010-2011 modulair ingericht. In tegenstelling tot de hoofdfase, waarin thematisch wordt gewerkt, wordt in de propedeuse door middel van modules een basis gelegd om een brede oriëntatie te krijgen. De opleiding heeft ervoor gekozen om in het propedeusejaar af te wijken van de thematische benadering, omdat dit door studenten als complex werd ervaren aan het begin van de studie.



De studenten hebben vaak al enige tijd niet meer gestudeerd en moeten hier weer aan wennen. De modules zijn afgebakende eenheden, waarin het kenniselement een belangrijke rol speelt. Het eerste jaar is beroepsoriënterend en breed ingericht. De beroepscompetenties bereikt de student in jaar één op niveau één en incidenteel op niveau twee.

Het uitgangspunt voor de thema's in de hoofdfase is de verdere integratie, verbreding en verdieping op het gebied van Small Business & Retail Management. De kennisbasis uit de propedeuse vormt de verbindende factor van de verschillende leeractiviteiten in ieder onderwijsblok, waardoor onderlinge samenhang wordt gerealiseerd. Hetzelfde onderwerp komt namelijk op verschillende niveaus in de opleiding terug, zoals onderzoeksvaardigheden. De complexiteit van de thema's neemt gedurende de opleiding toe, waarmee de opleiding een concentrische opbouw kent. In de jaren twee en drie staat de verdieping op inhoudsgebieden en de ontwikkeling van beroepsbekwaamheden centraal. De student dient aan het einde van jaar drie alle competenties op niveau twee te beheersen en enkelen al op niveau drie. In jaar drie vindt ook de minor plaats, waarin de student kan kiezen voor specialisatie (minor gerelateerd aan SBRM) of een verbreding (minor aan een andere academie).

De opleiding wordt afgesloten met een afstudeeropdracht. De afstudeerperiode vindt plaats in het vierde jaar. De student toont in de afstudeeropdracht aan dat hij beschikt over de vereiste expertise en het vereiste gedragsrepertoire. Dat betekent dat de student moet aantonen dat hij alle competenties op niveau drie beheerst (zie ook standaard 3).

Het panel oordeelt positief over de opbouw van het programma. De modulaire inrichting van jaar één sluit aan bij het niveau van de instromende student. Door de jaren daarna thematisch in te richten, worden verschillende kenniselementen en competenties in een bredere context met elkaar geïntegreerd.

### *Kennis*

Een selectie van de thema's die tijdens de opleiding aan de orde komen, zijn: Business Marketing, Consumentengedrag, E-commerce en dienstenmarketing management, Engels, Global Marketing, Inkoopmanagement, Internationaal Zakendoen, Marketingcalculaties, Marketingstrategie, Marktonderzoek en consumentengedrag, Ondernemerschap en Strategisch Marketing Management. Maar ook sociale en communicatieve vaardigheden zijn onderwerpen die aan bod komen.

Het panel heeft de aangeboden theorie bestudeerd en is van mening dat de modules deskundig zijn ingevuld; de inhoud en samenhang van de verschillende onderdelen binnen een thema en de koppeling van de opdrachten met de beroepspraktijk zijn op orde. De verdere versterking van de samenhang tussen de thema's is wel een punt van aandacht, aldus het panel. Daarnaast zou de opleiding meer aandacht kunnen besteden aan de balans tussen marketing en ondernemen. Het thema 'ondernemen' komt nog te weinig aan bod.

De Onderwijs Advies Raad heeft in 2010 (*notulen OAR, 2010*) kritisch gekeken naar de inhoud van het curriculum. Over het geheel waren zij tevreden over de inhoud van de opleiding, maar zij zagen nog ruimte voor verdere verbreding in het programma.

Naar aanleiding van de adviezen van de OAR zijn enkele nuances ingebracht in de minor om specifieke onderwerpen, zoals risicomanagement, te behandelen in het onderwijsprogramma.

Ook naar aanleiding van de vorige visitatie heeft de opleiding aanpassingen doorgevoerd. Zo heeft de opleiding de opmerkingen over het gebruik van internationale literatuur opgepakt door het invoeren van het thema 'Internationaal zaken doen'. Door de invoering van dit thema is het aandeel internationale literatuur verhoogd. Het huidige panel is positief over de gebruikte literatuur. De aangeboden literatuur bevat alle basisboeken en is kwalitatief goed.

De kerndocenten zijn verantwoordelijk voor de keuze van adequate en up-to-date literatuur. Nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied en beroepenveld leiden bij SBRM tot innovaties in het onderwijsprogramma en daarmee ook van het studiemateriaal. Een voorbeeld hiervan is het thema E-commerce en Dienstenmarketingmanagement (EDM), waarin de student leert wat de mogelijkheden zijn van internet in de beroepspraktijk.

Voor het up-to-date houden van studiemateriaal en om de vakliteratuur te waarborgen, zijn de docenten betrokken in verschillende netwerken. Daarnaast zijn de docenten werkzaam in de praktijk en hebben zij dagelijks met de nieuwe ontwikkelingen te maken. Uit het gesprek met docenten en studenten komt naar voren dat docenten hun dagelijkse werkpraktijk in hun onderwijs gebruiken om bepaalde theorieën en modellen tastbaar te maken. De opleiding heeft een Onderwijs Advies Raad (OAR) en de Stichting Deeltijd Avans-alumni Netwerk (DAN), waardoor de academie het contact met het werkveld nog meer bij het onderwijs betreft en feedback en input krijgt over ontwikkelingen/trends/vragen vanuit het werkveld.

#### *Onderzoeksvaardigheden*

Vanaf september 2011 is er een projectleider praktijkgericht onderzoek bij de Academie voor Deeltijd (ADT) aangesteld die de onderzoekslijn scherper gaat neerzetten voor alle ADT-opleidingen (*Implementatie Praktijkgericht Onderzoek ADT, 2011-2012*). Docenten die zich met onderzoek bezighouden in het onderwijs, krijgen vanaf 2012 ook een training onderzoeksvaardigheden. Het panel is positief over deze stap.

De huidige onderzoekslijn komt vooral terug in de thema's waar studenten ook daadwerkelijk een werkstuk moeten inleveren. De aandacht voor onderzoek bouwt op gedurende de opleiding. Zo ligt in de propedeuse de nadruk op het vinden van een probleemstelling en bijbehorende doelstelling, in jaar twee en drie komen hier onderzoeksmethoden en soorten onderzoek bij. Alles komt uiteindelijk samen in de afstudeeropdracht van de student. Het is het panel opgevallen dat het onderzoek binnen de opleiding vaak start vanuit een oplossingsgerichte aanpak en minder vanuit het probleem zelf. Het panel is van mening door voor een meer probleemgerichte aanpak te kiezen, studenten meer worden uitgedaagd om 'out-of-the-box' te denken en daarin een kritische houding aan te nemen. In de voorbeelden van opdrachten heeft het panel gezien dat studenten leren om abstracter en met een helikopterview te kijken. Hierover is het panel positief.

Het panel constateert door de gesprekken en de materiaalbestudering dat onderzoek nog een verdiepingsslag nodig heeft. Het panel is positief over het document *Implementatie Praktijkgericht Onderzoek ADT, 2011-2012*. Om de onderzoekslijn verder vorm te geven, zou de opleiding de koppeling tussen een lectoraat en het onderwijsprogramma verder kunnen benutten.

#### Vormgeving van het programma

##### *Didactisch concept en werkvormen*

De visie op het leren en het didactisch model van de opleiding zijn vastgelegd in het *Opleidingskader Small Business en Retail Management, december 2011* en in het document *Kansrijk in Deeltijd, 2011*. Enerzijds liggen aan deze visie onderwijskundige uitgangspunten ten grondslag, namelijk het (sociaal) constructivisme en de uitgangspunten van competentiegericht onderwijs. Anderzijds is het onderwijs praktijkgericht en doelgroepgericht. Dit uit zich in een programma dat concentrisch is opgebouwd en een programma dat zeer praktijkgericht is. Het panel oordeelt positief over de wijze waarop de opleiding in het didactisch concept rekening houdt met de specifieke doelgroep van de opleiding.

Het panel oordeelt positief over de mate waarin het programma praktijkgericht is. Studenten voeren alle individuele opdrachten uit in de eigen beroepspraktijk. Hierdoor kan de student de theorie gelijk toepassen in de praktijk, waardoor de student zich ook de beroepsvaardigheden eigen maakt. Tijdens de lessen vindt er veel interactie tussen studenten plaats, waardoor studenten ook kennis opdoen van andere organisaties en/of branches. Zo is de ene student werkzaam in een supermarkt, de andere in een kledingwinkel en weer een andere heeft een eigen webwinkel. De opleiding zou dit verder kunnen versterken door studenten ook enkele keren een kleine opdracht binnen een ander bedrijf of andere branche te laten uitvoeren. Hierdoor leren studenten over de disciplines heen te kijken.

Naast bovengenoemde individuele opdrachten, zijn gebruikte werkvormen: hoorcolleges, gastcolleges, werkcolleges, groepsopdrachten, trainingen en cases. Studenten geven in evaluaties (*NSE 2011*) aan dat zij tevreden zijn over de gebruikte werkvormen. Dit wordt door alumni bevestigd (*alumni-enquête 2011*).

##### *Studiebegeleiding*

Studenten hebben een intakegesprek met de opleidingscoördinator of managementassistent alvorens zij beginnen met de opleiding. In dit intakegesprek spreken de aankomende student en de opleidingscoördinator over de verwachtingen van de student van de opleiding. Er wordt gekeken of de opleiding past bij de student. Wanneer een student een achterstand heeft op Engels, Nederlands of Rekentaalvaardigheid biedt de opleiding aan het begin van de studie ondersteunende modulen aan voor de student.

Tijdens de opleiding is er studiebegeleiding op aanvraag van de student. Alleen bij tegenvallende studieresultaten gebeurt dit op initiatief van de opleiding. Naar aanleiding van de vorige visitatie, waarbij werd opgemerkt dat de studenten meer behoefte heeft aan studieloopbaanbegeleiding, heeft de opleiding een portfoliotraject ingevoerd. Vanaf 2010-2011 is het portfoliotraject doorgetrokken van de propedeuse naar de gehele opleiding.



Aan het einde van ieder studiejaar vindt er een 360-graden feedback plaats. Hierbij controleert de student aan de hand van een competentiechecklist of hij de beoogde competenties heeft behaald. Hierbij is ook een medestudent en iemand uit het bedrijf waar hij werkzaam is betrokken. De opleiding heeft een docent aangetrokken die de portfoliolijn en de bijbehorende assessmentgesprekken verder uitzet. Ook is de opleiding van plan om in september 2012 een docent aan te nemen die specifiek de coaching en begeleiding als taak krijgt.

Het panel is van mening dat de inhoudelijke begeleiding tijdens modules goed is. De persoonlijke studiebegeleiding is momenteel te informeel en docentafhankelijk. Het panel oordeelt daarom zeer positief over het verder invoeren van het portfoliotraject. Het stelt de opleiding in staat studenten te volgen en de (competentie)ontwikkeling in kaart te brengen. Het portfoliotraject komt tegemoet aan de opmerking uit de vorige visitatie op de studieloopbaanbegeleiding. Het panel is wel van mening dat de opleiding dit sneller had kunnen oppakken na de vorige visitatie.

Studenten zijn wisselend enthousiast over de persoonlijke studiebegeleiding. De één heeft er meer moeite mee dat begeleiding met name op initiatief van de student is. Studenten reageren dan ook positief op het portfoliotraject, zij ervaren reflectie als zinvol. In gesprek met het panel geven studenten aan dat de informatie over het portfoliotraject nog summier en onduidelijk is. Studenten geven ook aan dat wanneer zij ondersteuning nodig hebben, docenten goed bereikbaar zijn om deze ondersteuning te bieden. Dit geldt niet alleen voor de lesdagen, maar ook voor de andere dagen in de week.

#### *Instroomeisen*

De doelgroep van de opleiding zijn studenten van 21 jaar en ouder. De formele toelatingseisen zijn een afgeronde mbo-4, havo of vwo-opleiding. De voorkeur van de opleiding gaat uit naar studenten met al enige werkervaring in de retailbranche of ervaring als zelfstandig ondernemer. Studenten met een werkervaring van ten minste achttien maanden, waarvan zes maanden op een hbo-functie op het gebied van Small Business & Retail Management kunnen bij de examencommissie vrijstelling voor de stage krijgen. De opleiding heeft hiervoor een aantal eisen op papier gezet. De werkgever moet een verklaring ondertekenen waarin hij aangeeft dat de student hbo-waardige activiteiten verricht. De werkgever moet hiervoor het *ADT Formulier Aanvraag Stagevrijstelling*. Wanneer de student niet aan de werkervaringseisen voldoet, moet de student een extra stage van 30 EC lopen.

#### Kwaliteit van het personeel

Het onderwijs wordt verzorgd door 28 docenten. Van deze 28 docenten zijn er vier zogeheten kern-docenten, die verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijk, onderwijskundige en organisatorische realisatie van een bepaalde module of thema. Van de docenten hebben er elf een bachelor- en zeventien een masterdiploma. Op basis van de cv's stelt het panel vast de afgeronde vooropleiding van docenten relevant voor de opleiding zijn.

De opleiding richt zich vanwege de doelgroep op de integratie tussen theorie en praktijk, wat wordt benadrukt door te werken met docenten die in het beroepenveld werkzaam zijn. Op grond van de cv's van de docenten blijkt dat het merendeel momenteel werkzaam is in een relevante beroepspraktijk/functie en dat iedere docent op zijn minst ervaring heeft in de beroepspraktijk. Deze wens van de academie is opgenomen in het *Meerjaren Personeelsbeleidsplan (2008-2011)*. Doordat docenten werkzaam zijn in de beroepspraktijk zijn zij op de hoogte van de actuele ontwikkelingen en in staat deze in het onderwijs in te brengen.

De vakinhoudelijke breedte van de opleiding wordt vertegenwoordigd door de achtergrond van docenten. Zo zijn er docenten die in hun opleiding of in hun werkervaring (praktijkgericht) onderzoek hebben gedaan. Op deze manier kunnen zij in het onderwijs illustreren met casussen waar zij zelf in de praktijk mee zijn geconfronteerd.

Nieuwe docenten worden begeleid door de kerndocent die aan hun thema is verbonden. De kerndocent introduceert de nieuwe docent in de academie en is in de eerste periode de coach van de docent. Nieuwe docenten zonder onderwijsbevoegdheid worden op kosten van de academie in staat gesteld de Avans basiscursus didactische vaardigheden te volgen. Het behalen van een didactische aantekening is voor alle docenten verplicht nadat zij één kwartaal een thema hebben verzorgd. De academie organiseert trainingen voor docenten die in afstudeertrajecten van studenten willen participeren als begeleider, bedrijfsbezoeker en/of examiner. Daarnaast organiseert de academie voor haar docenten trainingen in 'toetsen' (*ADT Personeelsbeleidsplan 2011*).

Docenten overleggen regelmatig informeel met elkaar over 'wat doen we?', zo blijkt uit de gesprekken. In 2009 heeft de opleiding een 'avondje tafelen' georganiseerd, waar aan de hand van onderwijsgerelateerde stellingen gediscussieerd werd over de werkwijzen binnen de academie. In 2010 is er een bijeenkomst georganiseerd 'vissen in elkaars vijver', een avond waar docenten met elkaar in gesprek gingen aan de hand van het werkveld gerelateerde stellingen en waarin zij elkaar beter leerden kennen.

Het panel heeft een zeer enthousiast en gedreven docententeam aangetroffen, welke zeer goed past bij de visie van de opleiding op (deeltijd)onderwijs. Het panel stelt vast dat het docententeam voldoende gekwalificeerd is voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma. Het opleidingsniveau van de docenten is op niveau en daarnaast hebben bijna alle docenten een didactische aantekening. Doordat docenten volop in de beroepspraktijk staan, zijn zij in staat de praktijk binnen de opleiding te halen.

Studenten geven in het gesprek met het panel aan zeer tevreden te zijn over de docenten. Zij oordelen zeer positief over de inhoudelijke kwaliteiten van de docenten, de manier waarop docenten de beroepspraktijk en actuele ontwikkeling de opleiding binnenhalen. Over de didactische kwaliteiten zijn wisselende verhalen. Het panel geeft de opleiding mee hier aandacht voor te houden.

### Kwaliteit van de opleidingsspecifieke voorzieningen

Avans Hogeschool heeft op de locaties Breda en 's-Hertogenbosch leercentra (Xplora) ontwikkeld, waar studenten zelfstandig of in groepen kunnen studeren. Deze ruimtes zijn ook in de avonden voor de deeltijdstudenten toegankelijk. Daarnaast maakt de opleiding gebruik van verschillende, voldoende geëquipeerde onderwijsruimten met up-to-date ICT-voorzieningen. De opleiding maakt gebruik van de elektronische leeromgeving Blackboard en Osiris voor het beschikbaar stellen en communiceren van relevante informatie.

Het panel heeft de opleidingsspecifieke voorzieningen bekeken en is van oordeel dat deze voorzieningen up-to-date zijn en eraan bijdragen dat studenten op een goede manier het onderwijs kunnen volgen. Uit de studentenevaluaties en de gesprekken blijkt dat studenten tevreden zijn over de voorzieningen.

### Borging

Om de kwaliteit van het onderwijs en de onderwijsleeromgeving te borgen en te verbeteren, beschikt de opleiding over een systeem van kwaliteitszorg. Dit systeem staat beschreven in het *Kwaliteitsplan ADT 2009-2012*, wat bestaat uit een kwaliteitsbeleid, een kwaliteitshandboek en een kwaliteitsplanning. De functionaris kwaliteitszorg draagt zorg voor de uitvoering van het systeem van kwaliteitszorg. Het panel stelt vast dat de opleiding de kwaliteit van de onderwijsleeromgeving bewaakt via evaluaties, reflectie op de uitvoering van het programma in verschillende gremia en doorvoeren van verbeteracties. In de kritische reflectie en tijdens de bezochtdag zijn verschillende voorbeelden van verbeteringen sinds de vorige visitatie aan de orde gekomen: verbetering beoordelingsformulieren, uitwisselingsavonden docenten, ontwikkelen Body of Knowledge and Skills, opzetten toetsteams en curriculumcommissie en invoeren portfolio.

De opleiding kent de volgende gremia: curriculumcommissie, toetsteams, examencommissie, opleidingscommissie, onderwijsadviesraad (OAR) en kerndocentenoverleg. In 2011-2012 is er gestart met curriculumcommissie. De leden van de curriculumcommissie volgen een training om te zorgen dat zij voldoende geëquipeerd zijn om hun taak uit te voeren. De curriculumcommissie is belast met de taak om het opleidingsontwerp op te stellen en te bewaken. Zij stellen per module vast welke domeincompetenties op welk niveau aan bod komen en hoeveel EC hier vervolgens aan wordt gekoppeld (*projectplan toetsting ADT, 2011*). Daarnaast is er in 2011-2012 ook een training gegeven op het gebied van toetsing voor alle docenten.

Op basis van de gesprekken en de notulen van het kerndocentenoverleg stelt het panel vast dat de opleiding knelpunten tijdig signaleert en hierop anticipeert. De kerndocenten organiseren het onderwijs en houden contact met de docenten van de thema's. Daarnaast sturen zij de afstudeerbegeleiders aan.

Het panel stelt vast dat in de opleidingscommissie van de deeltijdacademie studenten uit verschillende opleidingen zitten. Het is van mening dat de opleiding actief achter het werven van studenten SBRM aan moet.



### *Overwegingen en conclusie*

Het panel stelt vast dat de inhoud van het programma systematisch is afgestemd op de eindkwalificaties van de opleiding. Uit het gesprek met studenten blijkt dat helder is wat er per studieonderdeel van hen wordt verwacht en hoe zij aan de eindkwalificaties werken. Het programma is door de opbouw en inhoud goed studeerbaar voor de specifieke doelgroep, de deeltijdstudent. De aanwezigheid van goede voorzieningen dragen hier ook aan bij.

Studenten zijn voor een groot deel van hun tijd werkzaam in de beroepspraktijk. Hierdoor kan de student de theorie gelijk toepassen in de praktijk, waardoor de student zich ook de beroepsvaardigheden eigen maakt. Er is een goede mix aan werkvormen waarin de student kennis verwerft en vaardigheden oefent.

Het panel is ervan overtuigd dat het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen het voor de instromende studenten mogelijk maken om de beoogde eindkwalificaties te realiseren. Het programma kent een heldere opbouw en structuur en een sterke koppeling met de praktijk. Het panel ziet een aantal verbetermogelijkheden, zoals de samenhang tussen de verschillende thema's, het verder expliciteren en implementeren van de onderzoeklijn, de aandacht voor persoonlijke studiebegeleiding, verschil in didactische kwaliteiten van docenten en het verder formaliseren van de borging. Op het gebied van kennis kan de opleiding aandacht besteden aan de balans tussen marketing en ondernemen. Het panel heeft een enthousiast en gedreven docententeam aangetroffen, welke goed past bij de visie van de opleiding op deeltijdonderwijs. Daarnaast stelt het panel vast dat de opleiding verbeteringsgericht is. Het panel heeft er dan ook vertrouwen in dat bovenstaande verbeterpunten door de opleiding worden opgepakt.

De samenhang in de onderwijsleeromgeving voldoet aan de kwaliteit die van een hbo-bacheloropleiding Small Business and Retail Management mag worden verwacht. De opleiding heeft voldoende instrumenten beschikbaar die de kwaliteit van de leeromgeving bewaken en borgen. Het panel komt op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

### **Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten**

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

#### Systeem van toetsing

Het toetsbeleid van de opleiding is beschreven in het *Opleidingskader SBRM (2011)*, *Kansrijk in Deeltijd (2011)* en in het *OER (2011-2012)*. Het toetsen van competenties van de student staat centraal. Er wordt zowel formatief als summatief getoetst. Er wordt formatief getoetst in de colleges, door bijvoorbeeld casussen te bespreken of een voorbeeldtentamen door te lopen. Deze vorm van toetsing is ontwikkelingsgericht. Daarnaast wordt er ook summatief getoetst in de vorm van actieve participatie tijdens colleges, presentaties, praktijkopdrachten en tentamens.



In het *Opleidingskader SB&RM (2011)* staat expliciet beschreven welke toetsvormen worden gebruikt bij welke onderwijsseenheid. Het panel heeft toetsen bestudeerd en stelt vast dat deze van voldoende kwaliteit zijn en voldoende variatie bevatten. Voor studenten is de toetsing transparant door de informatie uit de module- en themabeschrijvingen. In de colleges geeft de docent een toelichting op toetsing, zo blijkt uit de gesprekken met studenten. Tijdens deze bijeenkomst komen ook de beoordelingscriteria en de weging van de verschillende onderdelen aan de orde.

Het panel heeft verschillende beoordelingsformulieren ingezien en stelt vast dat de criteria helder zijn en dat er een duidelijke normering is aangegeven. Studenten kennen de beoordelingscriteria ook voordat de toets wordt afgenomen. Studenten geven in gesprek met het panel aan dat zij na afloop van presentaties altijd gelijk een mondelinge terugkoppeling ontvangen en dat bij schriftelijke toetsen altijd een mogelijkheid tot inzage wordt geboden. Het is het panel opgevallen dat de mondelinge feedback bij presentaties nog niet schriftelijk wordt vastgelegd op een beoordelingsformulier. Voor de overige toetsvormen geldt dat de schriftelijke onderbouwing van de oordelen niet consequent door docenten wordt toegevoegd aan het beoordelingsformulier, aldus het panel.

De borging van de kwaliteit van de toetsen is op verschillende manier georganiseerd. De examencommissie, curriculumcommissie, toetscommissie en de kerndocenten spelen hier een rol in. De examencommissie is formeel verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van toetsing en examinering. De curriculumcommissie is verantwoordelijk voor het bepalen van de inhoud en het niveau van de opleiding. Zij is verantwoordelijk voor de curriculumblauwdruk, waarin zij controleren of de verschillende competentieniveaus aan bod komen. Tevens draagt zij er zorg voor dat modules en thema's opnieuw worden opgezet, vastgesteld en geëvalueerd. De input van het werkveld en ontwikkeling van het landelijk domeinoverleg worden ook door de curriculumcommissie meegenomen. De toetscommissie heeft de taak om op de juiste manier de inhoud en het niveau te toetsen bij de studenten. Daarnaast geeft zij ook invulling aan de toetscyclus, die onder andere bestaat uit: opstellen en onderhouden van de toetsmatrijs, ontwikkelen van toetsen, controleren en vaststellen van toetsen, organiseren afname van de toets, beoordelen van toetsing, uitvoeren van feedbackbijeenkomsten. Het bewaken van de kwaliteit van toetsing van de thema's is belegd bij de kerndocent. De kerndocent kijkt naar de inhoudelijke aspecten van de toets, bijvoorbeeld of het tentamen voldoet qua niveau en of de leerdoelen voldoende zijn afgedekt. Voordat een schriftelijke toets wordt afgenomen, kijkt de opleidingscoördinator naar inhoud en de vorm van de toets.

De opleiding in 2010-2011 gestart met een projectgroep Toetsing, wat heeft geleid tot een *Projectplan ADT Toetsing* en de inrichting van een curriculum- en toetscommissie met ingang van het studiejaar 2011-2012. Het panel stelt vast dat de opleiding hiermee een stap heeft gezet in het verder formaliseren van de borging van toetsen, er wordt vastgelegd wat daarvoor al informeel gebeurde.

Het panel is enthousiast over de manier waarop het *Projectplan ADT Toetsing* is uitgewerkt. Het plan heeft al geleid tot enkele verbeteringen. Zo is er in studiejaar 2010-2011 een training geweest voor alle propedeusedocenten omtrent toetsing.



In studiejaar 2011-2012 is er gewerkt met nieuwe beoordelingsformulieren voor praktijkopdrachten en zijn alle beoordelingsformulieren afgestemd op de Dublin descriptor. De belangrijkste aanpassingen hadden betrekking op het concretiseren en eenduidiger maken van de beoordelingscriteria. Door de gesprekken met leden van de verschillende commissies en de kerndocenten heeft het panel er alle vertrouwen in dat de commissies komend studiejaar volledig operationeel zijn.

#### Realisatie van de beoogde eindkwalificaties

De eindfase van de opleiding bestaat uit een afstudeeropdracht, waarbij de student een concreet en relevant vraagstuk/probleem binnen een organisatie zelfstandig moet kunnen analyseren, van een professioneel advies voorzien en kunnen implementeren voor de ondernemer (opdrachtgever). De afstudeeropdracht is vaak in de vorm van een strategisch marketingplan, ondernemingsplan of een verkoopplan. Het *ADT Draaiboek Afstudeeropdracht 2011-2012* geeft de studenten inzicht hoe het afstuderen in zijn werk gaat. Het panel constateert dat het draaiboek een heldere beschrijving van het afstuderen geeft. Het geeft duidelijk weer welke stappen de student moet doorlopen en waarop de student wordt beoordeeld. De afstudeerperiode vindt plaats in het vierde jaar van de opleiding. De student mag beginnen met de afstudeeropdracht, wanneer de propedeuse en daarnaast vijf van de tien thema's zijn behaald. De afstudeeropdracht wordt in overleg met de direct leidinggevende van de student opgesteld en goedgekeurd door de begeleidende docent.

Wanneer een afstudeeropdracht voldoet aan de formele eisen, zoals in het *ADT Draaiboek Afstuderen* (2011) staat beschreven, geeft de afstudeerbegeleider groen licht om het afstudeerwerk op de sturen naar de examinatoren. Het werk wordt vervolgens beoordeeld door twee examinatoren aan de hand van een beoordelingsformulier. De examinatoren beoordelen los van elkaar. Als de examinatoren het afstudeerwerk als voldoende beoordelen dan mag de student zijn afstudeertraject afronden.

Het afstudeertraject wordt afgerond met een bedrijfspresentatie en een eindgesprek. De presentatie vindt plaats in de organisatie waar de student werkzaam is en hierbij zijn vertegenwoordigers van het bedrijf aanwezig, evenals een examiner van de hogeschool. In het eindgesprek met examinatoren verdedigt de student het eindrapport (het product) en de wijze waarop hij de afstudeeropdracht heeft uitgevoerd (het proces). Het eindgesprek vindt met twee examinatoren plaats op de locatie van de opleiding.

Om de kwaliteit van de afstudeerbegeleiders, examinatoren en opleidingscoördinator te waarborgen, volgt deze groep verplicht scholing met betrekking tot afstudeerbegeleiding. Het doel van deze training is om een zo hoog mogelijke kwaliteit in het integrale afstudeerproces te bewerkstelligen. In het document *Succesvol Afstuderen bij Academie voor Deeltijd* (2008) is de inhoud en opzet van de training beschreven. Het panel is positief over de scholing. Dit verhoogd de betrouwbaarheid en objectiviteit van de beoordeling.

Het panel heeft zestien afstudeerwerken bestudeerd en stelt vast dat vijftien afstudeerwerken voldoen aan het hbo-bachelorniveau. Bij één afstudeerwerk heeft het panel twijfels over het behaalde eindniveau. De vraagstukken voldoen qua complexiteit aan het hbo-niveau. Daarnaast zijn de analyse, probleemstelling en probleemaanpak systematisch uitgevoerd. Uit de afstudeerproducten blijkt verder dat studenten een voor het werkveld relevant eindproduct opleveren en dat er veelvuldig gebruik wordt gemaakt van erkende analysemodellen uit de theorie om de praktijksituaties te analyseren.

Het panel stelt echter ook vast dat het niveau van onderzoeksvaardigheden aandacht behoeft. Dat geldt met name voor de probleembeschrijving, het gebruik en de verwijzing van literatuur en het vertalen van resultaten naar conclusies in lijn met de probleembeschrijving. In de eindproducten miste het panel af en de kritische blik van de student, de beantwoording van de 'waarom-vraag'. Uit de gesprekken met afgestudeerden en docenten blijkt dat de verantwoording van de gemaakte keuzen onderwerp van gesprek is bij het eindgesprek. In het eindgesprek moet de student verantwoorden welke keuzen hij heeft gemaakt bij het gebruik van modellen, literatuur en methoden van onderzoek. Het panel is van mening dat dit voor een deel al in de afstudeerwerken zichtbaar zou moeten zijn. Hiermee worden de onderzoeken ook wat minder beschrijvend van aard.

Studenten houden tijdens het afstuderen een logboek bij (*Logboek Afstudeeropdracht ADT*). Hierin moet de student twaalf onderdelen opnemen en een verslag van elk begeleidingsgesprek maken. Het panel heeft een logboek bestudeerd en oordeelt hierover positief. Het geeft inzicht in het proces dat de student heeft gelopen en inzicht in de onderbouwing van enkele keuzes voor het onderzoek.

Het panel oordeelt positief over de manier van beoordelen van het afstudeerwerk. Met een beoordeling door twee onafhankelijke examinatoren wordt de intersubjectiviteit geborgd. Het panel oordeelt gedeeltelijk positief over de opzet van de beoordelingsformulieren. De beoordelingsformulieren zijn gericht op onderzoeksvaardigheden en vanaf studiejaar 2011-2012 worden studenten ook expliciet beoordeeld op taal en bronvermelding. Daarnaast zijn de criteria en de cesuur zeer helder opgenomen. Echter mist het panel in het beoordelingsformulier de link met de eindkwalificaties van de opleiding en ruimte voor schriftelijke onderbouwing van het oordeel. Docenten geven in het gesprek met het panel ook aan dat zij de ruimte voor schriftelijke onderbouwing missen.

#### *Overwegingen en conclusie*

Het panel stelt vast dat de opleiding een duidelijk systeem van toetsing kent. De opleiding gebruikt casussen, collegeactiviteiten, opdrachten, presentaties en kennistoetsen. Het panel is van mening dat de kwaliteit van en de hoeveelheid toetsen goed is. De borging van de kwaliteit van de toetsing vindt plaats via de examen-, de toets- en de curriculumcommissie en de kerndocenten. Docenten zijn getraind in het begeleiden en beoordelen van afstudeerwerken.



Het panel is positief over het behaalde niveau van de afgestudeerden; het hbo-bachelorniveau wordt behaald, de complexiteit van de opdrachten is voldoende, de opdrachten zijn relevant voor de beroepspraktijk en er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van erkende analysemodellen. Het panel vraagt aandacht voor de onderzoeksvaardigheden, de onderbouwing van de gemaakte keuzes, het literatuurgebruik en de literatuurverwijzing. Het panel stelt vast dat de beoordeling op een objectieve en adequate manier gebeurt. Studenten ontvangen voldoende mondelinge feedback. De opleiding zou aandacht moeten hebben voor de schriftelijke onderbouwing van het eindoordeel. Het panel komt op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen tot het oordeel **voldoende**.



### 3 Eindoordeel over de opleiding

#### *Oordelen op de standaarden*

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

<b>Standaard</b>	<b>Oordeel</b>
<i>1 Beoogde eindkwalificaties</i>	Goed
<i>2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoende
<i>3 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</i>	Voldoende

#### *Overwegingen en conclusie*

Het eindoordeel over de opleiding Small Business and Retail Management van Avans Hogeschool, deeltijdse variant locaties Breda en 's-Hertogenbosch, is positief aangezien de opleiding op alle standaarden ten minste een 'voldoende' heeft gescoord. Het panel is op standaard 1 tot het oordeel 'goed' gekomen.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Small Business and Retail Management van Avans Hogeschool, deeltijdse variant locaties Breda en 's-Hertogenbosch als **voldoende**.



## 4 Aanbevelingen

### *Kennis*

Het panel heeft de aangeboden theorie bestudeerd en is van mening dat de modules deskundig zijn ingevuld. Echter zou de opleiding meer aandacht kunnen besteden aan de balans tussen marketing en ondernemen. Het thema 'ondernemen' komt nog te weinig aan bod. Hierop aansluitend zou de opleiding ook kunnen denken over thema's als: innovatie, creatief denken en maatschappelijk bewustzijn.

### *Samenhang*

De studie jaren twee, drie en vier zijn thematisch ingericht. Het panel stelt vast dat binnen een thema de samenhang voldoende helder is. Studenten geven dit ook aan. Het panel vraagt echter aandacht voor de versterking van de samenhang tussen de thema's.

### *Onderzoeksvaardigheden*

De opleiding heeft in september 2011 een projectleider praktijkgericht onderzoek aangesteld. Daarmee is de aandacht voor onderzoek (svaardigheden) binnen de opleiding verhoogd. Het panel is hierover positief. Het vindt dat de opleiding snel een start moet maken met de verdere explicitering en implementatie van onderzoek binnen de opleiding. Onderdelen hiervan zijn: sterker neerzetten van de onderzoeksleerlijn en meer aandacht voor een probleemgerichte aanpak in plaats van een oplossingsgerichte aanpak. Het panel heeft er vertrouwen in dat dit ook zal doorwerken in de kwaliteit van de afstudeerwerken op dit gebied.

### *Studiebegeleiding*

Het panel is van mening dat de inhoudelijke begeleiding tijdens modules goed is, maar dat de persoonlijke studiebegeleiding aandacht behoeft. Persoonlijke studiebegeleiding vindt in de meeste gevallen alleen op initiatief van de student plaats. Het panel oordeelt dat het daarmee informeel en docentafhankelijk is. De opleiding heeft een start gemaakt met de invoering van het portfoliotraject. Het panel en de studenten oordelen hier zeer positief over. Het panel is van mening dat de opleiding dit op korte termijn verder vorm moet gaan geven.

### *Beoordelingsformulieren*

De opleiding zou aandacht moeten hebben voor het consequent onderbouwen de oordelen op de beoordelingsformulieren.

### *Borging*

De opleiding is afgelopen jaar gestart met het opzetten van een toetsteam en een curriculumcommissie. Uit de gesprekken bleek dat het in feite gaat om het formaliseren van wat in de praktijk al (gestructureerd of niet) plaatsvond. Het panel oordeelt positief over deze formalisering en is van mening dat de opleiding vaart achter het afronden van deze formalisering en de operationalisering van beide commissies moet zetten.







## 5 Bijlagen





## **Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding**

### COMMERCE

Competentieniveaus voor de domeincompetenties Commerce

#### **DC.1 Initiëren en creëren van producten en diensten, zelfstandig en ondernemend.**

##### *Competentieniveau 1 CE/IBL/SBRM/F&B*

- Signaleren en opsporen van nieuwe ontwikkelingen, rekening houdend met klanten en concurrenten, en deze vertalen in producten of diensten
- Maken, samen met anderen, van een basisplan voor een onderneming.
- Runnen, samen met anderen, van een project of onderneming.
- Verkopen, samen met anderen, van een eenvoudig product of dienst.

##### *Competentieniveau 2 CE/IBL/SBRM/F&B*

- Genereren van creatieve ideeën als antwoord op een probleem.
- Ontwikkelen van concepten op basis van een creatief idee.
- Omzetten, samen met anderen, van een concept in een product of een dienst en zorgen voor de organisatie van het (laten) maken ervan.
- Vormgeven en besturen, samen met anderen, van een project of onderneming.
- Maken, samen met anderen, van een volledig plan voor een onderneming.

##### *Competentieniveau 3 SBRM/F&B*

- Opzetten, zelfstandig, van een onderneming.
- Omzetten, zelfstandig, van een creatief idee in een product of een dienst en zorgen voor de organisatie van het (laten) maken ervan.
- Maken, zelfstandig, van een volledig businessplan voor een onderneming.  
Bepalen van een strategie voor waarborging van de continuïteit van een onderneming door middel van innovatie.

#### **DC2 Uitvoeren, interpreteren, toetsen en evalueren van marktonderzoek.**

##### *Competentieniveau 1 CE/IBL/SBRM/F&B*

- Formuleren van een onderzoeksvraag vanuit een gegeven probleemstelling.
- Maken van een plan van aanpak voor een kwalitatief of kwantitatief onderzoek.
- Maken van een eenvoudige vragenlijst die aansluit bij de onderzoeksvraag.
- Uitvoeren van een kwantitatief onderzoek en verwerken van de data m.b.v. een ICT toepassing.
- Maken van een eenvoudige rapportage met statistische bewerkingen op beschrijvend niveau (grafieken, rechte uitdraai, kruistabellen).

##### *Competentieniveau 2 CE/IBL/SBRM/F&B*

- Formuleren van een probleemstelling en een onderzoeksvraag (of meerdere onderzoeksvragen) vanuit een gegeven context.
- Maken van een onderzoeksplan met daarin een verantwoording van de keuze voor kwalitatief dan wel kwantitatief onderzoek.
- Maken van een vragenlijst die aansluit op een set van onderzoeksvragen.
- Uitvoeren van het onderzoek, gebruikmakend van de geijkte methoden voor het type onderzoek.
- Verwerken van de data, toepassen van eenvoudige statistiek m.b.v. een statistisch pakket en trekken van conclusies.
- Maken van een rapport met grafische voorstellingen en verantwoorden van onderzoeksresultaten aan de opdrachtgever.
- Evalueren van het uitgevoerde onderzoek.

### *Competentieniveau 3 CE/F&B*

- Formuleren, zelfstandig, van een probleemstelling en onderzoeksvraag vanuit een of meerdere contexten.
- Maken, zelfstandig, en onder eigen verantwoording uitvoeren van een onderzoeksplan, inclusief een kostenbegroting, met verantwoording van de keuze van het type onderzoek en de vragenlijst.
- Verwerken van de data volgens een vooraf opgesteld analyseplan, gebruikmakend van voor het onderzoek relevante statistische technieken met behulp van een statistisch pakket.
- Maken van een rapport, inclusief grafische voorstellingen, verantwoorden van de gehanteerde statistische methoden en technieken, trekken van conclusies en geven van aanbevelingen.
- Presenteren van de onderzoeksresultaten, inclusief conclusies en aanbevelingen, verantwoorden van de aanpak en het advies over het vervolgtraject dat eventueel moet worden doorlopen.

### **DC 3 Vaststellen voor een onderneming van enerzijds de sterktes en zwaktes op basis van een analyse van de interne bedrijfsprocessen en –cultuur, als onderdeel van de waardeketen, en anderzijds van de kansen en bedreigingen op de lokale, nationale en/of internationale markt op basis van relevante nationale en internationale trends.**

#### *Competentieniveau 1: CE/IBL/SBRM/F&B*

- Vaststellen welke gegevens nodig zijn over interne bedrijfsprocessen en –cultuur om een sterkte/zwakte analyse van een onderneming te kunnen uitvoeren.
- Vaststellen welke gegevens nodig zijn uit de omgeving om de kansen en bedreigingen voor een onderneming te kunnen beschrijven.
- Uitvoeren van een eenvoudige interne en externe analyse (quick scan) vanuit een gegeven probleemstelling.

#### *Competentieniveau 2: CE/IBL/SBRM/F&B*

- Opstellen en uitvoeren, samen met anderen, van een SWOT-analyse vanuit een gegeven context.
- Objectiveren en combineren van de gegevens op basis van een SWOT-analyse en conclusies daaruit trekken.
- Vaststellen van strategische opties voor de nationale en/of internationale markt op basis van de analyse.
- Rapporteren en presenteren van de resultaten, verantwoorden van de keuze voor de methodiek en onderbouwen van de aanbevelingen.

#### *Competentieniveau 3: CE/IBL/F&B*

- Opstellen, zelfstandig, van een marktanalyseplan vanuit een of meerdere contexten.
- Trekken van conclusies, zelfstandig, op basis van beschikbare en mogelijk onvolledige informatie en aangeven van belangentegenstellingen.
- Beoordelen van strategische opties voor de nationale en/of internationale markt op basis van de analyse.
- Rapporteren en overtuigend presenteren van de resultaten en verantwoorden van de analyse, inclusief verantwoorden van de aanpak en geven van een advies over het vervolgtraject.

### **DC 4 Ontwikkelen van marketingbeleid voor een nationaal of internationaal opererende onderneming en het kunnen onderbouwen en beargumenteren van gemaakte keuzes.**

#### *Competentieniveau 1: CE/IBL/SBRM/F&B*

- In kaart brengen van de marktkansen van een product of dienst op basis van een eenvoudig onderzoek.
- Vertalen van de marktkansen in korte termijn doelstellingen.
- Ontwerpen van een actieplan voor het bereiken van deze doelstellingen.
- Benoemen van de consequenties van dit actieplan voor de organisatie.

#### *Competentieniveau 2: CE/IBL/SBRM/F&B*

- Benoemen van een aantal opties op basis van een Swot analyse die voor een opdrachtgever is uitgevoerd.
- Structureren van de opties en terugbrengen tot een haalbaar aantal prioriteiten.
- SMART formuleren van enkele marketingdoelstellingen voor de korte of middellange termijn.

- Ontwerpen van een marketingplan voor de verwezenlijking van deze doelstellingen, inclusief de organisatorische en financiële consequenties.

*Competentieniveau 3: CE/SBRM/F&B*

- Benoemen van een aantal opties op basis van een zelfstandig uitgevoerde analyse in opdracht van een externe opdrachtgever.
- Prioriteren van opties eventueel in overleg met de opdrachtgever.
- Onderzoeken van de haalbaarheid van deze opties.
- Opstellen van marketingdoelstellingen of bijstellen van bestaande doelstellingen, voor de middellange of lange termijn.
- Ontwerpen van een marketingplan voor de verwezenlijking van deze doelstellingen, inclusief de marketinginstrumenten die daarvoor worden ingezet en de organisatorische en financiële consequenties.

**DC 5 Opstellen, uitvoeren en bijstellen van plannen vanuit het marketingbeleid**

*Competentieniveau 1: CE/IBL/SBRM/F&B*

- Vaststellen, samen met anderen, van de veranderingen voor een of enkele functionele gebieden van de organisatie vanuit een gegeven marketingprobleemstelling.
- Ontwikkelen, opstellen en onderbouwen, samen met anderen, van een eenvoudig plan of advies voor de communicatie en/of sales en/of organisatie.

*Competentieniveau 2: CE/IBL/SBRM/F&B*

- Analyseren, samen met anderen, van de veranderingen voor alle functionele gebieden van de organisatie, uitgaande van een globale marketingprobleemstelling.
- Ontwikkelen, opstellen, onderbouwen en uitvoeren van een plan (voor communicatie, inkoop en/of verkoop, distributie, organisatie) op basis van een gegeven marketingbeleid.

*Competentieniveau 3: CE/IBL/F&B*

- Analyseren en onderzoeken, zelfstandig, van veranderingen voor alle functionele gebieden van de organisatie, uitgaande van een complexe marketingprobleemstelling.
- Ontwikkelen, uitvoeren en bijstellen, zelfstandig, van een plan (voor communicatie, inkoop en/of verkoop, distributie, organisatie) op basis van een complexe marketingprobleemstelling.
- Presenteren van de analyse en conclusies op overtuigende wijze aan management en andere doelgroepen voor het verkrijgen van instemming met en draagvlak voor de uitvoering.

**DC 6 Ontwikkelen en onderhouden van zakelijke relaties ten behoeve van inkoop, verkoop en dienstverlening en het verkopen van producten en/of diensten**

*Competentieniveau 1: CE/IBL/SBRM/F&B*

- Werken met CRM-systemen/klantendatabase/leveranciersdatabase
- Onderscheiden van consumentengroepen in termen van prospects en suspects.
- Voeren van gesprekken, ook telefonisch, voor het aankopen, ontwikkelen en onderhouden van relaties
- Uitvoeren van een analyse van de effectiviteit van de inkoop- en verkooporganisatie.
- Enkelvoudig verkopen van product

*Competentieniveau 2: CE/IBL/SBRM/F&B*

- Onderscheiden en beschrijven van afnemersgroepen en afstemmen van de (marketing) communicatie op deze afnemersgroepen.
- Opstellen van een accountprofiel en effectieve inkoop- en verkoopstrategie.
- Vervaardigen van een verkoopmap, met alle relevante informatie
- Voeren van effectieve onderhandelingen, ook in een vreemde taal
- Ontwerpen van een effectieve in- en verkooporganisatie en onderhouden van een eigen relatiernetwerk (eventueel met behulp van CRM-systeem).
- Voeren van schriftelijke communicatie ten behoeve van inkoop en verkoop, ook in vreemde taal

*Competentieniveau 3:*

- Opzetten en onderhouden van een eigen netwerk ten behoeve van inkoop en verkoop c.q. dienstverlening (eventueel met behulp van CRM-systeem)
- Productief maken van het netwerk ten behoeve van inkoop en verkoop c.q. dienstverlening
- Voeren van effectieve verkooponderhandelingen in het kader van duurzame klantrelaties in business to business-omgeving en in business to consumer-omgeving



**DC7 Communiceren in meer talen en rekening houdend met culturele verschillen, intern en extern, nationaal en internationaal.**

(bij deze competentie is een toelichting toegevoegd en hoort een bijlage)

*Competentieniveau 1: CE/IBL/SBRM/F&B*

- Beheersen van één moderne vreemde taal op minimaal taalniveau 2 (zie bijlage)
- Adviseren over aspecten van de cultuur, samenleving en gedrag patronen in landen of regio's waar deze vreemde taal formeel geldt en/of wordt gebruikt;
- Adviseren over het adequaat inspelen op verschillen in bedrijfsculturen binnen landen of regio's waar deze vreemde taal formeel geldt en/of wordt gebruikt;

*Competentieniveau 2: IBL*

- Beheersen van een tweede moderne vreemde taal op taalniveau 1, 2 of 3 (zie bijlage)
- Adviseren over aspecten van de cultuur, samenleving en gedrag patronen in landen of regio's waar deze tweede vreemde taal formeel geldt en/of wordt gebruikt;
- Adviseren over het adequaat inspelen op verschillen in bedrijfsculturen binnen landen of regio's waar deze tweede vreemde taal formeel geldt en/of wordt gebruikt;

*Competentieniveau 3: IBL*

- Beheersen van een derde moderne vreemde taal op taalniveau 1, 2 of 3 (zie bijlage)
- Adviseren over aspecten van de cultuur, samenleving en gedrag patronen in landen of regio's waar deze derde vreemde taal formeel geldt en/of wordt gebruikt;
- Adviseren over het adequaat inspelen op verschillen in bedrijfsculturen binnen landen of regio's waar deze derde vreemde taal formeel geldt en/of wordt gebruikt;

Toelichting:

- Bij deze competentie staan vreemde talen centraal, in combinatie met een aantal genoemde aspecten.
- De niveaus van de domeincompetentie zijn daarom gebaseerd op het aantal moderne vreemde talen (1, 2 of 3) dat moet worden beheerst.
- Per taal zijn gedetailleerde taalniveaus aangegeven, afgeleid van een Europees raamwerk dat nationaal en internationaal als standaard erkend wordt. Bij elk niveau zijn ook can-do statements aangegeven. Deze gegevens zijn opgenomen als een bijlage die hoort bij deze competentie.
- Het taalniveau 2 geldt voor minstens één moderne vreemde taal.
- Niveau 1 van de domeincompetentie zal niet altijd zijn bereikt aan het einde van het 1e jaar, als bijv. slechts één vreemde taal vereist is in een opleiding zal dit meetpunt vaak later in de studie liggen.
- De taalniveaus voor een tweede en derde moderne vreemde taal zijn vast te stellen bij de invulling en verbijzondering per opleiding. Randvoorwaarden spelen mee bij die keuze voor een niveau 2 of 3, zoals beschikbare tijd in het curriculum, maar ook vooropleiding van studenten in de taal.
- De taalniveaus zijn in de uitwerking naar onderwerp gekoppeld aan de overige domeincompetenties, ook de complexiteit van een onderwerp. Deze inhoudelijke aspecten hoeven dus niet apart vermeld te worden bij de specificatie van niveaus van domeincompetentie 7.
- De culturele aspecten die te maken hebben met de omgeving, regio of land, hebben wel een duidelijk verband met de beheersing van de taal en zijn om die reden bij de specificatie wel apart genoemd.

**DC 8 Leiding geven aan een bedrijf, een bedrijfsonderdeel, bedrijfsprocessen of een project.**

*Competentieniveau 1: CE/IBL/SBRM/F&B*

- Beheersen van een aantal verschillende aspecten van projectleiderschap, zijnde:
  - opbouwen van een eenvoudige projectorganisatie
  - voorzitten van de vergaderingen van een projectgroep
  - leiden van de uitvoering van de projectopdracht.
  - instrueren en volgen van de deelnemers van een projectgroep.
  - leiding geven bij het maken van een plan van aanpak.
- Herkennen van conflictsituaties in een projectgroep en spelen van een bemiddelende rol
- Opstellen van kwaliteitseisen t.a.v. het project in overleg met een projectgroep,

*Competentieniveau 2: CE/IBL/SBRM/F&B*

- Hanteren van een eenvoudige conflictsituatie in een projectgroep.
- Omgaan met onverwachte gebeurtenissen, die processen in de projectgroep verstoren en reageren op adequate wijze met hulp van derden.
- Geven van leiding op resultaatgerichte wijze, onder begeleiding of supervisie, aan een eenvoudig bedrijfsonderdeel of project.
- Formuleren van lange termijn doelen en deze vaststellen in overleg binnen de projectgroep en tijdig tussentijds toetsen op haalbaarheid.
- Schatten naar waarde van de bijdrage van een medewerker of lid van projectgroep en feedback geven naar de projectgroep.

*Competentieniveau 3: SBRM*

- Geven van richting en sturing op stimulerende wijze aan een groep op basis van een visie, teneinde een gesteld doel te bereiken.
- Ondernemen, zelfstandig, van een actie.
- Handelen op adequate wijze bij onverwachte gebeurtenissen, die processen in de projectgroep verstoren.
- Aanpassen, indien noodzakelijk, van stijl en methode van leiding geven.
- Geven van leiding op resultaatgerichte wijze, zelfstandig, van een bedrijfsonderdeel of project.
- Formuleren, zelfstandig, en verdedigen van de eindresultaten van een project op basis van de resultaten die door de projectgroep zijn opgeleverd.
- Evalueren van een project/proces aan de hand van de vooraf gestelde kwaliteitseisen en afleggen van verantwoording.
- Geven van feedback op adequate wijze aan de groepsleden, tussentijds en na afloop van het project/werkproces.







## Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma

Voor studenten die in de propedeuse van 2011-2012 starten is het onderwijsprogramma als volgt:

	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
<b>Jaar 1</b>	IMN IMR	ODS MRC	MRT MAC	INZ ENG
<b>Jaar 2</b>	IKM	MAS	Minor	Minor
<b>Jaar 3</b>	MCO	BUM	GLM	EDM
<b>Jaar 4</b>	MAP	LMM		

Hieronder staan de thema's die in dit studiejaar behandeld worden kort beschreven. Binnen de opleiding Small Business en Retail Management valt de minor Small Business en Retailmarketing. Deze wordt hieronder toegelicht. Er mag ook een minor uit de minorgids van Avans gekozen worden.

### Themabeschrijvingen

#### **BUM - Business Marketing**

Verdieping van marketingkennis en inzicht en vaardigheden in de toepassing van marketing in de richting van industriële marketing en inkoopmanagement.

Tevens ben je aan het eind van dit thema in staat je correct schriftelijk te uiten in het Engels op HBO-niveau op zakelijk/economisch gebied, het geschrevene te presenteren, alsmede te discussiëren over hetgeen een ander in het Engels presenteert. Hiertoe wordt niet alleen getraind in het structureren en schrijven van documenten, maar wordt tevens de kennis van de grammatica verder verdiept. Je kunt in het kader van marketing en sales activiteiten communiceren met vertegenwoordigers van andere talen en culturen.

#### **CNS - Consumentengedrag**

Aan het einde van deze module heeft de student inzicht en kennis verworven in het gedrag van de consument. De student kan het gedrag verklaren, alsook beïnvloedingsfactoren opsommen en uitleggen. Hierdoor is hij/zij in staat consumentenprofielen en -doelgroepen beter af te bakenen in zijn/haar eigen praktijksituatie.

#### **EDM - E-commerce en dienstenmarketing management**

Na afloop van dit thema begrijp je het belang van Internet als belangrijke bron voor marketing- en bedrijfsinformatie. Je kunt zelfstandig aanbevelingen doen met betrekking tot E-business en E-commerce van jouw werkomgeving. Je kunt de kansen en bedreigingen koppelen aan de zwakke en sterke punten van organisatie op dit vlak van EDM. Daarnaast kun je zelfstandig een eenvoudige en werkende website maken, een geschikte ISP selecteren en een eenvoudig e-commerce plan ontwikkelen en implementeren voor de organisatie waarvoor je werkzaam bent.

Je maakt kennis met de marketing en het management van diensten. Naast de theoretische invalshoek, krijg je ook inzicht in de praktische toepassingen van dienstenmarketing en dienstenmanagement. Na een inleiding waarin het vakgebied wordt verklaard en de omgeving van de dienstverlener duidelijk wordt gemaakt, kom je in aanraking met een aantal strategisch belangrijke zaken betreffende relatiemarketing, consumentgedrag, kwaliteit en marketingstrategie. Vervolgens wordt je inzicht verschaft in de details van dienstenmarketing door middel van de behandeling van alle marketingmix elementen.

#### **ENG - Engels 1**

At the end of the course students are able to write about aspects of globalisation in adequate English, are able to present their findings in an oral presentation in correct English and are able to discuss aspects of globalisation and other students' findings as presented in oral presentations



### **GLM - Global marketing**

Aan het eind van dit thema heb je inzicht in het belang van culturele verschillen bij het acteren op de wereldmarkt. Je bekwaamt je in internationaal management en cultuurmanagement. Verder ben je in staat – zowel geïsoleerd als geïntegreerd in dit thema - het belang van het recht duidelijk te maken. Er wordt stilgestaan bij publiek recht, burgerlijk recht, handelsrecht en internationaal recht.

### **IKM - Inkoopmanagement**

Na het succesvol afsluiten van het thema IKM heb je inzicht en kennis gekregen, én basisvaardigheden ontwikkeld in de belangrijkste principes en concepten op het gebied van inkoop en supply chain management.

Tot slot beschik je na afloop van dit thema over de competentie om ook in de Engelse taal over voldoende communicatieve vaardigheden (schriftelijk en mondeling) te beschikken om de hierboven genoemde themadoelstelling te realiseren.

### **IMN - Inleiding management**

Je verwerft door middel van de breed vormgegeven module Inleiding Management voldoende basiscompetenties om de studie aan de Academie voor Deeltijd Breda met succes in het propedeusejaar te kunnen voortzetten. De kernonderdelen Managementvaardigheden vormen de noodzakelijke basis om de vervolghema's te kunnen volgen.

### **IMR - Inleiding marketing**

Je verwerft door middel van de breed vormgegeven module Inleiding Marketing voldoende basiscompetenties om de studie aan de Academie voor Deeltijd Breda met succes in het propedeusejaar te kunnen voortzetten. De kernonderdelen Marketingvaardigheden vormen de noodzakelijke basis om de vervolghema's te kunnen volgen.

### **INZ - Internationaal zakendoen**

Aan het eind van dit thema weet je wat globalisering en internationaal zakendoen is. Je hebt inzicht in het proces van internationale handel en de economische impact hiervan. Om deze kennis te verkrijgen, heb je een studie met verschillende onderwerpen gehad, zoals cultuur, waarde en houding, politici en recht, economisch vermogen en systemen, geografische invloeden, nationale wetten en overeenkomsten (WTO, NAFTA, EU).

### **LMM – Leidinggeven en Marketingmanagement**

Aan het eind van dit thema kan de student de acht rollen van Quinn benoemen, omschrijven en toetsen in de eigen praktijk. Daarbij begrijp je de ontwikkeling van management en de managementmodellen die hieraan ten grondslag liggen. Verder ben je in staat - zowel geïsoleerd als geïntegreerd in dit thema - de juridische aspecten van export te benoemen en te omschrijven, alsmede het belang van het recht duidelijk te maken.

De module is sterk praktijkgericht waarbij de theorie wordt gebruikt voor het aangeven van de juiste kaders als ondersteuning bij de praktische uitwerkingen van marketingoplossingen en -plannen. Nadat dit thema met goed gevolg is afgesloten is ben je in staat om op zelfstandige wijze conclusies te trekken en aanbevelingen te doen op het gebied van marketing op strategisch niveau.

### **MAC - Marketingcalculaties**

Aan het einde van deze module heb je kennis en vaardigheden verworven m.b.t. marketingcalculaties op NIMA-A niveau. Hierbij zijn de calculaties vooral gebaseerd op de marketingmix Product, Prijs, Plaats en Promotie, alsook op marktonderzoek, strategie en investeringsbeslissingen. De student kan zijn/haar argumenten op een juiste wijze calculatorisch onderbouwen.

### **MAP - Marketingadvies en -planning**

Een grondige uitbreiding van de (strategische) marketingkennis, toegespitst op strategische marketingplanning, vindt plaats bij het bestuderen van het boek van Alsem. Met betrekking tot het onderdeel 'adviesvaardigheden' is de doelstelling dat de student, vanuit het perspectief van Block, handvatten krijgt om de op een juiste manier adviesvaardigheden te ontwikkelen, het denkvermogen met betrekking tot advieswerk te verhogen en op professionele wijze leidinggevend en opdrachtgevers te kunnen overtuigen om hun gegeven advies ook daadwerkelijk geaccepteerd te krijgen.



### **MAS - Marketingstrategie**

Het verkrijgen van inzicht in strategisch marketingmanagement, het verwerven van kennis van het marketingplanningsproces en de vaardigheden om de daartoe benodigde methoden toe te kunnen passen. Door de bestudeerde literatuur en de praktijkcases kom je op NIMA-B niveau. Je kunt vanuit de onderneming een marketingplan afleiden en een marketingplan opstellen vanuit signalen uit de markt, zowel op nationaal als internationaal niveau.

### **MCO – Marktonderzoek en Consumentengedrag**

In dit thema verwerf je inzicht en kennis in het gedrag van de consument. Je kan het gedrag verklaren, alsook beïnvloedingsfactoren opsommen en uitleggen. Hierdoor ben je in staat consumentenprofielen en –doelgroepen beter af te bakenen in jouw eigen praktijksituatie.

Met betrekking tot marktonderzoek, heb je aan het einde van dit thema inzicht en kennis met betrekking tot marktonderzoek van product, prijs, plaats en promotie (communicatie). Je bent in staat om in jouw praktijksituatie eenvoudig marktonderzoek op te zetten, uit te voeren en te analyseren.

### **Minor Marketing Management deel 1 (MAM3)**

Bedrijven met sterke reputaties zijn beter in staat klanten, investeerders en bekwaam personeel aan te trekken. Ze overleven crises die voor andere bedrijven het einde zouden betekenen. 'Reputatiemanagement' laat zien hoe u de reputatie van uw bedrijf kunt meten, de waarde van de reputatie voor het bedrijf kunt vaststellen en hoe u deze op de korte en de lange termijn systematisch kunt verbeteren.

Eerst leer je hoe je de reputatie van je bedrijf kan vergelijken met die van de belangrijkste rivalen. Vervolgens ontdek je dat de bedrijven die als winnaars uit internationale peilingen van reputaties naar voren komen, ook in andere opzichten goed presteren. Ze doen dat door een reeks kernprincipes te formuleren met behulp waarvan ze zich zichtbaar maken en onderscheiden op een consistente, transparante en authentieke manier. Ten slotte leert de student hoe hij/zij initiatieven kan nemen die een authentieke dialoog met alle stakeholders mogelijk maken en zo het 'reputatiekapitaal' opbouwen dat je nodig hebt om te slagen - en om te floreren.

In 'Imagineering' wordt de stelling geponeerd dat het Amerikaanse antwoord op de nieuwe vragen die deze economische situatie oproept, niet zonder meer te kopiëren is naar Europa. Dit boek presenteert het Europese antwoord: authentieke belevingsconcepten in plaats van thematiseren en toevoegen van theater. Het kunnen creëren van belevingswerelden (memorable experiences) die tot de verbeelding blijven spreken, is een onmisbare management' kunst' geworden, de kunst van het raken van het hart. Emotie en fantasie worden cruciale managementvaardigheden.

### **Minor Marketing Management deel 2 (MAM4)**

Aan het eind van dit thema kan de student de acht rollen van Quinn benoemen, omschrijven en toetsen in de eigen praktijk. Daarbij begrijp je de ontwikkeling van management en de managementmodellen die hieraan ten grondslag liggen. Verder ben je in staat - zowel geïsoleerd als geïntegreerd in dit thema - de juridische aspecten van export te benoemen en te omschrijven, alsmede het belang van het recht duidelijk te maken.

De studenten krijgen in dit thema een grondige uitbreiding van de (strategische) retailmarketingkennis. Inzake het Midden- en Kleinbedrijf leer je het ontwikkelen en hanteren van strategieën, gezonde bedrijfsvoering en risico's en valkuilen te herkennen. Je bent in staat om alle relevante aspecten die betrekking hebben op de kritische bedrijfsprocessen binnen het MKB te herkennen, te vertalen naar de praktijk en concrete adviezen te verstrekken naar de eigen werkomgeving om de continuïteit in dit onderdeel van het Nederlandse bedrijfsleven veilig te kunnen stellen.

Aan het eind van dit thema ben je bijkomend in staat om de relatie te leggen tussen kwaliteitsmanagement en organisatie-ontwikkeling. Je kunt het belang uitleggen van het leveren en verbeteren van kwaliteit van producten en diensten, zowel vanuit intern perspectief als het marktperspectief, een en ander volgens de leer van Wentink.



### **Minor Sales en Accountmanagement deel 1 en 2 (MSA3 en MSA4)**

De minor Sales en Accountmanagement is onderverdeeld in de 2 delen MSA3 en MSA4. Om de minor te halen moet je beide delen met voldoende resultaat afronden.

In de minor Sales en Accountmanagement sta je, met onderwerpen als het ontwikkelen en uitvoeren van succesvolle verkoopgesprekken, het maken van gedegen accountanalyses en –plannen, vanaf de eerste bijeenkomst midden in het commerciële management. Aansluitend leer je alle ins-en-outs over de functie en het maken van klantpiramides, het segmenteren en bewerken van klantengroepen en het echte sales management. Je wordt 'competent' in het opzetten van sales teams, het leiden van vertegenwoordigers en accountmanagers en het motiveren en inspireren van medewerkers om gezamenlijk de commerciële doelstellingen van jouw organisatie te behalen en, waar mogelijk, te overtreffen.

### **Minor Small Business en Retailmarketing deel 1 en 2 (MSB3 en MSB4)**

De minor Small Business en Retailmarketing is onderverdeeld in 2 delen MSB3 en MSB4. Om de minor te halen moet je beide delen met voldoende resultaat afronden.

In het eerste deel van de minor staat het verwerven van kennis én vaardigheden op het gebied van strategisch management en ondernemerschap in de retailbranche centraal. Aan de hand van de literatuur van Wissema en Van der Kind kom je tot een grondige uitbreiding van je marketingkennis, nadrukkelijk met betrekking tot retail(marketing).

In het tweede deel van de minor komt het tot een grondige uitbreiding van de (strategische) retailmarketingkennis. Inzake het Midden- en Kleinbedrijf leer je het ontwikkelen en hanteren van strategieën, gezonde bedrijfsvoering en risico's en valkuilen te herkennen. Je bent in staat om alle relevante aspecten die betrekking hebben op de kritische bedrijfsprocessen binnen het MKB te herkennen, te vertalen naar de praktijk en concrete adviezen te verstrekken naar de eigen werkomgeving om de continuïteit in dit onderdeel van het Nederlandse bedrijfsleven veilig te kunnen stellen.

Aan het eind van de minor ben je bijkomend in staat om de relatie te leggen tussen kwaliteitsmanagement en organisatie-ontwikkeling. Je kunt het belang uitleggen van het leveren en verbeteren van kwaliteit van producten en diensten, zowel vanuit intern perspectief als het marktperspectief, een en ander volgens de leer van Wentink.

### **MOS – Marktonderzoek en statistiek mbv SPSS**

Aan het einde van dit thema heeft de student inzicht en kennis verworven in het Opzetten en uitvoeren van marktonderzoek. Statistiek is hiervoor een handig hulpmiddel. Met behulp van een SPSS-softwarepakket is dit veel gemakkelijker en minder tijdrovend en wordt er tijd over gehouden om de gegevens toe te passen voor onderzoek.

Met betrekking tot marktonderzoek, heeft de student aan het einde van dit thema inzicht en kennis met betrekking tot marktonderzoek van product, prijs, plaats en promotie (communicatie). De student is in staat om in zijn/haar praktijksituatie eenvoudig marktonderzoek op te zetten, uit te voeren en te analyseren.

### **MRC - Marketingcommunicatie**

Marketingcommunicatie, het communiceren met je afnemers en stakeholders in het algemeen, is het belangrijkste onderdeel van deze module. Hierbij wordt dieper in gegaan op hoe aanbieders en afnemers in een B2C en- B2B-omgeving communiceren, met welke achterliggende doelen dit gebeurt, welke strategieën gevolgd kunnen worden en hoe per communicatiekanaal geëvalueerd kan worden.

### **MRT - Marketingtrends**

Na het succesvol afsluiten van het thema MRT kan je onderdelen uit het marketingproces benoemen, in eigen woorden uitleggen, en toepassen op de eigen werkomgeving, om zodoende een eenvoudige marketingplan te kunnen opstellen. Dit wordt bereikt volgens het boek volgens het boek van Verhage (NIMA-A-niveau).

### **ODS - Ondernemerschap**

Na succesvolle afronding van deze module kan de student alle relevante bedrijfsprocessen binnen het midden- en kleinbedrijf benoemen, omschrijven en in de dagelijkse praktijk toepassen. Daarnaast is de student in staat om een ondernemingsplan met betrekking tot een MKB op te stellen.



### **SMM - Strategisch marketing management**

De module is sterk praktijkgericht waarbij de theorie wordt gebruikt voor het aangeven van de juiste kaders als ondersteuning bij de praktische uitwerkingen van marketingoplossingen en -plannen. Nadat dit thema met goed gevolg is afgesloten is ben je in staat om op zelfstandige wijze conclusies te trekken en aanbevelingen te doen op het gebied van marketing op strategisch niveau.

Er wordt ingegaan op specifieke financiële vraagstukken, die vooral betrekking hebben op renten, leningen, financieringsregelingen, afschrijvingen en annuïteiten, en van belang zijn bij het budgetteren/financieel plannen van een marketingplan/aanbevelingen m.b.t. marketing.





### **Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris**

#### De heer drs.T.A.M. van der Velde, voorzitter

De heer Van der Velde is ingezet als panellid vanwege zijn deskundigheid op het gebied van Midden- en Kleinbedrijf (MKB) en innovatie en ondernemerschap in het algemeen. De heer Van der Velde beschikt over onderwijsdeskundigheid door zijn werkzaamheden bij Saxion Hogescholen, bovendien is hij projectleider van twee convenanten HBO-MKB Nederland geweest. De heer van der Velde is vertrouwd met de meest recente ontwikkelingen op het gebied van 'leren en werken' en met lesgeven, beoordeling en toetsing van de kennisdomeinen van de opleiding bedrijfsmanagement midden- en kleinbedrijf, de opleiding voor bedrijfskader en de opleiding small business and retail management op hbo-niveau. Bovendien is de heer Van der Velde op de hoogte van de internationale ontwikkelingen in zijn vakgebied. Hij was hoofdredacteur en co-auteur van aantal boeken over onderwerpen betreffende onderwijs en het vakgebied. Daarnaast heeft de heer Van der Velde een aantal artikelen gepubliceerd in tijdschriften als Thema, Expertise en diverse brancheperiodieken en is hij redactielid van het maandblad Expertise. Ook leverde hij bijdragen aan vele congressen in binnen- en buitenland. Voor deze visitatie is de heer Van der Velde individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

#### *Opleiding:*

- |             |   |
|-------------|---|
| 1974        | HEAO-BE   |
| 1979        | Katholieke Hogeschool Tilburg Bedrijfseconomie  |
| 1980 e.v.   | Schoolmanagement Interstudie, Kantoorautomatisering, Bestuurlijke informatica, Leergang begeleider dyslectici |
| 1990 e.v.   | Leergang consultancy skills, van Galen en Voigt, meerdere seminars HBO management in binnen en buitenland.    |
| 2000 – 2007 | Human Dynamics  |

#### *Werkervaring:*

- |              |  |
|--------------|--|
| 1980 – 1996  | Diverse managementrollen in HBO met daarbinnen vele initiatieven voor nieuwe opleidingen, organisatieveranderingen, pedagogische en didactische vernieuwingsinitiatieven   |
| 1996 – 2004  | Projectinitiator/ -leider HBO-MKB Nederland convenanten 1996 en 2000, met landelijke projecten als de MKB-route, werkingenieur Metaalunie, Vouchers in vraaggestuurd duaal onderwijs, regio-regisseur, oprichter Landelijk Expertise Netwerk Vraaggestuurd Leren en werken (LEV'L) |
| 2005 – heden | Directeur Saxion Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap □ Mede-eigenaar LEV'L □ Mede-initiator van en leidinggevende aan Raak projecten, valorisatieprojecten en centres of entrepreneurship   |

#### *Overig:*

Redactielid van het maandblad Expertise

#### De heer L. Stalling MSc

De heer Stalling is ingezet vanwege zijn expertise op het gebied van Small Business & Retail Management. Opgegroeid in een Amsterdamse bloemistenfamilie heeft hij ervaren wat detailhandel in de praktijk betekent. Na zijn studie bedrijfseconomie heeft de heer Stalling zich als consultant beziggehouden met markt- en trendanalyses & strategieontwikkeling. Bij Retail Management Center (RMC) werkt de heer Stalling als consultant aan formuleontwikkeling, vestigingsplaatsonderzoeken en



winkelscans in verschillende branches en is hij op de hoogte van de diverse ontwikkelingen binnen dit vakgebied. Ook begeleidt hij stagiaires van de hbo-opleiding Small Business & Retail Management. Voor deze visitatie heeft de heer Stalling onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

*Opleiding:*

2006	Master Business Economics
2005	Bachelor economie en bedrijfskunde
2002	Propedeuse bedrijfseconomie
1993-2000	Atheneum

*Werkervaring:*

2010-heden	Consultant, Retail Management Center, Amsterdam
2010-mei 2011	Consultant, CityTraffic, Amsterdam
2009-2010	Business Process Analyst, Logica Management Consulting, Amstelveen
2007-dec 2008	Consultant, Science & Strategy, Amsterdam
1997-2002	Verkoper Sportwinkel

De heer drs. P. Fernig

De heer Fernig is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van economische opleidingen met name BE, CE, CO, MER, P&A en SB&RM. De afgelopen jaren was hij als clustermanager Economie verantwoordelijk voor de opzet, inrichting en management van de economische opleidingen in Almere: onderwijs, onderzoek (lectoraat) en ondernemen (contractactiviteiten) binnen het domein economie. Bovendien was hij verantwoordelijk voor het integraal management. Tot 2008 heeft hij via zijn maatschap Fred en Pim diverse projecten uitgevoerd, onder meer als Verandermanager ROC Novacollege (cursusjaar 2007/2008) geadviseerd over de uitvoering van het programma management over projecten voor onderwijsvernieuwing, invoer CGO en 'Aanval op de Uitval', rapportage aan CvB. In het cursusjaar 2006-2007 was hij als onderwijsmanager a.i. Werktuigbouwkunde & Electrotechniek bij Hogeschool Rotterdam verantwoordelijk voor management en organisatie, ontwikkeling teams en voorbereiding accreditatie Werktuigbouwkunde. In de cursusjaren 2004-2006 was hij verantwoordelijk voor het ontwerp en de implementatie van de hoofdfase SBRM inclusief leer-werkomgeving bij Fontys Hogescholen. Voor deze visitatie heeft de heer Fernig onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

*Opleiding:*

1982	VWO, Gemeentelijk Lyceum Eindhoven, Bêta-pakket
1987	Bedrijfseconomie, Katholieke Universiteit Brabant

*Werkervaring:*

2011 – heden	Freelance onderwijsadvies, -ontwikkeling en -uitvoering. Momenteel vooral opdrachten voor particulier onderwijs
2008 – 2011	Clustermanager Economie Almere, Hogeschool van Amsterdam/Hogeschool Windesheim
2003 – 2008	Maatschap FredenPim, buro advi道人, advies, ontwerp en begeleiding van vernieuwingsprocessen in het beroepsonderwijs
2000 – 2003	Docent commerciële economie (part time), HEAO Breda (nu Avans Hogeschool)



- 1994 – 2003 Partner van Management Partners Int., buro voor advies, training en coaching
- 1994 – 1995 Docent bedrijfskunde (part time), HTS Tilburg (nu Avans Hogeschool)
- 1992 – 1993 Zelfstandig importeur schoenen uit Portugal
- 1988 – 1991 Inkoper heren- en kinderschoenen, Hoogenbosch Retail BV
- 1985 – 1986 Docent Economie I, St. Joriscollege Eindhoven, scholengemeenschap voor HAVO/VWO (part time betrekking, naast studie)

*Overig:*

- doorlopend Actief volgen van cursussen en seminars op het gebied van management en onderwijsontwikkeling. Altijd op zoek naar vernieuwing om te ontdekken hoe dingen beter kunnen. Huidige cursus: Visie opleiding (Manfred van Doorn).
- 2005 – 2007 Deelnemer klankbordgroep De Nieuwste School in Tilburg, een nieuw onderwijsconcept van OMO, ondersteund door APS.
- 1998 – 2002 Penningmeester bestuur basisschool RK Loven in Tilburg (1-pitter), Beheer financiën en begeleiding naar fusie met openbaar onderwijs.
- 1995 – heden Actief als workshopleider, spreker en dagvoorzitter op diverse seminars en congressen. Voor infotainment en creëren van beweging bij het publiek.

*De heer R.J. Florentinus*

De heer Florentinus is ingezet als studentlid. Hij volgt in deeltijd de hbo bacheloropleiding Small Business & Retail Management bij Saxion Hogeschool te Enschede. De heer Florentinus is representatief voor de primaire doelgroep van de opleiding en beschikt over studentgebonden deskundigheden met betrekking tot de studielast, de onderwijsaanpak, de voorzieningen en de kwaliteitszorg bij opleidingen in het domein. Voor deze visitatie is de heer Florentinus aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

*Opleiding:*

- 2009 – 2013 Small Business & Retail Management, Saxion Enschede
- 2005 – 2007 Toegepaste Kunst & Techniek, Saxion Enschede (niet afgerond)

*Werkervaring:*

- 2007 – heden Manager/bedrijfsleider, Wereldhorloges BV (binnenkort mede-eigenaar)
- 2006 – 2007 Algemeen medewerker, Ingenieursbureau Wendrich&CO
- 2005 – 2006 Callcenter medewerker, KPN
- Tot 2005 Verschillende (bij)banen in horeca en administratie

*Mevrouw L.A. Redder MSc*

Mevrouw Redder is ingezet als NQA auditor. Door in 2008 deel te nemen aan de evaluatie van het Bachelor-Master systeem en accreditatie voor het ministerie van OCW, uitgevoerd door Centre for Higher Education and Policy Studies, is haar interesse gewekt voor kwaliteitszorg binnen het (hoger) onderwijs. Door haar master thesis 'Quality Assurance in Higher Education' is zij bekend geworden met het accreditatieproces en weet zij aan welke door de NVAO gestelde eisen een opleiding moet voldoen om geaccrediteerd te worden en te blijven. Tijdens haar studie heeft zij als studentlid deelgenomen aan visitaties voor verschillende opleidingen.



Na haar afstuderen in 2010 is mevrouw Redder als junior auditor bij NQA begonnen. Mevrouw Redder heeft in het najaar van 2010 deelgenomen aan de training van de NVAO en is gecertificeerd secretaris.

*Opleiding:*

- 2006 – 2010 Master Public Administration, richting Higher Education Policies, Universiteit Twente
- 2002 – 2006 Bestuurskunde/Overheidsmanagement, Thorbecke Academie, Leeuwarden  
Stage kwaliteit aansluiting mbo-hbo, ROC Friese Poort  
Scriptie toetsen competenties projectleider van Strategisch Implementatieprojecten, Management Centrum, Den Haag
- 1997 – 2002 HAVO, Maartenscollege, Haren

*Werkervaring*

- 2010 – heden Auditor Netherlands Quality Agency, Utrecht
- 2009 – 2010 Studentlid panel visitaties voor verschillende opleidingen in het hoger onderwijs, Netherlands Quality Agency, Utrecht
- 2008 Student Assistent, Evaluatie invoering Bachelor-Mastersysteem en Accreditatie voor het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, CHEPS Universiteit Twente, Enschede
- 2006 – 2007 Medewerker belastingtelefoon Belastingdienst, Hengelo
- 2005 – 2006 Medewerker Reïntegratiebureau, Leeuwarden

*Diversen:*

- 2005 – 2006 Voorzitter Damesdispuut Imperatrix
- 2003 – 2004 Vice-voorzitter Studiegenootschap Trias Politica
- 2003 Secretaris introductiecommissie voor de eerstejaars aan de Thorbecke Academie

## Bijlage 4: Bezoekprogramma

### Maandag 16 april – Voorbereiding

Tijd	Activiteit
12.00 – 17.00	Vorbereidend overleg panel 16.00 – 16.30 inloopspreekuur.
17.00 – 17.45	Blok Inhoud III: Gesprek met studenten propedeuse en hoofdfase Jaar 1: Ivo de Reij, Sander Spruit, Davey Damen, Mustafa Onturk Jaar 2: Claudia vd Brink, Antoine Steendijk, Larissa van Overloop Jaar 3: Kevin Mutsaers, Sander Overweg
17.45 – 18.30	Afronding voorbereiding panel

### Dinsdag 17 april – Bezoekdag

Tijdstip	Programma- onderdeel	Deelnemers (maximaal 6 à 8)
08.30 – 09.15 uur	Blok Inhoud I: afstuderen	<b>Afstudeerbegeleiders en examinatoren</b> Jan Baccarne      Freek Donders Angelo Mulder      Leo Broekhuizen Edwin Zeelenberg      Mark Canjels  <b>Werkveld/externe betrokkenen</b> Marc Stohr      Gijs Hendriks
09.30 – 10.15 uur	Blok Inhoud II: afstudeerfase	<b>Alumni</b> Kees Brand Dennis Dedeystere Ronald Reijnen Stefan de Witte <b>Afstudeerfase</b> Sjoerd Barends Jolanda de Vries Hanneke Weigel
10.30 – 11.15 uur	Gesprek met docenten	<b>Docenten</b> Klaas de Boer Freek Donders Esther Fijneman Marco Kleijnendorst Esther Fijneman Stef Mennens Kees Voorbogt Edwin Zeelenberg

<b>Tijdstip</b>	<b>Programma- onderdeel</b>	<b>Deelnemers (maximaal 6 à 8)</b>
11.30 – 12.15 uur	1 <sup>e</sup> gesprek met opleidingsmanagement	Angelique Botman Jan van Wijk Emese Albert
12.15 – 13.15 uur	Lunchpauze + overleg / extra bestuderen materiaal	Panel
13.15 – 14.00 uur	Blok Borging	Mark Canjels excie Daan Polderman excie Jan Baccarne curcie Ton van Ditzhuijzen opcie
14.15 – 14.45 uur	Eventuele extra gesprekken	Nader bepaald door het panel
14.45 – 16.15 uur	Beoordelingsoverleg Panel	Panel
16.15 – 16.45 uur	2 <sup>e</sup> gesprek opleidingsmanagement, inclusief afronding	Angelique Botman, Jan van Wijk Emese Albert, mogelijk aangevuld met enkele 'kerndocenten'.



## Bijlage 5: Bestudeerde documenten

- Kritische Reflectie
- Opleidingskader ADT SBRM (2011)
- 10 extra afstudeerwerkstukken met beoordelingsformulieren
- Lijst 30 afgestudeerden laatste 2 jaar (2012)
- Voorbeeld e-portfolio
- Boeken

### Standaard 1

- Domeincompetenties en illustraties Commerce (2005)
- Aanvullend document domeincompetenties Bachelor of Commerce (2008)
- ADT Formulier Aanvraag Stagevrijstelling (2010)
- Beginselverklaring SBRM – AM, AMBM en ADT (2012)
- Nationale vergelijking deeltijdopleidingen SBRM (2011)
- Uitval te lijf (2011)
- Internationale vergelijking opleidingen SBRM (2011)
- Projectplan Toetsing ADT (2012)
- Notulen OAR (2010, 2011, 2012)

### Standaard 2

- Avans beleidskader voor bacheloropleidingen (2005)
- ADT-OER BCom ADT (2011-2012)
- Studiegids ADT (2011-2012)
- Module- en themabeschrijvingen incl. toetsopgaven, gemaakte tentamens of werkstukken -> zie aparte themamappen
- Evaluaties van modules / thema's - > zie aparte themamappen
- Collectieprofiel SBRM (2011)
- Literatuurlijsten SBRM (2010-2011)
- Kansrijk in Deeltijd (2011)
- Implementatie Praktijkgericht Onderzoek, ADT (2011-2012)
- Avans Hogeschool verbindt mensen, creëert kennis. Visie op leren en onderwijs (2007)
- Onderwijsbeleidsplan ADT (2012)
- Meerjaren Beleidsplan Avans Hogeschool (2007/2011)
- Realisatieplan MJB 2007-2010
- Meerjaren Beleidsplan Avans Hogeschool (2011-2014)
- Marian Quaak ADT (2011)
- Enquête onder propedeuse CE-SBRM (2011)
- Enquête onder instroom 2010-2011
- Korte samenvatting enquête onder instroom 2010-2011
- Evaluatie portfolio presentaties KW-3 (2010-2011)
- CV's docenten (2012) -> digitaal
- Taakomschrijving kerndocenten ADT (2010)
- ADT Personeelsbeleidsplan (2011)
- Docentenwegwijzer (2011-2012)
- Notitie Avondje Tafelen (2009)
- Notitie Kennis Delen (2011)
- Projectplan Toetsing ADT (2011)
- Kwaliteitsplan ADT (2009-2012)



### Standaard 3

- OER BCom ADT (2011-2012)
- Kansrijk in Deeltijd (2011)
- Taakomschrijving kerndocenten ADT (2010)
- Functieomschrijving opleidingscoördinator (2010)
- ADT Draaiboek afstuderen (2010-2011)
- Logboek afstuderen (2010-2011)
- ADT Draaiboek afstuderen (2011-2012)
- Logboek afstuderen (2011-2012)
- Succesvol Afstuderen bij Academie voor Deeltijd (2008)
- Vragenlijst Alumni SBRM (2011)
- Vragenlijst alumni – werkveld (2011)
- KDO (2011)

### Overig

- Kwartaalenquêtes
- STO en NSE resultaten
- Afstudeerenquêtes
- Medewerkers tevredenheidsonderzoek ADT
- Managementinformatie : Businessplan 2011, MARAP1, 2, 3, 4 2011
- Verslagen van overleg in relevante commissies (Opleidingscommissie, Curriculumcommissie, Examencommissie)

## **Bijlage 6:    Overzicht bestudeerde afstudeerwerken**

Hieronder een overzicht van de studenten van wie het panel de afstudeerwerken heeft bestudeerd. Conform de regels van de NVAO zijn alleen de studentnummers opgenomen.

1122713  
2013561  
2014955  
2014776  
1114609  
2011234  
2014441  
2014837  
2013915  
2014446  
2010538  
2012253  
2003865  
2005860  
9952600  
1111666







**Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid**

Netherlands Quality Agency



Bladnummer 3

**Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie**

Betreffende de visitatie van de

Opleiding: Small Business and Retail Management,  
deeltijdopleiding Breda en Den Bosch

Instelling: Avans Hogeschool

Visitatiedatum: 17 april 2012

Ondergetekende: *JAN VAN WIJKE*

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: *DIRECTEUR ACADEMIE VOOR DEELTIJD*

verklaart hierbij dat alle informatie ten behoeve van de visitatie van de genoemde opleiding in volledigheid en correctheid ter beschikking wordt gesteld, waaronder informatie over alternatieve afstudeerroutes die momenteel en/of gedurende de afgelopen 6 jaar (hebben) bestaan, zodat het visitatiepanel tot een op juiste feiten gebaseerde oordeelsvorming kan komen.

Handtekening: 

Datum: *19 maart 2012*



RCR/10726 Ond: 014A2012,03 Eindrapport SB&RM Den  
Bosch

Volgnr: CvB-12-0505

12-07-2012

Dossiernr: d11524

## **Avans Hogeschool, 's-Hertogenbosch**

### **Small Business and Retail Management**

**HBO-bachelor voltijd, duaal en Ad-programma**

### **Beperkte opleidingsbeoordeling**

## Inleiding

De opleiding Small Business and Retail Management van Avans Hogeschool wordt vanuit drie academies aangestuurd, twee in Breda en één in 's-Hertogenbosch. De academie in 's-Hertogenbosch omvat een voltijdse en duale opleiding en een Associate degree programma. Dit visitatierapport betreft de beoordeling van deze programma's. De beoordeling is uitgevoerd door een visitatiepanel dat door NQA in opdracht van Avans Hogeschool is samengesteld. Het panel is in overleg met de opleiding samengesteld en is voorafgaand aan de visitatie goedgekeurd door de NVAO.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Het is opgesteld conform het *Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling* van de NVAO (22 november 2011) en het *NQA Protocol 2012 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 22 en 23 mei 2012. Het visitatiepanel bestond uit:  
De heer drs. T.A.M. van der Velde, voorzitter (voorzitter, domeindeskundige)  
De heer L. Stalling MSc (domeindeskundige)  
De heer drs. P. Fernig (domeindeskundige)  
De heer J.F. Langewen (studentlid)

Mevrouw L.A. Redder MSc, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

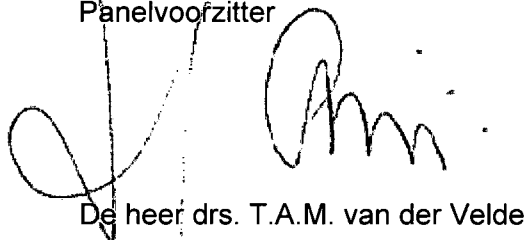
Bij de aanvraag werd door de instelling een kritische reflectie aangeboden die naar vorm en inhoud voldeed aan de eisen van het desbetreffende beoordelingskader van de NVAO en aan de eisen van het *NQA Protocol 2012*.

Het panel heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. De kritische reflectie en alle overige (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie hebben het visitatiepanel in staat gesteld om tot een weloverwogen oordeel te komen.

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

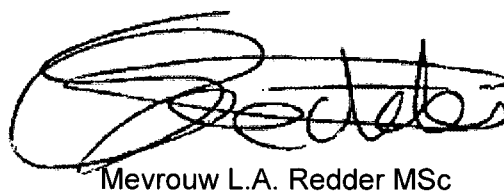
Utrecht, 10 juli 2012

Panelvoorzitter



De heer drs. T.A.M. van der Velde

Panelsecretaris



Mevrouw L.A. Redder MSc

## Samenvatting

Het panel heeft de opleiding Small Business & Retail Management (voltijd, duaal en Ad) van Avans Hogeschool in 's-Hertogenbosch in haar geheel als **voldoende** beoordeeld.

### *Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties*

De opleiding bereidt studenten voor op het uitoefenen van volwaardige functies op hbo-niveau in het gehele beroepsdomein van Commerce. De opleiding legt daarbij nadruk op het ondernemen en managen in de retailcontext. Voorbeelden van functies waar afgestudeerden terechtkomen zijn bijvoorbeeld: vestigingsmanager midden-grootdetailbedrijf, franchisenemer detailhandel en filiaalmanager. De opleiding sluit met haar eindkwalificaties aan bij de domeincompetenties van de Bachelor of Commerce. De opleiding heeft aan de acht domeincompetenties twee Avansbrede en twee opleidingsspecifieke competenties toegevoegd. Het competentieprofiel is door het eigen werkveld gevalideerd. Het panel is enthousiast over de consistente en transparante wijze waarop de opleiding haar profilering op de retailcontext in de leerdoelen en het programma heeft uitgewerkt. Het panel beoordeelt standaard 1 als **goed**.

### *Standaard 2 Onderwijsleeromgeving*

Het panel stelt vast dat de inhoud van het programma systematisch is afgestemd op de eindkwalificaties van de opleiding. Uit het gesprek met studenten blijkt dat helder is wat er per studieonderdeel van hen wordt verwacht en hoe zij aan de eindkwalificaties werken. Het programma is door zijn opbouw en inhoud zeer goed studeerbaar voor de student. Zo sluit de inrichting en niveau van de opleiding aan bij de instromende student, is de opbouw in elk studiejaar gelijk, is de samenhang in het programma goed, worden studenten intensief begeleid en zijn er voldoende en up-to-date voorzieningen. Studenten geven aan tevreden te zijn over de docenten, ze kunnen altijd bij de docenten terecht. Verder is de sfeer binnen de opleiding goed.

Eén van de sterkste punten van de opleiding is haar praktijkgerichtheid, waardoor studenten in staat zijn de theorie gelijk in de praktijk toe te passen. Voor de duale en Ad-studenten wordt dit aspect versterkt doordat zij werken en leren combineren. Zo werken Ad-studenten vier dagen en gaan zij één dag per week naar school. Duale studenten werken ook vier dagen, maar gaan één dag per twee weken naar school. De duale opleiding start in het derde jaar. Deze studenten volgen de eerste twee jaren van het voltijdprogramma of het Ad-programma.

Een selectie van de thema's die tijdens de opleiding aan de orde komen, zijn: vestigingsplaats, inkoop en verkoop, communicatie en nieuwe media, Balanced Score Card, retailmanagement, en winkeltechniek en winkelinrichting. De aangeboden modules zijn deskundig ingevuld. Wel zou de opleiding meer aandacht kunnen hebben voor het implementeren van de onderzoekslijn en de bekendheid van de rollen en taken van en afstemming tussen de gremia die verantwoordelijk zijn voor de borging van de kwaliteit van de opleiding. Het panel beoordeelt standaard 2 als **voldoende**.

### *Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten*

Het panel stelt vast dat de opleiding een duidelijk systeem van toetsing kent en dit op een consistente manier uitvoert. De opleiding gebruikt onder andere: kennis- en begriptoetsen, casustoetsen, overall toetsen, vaardigheidstoetsen en praktijk- en projectopdrachten. Het panel is van mening dat de kwaliteit van en de variatie van toetsen goed is. Het oordeelt ook positief over het niveau dat studenten bereiken bij de projectopdrachten en de stage. In de reflectieverslagen laten studenten zien kritisch op hun eigen ontwikkeling te zijn.

De eindfase van de opleiding, jaar twee voor de Ad-studenten en jaar vier voor de voltijd en duale studenten, bestaat uit een afstudeeropdracht. Voor alle varianten bestaat de afstudeeropdrachten uit het doen van een praktijkgericht onderzoek. De afstudeeropdrachten worden afgerond met een presentatie en verdediging. De beoordeling vindt plaats door een docent (nooit de begeleider) en een externe beoordelaar. Het panel is positief over het behaalde niveau. Het is met name onder de indruk van het niveau dat Ad-studenten hebben bereikt. Het niveau van deze producten is vergelijkbaar en in de meeste gevallen hoger als het niveau dat de voltijd en duale studenten na twee studie jaren laten zien. De opdrachten van alle varianten zijn relevant voor de beroepspraktijk en er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van erkende analysemodellen. Het panel vraagt bij de voltijd en duale afstudeeropdrachten aandacht voor de onderzoeksvaardigheden, de onderbouwing van de probleemstelling, de literatuurstudie en de uitwerking van de onderzoeksvragen en de onderzoeksopzet. Het panel is van mening dat dit door een strakkere sturing van de begeleider al verbeterd kan worden.

Het panel stelt vast dat met name uit de gesprekken blijkt dat de beoordeling van toetsen en opdrachten op een objectieve en adequate manier gebeurt. Studenten ontvangen voldoende mondelinge feedback. De schriftelijke onderbouwing van het eindoordeel kan worden versterkt, aldus het panel. Het panel komt op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen tot het oordeel **voldoende** voor zowel de voltijd als duale opleiding als het oordeel **goed** voor het Ad-programma.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Basisgegevens van de opleiding</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>11</b>
	Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties	11
	Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	13
	Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten	21
<b>3</b>	<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>31</b>
	Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding	33
	Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma	41
	Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris	43
	Bijlage 4: Bezoekprogramma	47
	Bijlage 5: Bestudeerde documenten	49
	Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	51
	Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid	53

# 1 Basisgegevens van de opleiding

## Administratieve gegevens van de opleiding

1. Naam opleiding in CROHO	Small Business and Retail Management
2. Registratienummer opleiding in CROHO	34422
3. Oriëntatie en niveau	Hbo-bachelor
4. Aantal studiepunten	240
5. Afstudeerrichting	-
6. Varianten	Voltijd en duaal
7. Locatie	's-Hertogenbosch
8. Ad-programma	Small Business and Retail Management
9. Registratienummer AD in CROHO	80010
10. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	Vorige visitatie: 11 mei 2006 Besluit NVAO: 1 januari 2008
11. Code of conduct	Ja

## Administratieve gegevens van de instelling

12. Naam instelling	Avans Hogeschool
13. Status instelling	Bekostigd
14. Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Aangevraagd

De opleiding Small Business and Retail Management van Avans Hogeschool wordt vanuit drie academies aangestuurd, twee in Breda en één in 's-Hertogenbosch. De opleidingen zijn apart gevisiteerd, maar wel door hetzelfde visitatiepanel bezocht. Alleen de student is gewisseld, één student voor de beoordeling van de deeltijdopleiding en een andere student voor de beoordeling van de twee voltijdopleidingen, de duale opleiding en het Ad-programma. Er is afgesproken dat er drie rapporten worden geschreven. Dit rapport bevat het oordeel over de voltijdse en duale opleiding en het Ad-programma in 's-Hertogenbosch.

## Kwantitatieve gegevens over de opleiding

### 1. In- door- en uitstroomgegevens van de laatste zes cohorten

Voltijd	Instroom	Uitval eerste jaar ho	Uitval herinschrijvers	Rendement
2005	97	29%	48%	46%
2006	106	25%	43%	53%
2007	141	39%	48%	-
2008	164	26%	37%	-
2009	180	37%	-	-
2010	201	24%	-	-



Duaal*	Instroom	Uitval eerste jaar	Uitval herinschrijvers	Rendement
2005	13	54%	69%	23%
2006	11	64%	73%	27%
2007	22	27%	32%	41%
2008	17	41%	59%	-
2009	18	28%	-	-
2010	27	22%	-	-

\* In 2005 en 2006 stroomde studenten vanaf jaar één in als duale student. Met ingang vanaf 2007 geldt een instroom in duaal vanaf het derde studiejaar. Dat betekent dat vanaf 2007 'uitval eerste jaar' en 'uitval herinschrijvers' de uitval na respectievelijk het derde of vijfde studiejaar is. Deze studenten vallen of helemaal uit of stromen terug in het voltijdse programma.

Ad	Instroom	Uitval eerste jaar	Uitval herinschrijvers	Rendement
2007	33	30%	45%	55%
2008	60	17%	35%	62%
2009	36	19%	25%	-
2010	76	26%	-	-

2. Gerealiseerde docent-studentratio. De docent-studentratio is 1:24,8

3. Gemiddeld aantal klokuren per fase van de studie.

Voltijd	
P1	13,7
P2	12,5
P3	12,9
P4	10,5
K1	14,4
K2	13,2
K3	9,1
K4	12,7
Stage	1,0
E1-E2	6,5
Minor	6,5
Afstuderen	0,8

Duaal	
D1	2,7
D2	3,3
D3	5,1
D4	3,9
D5	2,1
D6	2,9
Afstuderen	2,6

Associate degree	
Ad1	5,6
Ad2	5,9
Ad3	5,6
Ad4	5,9
Ad5	5,6
Ad6	5,9
Afstuderen	2,4

## 2 Beoordeling

Het visitatiepanel beschrijft hieronder per standaard van het NVAO beoordelingskader de bevindingen, overwegingen en conclusies. Het eindoordeel over de opleiding volgt in hoofdstuk 3.

De opleiding kent een voltijd en duale variant en een Ad-programma. Daar waar verschillen tussen de varianten en/of het Ad-programma zijn, zijn deze beschreven. In de overige gevallen is de situatie voor alle varianten hetzelfde.

### Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

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

#### *Bevindingen*

##### *Beroepsprofiel*

De opleiding bereidt studenten voor op het uitoefenen van volwaardige functies op hbo-niveau in het gehele beroepsdomein van Commerce. De opleiding leidt op tot managers en ondernemers in small business en retail. De opleiding legt daarbij nadruk op het ondernemen en managen in de retailcontext. Voorbeelden van functies waar afgestudeerden terechtkomen zijn bijvoorbeeld: vestigingsmanager midden-grootdetailbedrijf, franchisenemer detailhandel en filiaalmanager.

##### *Eindkwalificaties*

De eindkwalificaties van de opleiding komen volledig overeen met de kwalificaties uit het landelijk opleidingsprofiel, zoals geformuleerd in *Domeincompetenties en Illustraties Commerce (2005)* en in het *Small Business & Retail Management: "Het competentieprofiel herijkt" (januari 2004)*. In 2008 is per domeincompetentie geformuleerd op welk niveau een afgestudeerd SB&RM'er zou moeten kunnen opereren (*Aanvullend document Domeincompetenties Bachelor of Commerce, 2008*). Deze documenten zijn vastgesteld door het Landelijk Domeinoverleg Commerce en goedgekeurd door de HBO-raad. In 2008 is tevens in samenwerking met het werkveld een Body of Knowledge and Skills opgesteld door het Sectoraal Adviescollege Hoger Economisch Onderwijs van de HBO-raad, waar per competentie dieper wordt ingegaan op de achterliggende basiskennis en deskundigheidsgebieden. De opleiding heeft in 2010-2011 haar competenties nader ingekleurd. Aan de domeincompetenties zijn vier competenties toegevoegd, twee competenties om recht te doel aan het specifieke karakter van SB&RM (HRM en (financiële) resultaten) en twee algemene Avansbrede competenties (sociale en communicatieve competentie en de zelfstuderende competentie). Voor het Ad-programma is nog een aanvullende *Ad-gedragscompetentieset* gemaakt.

De opleiding kent daarmee twaalf competenties (zie bijlage 1), die zijn uitgewerkt naar drie beheersingsniveaus en leerdoelen. De beheersingsniveaus zijn gekoppeld aan de niveaus binnen de retailsector (*Bestek B2M2*), te weten het assistentenniveau (niveau één), het niveau van medewerker binnen leidinggevend kader (niveau twee) en het niveau van een jonge professional (niveau drie). Aan het einde van de opleiding functioneren de voltijd en duale studenten op niveau drie en de Ad-studenten op niveau twee.

Door de contacten met het werkveld is de opleiding in staat de landelijke ontwikkelingen op de voet te volgen, en waar nodig in haar curriculum in te voeren. Zo participeert de opleiding in het landelijk opleidingsoverleg SB&RM en overlegt de opleiding via de werkveldadviesraad (WAR) over actuele ontwikkelingen binnen de beroepspraktijk en/of het onderwijs. De WAR komt ten minste twee maal per jaar bijeen. Uit de notulen van de werkveldadviesraad blijkt dat zij zowel het competentieprofiel als de uitwerking hiervan voor de retailcontext heeft gevalideerd. Daarnaast onderhoudt de opleiding relaties met het werkveld door de samenwerking met verschillende bedrijven voor de werkervaringsplekken. De onderwijscommissie beslist uiteindelijk welke ontwikkelingen in het programma worden meegenomen.

#### *Oriëntatie*

De opleiding heeft een verkenning van het werkveld en het beroep uitgevoerd (zie *Opleidingskader*). Uit een vergelijking met de andere Nederlandse SB&RM-opleidingen blijkt dat de opleiding zich onderscheidt door de nadruk op de retail. Dit komt tot uiting in de competenties, die een retailinkleuring hebben gekregen en door de toevoeging van twee extra competenties.

Uit de internationale vergelijking blijkt dat de opleidingen in België, Duitsland en Engeland vergelijkbaar zijn. Verder blijkt dat er in de retail doorgaans met lokaal management wordt gewerkt. Dat geldt zowel voor de lokale hoofdkantoorfunctie als voor de managementfunctie in de winkels. De aansturing van de verschillende landenorganisaties vindt doorgaans plaats vanuit het hoofdkantoor in het moederland. De inkoopkant is wel meer internationaal georiënteerd. Inkoopers van bijvoorbeeld Blokker, HEMA, V&D, Kwantum et cetera reizen de hele wereld over, op zoek naar voor de Nederlandse winkels interessante artikelen en aanbieders/producenten. Dat betekent dat het aantal specifiek internationale functies waarvoor de opleiding kan opleiden, beperkt is. De opleiding heeft daarom gekozen voor een focus op de Nederlandse markt, maar houdt wel de internationale ontwikkelingen in de gaten.

Het panel is zeer positief over de manier waarop de opleiding haar profilering voor de retailcontext verwoordt. Het panel stelt vast dat de opleiding dit op transparante wijze heeft vormgegeven door de toevoeging van extra competenties aan de domeincompetenties en door de uitwerking van de competenties naar leerdoelen. Deze zijn gespecificeerd naar de retailcontext.

### *Veranderingen binnen het domein*

Vanaf september 2012 vallen de opleidingen SBRM niet meer binnen het domein van Bachelor of Commerce (BCom), maar binnen het domein van de Bachelor of Business Administration (BBA). De opleiding heeft een benchmark tussen beide profielen uitgevoerd. Het blijkt dat het huidige competentieprofiel van de opleiding al grotendeels overeenkomt met het landelijk profiel van de BBA. De opleiding geeft aan dat zij door de toevoeging van de twee specifieke competenties al in de richting van BBA is opgeschoven. Het thema 'dienstenmarketing' zou nog moeten worden toegevoegd aan het opleidingsprogramma. Het panel constateert dat de opleiding bewust bezig is met de transitie van BCom naar BBA. Het heeft er dan ook vertrouwen in dat wanneer er duidelijkheid over de manier van invoering (trapsgewijs of in zijn geheel) de opleiding in staat is de BBA-competenties concreet te vertalen naar het onderwijs.

### *Overwegingen en conclusie*

De opleiding sluit met haar eindkwalificaties aan bij de domeincompetenties van de Bachelor of Commerce. De opleiding heeft aan de domeincompetenties twee Avansbrede en twee opleidingsspecifieke competenties toegevoegd. Het competentieprofiel is door het eigen werkveld gevalideerd. Het panel is enthousiast over de consistente en transparante wijze waarop de opleiding haar profilering op de retailcontext in de leerdoelen en het programma heeft uitgewerkt.

De domeincompetenties staan op het punt om te worden aangepast ten behoeve van aansluiting bij het domein van Business Administration. De opleiding heeft al een benchmark uitgevoerd. Het panel verwacht dan ook dat deze transitie geen problemen zal gaan opleveren. Mede gezien de zorgvuldige uitwerking van de huidige competenties.

Het panel komt op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen tot het oordeel **goed** voor zowel de voltijd en duale opleiding als het Ad-programma.

## **Standaard 2      Onderwijsleeromgeving**

*Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.*

### *Bevindingen*

#### Inhoud van het programma

##### *Opbouw van het programma*

De voltijd en duale opleiding bestaan uit vier studiejaren, die zijn onderverdeeld in een propedeutische fase en een hoofdfase. Het Ad-programma bestaat uit twee studiejaren, ook bestaande uit een propedeuse en een hoofdfase. Elk studiejaar is onderverdeeld in vier perioden van tien weken. Binnen elke tienweekse periode is de opbouw gelijk. De eerste zeven weken zijn onderwijsweken gevolgd door een afrondings- en toetsingsweek (weken acht en negen) en een herkansingsweek (week tien).

Bij de voltijd en duale opleiding richt de propedeuse zich op het leren studeren, het oriënteren op het vakgebied en het selecteren. Inhoudelijk staat in de propedeuse centraal dat de studenten een basis krijgen voor het onderhouden van reguliere en resultaatgerichte commerciële bedrijfsvoering. Thema's die in jaar één aan bod komen zijn: vestigingsplaats, inkoop en verkoop, winstgevende creativiteit en Balanced Score Card. Naast projecten krijgen studenten vakken en vaardigheden aangeboden, zoals: marketing, bedrijfsvoering, financiën, rapporteren en communiceren. Aan het einde van jaar één dienen studenten alle competenties op niveau één (het assistentenniveau) te beheersen.

In de kernfase (jaar twee) staat de vraag centraal 'wat het management te doen staat als het bedrijf op kritische momenten naar een nieuwe toekomst geholpen moet worden, bijvoorbeeld in een groeifase'. Thema's die aan de orde komen zijn: retail management, waarde creatie, communicatie en nieuwe media, en winkeltechniek en winkelinrichting. Ook hier worden naast de projecten vakken en ondersteunende vaardigheden aangeboden. Voorbeelden zijn: argumenteren en overtuigen, persoonlijke presentatie en helder en compact schrijven. Aan het einde van de kernfase beheerst de student alle competenties op niveau twee (medewerker binnen leidinggevend kader). Na het afronden van de kernfase maakt de student de keuze of hij naar de duale opleiding wil of de voltijddopleiding vervolgt.

De voltijddopleiding start in het derde jaar met een stage van dertig studiepunten. In de tweede helft van het derde jaar, de eindfase, is het centrale thema 'de rol van een effectieve leidinggevende, met name bij het continueren en uitbouwen van een onderneming'. Onderwerpen die in deze fase aan bod komen zijn bedrijfsstrategie en implementatie. Zo maken studenten bijvoorbeeld een strategisch marketingplan en een implementatieplan voor een versspecialist in groente en fruit. In jaar vier van de voltijddopleiding volgen studenten een minor en werken zij aan het afstudeerwerk.

Studenten die in het derde en vierde jaar voor het duale traject kiezen maken een persoonlijk opleidingsplan waarin zij de volgorde aangeven waarin zij aan de competenties gaan werken in de laatste twee studie jaren. Naast het uitvoeren van opdrachten binnen hun eigen werkplek krijgen studenten theorie aangeboden. In de eerste helft van jaar vier volgen duale studenten een minor. In de tweede helft van het jaar sluiten zij de opleiding af met een meesterproef.

Aan het einde van het vierde jaar dienen zowel de voltijd als duale studenten alle competenties op niveau drie (jonge professional) te beheersen.

Om te worden toegelaten voor de duale opleiding moet de student de zogenoemde duaaldrempel over. Zo moet de student de propedeuse volledig hebben afgerond, alle onderdelen van de kernfase gevolgd en minimaal drie van de vier projecten van de kernfase hebben afgerond. Verder moet de student ten minste een zeven hebben gehaald voor het onderdeel beroepshouding. Ook moet hij beschikken over een erkende duale werkplek.

De Ad-studenten doorlopen een tweejarig programma. Het eindniveau van dit programma is vergelijkbaar met het niveau dat voltijd en duale studenten behalen na twee jaar, namelijk niveau twee 'leidinggevend karakter'. Het Ad-programma kent een aanvullende gedragscompetentieset, waarbij de gedragscompetenties zijn ingedeeld in vijf niveaus.

De Ad-student dient tachtig procent van deze competenties op niveau drie af te ronden. Ad-studenten die het programma met goed gevolg hebben afgerond, kunnen in stromen in het derde studiejaar van het duale traject.

Het Ad-programma correspondeert inhoudelijk met de eerste twee jaren van de voltijdopleiding, met uitzondering van de blokken zeven en acht. Dat zijn bij Ad de afstudeerblokken. De blokken binnen het Ad-programma zijn: de markt, formulebeheer, winkelinrichting, plannen en budgetteren, retailmarketing, marketingcommunicatie. Om te worden toegelaten tot het Ad-programma moeten studenten een werkervaringsplek hebben op leidinggevend niveau en werken zij vier dagen in de week.

### *Kennis en kunde*

De docenten van de opleiding stellen zich via contacten met het werkveld op de hoogte van de ontwikkelingen in de beroepspraktijk (zie ook standaard 1). Zo is één van de ontwerpeisen bij het ontwikkelen van de onderwijsblokken dat er met één of meer bedrijven wordt samengewerkt. De samenwerking bestaat enerzijds uit advisering betreffende de inhoud van het thema, het verzorgen van gastcolleges, het leveren van taakmateriaal en anderzijds uit het begeleiden van groepen studenten die opdrachten uitvoeren voor het betreffende bedrijf. Ook via de werkveldadviesraad, begeleiding bij praktijkopdrachten en stage, het lezen van vakliteratuur en het bijwonen van symposia stellen docenten zich op de hoogte van actuele ontwikkelingen. Vooral de duaal en Ad-studenten komen geregeld met nieuwe ontwikkelingen aanzetten tijdens colleges. Dit draagt ertoe bij dat de inhoud van het programma actueel is, aldus het panel. Wel is het panel van mening dat de aandacht voor de toekomstvisie op retail, het nadenken over toenemende technologieën en maatschappelijke ontwikkelingen sterker in de beroepsproducten naar voren kan komen. Dit beeld wordt bevestigd door de bestudering van de inhoud van de modules. Het panel stelt ook vast dat de literatuur die binnen de opleiding wordt gebruikt actueel en van goede kwaliteit is.

De opleiding heeft ervoor gekozen om naast de competenties een aparte Body of Knowledge op te nemen. De Body of Knowledge is gebaseerd op de landelijke Body of Knowledge and Skills uit het domein Commerce. De Body of Knowledge ligt ten grondslag aan de modules en bestaat uit verschillende leerlijnen, namelijk: ondernemerschap, strategie en waardecreatie, bedrijfsprocessen, zakelijke vaardigheden, marketing, rekenkunde en onderzoek en analyse.

Eén van de leerlijnen is onderzoek en analyse. Deze leerlijn is in het studiejaar 2010-2011 verder aangescherpt om studenten al vanaf het eerste studiejaar met onderzoeksvaardigheden in aanraking te laten komen. Hiermee bouwt de aandacht voor onderzoek gedurende de opleiding op. Zo ligt in de propedeuse de nadruk op het vinden van een probleemstelling, in de jaren twee en drie komen hier onderzoeksmethoden en soorten onderzoek bij. Alles komt uiteindelijk samen in de afstudeeropdracht van de student. Uit het gesprek met docenten komt naar voren dat docenten vinden dat de onderzoeksvaardigheden bij zowel docenten als studenten verder verbeterd zouden moeten worden. Het panel vraagt hiervoor de aandacht van de opleiding. Deze slag zou gemaakt kunnen worden door bijvoorbeeld meer aansluiting met het lectoraat te zoeken.

Het lectoraat zou een deel van de leerlijn en vakken voor zijn rekening kunnen nemen en docenten kunnen bijscholen, maar ook bij het afstuderen worden ingezet om enerzijds criteria voor probleemspecificatie en onderzoeksopzet te formuleren en anderzijds een rol te spelen in de validatie van deze mijlpalen in afstudeertrajecten. Het panel verwacht door de aanscherping van de onderzoekslijn al kwaliteitsverbetering op het gebied van onderzoeksvaardigheden bij studenten en docenten. Voor onderzoeksvaardigheden, zie ook standaard 3.

#### *Relatie tussen de beoogde eindkwalificaties en de inhoud van het programma*

Het panel heeft het programma bestudeerd en stelt vast dat de opleiding op systematische wijze de inhoud van het programma heeft afgestemd op de beoogde eindkwalificaties. De *competentiematrix* laat zien hoe de eindkwalificaties, de studieonderdelen en de beheersingsniveaus in de verschillende jaren aan elkaar zijn gekoppeld. Ook de *Studiegids* en de *curriculumoverzichten* geven hier informatie over. In de *Studiegids* is zichtbaar welke kennis en vaardigheden bij welke modules aan bod komen. In het *curriculumoverzicht* is een koppeling tussen de leerlijnen en de modules gemaakt. Verder is voor elk programmaonderdeel een modulewijzer aanwezig, waarin staat beschreven wat er in het programmaonderdeel aan bod komt (opdrachten, vaardigheidstrainingen, colleges), hoe het onderdeel wordt getoetst en aan welke leerdoelen de student werkt. De modulewijzers kennen een vast format. Het geheel maakt een gestructureerde indruk, aldus het panel. Uit het gesprek met studenten blijkt dat ook bij hen helder is wat er per studieonderdeel van hen wordt verwacht en aan welke eindkwalificaties zij werken.

Het panel oordeelt positief over de opbouw van de verschillende varianten. De inrichting van het programma sluit aan bij het niveau van de instromende student en door de opbouw van het programma worden verschillende kenniselementen en competenties in een bredere context met elkaar geïntegreerd, aldus het panel.

#### Vormgeving van het programma

##### *Didactisch concept*

Binnen de voltijdopleiding is projectonderwijs de belangrijkste onderwijsvorm. Per blok worden naast het project cursussen en vaardigheidstrainingen aangeboden die de studenten in staat stellen om de vereiste kennis en vaardigheden te verwerven. Bij de vaardigheidstrainingen geldt een aanwezigheidsplicht.

In het Ad-programma is action learning de belangrijkste leervorm; de studenten werken vier dagen per week en komen één dag per week naar school voor theorie en integratie. In de ochtend wordt er in kleine groepen aandacht besteed aan de competentieontwikkeling en de reflectie van de student. Expliciete aandacht gaat uit naar de *gedragscompetentieset*. In de middag gaat de aandacht uit naar de theorie door bijvoorbeeld: colleges, opdrachten en casuïstiek. De uitkomst van de praktijkopdrachten wordt door studenten in de vorm van een learner report opgeleverd. Het panel heeft voorbeelden van praktijkopdrachten bekeken en is van oordeel dat het concrete en relevante opdrachten zijn. In vergelijking met de opdrachten voor de voltijd zijn de opdrachten voor het Ad-programma iets gestructureerder. Het panel is van mening dat de opleiding daarmee aansluit bij de doelgroep die het Ad-programma volgt.

Action learning staat ook centraal in de duale opleiding. Deze studenten werken vier dagen per week en komen één dag per twee weken naar school. Op die dag krijgen zij cursorisch onderwijs aangeboden in combinatie met reflectie op hun competentieontwikkeling. Via hun Persoonlijk Ontwikkelingsplan en Portfolio verantwoorden zij zich over de behaalde competenties. Het duale onderwijs is dus steeds een combinatie van onderwijs (theorie) en reflectie op de competentieontwikkeling op de werkplek (praktijk).

Voor zowel de werkplek van het Ad-programma als de werkplek van de duale opleiding geldt dat deze moet voldoen aan de door de opleiding opgestelde eisen. Eén van de eisen is de begeleiding vanuit de werkplek. Voor de Ad-studenten geldt specifiek dat de opleiding let op de mogelijkheden voor het uitvoeren van taken op beheersingsniveau twee, zodat deze studenten de benodigde competenties ook op dit niveau kunnen behalen. Het panel oordeelt positief over de wijze waarop de opleiding de kwaliteit van de werkplekken voorafgaande aan het werkplekleren goedkeurt en daarna blijft monitoren.

Uit bovenstaande bevindingen blijkt dat de koppeling tussen theorie en praktijk een belangrijk speerpunt binnen de opleiding is. Deze visie op leren is ook vastgelegd in het *Opleidingskader SBRM 2011-2012*. Daarin staat dat: 'De opleiding wil dat studenten leren in een realistische taakomgeving. In het onderwijs moet de beroepspraktijk aanwezig zijn (in casussen, gastcolleges, stages, opdrachten). De opleiding wil geïntegreerd onderwijs aanbieden en wil in ieder geval realiseren dat onderwijsperioden een eenheid vormen en het onderwijs moet studentgericht zijn.' Het panel stelt vast dat de koppeling tussen theorie en praktijk één van de sterke punten van de opleiding is, met name in de duale opleiding en het Ad-programma. Deze studenten voeren alle opdrachten uit in de beroepspraktijk. Tijdens de colleges wisselen deze groepen studenten werkervaringen uit, wordt casuïstiek besproken en worden zeer regelmatig gastdocenten uitgenodigd. Voor de voltijdopleiding geldt dat studenten niet het gehele jaar werken in de beroepspraktijk. De opleiding heeft dit ondervangen door een groot deel van de opdrachten wel voor de beroepspraktijk of in samenwerking met bedrijven te laten uitvoeren. Veel van de opdrachten en cases zijn gericht op de supermarktbranche. Het panel is zeer positief over de mate waarin de opleiding praktijkgericht is.

#### *Studiebegeleiding*

De opleiding voert met instromers uit het mbo en studenten die willen starten met het Ad-programma een intakegesprek. In dit intakegesprek spreken de aankomende student en de intaker over de verwachtingen van de student van de opleiding. Er wordt gekeken of de opleiding past bij de student. Met ingang van studiejaar 2012-2013 zal met iedere student een intakegesprek plaatsvinden. De opleiding hoopt hiermee de uitval van studenten in het eerste jaar terug te dringen.

De begeleiding van studenten tijdens de studie vindt plaats in de vorm van studieloopbaanbegeleiding (slb), stagebegeleiding en begeleiding bij modules. Slb is gericht op het ondersteunen van de student bij het nemen van beslissingen over studie en beroep en bij het goed doorlopen van de opleiding. In de propedeuse is slb gekoppeld aan de oriëntatie- en selectiefunctie van de propedeuse.



In deze periode wordt ook voorlichting gegeven aan ouders van studenten. In de propedeuse wordt de slb verzorgd door de studieloopbaanbegeleider (slb'er). Deze is in blok één en twee ook de projectleider van de studenten.

In de kernfase voert de begeleidende docent van het project ieder blok met de studenten twee maal een gesprek over de beroepshouding. In de eindfase is dat één maal per blok. De studenten nemen de verslagen hiervan op in een slb-dossier dat onderdeel van het portfolio is. Voor voltijdstudenten die op stage gaan is er viermaal een bijeenkomst op school en tweemaal op de werkplek. Tijdens het afstuderen van voltijdstudenten vindt er drie keer kringbegeleiding plaats en komt een docent ten minste eenmaal langs op de werkplek.

Bij het Ad-programma wordt de student begeleid door een begeleider op de werkplek en door een docentbegeleider. De opleiding ondersteunt het leereffect van de werkplek via de persoonlijke coaching tijdens het ochtenddeel van de onderwijsdag. Expliciete leerafspraken tussen docent, bedrijfsbegeleider en student worden gemaakt tijdens de halfjaarlijkse competentiebeoordelingsgesprekken over de te behalen doelen en eindniveaus aangaande deze gedragscompetenties.

In het duale programma werken studenten vanaf het derde studiejaar in een bedrijf aan hun competenties. De student stippelt zelf zijn leerroute uit en is zelf verantwoordelijk voor de bewijsvoering voor verworven competenties. Elke student richt zijn individuele leerproces in, onder andere door zijn POP en portfolio. De opleiding faciliteert het leerproces van de student door coaching, groepssupervisie en het aanbieden van modules. Voorbeelden van werkvormen die worden ingezet om de student te ondersteunen zijn: individuele begeleidingsgesprekken, groepssupervisiebijeenkomsten en hoorcolleges. In alle blokken van de duale fase vindt coaching of supervisie plaats.

De opleiding geeft aan dat het aantal Ad-studenten dat doorstroomt de afgelopen jaren is toegenomen. Zij verwacht een verdere stijging van het aantal doorstromers vanuit het Ad-programma. De opleiding heeft gemerkt dat deze groep studenten extra aandacht en begeleiding nodig heeft. De opleiding geeft aan dat het belangrijk is dat zij hier over na gaat denken. Het panel erkent dit probleem.

Studenten zijn tevreden over de studiebegeleiding die zij ontvangen. Daarbij geven zij in het gesprek met het panel aan dat de toegankelijkheid van docenten hoog is. Bij vragen of problemen stappen zij gemakkelijk bij docenten binnen. Studenten geven aan dat docenten de competentieontwikkeling ook daadwerkelijk in de gaten houden. Verder geven studenten aan dat zij de sfeer op de opleiding als één van de sterkste punten ervaren, ze voelen zich veilig op de opleiding. Het panel vindt dit zeer positief. Daarnaast oordeelt het panel positief over de persoonlijke aandacht die studenten van docenten ontvangen, waarbij er ook voldoende aandacht voor de ontwikkeling van de student is. Zowel de slb'ers als de stagebegeleiders vanuit het bedrijf hebben een training over begeleiden en beoordelen gevolgd.

### Kwaliteit van het personeel

Het docententeam bestaat uit 31 docenten (27,1 fte). Negentien docenten hebben een masterdiploma en twaalf een bachelordiploma. Eén docent volgt een promotietraject.

23 Docenten hebben gewerkt binnen de relevant beroepspraktijk, bijvoorbeeld als: inkoper, manager marketing merkartikelen, accountmanager, adviseur retailbedrijven en supermarktmanager. Twintig docenten hebben neventaken en activiteiten buiten het docentschap. 21 Docenten hebben een didactische aantekening en zes docenten volgen momenteel de opleiding didactiek.

Nieuwe medewerkers worden binnen de Academie voor Marketing gedurende het eerste jaar intensief begeleid. Alle medewerkers krijgen een coach. In januari is op de academie het traject 'vakmanschap docent' gestart dat tot doel heeft nieuwe medewerkers te leren bewuster en effectiever om te gaan met de dagelijkse praktijk. Nieuwe docenten zonder onderwijservaring zijn twintig procent van hun aanstelling in het eerste blok en tien procent van hun aanstelling in het tweede en derde blok vrijgesteld van taken (inwerkvergoeding). Nieuwe docenten met onderwijservaring ontvangen een inwerkvergoeding van tien procent in de eerste twee blokken van hun aanstelling. De docent kan na het eerste jaar in de volle breedte worden ingezet binnen het onderwijs. In het tweede jaar van hun aanstelling starten docenten die nog geen didactische aantekening hebben, met de opleiding didactiek. Het hebben van een didactische aantekening is een verplichting voor het krijgen van een vaste aanstelling.

Docenten besteden tien procent van hun aanstelling aan deskundigheidsbevordering. Het bijhouden van het vakgebied wordt gestimuleerd door kosten te vergoeden van cursussen, congressen, bijscholing, publicaties of participeren in vak- en/of brancheorganisaties. Naast de persoonlijke opleidingsplannen vindt ook binnen de opleidingsteams scholing plaats. Onderwerpen die tijdens deze studiedagen aan bod komen zijn: toetsing en onderzoek. Alle medewerkers beschrijven in hun Persoonlijk OntwikkelingsPlan hoe ze invulling hebben gegeven aan hun ontwikkeling. Dit is onderwerp van gesprek tijdens de jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Het panel heeft een enthousiast en gedreven docententeam aangetroffen. Het panel stelt vast dat het docententeam voldoende gekwalificeerd is voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma. Het opleidingsniveau van de docenten is op niveau en daarnaast heeft het merendeel van de docenten een didactische aantekening. Uit het gesprek met docenten blijkt dat zij onderling veel contact hebben, zowel informeel als formeel. Zo vindt er tweewekelijks een teamoverleg plaats. Het panel stelt vast dat de contactmomenten bijdragen aan de kwalificaties van docenten. Resultaten van de NSE tonen dat studenten zeer tevreden zijn over de kwaliteiten van docenten. Hetgeen in de gesprekken met studenten is bevestigd.

### Kwaliteit van de opleidingsspecifieke voorzieningen

Avans Hogeschool heeft het leercentra (Xplora) ontwikkeld, waar studenten zelfstandig of in groepen kunnen studeren. Daarnaast maakt de opleiding gebruik van verschillende, voldoende geëquiperde onderwijsruimten met up-to-date ICT-voorzieningen.

De opleiding maakt gebruik van de elektronische leeromgeving Blackboard en Osiris voor het beschikbaar stellen en communiceren van relevante informatie.

Het panel heeft de opleidingsspecifieke voorzieningen bekeken en is van oordeel dat deze voorzieningen up-to-date zijn en eraan bijdragen dat studenten op een goede manier het onderwijs kunnen volgen. Uit de NSE van 2011 blijkt dat studenten tevreden zijn over de voorzieningen. Alleen de beschikbaarheid van werkplekken scoort lager (2,7 op een vijfpuntsschaal). Dit is al een verbetering ten opzichte van de NSE van 2010. De opleiding geeft aan dat in september 2011 een deel van de opleidingen van Avans Hogeschool naar een ander gebouw is verhuisd, waardoor er meer ruimte in het huidige gebouw is ontstaan. De opleiding verwacht dat dit komend jaar verder zal verbeteren.

### Borging

Om de kwaliteit van het onderwijs en de onderwijsleeromgeving te borgen en te verbeteren, beschikt de opleiding over een systeem van kwaliteitszorg. Het kwaliteitssysteem is uitgewerkt in het *kwaliteitsplan AM 2012-2018*. De coördinator kwaliteitszorg draagt zorg voor de uitvoering van het systeem van kwaliteitszorg. Het panel stelt vast dat de opleiding de kwaliteit van de onderwijsleeromgeving bewaakt via evaluaties, reflectie op de uitvoering van het programma in verschillende gremia en doorvoeren van verbeteracties. In de kritische reflectie en tijdens de bezochtdag zijn verschillende voorbeelden van verbeteringen sinds de vorige visitatie aan de orde gekomen. Voorbeelden hiervan zijn: het structureel betrekken van de werkveldadviesraad bij de opleiding en het verbeteren van de studiebegeleiding en de beoordelingsformulieren.

De opleiding kent de volgende gremia: onderwijscommissie, opleidingscommissie, teamoverleg, examencommissie, toetscommissie, screeningscommissie en kwaliteitscommissie. Het onderwijs wordt aan het eind van elke periode geëvalueerd, zowel kwantitatief via een digitaal afgenomen enquête als kwalitatief via een gesprek van de studenten met de blokcoördinator. Daarnaast worden algemene zaken over de blokken heen besproken in de opleidingscommissie. Op grond van deze evaluatie en de evaluatiebijeenkomst met de uitvoerende docenten schrijft de blokcoördinator een verbeterplan dat wordt besproken met de onderwijscommissie. Wanneer de onderwijscommissie hiermee akkoord is, worden de onderwijsprogramma's bijgesteld voor uitvoering in het nieuwe onderwijsjaar. Daarmee is het onderwijskundig leiderschap van de opleiding in handen gelegd van de onderwijscommissie. Deze commissie voert de regie op de onderwijsuitvoering en de onderwijsontwikkeling.

Het panel stelt vast dat de opleidingscommissie een actieve commissie is en werkt volgens de in de WHW vastgelegde regels.

De kwaliteitscommissie is academiebreed en ziet erop toe dat alle commissies volgens de procedures werken.

Op basis van de gesprekken en de bestudering van de notulen stelt het panel vast dat onderwijsverbetering en knelpunten in het programma onderwerp van gesprek zijn en dat de opleiding verbeteracties inzet wanneer knelpunten worden gesignaleerd. Het panel concludeert dat de opleiding de kwaliteit van haar onderwijs borgt. De bekendheid van de

rollen en taken van en de afstemming tussen de commissies is echter nog een punt van aandacht.

#### *Overwegingen en conclusie*

Het panel is ervan overtuigd dat het programma, het personeel en de opleidings specifieke voorzieningen het voor de instromende student mogelijk maken om de beoogde eindkwalificaties te realiseren. Het programma kent een heldere opbouw en structuur en een sterke koppeling met de praktijk. Het panel stelt verder vast dat de inhoud van het programma systematisch is afgestemd op de eindkwalificaties van de opleiding. Uit het gesprek met studenten blijkt dat helder is wat er per studieonderdeel van hen wordt verwacht en hoe zij aan de eindkwalificaties werken. Over studieloopbaanbegeleiding zijn studenten tevreden. De sfeer binnen de opleiding ervaren de studenten als zeer goed. Het is een veilige leeromgeving, aldus het panel. Verder heeft het panel een enthousiast en gedreven docententeam aangetroffen, welke voldoende gekwalificeerd is. De opleiding zou meer aandacht kunnen hebben voor het verder implementeren van de onderzoekslijn.

De samenhang in de onderwijsleeromgeving voldoet aan de kwaliteit die van een hbo-bacheloropleiding Small Business and Retail Management mag worden verwacht. De opleiding heeft voldoende instrumenten beschikbaar die de kwaliteit van de leeromgeving bewaken en borgen. De opleiding kent hiervoor verschillende gremia. Het panel stelt vast dat deze naar behoren functioneren, maar dat de opleiding aandacht moet hebben voor de bekendheid van de rollen en taken van en de afstemming tussen de gremia. Het panel komt op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen tot het oordeel **voldoende** voor zowel de voltijd en duale opleiding als het Ad-programma.

### **Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten**

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

#### *Bevindingen*

##### Systeem van toetsing

Het toetsbeleid van de opleiding is beschreven in het *Toetsbeleid AM 2011*, de *OER-SBRM 2011-2012* en het *Opleidingskader SBRM (november 2011)*. Het toetsen van competenties van de student staat centraal. De opleiding maakt hiervoor gebruik van verschillende toetsvormen, namelijk: kennis- en begripstoetsen, essaytoetsen, casustoetsen, overall toetsen/integratieve toetsen, vaardigheidstoetsen, stage- en praktijkopdrachten en projectopdrachten.

Het panel heeft het toetsbeleid bestudeerd en het stelt vast dat het een helder en uitgebreid document is, maar dat de uitwerking ervan in de dagelijkse onderwijspraktijk nog aandacht behoeft. Zo zijn er toetsmatrijzen per blok ontwikkeld, maar deze moeten nog gemeengoed worden bij alle docenten.

Het panel heeft ook verschillende toetsen bestudeerd en stelt vast dat deze van voldoende tot hoge kwaliteit zijn en voldoende variatie bevatten. Voor studenten is de toetsing transparant door de informatie uit de studiehandleidingen. Uit de gesprekken blijkt dat studenten weten wat er van hen wordt verwacht. Studenten geven aan dat zij voor de opdrachten en toetsen tot aan het afstuderen de beoordelingscriteria en de weging tussen de onderdelen kennen. Voor het afstuderen geldt dat de criteria nog niet voldoende helder zijn bij de studenten. Zo is het beoordelingsformulier niet opgenomen in de afstudeerhandleiding voor de voltijdstudenten. Naast de toetsen heeft het panel ook stageverslagen, opdrachten en reflectie- en begeleidingsverslagen bestudeerd. Het oordeelt positief over het bereikte niveau en de kritische houding van studenten in deze verslagen.

Het panel heeft verschillende beoordelingsformulieren van toetsen en projecten ingezien en stelt vast dat de criteria helder zijn, maar dat niet op alle beoordelingsformulieren een koppeling met de eindkwalificaties is gemaakt. Bij de kennistoetsen is de normering en de weging tussen de onderdelen helder, bij projecten en het afstuderen is de normering en de weging tussen de onderdelen niet altijd helder. Studenten geven in gesprek met het panel aan dat zij na afloop van presentaties altijd een mondelinge terugkoppeling krijgen en dat bij schriftelijke toetsen of projectverslagen altijd een mogelijkheid tot inzage wordt geboden. Studenten geven aan hier geregeld gebruik van te maken. Het panel stelt echter vast deze feedback dat niet consequent op de beoordelingsformulieren wordt genoteerd. De ruimte voor deze onderbouwing wordt ook niet op alle formulieren geboden. Uit het gesprek met docenten blijkt dat zij dit herkennen en het belang hiervan inzien. Het panel vraagt aandacht voor het verder verbeteren van de beoordelingsformulieren en het consequent toevoegen van een schriftelijke onderbouwing van het eindoordeel. In het geval van groepsbeoordelingen is het van belang dat uit de beoordeling blijkt dat studenten individueel zijn beoordeeld. Verder blijkt uit het gesprek met het werkveld dat zij graag betrokken zouden willen worden bij het ontwikkelen van de beoordelingsformulieren. Het panel zou het een positieve ontwikkeling vinden als de opleiding hier aandacht voor zou hebben. Meer over het beoordelen en de beoordelingsformulieren van het afstuderen, zie de paragraaf '*realisatie van de beoogde eindkwalificaties*'.

De borging van de kwaliteit van toetsen is op verschillende manieren georganiseerd. De examencommissie, toetscommissie, screeningscommissie, docenten en de onderwijscommissie spelen hier een rol in. De examencommissie is formeel verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van toetsing en examinering. Zo beoordelen zij steekproefsgewijs afstudeerwerken. Het taakgebied van de examencommissie is omschreven in de *Kaderregeling Examencommissie Avans Hogeschool 2011*. De monitoring en evaluatie van de uitvoering van het toetsbeleid wordt onder eindverantwoordelijkheid van de examencommissie in belangrijke mate uitgevoerd door de toetscommissie. De toetscommissie stuurt voor de monitoring een screeningscommissie aan. Het panel constateert dat de examen- en toetscommissie haar formele taken kent en deze in beginsel uitvoert, de verdere implementatie en het lange termijn beleid kan nog verder worden versterkt. De screeningscommissie is dit jaar gestart. De taak van screener is een taak die docenten allemaal gedurende één jaar uitvoeren, daarna rouleert deze taak. De screener controleert toetsen op zijn vakgebied. Daarnaast vindt bij ieder blok een kleine screening

plaats onder verantwoordelijkheid van de blokcoördinator. Dit houdt in dat het tentamen vooraf aan een vakcollega wordt voorgelegd. In geval er geen vakcollega is, wordt het tentamen aan de blokcoördinator ter screening voorgelegd. Docenten zijn via studiedagen getraind in het ontwikkelen van toetsen. De adequate uitvoering en de operationalisering van het toetsbeleid wordt tweejaarlijks door de toetscommissie geëvalueerd. De onderwijscommissie voert de regie over de competentietoedeling aan de blokken. Het panel stelt vast dat de opleiding zeker de kwaliteit van haar onderwijs borgt, maar dat de samenhang en afstemming tussen de commissies nog een punt van aandacht is. Gezien het feit dat de constatering bij standaard twee al is meegewogen, neemt het panel dit punt hier niet opnieuw mee.

### Realisatie van de beoogde eindkwalificaties

#### *Afstuderen voltijd*

De eindfase van de opleiding bestaat uit een afstudeeropdracht, waarbij twee elementen door de opleiding worden getoetst: het resultaat van het afstudeerproduct en de beroepshouding. Voor de afstudeeropdracht hanteert de opleiding een 10-stappenplan. Er is een go/no-go moment op basis van de overeenkomst met betrekking tot de opdracht tussen afstudeerbegeleider, opdrachtgever (bedrijf) en student. Zo dient eerst de onderzoeksvraag door zowel de opleiding als het bedrijf te zijn goedgekeurd, voordat de studenten hun onderzoeksopzet gaan uitwerken. Studenten maken het afstudeerproduct in duo's. Vanaf studiejaar 2012-2013 studeren alle studenten individueel af.

De beoordeling bestaat uit het verslag, de presentatie, de verdediging en de beroepshouding. Voor het verslag en de presentatie ontvangen studenten een gezamenlijk cijfer en voor de verdediging en de beroepshouding een individueel cijfer. Het panel stelt vast dat er een strikte scheiding is tussen begeleiden en beoordelen; de begeleider beoordeelt niet. De beoordeling wordt gedaan door een andere docent en een extern deskundige. De begeleider geeft zijn oordeel wel mee aan de kringbegeleider die de beroepshouding van de student beoordeelt. De beroepshouding wordt beoordeeld aan de hand van het reflectieverslag van de student, waarin ook peer-assessments van mede-studenten zijn opgenomen en beoordelingsformulieren van functioneringsgesprekken van de student met zijn bedrijfsbegeleider. Het panel is van mening dat dit een goede manier is om het ontwikkelproces van de student te monitoren en naast de inhoudelijke ontwikkeling ook een ontwikkeling in beroepshouding bij studenten te stimuleren. De beoordeling van deze producten zijn uitgebreid schriftelijk onderbouwd. Het panel zou dit graag voor alle producten willen zien.

De beoordelingsformulieren zijn opgesteld aan de hand van de Dublin descriptoren. De Dublin descriptoren zijn geconcretiseerd in prestatie-indicatoren. De prestatie-indicatoren beoordelen de beoordelaars op een tienpuntsschaal. Het panel is hierover positief, maar is ook van mening dat er ruimte op de formulieren moet komen voor een schriftelijke onderbouwing en dat de weging tussen de verschillende onderdelen kan worden aangegeven. Bij een aantal afstudeerproducten is er geen onderscheid in het eindcijfer tussen de duo-partners, daar waar het panel dit wel wenselijk acht.

### *Afstuderen dual*

Bij de duale opleiding bestaat het afstuderen uit een portfolio en een meesterproef. In het portfolio toont de student zijn competenties aan. Hij neemt hierbij ook het oordeel van de bedrijfsbegeleider op. De assessments op school dekken de gespreksvaardigheden af. Voor de meesterproef schrijft de student een strategisch bedrijfsplan met een eigen visie over de onderneming waar hij werkzaam is. *In de studiehandleiding 4<sup>e</sup> jaar Duaal SBRM 2011-2012* staan de eisen die worden gesteld aan de meesterproef, evenals de competenties die worden beoordeeld. De beoordeling van de meesterproef wordt gedaan door twee docenten, waaronder de begeleider, een extern gecommiteerde en eventueel de bedrijfsbegeleider.

Het beoordelingsformulier bestaat uit 23 competenties waarvan de beoordelaars moeten aangeven of de student deze voldoende of onvoldoende beheerst. Uit de formulieren blijkt niet of en welke weging er tussen de onderdelen is. Het panel heeft verbeterde beoordelingsformulieren, die vanaf juni 2012 worden gebruikt, bestudeerd en stelt vast de beoordelingscriteria aan de hand van de Dublin descriptoren zijn opgesteld en zijn geconcretiseerd in prestatie-indicatoren. Het panel vindt dit een verbetering, maar mist nog steeds de cesuur en de mogelijkheid voor het geven van een schriftelijke onderbouwing van het oordeel,

### *Afstuderen Ad*

Het eindniveau van de Ad-variant is vergelijkbaar met het niveau van de voltijd opleiding na twee studie jaren. De afstudeeropdracht heeft als thema de rendementsverbetering c.q. kostenreductie binnen een retailonderneming. Daarnaast moet de opdracht een verkooppunt overstijgend karakter hebben en studenten ook de mogelijkheid geven om hun managementvaardigheden verder te ontwikkelen. Studenten maken in tweetallen een afstudeeropdracht die voor vijftig procent in de beoordeling meetelt. De verdediging van deze opdracht en de eindpresentatie van hun persoonlijke ontwikkeling tellen beide voor 25 procent mee. Op de laatste twee onderdelen vindt de beoordeling op individueel niveau plaats. Met ingang van voorjaar 2012 is de beoordeling gewijzigd: de eindpresentatie van hun persoonlijke ontwikkeling telt voor vijftien procent mee en de individuele toets Balanced Score Card voor tien procent. Vanaf het studiejaar 2012-2013 studeren alle studenten individueel af. De docent en een extern deskundige beoordelen de student. Deze docent is niet de begeleider van de studenten.

Het panel oordeelt positief over het beoordelingsformulier van het Ad-programma. De beoordelingscriteria en puntenverdeling zijn helder, Daarnaast is er voldoende ruimte voor onderbouwing. Het panel constateert dat beoordelaars consequent een toelichting op de beoordeling geven.

### *Gerealiseerd niveau*

Het panel heeft van zowel de voltijd en duale opleiding als van het Ad-programma afstudeerwerken bestudeerd; vijftien voltijd, vier dual en vier Ad. Het panel oordeelt zeer positief over het niveau van de afstudeerproducten van de Ad-studenten. Deze studenten laten zien dat zij de competenties zeker beheersen op niveau twee. Het niveau van deze producten is vergelijkbaar en in de meeste gevallen hoger als het niveau dat de voltijd en duale studenten na twee studie jaren laten zien. De afstudeerproducten bevatten een

duidelijke structuur en studenten tonen aan dat ze op een juiste manier informatie verzamelen en hier conclusies aan kunnen verbinden. Over de voltijd en duale afstudeerwerken is het panel kritischer. Het panel oordeelt dat de afstudeerwerken van de voltijd en duale opleiding aan het hbo-bachelorniveau voldoen. Twee van de negentien afstudeerwerken vindt het panel mager. De analyse, probleemstelling en probleemaanpak zijn systematisch uitgevoerd. Uit de afstudeerwerken blijkt dat studenten een voor het werkveld relevant eindproduct opleveren en dat er veelvuldig gebruik wordt gemaakt van erkende analysemodellen uit de theorie om de praktijk te analyseren. Het panel stelt echter ook vast dat het niveau van onderzoeksvaardigheden aandacht behoeft. Dat geldt met name voor de probleembeschrijving en de daaruit volgende onderzoeksvraag en deelvragen. Ook de onderbouwing van de gebruikte onderzoeksinstrumenten behoeft aandacht evenals het gebruik van literatuur. Het panel is van mening dat door het inbouwen van meer go/no-go momenten en een strakkere sturing van de begeleider de afstudeerwerken een hoger niveau kunnen bereiken. Dit geldt met name in de beginfase waarbij de probleemstelling, de literatuurstudie en de onderzoeksofzet aan bod komen en door de student moet worden onderbouwd. Het panel verwacht dat het niveau van de afstudeerwerken voor de voltijd en duaal verhoogd kan worden en dat de kritische houding van de student verder naar voren komt. Verder vindt het panel het positief dat de opleiding voor alle varianten vanaf 2012-2013 overgaat op individueel afstuderen.

#### *Overwegingen en conclusie*

Het panel stelt vast dat de opleiding een duidelijk systeem van toetsing kent en dit op een consistente manier uitvoert. De opleiding gebruikt onder andere: kennis- en begriptoetsen, casustoetsen, overall toetsen, vaardigheidstoetsen en praktijk- en projectopdrachten. Het panel is van mening dat de kwaliteit van en de variatie van toetsen goed is. Het oordeelt ook positief over het niveau dat studenten hebben bereikt bij de projectopdrachten en de stage en in de reflectieverslagen laten zij zien kritisch op hun eigen ontwikkeling te zijn.

De borging van de kwaliteit van de toetsing en het eindniveau vindt plaats via de examen-, de toets-, de screenings-, de onderwijscommissie en de docenten.

Het panel is positief over het behaalde niveau van de afgestudeerden. Het is met name onder de indruk van het niveau dat Ad-studenten hebben bereikt. Het niveau van deze producten is vergelijkbaar en in de meeste gevallen hoger als het niveau dat de voltijd en duale studenten na twee studiejaar laten zien. De afstudeerproducten bevatten een duidelijke structuur en studenten tonen aan dat ze op een juiste manier informatie verzamelen en hier conclusies aan kunnen verbinden. Het hbo-bachelorniveau wordt door de voltijd en duale studenten bereikt. De opdrachten zijn relevant voor de beroepspraktijk en er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van erkende analysemodellen. Het panel vraagt aandacht voor de onderzoeksvaardigheden, de onderbouwing van de probleemstelling, de literatuurstudie en de uitwerking van de onderzoeksvragen en de onderzoeksofzet. Het panel is van mening dat dit door een strakkere sturing van de begeleider al verbeterd kan worden.

Het panel stelt vast dat met name uit de gesprekken blijkt dat de beoordeling van toetsen en opdrachten op een objectieve en adequate manier gebeurt. Studenten ontvangen voldoende mondelinge feedback. De opleiding zou aandacht moeten hebben voor de schriftelijke onderbouwing van het eindoordeel. Wellicht zouden verbeteringen van de beoordelings-



formulieren hieraan kunnen bijdragen. De beoordelingsformulieren van het Ad-programma zouden hier als voorbeeld voor kunnen dienen.

Het panel komt op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen tot het oordeel **voldoende** voor zowel de voltijd als duale opleiding en het oordeel **goed** voor het Ad-programma.

### 3 Eindoordeel over de opleiding

*Oordelen op de standaarden*

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel voltijd	Oordeel duaal	Oordeel Ad
1 <i>Beoogde eindkwalificaties</i>	Goed	Goed	Goed
2 <i>Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoende	Voldoende	Voldoende
3 <i>Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</i>	Voldoende	Voldoende	Goed

*Overwegingen en conclusie*

Het eindoordeel over de opleiding Small Business and Retail Management van Avans Hogeschool, voltijdse en duale opleiding en het Ad-programma in 's-Hertogenbosch, is positief aangezien de opleiding op alle standaarden ten minste een 'voldoende' heeft gescoord. Het panel is op standaard 1 voor alle varianten tot het oordeel 'goed' gekomen. Het Ad-programma scoort ook op standaard 3 een oordeel 'goed'.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Small Business and Retail Management van Avans Hogeschool, voltijdse en duale opleiding en het Ad-programma in 's-Hertogenbosch als **voldoende**.

## 4 Aanbevelingen

### *Onderzoeksvaardigheden*

In het studiejaar 2010-2011 is de leerlijn onderzoek en analyse verder aangescherpt om studenten al vanaf het eerste studiejaar met onderzoeksvaardigheden in aanraking te laten komen. Het panel is hierover positief. Het vindt dat de opleiding aandacht moet houden voor de verdere implementatie van onderzoek en daarbij ook het verhogen van de onderzoeksvaardigheden bij docenten. De opleiding zou bijvoorbeeld meer aansluiting bij en samenwerking met het lectoraat kunnen zoeken. Zo zou de lector bij het afstuderen kunnen worden ingezet om enerzijds criteria voor probleemspecificatie en onderzoeksopzet te formuleren en anderzijds een rol te spelen in de validatie van deze mijlpalen in afstudeertrajecten.

### *Borging*

Het panel concludeert dat de opleiding via verschillende gremia de kwaliteit van haar onderwijs borgt. De bekendheid van de rollen en taken van en de afstemming tussen de commissies is echter nog een punt van aandacht. Zo is de screeningscommissie net van start gegaan en kunnen de examen- en toetscommissie haar taken nog verder eigen maken.

### *Beoordelingsformulieren*

De beoordelingsformulieren voor opdrachten en het afstuderen van de voltijd en duale opleiding behoeven aandacht. Zo is de normering en de weging tussen de onderdelen niet altijd helder en is er onvoldoende ruimte voor het schriftelijk onderbouwen. Daarnaast dient de opleiding aandacht te hebben voor de individuele beoordeling bij groepsopdrachten en het afstuderen in duo's.

### *Afstuderen*

Het panel oordeelt dat de afstudeerwerken van de voltijd en duale opleiding aan het hbo-bachelorniveau voldoen, maar het ziet ook enige aandachtspunten. Het panel vraagt aandacht voor de onderzoeksvaardigheden, de onderbouwing van de probleemstelling, de literatuurstudie en de uitwerking van de onderzoeksvragen en de onderzoeksopzet. Het panel is van mening dat dit door een strakkere sturing van de begeleider al verbeterd kan worden.

## 5 Bijlagen

## **Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding**

### **1. Commerciële kansen zien en benutten. Initiëren en creëren van concepten (formule) en ideeën voor producten en diensten.**

- 1.1. Signaleert nieuwe ontwikkelingen, spoort ze op en vertaalt deze in (nieuwe, innovatieve) concepten (formule), producten en diensten;
- 1.2. Genereert creatieve innovatieve ideeën als antwoord op een probleem/signaal;
- 1.3. Zet een creatief innovatief idee om in een concept, een product of een dienst en zorgt voor (de organisatie van) het (laten) maken ervan.

### **2. Uitvoeren, interpreteren, toetsen en evalueren van diverse vormen van (markt) onderzoek t.b.v. ontwikkeling en innovatie.**

- 2.1. Verricht onderzoek naar ontwikkelingen m.b.t. consument, shopper en klant en bijbehorend gedrag c.q. initieert dergelijk onderzoek en stuurt aan:
  - 2.1.1. Formuleert een probleemstelling en een onderzoeksvraag (of meerdere onderzoeksvragen) vanuit een gegeven context;
  - 2.1.2. Maakt een onderzoeksplan met daarin een verantwoording van de keuze voor kwalitatief dan wel kwantitatief onderzoek;
  - 2.1.3. Maakt een vragenlijst die aansluit op een set van onderzoeksvragen;
  - 2.1.4. Voert het onderzoek uit, gebruikmakend van de gekozen methoden voor het gekozen type onderzoek;
  - 2.1.5. Verwerkt de data, past eenvoudige statistiek toe m.b.v. ondersteunende software en trekt conclusies;
  - 2.1.6. Maakt een rapport met grafische voorstellingen en verantwoordt onderzoeksresultaten aan de opdrachtgever;
  - 2.1.7. Evalueert het uitgevoerde onderzoek.
- 2.2. Is op de hoogte van markt- en shopperontwikkelingen, formuleontwikkelingen en serviceontwikkelingen, onderzoekt de werking van deze ontwikkelingen (ook via trial and error benadering) en verwerkt deze in het beleid.
- 2.3. Verwerft een breed scala aan informatie via voor de retail specifieke informatiebronnen, ook in het buitenland, analyseert de gegevens en maakt ze pasklaar voor de betreffende afdeling/laag (*informatiemanagement*).
  - 2.3.1. Interne bronnen zoals front en back office informatiesystemen: klantenprofielen, bezoekersstromen, conversieaantallen, gemiddelde besteding, gemiddeld bonbedrag, (datamining), (databasemarketing), dervinginformatie, productiviteitsinformatie;
  - 2.3.2. Externe bronnen zoals CBS, HBD, Kenniscentrumhandel, brancheorganisaties en brancheonderzoeken, bureaus als Nielsen en GFK, trendonderzoek van banken, landelijke cijfers CBS over bijvoorbeeld consumentenbestedingen en omzetontwikkelingen, brancheonderzoeken enzovoorts;
  - 2.3.3. Maakt t.b.v. het genereren van essentiële informatie gebruik van hedendaagse ICT middelen t.b.v. interne en externe benadering.

### **3. Vaststellen voor een onderneming van enerzijds de sterktes en zwaktes op basis van een analyse van de interne bedrijfsprocessen en –cultuur, als onderdeel van de waardeketen, en anderzijds van de kansen en bedreigingen op de lokale, nationale en/of internationale markten op basis van relevante nationale en internationale trends.**

- 3.1. Verricht onderzoek naar sterktes en zwaktes van de interne processen en -cultuur van het (retail)bedrijf c.q. naar externe kansen en interne mogelijkheden voor het starten van een onderneming.
  - 3.1.1. Voert een eenvoudige interne en externe analyse uit (quick scan) vanuit een gegeven probleemstelling;
  - 3.1.2. Stelt samen met anderen een situatieanalyse op (zoals een SWOT of issueanalyse) vanuit een gegeven context en voert deze uit;
  - 3.1.3. Objectiveert en combineert de gegevens op basis van een SWOT-analyse en trekt daaruit conclusies (ook d.m.v. confrontatiematrix);
  - 3.1.4. Rapporteert en presenteert de resultaten, verantwoordt de keuze voor de onderzoeksmethodiek en onderbouwt de aanbevelingen;
- 3.2. Ontwikkelt en expliciteert een kansrijk bedrijfsprofiel in de strategische paragraaf van het ondernemingsplan of draagt eraan bij, afhankelijk van de omvang en fase van het (retail)bedrijf. In een dergelijk profiel worden richtinggevende uitspraken gedaan over:
  - 3.2.1. De strategische opties c.q. lange termijn bedrijfsstrategie voor de nationale en/of internationale markt op basis van analyse;
  - 3.2.2. Het bedrijfsonderscheidende (binnen de branche, de regio etc.) c.q. het concept, de formule van het (retail)bedrijf via merkidentiteit, specifiek assortiment, de indeling en ordening van het assortiment (category), prijsidentiteit, verkoopgerichtheid (toon- en bedieningsconcept), specifieke doelgroepen, loyaltymanagement, serviceniveau;
  - 3.2.3. De omvang van het (retail)bedrijf;
  - 3.2.4. De verkooppunten (winkels), zowel fysiek (afzetkanalen), als op andere wijze als qua winkelconcept;
  - 3.2.5. De winkel(s)omgeving, zowel virtueel als fysiek en daaraan gekoppeld vestigingsbeleid (locaties);
  - 3.2.6. Het hiermee samenhangende personeelsbeleid.

**4. Aansturen van het ontwikkelen van retailmarketingbeleid voor een (inter)nationaal opererende (retail)onderneming en het kunnen communiceren, onderbouwen en beargumenteren van gemaakte keuzes.**

- 4.1. Gaat als formule met eigen merkidentiteit op rationele en efficiënte wijze om met de marketingactiviteiten van producent en bepaalt of deze activiteiten zijn merkidentiteit als retailer verder kunnen versterken.
  - 4.1.1. Werkt met de externe retailmarketingmix, aan de attractiewaarde van de formule, bestaande uit Publiek (klantensegmentatie/doelgroep/positionering), Product (assortiment), Plaats, Prijs (kostprijscalculatie, opslagcalculatie, verkoopprijs) en Promotie;
  - 4.1.2. Werkt met een interne retailmarketingmix aan de transactiewaarde van de formule via Presentatie, Fysieke distributie, Personeel, Productiviteit.
- 4.2. Benadert retailmarketing op methodische wijze.
  - 4.2.1. Structureert de vele opties tot een haalbaar aantal (verkoop)prioriteiten om tot een duidelijke positionering te komen in de (lokale) markt
  - 4.2.2. Brengt de (verkoop)kansen van de (verkoop)prioriteiten in kaart op basis van eenvoudig onderzoek;
  - 4.2.3. Vertaalt de verkoopkansen in smart geformuleerde doelstellingen, voor zowel de korte als de lange termijn;
  - 4.2.4. Ontwerpt een retailmarketingplan voor de verwezenlijking van deze doelstellingen, en beschrijft de organisatorische en financiële consequenties.

**5. Opstellen, uitvoeren en bijstellen van businessplannen vanuit het (strategisch) beleid en het onderzoek**

- 5.1. De (retail)ondernemer c.q. (retail)manager stelt, op basis van het bedrijfsprofiel, de bedrijfsstrategie, specifiek onderzoek en (GAP-)analyses een implementatieplan/businessplan op (voor het bedrijf, voor één of enkele filialen), waarvan de volgende aspecten deel uit (kunnen) maken:
  - 5.1.1. (Lokale) Marketing
  - 5.1.2. Sales (on en off line)
  - 5.1.3. Interne en externe communicatie (on en off line)
  - 5.1.4. Inkoop
  - 5.1.5. ICT
  - 5.1.6. Personeel inclusief inrichting (zie 5.4)
  - 5.1.7. Logistiek
  - 5.1.8. Financiën.
- 5.2. Specifieke aandachtspunten zijn:
  - 5.2.1. Is bekend met maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen en geeft het een plaats in zijn bedrijf;
  - 5.2.2. Onderneemt binnen het kader van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving (zoals ARBO, milieuaspecten, vestiging, bestemmingsplannen, export, import, Europese regelgeving).
- 5.3. Hij ontwerpt en communiceert het (retail)bedrijf (profiel, assortiment, specifieke kenmerken) op aantrekkelijke wijze via klassieke en moderne media (crossmediaal, analogoog en digitaal) naar alle belanghebbenden (reclame, publiciteitsbeleid, sponsoring etc.) t.b.v. realisatie van de omzetdoelstellingen c.q. stuurt de externe communicatie aan. Hij opereert daarbij binnen de strategische en ondernemende kaders. Slaagt erin de shopper op maat te bereiken (ook via platforms op internet waar over het bedrijf en aanverwante thematiek gecommuniceerd wordt) en vat communicatie daarbij ook op als interactief tweerichtingsverkeer (meerrichtingsverkeer) waarbij de shopper inbreng heeft.
- 5.4. Hij richt het (retail)bedrijf efficiënt in:
  - 5.4.1. Richt een (retail)bedrijf (of filiaal) in (organisatiekundig) mede aan de hand van een visie m.b.t. de kwaliteit en kwantiteit van de personeelsinzet, de fysieke distributie, assortimentsbeleid, productiviteitsbeleid en kostensturing;
  - 5.4.2. Handelt economisch door integrale bedrijfsvoering. Kent de deelsystemen in zijn organisatie (m.n. inkoop, sales, marketing, communicatie, P&O, ICT, logistiek, FZ/centrale administratie) en stemt ze op elkaar af tot een efficiënt geheel;
  - 5.4.3. Opereert ondernemend met kennis van zaken: stelt doelen, realiseert doelen (via methodisch werken, projectmatig werken, systematisch reflecteren, projectmatig afbakenen van activiteiten, dynamische en interactieve inrichting de bedrijfsprocessen), verricht onderzoek naar -/evalueert succes, formuleert verbeterdoelen/vernieuwingen n.a.v. onderzoeksgegevens.
  - 5.4.4. Is extern georiënteerd – dynamisch, actief. Treedt op het juiste moment en op de juiste plaats in het gehele bedrijfsproces;
  - 5.4.5. Wisselt waar nodig van niveau van bedrijfsproces (van strategisch naar tactisch naar operationeel en omgekeerd, wisselwerking tussen conceptueel en operationeel).

**6. Ontwikkelen en onderhouden van zakelijke relaties met shoppers, klanten, toeleveranciers, de politieke omgeving, (lokale ondernemers)verenigingen ten behoeve van vestiging, inkoop, verkoop en dienstverlening.**

- 6.1. Aanknopen en onderhouden van een breed spectrum aan (inter)nationale zakelijke relaties t.b.v. de continuïteit van het (retail)bedrijf (vgl. 4.1).
  - 6.1.1. Voert diverse gesprekken in diverse contexten voor het ontwikkelen van relaties en het bereiken van doelstellingen;
  - 6.1.2. Voert effectieve onderhandelingen, ook in Engels, met diverse zakelijke relaties zoals leveranciers, inkopers, gemeenten, winkelcentra, bedrijventerreinen;
  - 6.1.3. Kan verkopen (via een webwinkel ook in het buitenland).
- 6.2. Werkt met gangbare geautomatiseerde systemen t.b.v. ontwikkelen en onderhouden zakelijke en klantrelaties
  - 6.2.1. Onderscheidt klanten en doelgroepen, beschrijft ze en stemt de (marketing) communicatie op deze klanten en doelgroepen af.

**7. Communiceert in Nederlands en Engels en houdt rekening met culturele verschillen, intern en extern, nationaal en internationaal**

- 7.1. Voert effectieve mondelinge en schriftelijke communicatie ten behoeve van import, inkoop, export, verkoop, promotie in de Nederlandse taal en in de Engelse taal.
  - 7.1.1. Beheerst Engelse Taal (mondeling en schriftelijk) op minimaal Europees taalniveau 2.
  - 7.1.2. Kan ten behoeve van het vroegtijdig scannen van buitenlandse trends en ontwikkelingen, informatie uit buitenlandse bronnen m.b.t. cultuur, samenleving en shopperbehaviour in landen of regio' s vergaren en verwerken;
  - 7.1.3. Weet om te gaan met shoppers en klanten uit andere culturen en/of speelt in op verschillen in bedrijfsculturen.

**8. Geeft, afhankelijk van de omvang leiding aan een (retail)bedrijf, een bedrijfsonderdeel, bedrijfsprocessen of een project met het oog op het bereiken van beoogde resultaten:**

- 8.1. Geeft op stimulerende wijze leiding, richting en sturing aan, afhankelijk van de omvang, een (retail)bedrijf, een bedrijfsonderdeel, bedrijfsprocessen of een project op basis van een visie om de gestelde doelen te bereiken.
  - 8.1.1. Is bekend met beslissingsmodellen en hanteert een heldere besluitvorming;
  - 8.1.2. Overziet de personele en organisatorische consequenties van voorgenomen veranderingen in het bedrijf;
  - 8.1.3. Voert kleine organisatorische veranderingen door, zet analyses om in verbeterplannen, creëert draagvlak en genereert energie bij anderen voor de voorgenomen verandering.
- 8.2. Opereert op resultaatgerichte wijze als projectleider of leidinggevende van een bedrijf, bedrijfsonderdeel of bedrijfsproces, afhankelijk van de omvang van het bedrijf
  - 8.2.1. Formuleert korte- of langetermijnprojectdoelstellingen, bedrijfsdoelstellingen
  - 8.2.2. Bouwt een projectorganisatie;
  - 8.2.3. Stelt kwaliteitseisen op;
  - 8.2.4. Werft projectleden;
  - 8.2.5. Schatten de bijdrage van een medewerker of lid van projectgroep in naar waarde;
  - 8.2.6. Geeft feedback naar de projectgroep of de afdeling;
  - 8.2.7. Gaat om met conflicten, onverwachte gebeurtenissen;
  - 8.2.8. Evalueert (financiële, kwantitatieve) resultaten, formuleert verbeterdoelstellingen en stelt bij.
- 8.3. Ziet bijtijds in dat innovatie wenselijk is, ook als het goed gaat, en realiseert deze innovatie.



**9. Sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk, organisatie):**

- 9.1. Werkt samen in een beroepsomgeving en denkt mee over doelen en inrichting van de organisatie, waaruit eisen voortvloeien die betrekking hebben op de volgende kenmerken: multidisciplinariteit en interdisciplinariteit, klantgerichtheid, collegialiteit, teambuilder leidinggeven.
- 9.2. Communiqueert intern op alle niveaus, effectief en efficiënt in de gangbare bedrijfstaal, veelal in het Nederlands en/of Engels; in termen van beroepstaken omvat dat onder meer opstellen en schrijven van plannen en notities, informeren, overleg voeren, draagvlak creëren stimuleren, motiveren, overtuigen, verwoorden van besluiten.

**10. Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional):**

- 10.1. Stuurt en reguleert de eigen ontwikkeling ten aanzien van leren, resultaatgericht werken, initiatief nemen en zelfstandig optreden, flexibiliteit;
- 10.2. Reflecteert op- en neemt verantwoording voor eigen handelen wat wijst op betrokkenheid en kritische zelfbeoordeling;
- 10.3. Ontwikkelen van een beroepshouding met ruimte voor normatief-culturele aspecten, respect voor anderen, een beroepscode en ethische principes voor het professioneel handelen;
  - 10.3.1. Is emotioneel stabiel
  - 10.3.2. Is nauwgezet
  - 10.3.3. Heeft leervermogen
  - 10.3.4. Onderneemt
  - 10.3.5. Toont initiatief
  - 10.3.6. Is commercieel
  - 10.3.7. Is flexibel
  - 10.3.8. Analyseert
  - 10.3.9. Plant en organiseert
  - 10.3.10. Werkt samen
  - 10.3.11. Communiqueert
  - 10.3.12. Anticipeert
- 10.4. Is betrokken op de verdere professionalisering van de branche door bijvoorbeeld actief lidmaatschap van beroepsverenigingen, een kleine publicatie leveren, bijdragen aan congressen.

**11. Gericht op HRM-aspecten logisch voortvloeiend uit de bedrijfsstrategie van de organisatie en zijn functies, ook ten tijde van veranderingen, werken met - en leiding geven aan hedendaagse werknemers met hun opvattingen, visies, gedrag, commu]’ catiemiddelen en bevorderen van scholing op basis van competentie- en talentmanagement;**

- 11.1. Werven, selecteren
- 11.2. Systematisch voeren van functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken
- 11.3. Taken en verantwoordelijkheden verdelen
- 11.4. Functies omschrijven
- 11.5. Loopbaanontwikkeling -instroom, doorstroom, uitstroom
- 11.6. Behoud/coachen van medewerkers
- 11.7. Scholing van medewerkers inclusief introductie
- 11.8. Werken met informatie (kengetallen en indicatoren) over een aantal personele aspecten).
- 11.9. Heeft aandacht voor de bedrijfscultuur
- 11.10. Is bekend met essentiële aspecten van Arbeidsrecht

## 12. Resultaatgericht denken en handelen in termen van waarde toevoegen (financieel, kengetallen).

- 12.1. Maakt, leest en interpreteert een balans, resultatenrekening, liquiditeitsoverzicht kengetallen en kent onderlinge verbanden;
- 12.2. Formuleert welke stuurinformatie nodig is om te komen tot het opstellen van de juiste analyses
- 12.3. Herkent succes- en faalfactoren in een businessmodel, verheldert problemen, ziet oorzaak/gevolg relaties;
- 12.4. Weet op welke wijze het bedrijf toegevoegde waarde biedt, omzet genereert en winst maakt (hoeveel, wanneer, aan wie, en waarom), nu en in de toekomst.  
Neemt daarbij alle functionele gebieden van de organisatie bij de creatie van waarde in overweging;
- 12.5. Zet alternatieve verdienmodellen op in samenhang met ontwikkelingen in de markt;
- 12.6. Maakt analyses gericht op kosten en rendement, zoals productiviteitsanalyses, investerings- en break even-analyses, assortimentsanalyses
- 12.7. Berekent het bedrijfeconomische resultaat van een afdeling of bedrijfsonderdeel;
- 12.8. Maakt en verdedigt zakelijke afwegingen bij belangenconfrontaties, ook op basis van globale informatie of onvolledige gegevens.

### 1.3 Body of Knowledge and skills SBRM

De opleiding richt haar curriculum zo in dat de cursustitels een voor studenten herkenbare (en hopelijk ook vanzelfsprekende) afspiegeling van de body of knowledge van de opleiding vormen.

Wij hebben daartoe de inhoud van de landelijk opgestelde BoKS van het domein Commerce (juni 2008) herordend onder onze kennisgebieden. Bij de concrete vormgeving van de leerstof maken docenten ook gebruik van het domeindocument.

## KENNIS

### 1. Kennisgebied Retailmarketing

- a. Marketing (m.n. Markt- en afnemerskennis)
- b. Marketing planning, marketing management
- c. Sales & Relatiemanagement
- d. Marketing Communicatie
- e. Aandacht voor Omgevingsresponsibiliteit, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Marketing Accountability

### 2. Kennisgebied Management en Organisatie

- a. Organisatiestructuren, organisatieculturen en organisatiecompetenties
- b. Ondernemerschap
- c. Strategisch management en organisatie en Formuleren strategische richting
- d. Logistiek en inkoop, inkoopmanagement
- e. Opstellen, implementeren en bijstellen van plannen (Ondernemersplan, commercieel plan, projectplan, bedrijfskunde, verandermanagement, interne communicatie) – zie ook *vaardigheden*
- f. Projectmatig werken, projectleiding
- g. Managementtechnieken
- h. HRM

### 3. Kennisgebied Onderzoek en Analyse

- a. Meten van ontwikkelingen
- b. Datamanagement
- c. Onderzoeksopzet
- d. Desk Research
- e. Kwalitatieve methoden van gegevens verzamelen
- f. Kwantitatieve methoden van gegevens verzamelen marktonderzoek
- g. Analyse van onderzoeksresultaten (Analyse externe omgeving, Analyse Interne omgeving, Swot analyse)
- h. Interpretatie en rapportage – *zie ook vaardigheden*

### 4. Kennisgebied Financieel

- a. Financiële administratie, cost accounting, financiering, investeringsanalyse
- b. begroten, budgetteren

### 5. Kennisgebied Engels

- a. Engels (verplicht B1-niveau) interne en externe communicatie

### 6. Kennisgebied Recht

- a. Ondernemingsrecht (incl. Arbeidsrecht), Contractenrecht, Commercieel recht (o.a. Merken-, auteurs-, octrooi-, patentrecht)
- b. Mediation

## VAARDIGHEDEN

- Timemanagement*
- Innovatie & productontwikkeling*
- Interne communicatie Nederlands (C2-niveau)*
  - o Begrijpen – luisteren
  - o Communiceren – mondeling
    - Overtuigend spreken, product- en bedrijfspresentaties,
    - Onderhandelingsvaardigheden, In- en verkoopgesprekken,
    - Netwerken, relaties onderhouden.
  - o Communiceren – schriftelijk
    - E-mail, standaardbrieven, complexe correspondentie, doelgroepgericht schrijven,
    - Verslagen maken
    - Rapporten, plannen
- Externe communicatie*
  - o Intercultural Awareness in professional contexts
  - o Cross cultural Awareness
  - o in professional contexts

## Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma

### OVERZICHT CURRICULUM SBRM 2012-2013

Integrale leerlijn	Studie loop-baan-begleiding	Trainings of practicalijn	Conceptuele leerlijn							# vakken per blok
			Kennisgebied Marketing	Kennisgebied Onderzoek & Analyse	Kennisgebied Bedrijfs-economie	Kennisgebied Management & Organisatie	Kennisgebied Engels	Kennisgebied Recht	Topics	
Projecten		Vaardigheden								
P1:Project 1: <i>Kien en herken de consument / de winkelvorm.</i> 3		Vaardigheden 1 2	Retailmarketing 1 3	Onderzoek & Analyse 1 (statistiek) 3		M&O1 2		Recht 2	-	15 5
P2:Project 2: <i>Franchise, winkelvormen en vestigingsplaats</i> 3		Vaardigheden 2 1	Retailmarketing 2 4	Onderzoek & Analyse 2 2	Bedrijfs-economie 1 2	M&O2 3		-	-	15 5
P3:Project 3 <i>onderzoek: Markt/weddenheid &amp; Imago onderzoek</i> 3		Vaardigheden 3 1	Retailmarketing 3 3	Onderzoek & analyse 3 3	Bedrijfs-economie 2 2	M&O3 2	Engels 3 1	-	-	15 6
P4:Project 4 <i>Het Ondernemings-plan</i> 3		Vaardigheden 4 1	Retailmarketing 4 4	-	Bedrijfs-economie 3 2	M&O4 (waarde-creatie) + game 4	Engels 4 1		-	15 5
K1:Project 5 <i>Internationale Trends leiden tot een lokaal marktwerkingsplan</i> 4		Vaardigheden 5 1	Retailmarketing 5 3	Onderzoek & analyse 4 3		M&O5 3	Engels 5 1	-	-	15 5
K2:Project 6 <i>(internationale) Inkoop &amp; Logistiek</i> 4		Vaardigheden 6 Taal- en schrijf-vaardigheid 1	Retailmarketing 6 3		Bedrijfs-economie 4 2	M&O6 2	Engels 6 1	Recht 2		15 6
K3:Project 7 <i>Winkel &amp; Communicatie</i> 4		Vaardigheden 7 1	Retailmarketing 7 3	-	Bedrijfs-economie 5 2	M&O7 3			Topics	15 5
K4:Project 8 <i>De winkel(richting) van de Toekomst</i> 5		Vaardigheden 8 1	Retailmarketing 8 4	Onderzoek & analyse 5 2	-	M&O8 (strategie) 3				15 4
<b>AANTAL EC's per leerlijn:</b>		<b>9</b>	<b>27</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke extending to the left.

### **Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris**

#### De heer drs. T.A.M. van der Velde, voorzitter

De heer Van der Velde is ingezet als panellid vanwege zijn deskundigheid op het gebied van Midden- en Kleinbedrijf (MKB) en innovatie en ondernemerschap in het algemeen. De heer Van der Velde beschikt over onderwijsdeskundigheid door zijn werkzaamheden bij Saxion Hogescholen, bovendien is hij projectleider van twee convenanten HBO-MKB Nederland geweest. De heer van der Velde is vertrouwd met de meest recente ontwikkelingen op het gebied van 'leren en werken' en met lesgeven, beoordeling en toetsing van de kennisdomeinen van de opleiding bedrijfsmanagement midden- en kleinbedrijf, de opleiding voor bedrijfskader en de opleiding small business and retail management op hbo-niveau. Bovendien is de heer Van der Velde op de hoogte van de internationale ontwikkelingen in zijn vakgebied. Hij was hoofdredacteur en co-auteur van aantal boeken over onderwerpen betreffende onderwijs en het vakgebied. Daarnaast heeft de heer Van der Velde een aantal artikelen gepubliceerd in tijdschriften als Thema, Expertise en diverse brancheperiodieken en is hij redactielid van het maandblad Expertise. Ook leverde hij bijdragen aan vele congressen in binnen- en buitenland. Voor deze visitatie is de heer Van der Velde individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

#### *Opleiding:*

- |             |   |
|-------------|---|
| 1974        | HEAO-BE   |
| 1979        | Katholieke Hogeschool Tilburg Bedrijfseconomie  |
| 1980 e.v.   | Schoolmanagement Interstudie, Kantoorautomatisering, Bestuurlijke informatica, Leergang begeleider dyslectici |
| 1990 e.v.   | Leergang consultancy skills, van Galen en Voigt, meerdere seminars HBO management in binnen en buitenland.    |
| 2000 – 2007 | Human Dynamics  |

#### *Werkervaring:*

- |              |  |
|--------------|--|
| 1980 – 1996  | Diverse managementrollen in HBO met daarbinnen vele initiatieven voor nieuwe opleidingen, organisatieveranderingen, pedagogische en didactische vernieuwingsinitiatieven   |
| 1996 – 2004  | Projectinitiator/ -leider HBO-MKB Nederland convenanten 1996 en 2000, met landelijke projecten als de MKB-route, werkingenieur Metaalunie, Vouchers in vraaggestuurd duaal onderwijs, regio-regisseur, oprichter Landelijk Expertise Netwerk Vraaggestuurd Leren en werken (LEV'L) |
| 2005 – heden | Directeur Saxion Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap<br>Mede-eigenaar LEV'L<br>Mede-initiator van en leidinggevende aan Raak projecten, valorisatieprojecten en centres of entrepreneurship   |

#### *Overig:*

Redactielid van het maandblad Expertise

De heer L. Stalling MSc

De heer Stalling is ingezet vanwege zijn expertise op het gebied van Small Business & Retail Management. Opgegroeid in een Amsterdamse bloemistenfamilie heeft hij ervaren wat detailhandel in de praktijk betekent. Na zijn studie bedrijfseconomie heeft de heer Stalling zich als consultant beziggehouden met markt- en trendanalyses & strategieontwikkeling. Bij Retail Management Center (RMC) werkt de heer Stalling als consultant aan formuleontwikkeling, vestigingsplaatsonderzoeken en winkelscans in verschillende branches en is hij op de hoogte van de diverse ontwikkelingen binnen dit vakgebied. Ook begeleidt hij stagiaires van de hbo-opleiding Small Business & Retail Management. Voor deze visitatie heeft de heer Stalling onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

*Opleiding:*

2006	Master Business Economics
2005	Bachelor economie en bedrijfskunde
2002	Propedeuse bedrijfseconomie
1993 – 2000	Atheneum

*Werkervaring:*

2010 – heden	Consultant, Retail Management Center, Amsterdam
2010 – mei 2011	Consultant, CityTraffic, Amsterdam
2009 – 2010	Business Process Analyst, Logica Management Consulting, Amstelveen
2007 – dec 2008	Consultant, Science & Strategy, Amsterdam
1997 – 2002	Verkoper Sportwinkel

De heer drs. P. Fernig

De heer Fernig is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van economische opleidingen met name BE, CE, CO, MER, P&A en SB&RM. De afgelopen jaren was hij als clustermanager Economie verantwoordelijk voor de opzet, inrichting en management van de economische opleidingen in Almere: onderwijs, onderzoek (lectoraat) en ondernemen (contractactiviteiten) binnen het domein economie. Bovendien was hij verantwoordelijk voor het integraal management. Tot 2008 heeft hij via zijn maatschap Fred en Pim diverse projecten uitgevoerd, onder meer als Verandermanager ROC Novacollege (cursusjaar 2007/2008) geadviseerd over de uitvoering van het programma management over projecten voor onderwijsvernieuwing, invoer CGO en 'Aanval op de Uitval', rapportage aan CvB. In het cursusjaar 2006-2007 was hij als onderwijsmanager a.i. Werktuigbouwkunde & Electrotechniek bij Hogeschool Rotterdam verantwoordelijk voor management en organisatie, ontwikkeling teams en voorbereiding accreditatie Werktuigbouwkunde. In de cursussen 2004-2006 was hij verantwoordelijk voor het ontwerp en de implementatie van de hoofdfase SBRM inclusief leer-werkomgeving bij Fontys Hogescholen. Voor deze visitatie heeft de heer Fernig onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

*Opleiding:*

1982	VWO, Gemeentelijk Lyceum Eindhoven, Bêta-pakket
1987	Bedrijfseconomie, Katholieke Universiteit Brabant

*Werkervaring:*

- 2011 – heden Freelance onderwijsadvies, -ontwikkeling en -uitvoering. Momenteel vooral opdrachten voor particulier onderwijs
- 2008 – 2011 Clustermanager Economie Almere, Hogeschool van Amsterdam/Hogeschool Windesheim
- 2003 – 2008 Maatschap FredenPim, buro advooers, advies, ontwerp en begeleiding van vernieuwingsprocessen in het beroepsonderwijs
- 2000 – 2003 Docent commerciële economie (part time), HEAO Breda (nu Avans Hogeschool)
- 1994 – 2003 Partner van Management Partners Int., buro voor advies, training en coaching
- 1994 – 1995 Docent bedrijfskunde (part time), HTS Tilburg (nu Avans Hogeschool)
- 1992 – 1993 Zelfstandig importeur schoenen uit Portugal
- 1988 – 1991 Inkoper heren- en kinderschoenen, Hoogenbosch Retail BV
- 1985 – 1986 Docent Economie I, St. Joriscollege Eindhoven, scholengemeenschap voor HAVO/VWO (part time betrekking, naast studie)

*Overig:*

- doorlopend Actief volgen van cursussen en seminars op het gebied van management en onderwijsontwikkeling. Altijd op zoek naar vernieuwing om te ontdekken hoe dingen beter kunnen. Huidige cursus: Visie opleiding (Manfred van Doorn).
- 2005 – 2007 Deelnemer klankbordgroep De Nieuwste School in Tilburg, een nieuw onderwijsconcept van OMO, ondersteund door APS.
- 1998 – 2002 Penningmeester bestuur basisschool RK Loven in Tilburg (1-pitter)  
Beheer financiën en begeleiding naar fusie met openbaar onderwijs.
- 1995 – heden Actief als workshopleider, spreker en dagvoorzitter op diverse seminars en congressen. Voor infotainment en creëren van beweging bij het publiek.

De heer J.F. Langewen

De heer Langewen is ingezet als studentlid. Hij volgt de opleiding Small Business and Retail Management bij Haagse Hogeschool, waar hij lid is van de opleidingscommissie. Daarnaast heeft hij een organisatorische taak (Hoofd Bar) bij de voorbereiding van het Introductiekamp schooljaar 2012. De heer Langewen is representatief voor de primaire doelgroep van de opleiding en beschikt over studentgebonden deskundigheden met betrekking tot de studielast, de onderwijsaanpak, de voorzieningen en de kwaliteitszorg bij opleidingen in het domein. Voor deze visitatie is de heer Langewen aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

*Opleiding:*

- 2009 – heden Small Business and Retail Management - Haagse Hogeschool
- 2007 – 2008 Small Business and Retail Management - InHolland Den Haag
- 2003 – 2007 Internationale groothandel MBO - ID college te Zoetermeer
- 1999 – 2003 VMBO-KBL - Oranje Nassau College Clauslaan

*Werkervaring:*

- 2011 – heden Medewerker Binnendienst/Sales/Marketing Remotion (IT-bedrijf)
- 2011 Commercieel Medewerker Phenomenal Kicks
- 2008 – 2010 Restaurant "de Mollige Haan"
- 2008 Sales Promotor Hamilton & Bright
- 2005 – 2008 Telemarketeer Sales Teleperformance NL



Mevrouw L.A. Redder MSc

Mevrouw Redder is ingezet als NQA auditor. Door in 2008 deel te nemen aan de evaluatie van het Bachelor-Master systeem en accreditatie voor het ministerie van OCW, uitgevoerd door Centre for Higher Education and Policy Studies, is haar interesse gewekt voor kwaliteitszorg binnen het (hoger) onderwijs. Door haar master thesis 'Quality Assurance in Higher Education' is zij bekend geworden met het accreditatieproces en weet zij aan welke door de NVAO gestelde eisen een opleiding moet voldoen om geaccrediteerd te worden en te blijven. Tijdens haar studie heeft zij als studentlid deelgenomen aan visitaties voor verschillende opleidingen. Na haar afstuderen in 2010 is mevrouw Redder als junior auditor bij NQA begonnen. Mevrouw Redder heeft in het najaar van 2010 deelgenomen aan de training van de NVAO en is gecertificeerd secretaris.

*Opleiding:*

- 2006 – 2010 Master Public Administration, richting Higher Education Policies, Universiteit Twente  
2002 – 2006 Bestuurskunde/Overheidsmanagement, Thorbecke Academie, Leeuwarden
- Stage kwaliteit aansluiting mbo-hbo, ROC Friese Poort
  - Scriptie toetsen competenties projectleider van Strategisch Implementatieprojecten, Management Centrum, Den Haag
- 1997 – 2002 HAVO, Maartenscollege, Haren

*Werkervaring*

- 2010 – heden Auditor Netherlands Quality Agency, Utrecht  
2009 – 2010 Studentlid panel visitaties voor verschillende opleidingen in het hoger onderwijs, Netherlands Quality Agency, Utrecht  
2008 Student Assistent, Evaluatie invoering Bachelor-Mastersysteem en Accreditatie voor het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, CHEPS Universiteit Twente, Enschede  
2006 – 2007 Medewerker belastingtelefoon Belastingdienst, Hengelo  
2005 – 2006 Medewerker Re-integratiebureau, Leeuwarden

*Diversen:*

- 2005 – 2006 Voorzitter Damesdispuut Imperatrix  
2003 – 2004 Vice-voorzitter Studiegenootschap Trias Politica  
2003 Secretaris introductiecommissie voor de eerstejaars aan de Thorbecke Academie

## Bijlage 4: Bezoekprogramma

Dinsdag 22 mei 2012

<i>Tijdstip</i>	<i>Programmaonderdeel</i>	<i>Deelnemers</i>
11.30 – 12.00 uur	Ontvangst en kennismaking	Panel en opleidingsmanagement
12.30 – 12.30 uur	Lunch	Panel
13.00 – 18.30 uur	Materiaalbestudering: - Studiemateriaal - Studentmateriaal - Alle door NQA geselecteerde scripties  15.00 – 15.30 Spreekuur	Panel

Woensdag 23 mei 2012

<i>Tijdstip</i>	<i>Programmaonderdeel</i>	<i>Deelnemers</i>
08.30 – 09.15 uur	Blok Inhoud I: afstuderen	Externe beoordelaars: Ivo v Boekel, Elke v Dommelen, Jacko ter Beek, Pieter Thielen Docent beoordelaars: Wil van den Heuvel, Manoes van de Westelaken, Enrico Deetman, Liliane van Suijlen
09.30 – 10.15 uur	Blok Inhoud II: afstudeerfase	Roel Timmermans (Ad), Jan Arts (vt), Anne Welten (vt), John Soeters (du), Marjolein v Duffelen (alumnus du), Marieke Nijsen (alumnus vt), Elke Koehorts (alumnus vt), Werner Broers (alumnus Ad)
10.30 – 11.15 uur	Gesprek studenten propedeuse en hoofdfase	Eva Dickmann (vt 1), Ignace Kozica (vt 2), Kiki Blom (vt 3), Lisette Harleman (Ad 1), Sanne Kamps (vt 3 en alumnus Ad), Tijn Floris (vt 3), Michael Slagman (du 3), Ellis van Gompel (vt 3)

<i>Tijdstip</i>	<i>Programmaonderdeel</i>	<i>Deelnemers</i>
11.30 – 12.15 uur	Gesprek met docenten	Martin Spierings (stagecoördinator en docent bedrijfseconomie), Gerard Rijdsijk (coördinator E-fase en het RAAK project), Jack Hendriksen (lectoraat), Dorothe van der Heijden (afstudeercoördinator vt), Manoes van de Westelaken (docent Retail), Joost Lodder (Docent Retail), Liliane van Suijlen (Ad coördinator en Ad docent retail) en Sandra van den Heuvel (docent Retail & vaardigheden)
12.15 – 13.15 uur	Lunchpauze + overleg / extra bestuderen materiaal	Panel
13.15 – 14.00 uur	1e gesprek met opleidingsmanagement	Peter Hollants (Directeur a.i.), Cynthia Streep (Adjunct directeur), Anja de Bruijn (Opleidingscoördinator)
14.15 – 15.00 uur	Blok Borging	Mechteld Huijsmans (lid examen-kamer), Wil van den Heuvel (voorzitter opleidingscommissie), Enrico Deetman (lid onderwijs-commissie), Eric Bolwerk (lid academieraad), Walleke ten Noever (lid toetscommissie), Lisette Selten (lid kwaliteitscommissie), Koert de Langen (instroomadviseur), Bart van Woerkom (coördinator V-stroom)
15.15 – 15.45 uur	Eventuele extra gesprekken	Nader bepaald door het panel
15.45 – 16.45 uur	Beoordelingsoverleg Panel	
16.45 – 17.30 uur	2e gesprek opleidingsmanagement, inclusief afronding	Opleidingsmanagement en docenten

## **Bijlage 5: Bestudeerde documenten**

Ad 7&8 afstudeeropdracht informatie  
Ad Gedragscompetentieset  
Ad leerdoelen  
Advies NVAO Ad SBRM  
Beginselverklaring SBRM  
Blokboek afstuderen voltijd 2011  
Blokboeken 2011-2012  
Blokrapportages onderwijsuitvoering  
Collectieprofiel SBRM 2012  
Competentiematrix SBRM  
Curriculumoverzicht 2011  
Domeincompetenties commerce, inclusief aanvulling  
Eindkwalificaties opleiding SBRM  
Evaluatieresultaten SBRM  
Informatiedossier aanvraag Ad SBRM 2006  
Kaderregeling Examencommissies Avans Hogeschool (2011)  
Kwaliteitsplan AM 2012-2018  
Meting Elsevier 2011  
Niveautabel opleiding SBRM  
Onderwijs- en Examenregeling SBRM 2011-2012  
Opleidingskader SBRM 2011-2012  
Opleidingskader SBRM 2012-2013  
Organisatieplan AM 2011-2014  
Overzicht docenten SBRM 1-11-2011  
Overzicht opleiding 2012-2013  
Personeelsplan AM 2011-2014  
Rapportage AM meting MAW 2010  
Rapportage AM meting NSE 2010 en 2011  
Samenstelling WerkveldAdviesraad  
Screeningslijst  
Stagewijzer voorjaar 2012  
Studiegids SBRM 2011-2012  
Studiehandleiding 4<sup>e</sup> jaar Duaal SBRM 2011-2012  
Toekenning Ad door OC&W  
Toetsbeleid Academie voor Marketing 2011  
Verbeteracties op basis van de vorige visitatie (2006)

## Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken

Hieronder een overzicht van de studenten van wie het panel de afstudeerwerken heeft bestudeerd. Conform de regels van de NVAO zijn alleen de studentnummers opgenomen.

### *Voltime*

2021433

2019065

2021319

2023518

2004548

2013563

2009748

2010893

2003251

2016378

2012534

2006533

2002916

9960808

2004893

### *Duaal*

2013174

2000933

2003363

2005128

### *Ad*

2018745

2034220

2021998

2021422

**Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid**

*Netherlands Quality Agency*

**NQA**

Bladnummer 3

**Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie**

Betreffende de visitatie van de

Hbo-bacheloropleiding Small Business & Retail Management en de  
Associate Degree Small Business & Retail Management

Instelling: Avans Hogeschool, locatie Den Bosch

Visitatie datum: 22 en 23 mei 2012

Ondergetekende: *C. E. Streep*

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: *adjunct directeur*

verklaart hierbij dat alle informatie ten behoeve van de visitatie van de genoemde opleiding in volledigheid en correctheid ter beschikking wordt gesteld, *waaronder informatie over alternatieve afstudeerroutes die momenteel en/of gedurende de afgelopen 6 jaar (hebben) bestaan*, zodat het visitatiepanel tot een op juiste feiten gebaseerde oordeelsvorming kan komen.

Handtekening:

*C. E. Streep*

Datum: *23/04/2012*

Eindrapport SB&RM

Volgnr: CvB-12-0821

18-12-2012

Dossiernr: RvB-771 d12487 + eigen gebruik

## **Avans Hogeschool**

### **Small Business en Retail Management**

**HBO-bachelor voltijd (Breda)**

**Beperkte opleidingsbeoordeling**



## Inleiding

De opleiding Small Business en Retail Management van Avans Hogeschool omvat de varianten voltijd, deeltijd en duaal, die in de lesplaatsen Breda of 's-Hertogenbosch worden uitgevoerd. 's-Hertogenbosch en Breda zijn de lesplaatsen voor de voltijdvariant. Dit visitatierapport betreft de beoordeling van het voltijdprogramma in Breda. Deze opleiding maakt samen met een opleiding Commerciële Economie en Communicatie deel uit van de Academie voor Marketing en Business Management.

De beoordeling is uitgevoerd door een visitatiepanel dat door NQA in opdracht van Avans Hogeschool en in overleg met de opleiding is samengesteld. Het panel is voorafgaand aan de visitatie goedgekeurd door de NVAO.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Het is opgesteld conform het *Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling* van de NVAO (22 november 2011) en het *NQA Protocol 2012 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 10 oktober 2012. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. T.A.M. van der Velde, voorzitter (voorzitter, domeindeskundige)

De heer L. Stalling MSc (domeindeskundige)

De heer drs. P. Fernig (domeindeskundige)

De heer J.F. Langewen (studentlid)

Mevrouw H.G. Burgler-Feenstra, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

Bij de aanvraag werd door de instelling een kritische reflectie aangeboden die naar vorm en inhoud voldeed aan de eisen van het desbetreffende beoordelingskader van de NVAO en aan de eisen van het *NQA Protocol 2012*.

Het panel heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht.

De kritische reflectie en alle overige (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie hebben het visitatiepanel in staat gesteld om tot een weloverwogen oordeel te komen.

De opleiding heeft voorafgaand aan de visitatie studenten en docenten uitgenodigd voor het open spreekuur op 9 oktober. Van deze gelegenheid heeft niemand gebruik gemaakt.

Op verzoek van het panel heeft op de visitatiedag een extra gesprek plaatsgevonden met twee docenten/afstudeerbegeleiders, waarin de beoordeling van twee afstudeerwerken diepgaand is besproken.

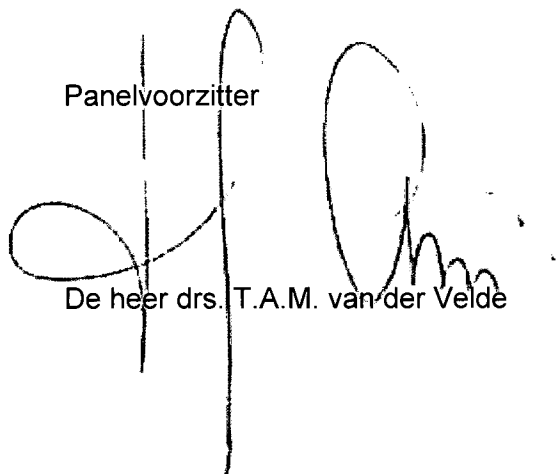




Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

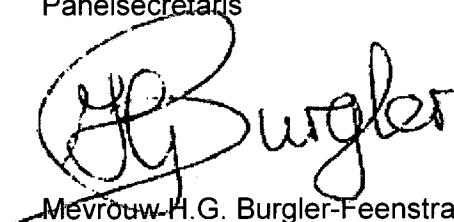
Utrecht, 12 december 2012

Panelvoorzitter



De heer drs. T.A.M. van der Velde

Panelsecretaris



Mevrouw H.G. Burgler-Feenstra

## Samenvatting

Het visitatiepanel heeft de voltijdopleiding Small Business en Retail Management van Avans Hogeschool in Breda in haar geheel als **voldoende** beoordeeld.

### *Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties*

De opleiding leidt studenten op voor het uitoefenen van functies op hbo-niveau in het beroepsdomein Commerce. De voltijdopleiding in Breda stelt binnen dit domein het ondernemerschap centraal: afgestudeerden worden zelfstandige, professionele ondernemers of ondernemende professionals in een ander bedrijf. Voorbeelden van functies zijn product- of marketingmanager, online marketing specialist en natuurlijk eigenaar/leidinggevende van een bedrijf.

De opleiding sluit met haar eindkwalificaties aan bij de landelijke afspraken die de gezamenlijke opleidingen Small Business en Retail Management hierover hebben gemaakt. Dat wil zeggen dat de student zich acht specifieke competenties eigen maakt, waaronder het doen van marktonderzoek, het opzetten van een onderneming, netwerken en verkopen, en twee meer algemene competenties op het gebied van communicatie en zelfsturing. Aan deze landelijke eindkwalificaties voegt de opleiding in Breda tien specifieke competenties toe op het gebied van ondernemerschap, zoals prestatiegerichtheid, creativiteit en risicobereidheid.

Vanaf september 2015 zullen alle opleidingen Small Business en Retail Management een verandering hebben doorgemaakt naar het domein Bachelor of Business Administration. De opleiding in Breda zal hiertoe overgaan met ingang van september 2014. Deze verandering zal geen grote consequenties hebben voor de inhoud van de opleiding.

Het visitatiepanel heeft vastgesteld dat de opleiding haar eindkwalificaties en het internationaal erkende hbo-niveau daarvan, op een duidelijke manier verantwoordt. Het panel heeft waardering voor de eigen keuzes die de opleiding maakt door het ondernemerschap te benadrukken. Wel kunnen de specifieke ondernemerscompetenties nog duidelijker naar voren worden gebracht en in samenspraak met het werkveld en de lectoraten Innovatief Ondernemen en Duurzame Bedrijfsvoering verder worden geconcretiseerd. Het panel beoordeelt standaard 1 als **voldoende**.

### *Standaard 2 Onderwijsleeromgeving*

De eindkwalificaties van de opleiding zijn op een inzichtelijke manier vertaald naar leerdoelen per onderwijsmodule. De opleiding maakt hiervoor gebruik van blok- en semesteroverzichten en van modulebeschrijvingen, waarin informatie wordt gegeven over de inhoud van het onderwijs, de werk- en toetsvormen en de gebruikte literatuur. Deze informatie is opgenomen in het studiemateriaal voor studenten, zodat zij goed kunnen weten aan welke competenties tijdens een module, blok of semester wordt gewerkt.

In het eerste studiejaar, de propedeuse, is het onderwijs voor studenten Small Business en Retail Management en studenten Commerciële Economie op dezelfde manier in vier blokken ingericht. Jaar 2, 3 en 4 hebben een specifieke inhoud voor Small Business en Retail Management. Het onderwijs is dan in semesters ingericht. Het werken in de Student



Company is een belangrijk onderdeel van het curriculum. Studenten doorlopen in kleine groepen de hele cyclus van oprichting tot liquidatie van een bedrijf.

In jaar 3 loopt de student stage. In jaar 4 kiest de student een minor en studeert hij/zij af. Het afstudeerproject kan binnen een bestaand bedrijf worden uitgevoerd of kan het starten van een eigen onderneming betreffen. In alle gevallen is het belangrijk dat de student zijn/haar plannen onderbouwt met relevante theorieën en onderzoeksmethoden.

De opleiding brengt samenhang aan in het programma met leerlijnen, die waarborgen dat kennis, vaardigheden, integratieve opdrachten en reflectie in het curriculum voorkomen.

Expertiselijnen brengen inhoudelijke structuur aan. Zo komen bij voorbeeld marketing, bedrijfseconomie, recht, taal- en rekenvaardigheden en onderzoek in drie oplopende moeilijkheidsniveaus aan de orde. In het hele programma wordt gebruik gemaakt van praktijksituaties en reële praktijkopdrachten.

De studenten zijn te spreken over de kwaliteit van de docenten. Het visitatiepanel is enthousiast over hun inhoudelijke betrokkenheid en hun zorg voor de studenten. Docenten zijn met elkaar in gesprek over de kwaliteit van de opleiding, maar ook met studenten, naar wie goed wordt geluisterd als zij met verbetervoorstellen komen. Lokalen, werkruimtes van docenten en 'De markt' waar studenten en docenten elkaar letterlijk ontmoeten, liggen aan één gang. Dit versterkt een sfeer van laagdrempeligheid. Het panel beoordeelt standaard 2 als **goed**.

### *Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten*

De opleiding heeft een inzichtelijk toetsbeleid en een toetsplan. Het is voor studenten van tevoren duidelijk welke toetsen in de loop van het jaar worden afgenomen. De toetsen variëren van schriftelijke meerkeuzetoetsen tot projectverslagen en reflectieopdrachten. De toetsen worden zowel individueel als in groepen afgenomen. De opleiding verantwoordt op een goede manier dat alle toetsen gezamenlijk de student in staat stellen om de voor Small Business en Retail Management belangrijke competenties te realiseren. Het panel heeft vele voorbeelden van gemaakte toetsen ingezien en vindt deze van voldoende kwaliteit.

De afstudeerportfolio's van studenten voldoen volgens het panel aan het hbo-niveau.

Docenten leggen de lat hoog. Feedback op het afstudeerrapport gaat soms verder dan wat van een bachelor geëist wordt. Docenten geven ook graag adviezen mee voor het latere functioneren. Bij de beoordeling van het afstudeerwerk zijn altijd twee docenten en een gecommiteerde uit het werkveld betrokken. Één van de docenten en de gecommiteerde die bij het openbare examengesprek aanwezig is, heeft de studenten niet bij het afstuderen begeleid. Zo wordt een objectieve beoordeling nagestreefd. Het panel heeft vastgesteld dat afgestudeerden terecht het getuigschrift Small Business en Retail Management ontvangen. Wel wil de opleiding ondernemerscompetenties zoals flexibiliteit en creativiteit in het afstudeerwerk explicieter gaan beoordelen en vindt het panel dat afstuderen binnen de lectoraten Innovatief Ondernemen of Duurzame Bedrijfsvoering mogelijk zou moeten zijn. Het panel beoordeelt standaard 3 als **voldoende**.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Basisgegevens van de opleiding</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>11</b>
	Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties	11
	Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	13
	Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten	17
<b>3</b>	<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>25</b>
	Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding	27
	Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma	33
	Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris	39
	Bijlage 4: Bezoekprogramma	43
	Bijlage 5: Bestudeerde documenten	45
	Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	47
	Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid	49

# 1 Basisgegevens van de opleiding

## Administratieve gegevens van de opleiding

1. Naam opleiding in CROHO	Small Business en Retail Management
2. Registratienummer opleiding in CROHO	34560
3. Oriëntatie en niveau	Hbo-bachelor
4. Aantal studiepunten	240 EC
5. Afstudeerrichting	Zelfstandig, professioneel ondernemer Ondernemende professional
6. Variant	Voltijd
7. Locatie	Breda
8. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	Vorige visitatie: 18 mei 2006 Besluit NVAO: 1 januari 2008
9. Code of conduct	Ja

## Administratieve gegevens van de instelling

10. Naam instelling	Avans Hogeschool
11. Status instelling	Bekostigd
12. Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Aangevraagd, afgenomen in 2013

De opleiding Small Business en Retail Management van Avans Hogeschool wordt vanuit drie academies aangestuurd, twee in Breda en één in 's-Hertogenbosch. De opleidingen zijn apart gevisiteerd, maar wel door hetzelfde visitatiepanel bezocht. Alleen de student in het panel is gewisseld, één student voor de beoordeling van de deeltijdopleiding en een andere student voor de beoordeling van de twee voltijdopleidingen, de duale opleiding en het Ad-programma. Er is afgesproken dat er drie rapporten worden geschreven. Dit rapport bevat het oordeel over de voltijdse opleiding in Breda.

## Kwantitatieve gegevens over de opleiding

### 1. In- door- en uitstroomgegevens van de laatste zes cohorten

	Instroom	Uitval eerste jaar ho	Uitval herinschrijvers (doorstroom + zij- instroom)	Rendement herinschrijvers (diploma binnen 5 jaar)
2004	-	-	26%	65%
2005	-	-	3%	83%
2006	70	59%	24%	66%
2007	69	58%		-
2008	74	64%		-
2009	85	49%		-
2010	104	53%		-
2011	123	49%		-



2. gerealiseerde docent-studentratio

Docent-studentratio studiejaar 2011-2012 1:31,5.

Dit is de ratio voor de hele Academie voor Marketing en Business Management, waaronder de opleidingen Small Business en Retail Management, Commerciële Economie en Communicatie vallen; 55 fte voor 1731 studenten. Docenten van deze drie opleidingen worden over en weer bij elkaar ingezet.

Uitgaande van de aanstellingen bij Small Business & Retail Management is de docent student-ratio 1:24,5. Dit is gebaseerd op 14,3 fte en 350 studenten, maar de opleiding beschouwt deze ratio niet als reëel gegeven.

3. gemiddeld aantal contacturen per fase van de studie (een fase kan bijvoorbeeld aangegeven worden in reguliere studie jaren, de stage en de afstudeerperiode).

<i>Fase</i>	<i>Onderwijseenheid</i>	<i>Gemiddeld aantal contacturen/klokuren per week</i>	<i>Gemiddeld aantal contacturen/klokuren per week per onderdeel van de opleiding</i>
Propedeuse jaar 1	Blok 1-2-3-4	12	12
Hoofdphase jaar 2	Semester 1 en 2	11	9
	Capita Selecta		3
Hoofdphase jaar 3	Stage	5	0,75
	Blok Innovatie Blok Strategisch Management		9,5
Hoofdphase jaar 4	Minor	5,5	10,5
	Afstuderen		0,75

## 2 Beoordeling

Het visitatiepanel beschrijft hieronder per standaard van het NVAO beoordelingskader de bevindingen, overwegingen en conclusies. Het eindoordeel over de opleiding volgt in hoofdstuk 3.

### Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

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

#### *Bevindingen*

De eindkwalificaties van de opleiding Small Business en Retail Management bestaan uit de landelijk vastgestelde tien competenties voor het domein Commerce (zie bijlage 1). Dit competentieprofiel is in 2004 ontwikkeld (*Small Business en Retail Management: Het competentieprofiel herijkt*) en in 2008 geoperationaliseerd in de vorm van een Body of Knowledge en Skills (*Aanvullend document Domeincompetenties Bachelor of Commerce*). In dit landelijk door het Domeinoverleg Commerce en de HBO-raad geregisseerde proces is gewaarborgd dat de competenties voldoen aan het bachelorniveau volgens de Dublin descriptoren. De opleiding toont die samenhang zelf ook aan in een overzicht waarin de Dublin descriptoren en de domeincompetenties met elkaar in verband worden gebracht.

Binnen het Commerce profiel zijn drie kerncompetenties voor Small Business en Retailmanagement aangewezen. Dit zijn de competenties op het gebied van opzetten van een onderneming, netwerken, verkopen, leiding geven en projectmatig werken. En daar waar in het landelijk competentieprofiel over 'marketingbeleid' wordt gesproken, vervangt de opleiding Small Business en Retail Management dit door 'ondernemingsbeleid'. Sociale, communicatieve en zelfsturende competenties zijn voor alle studenten in het domein Commerce van belang.

Typerend voor Small Business en Retail Management in Breda is een aanvulling op de eindkwalificaties, sinds september 2011, in de vorm van tien ondernemerscompetenties (zie bijlage 1). Deze ondernemerscompetenties zijn door de opleiding aan de Commerce competenties gekoppeld. Zo vraagt het opzetten van een onderneming van de afgestudeerde prestatiegerichtheid, effectiviteit, marktgerichtheid, creativiteit en risicobereidheid. Voor leidinggeven is dominantie, (interne) sociale oriëntatie en creativiteit nodig en natuurlijk ook effectiviteit.

In het document *Opleidingsprofiel Small Business en Retail Management, september 2011*, werkt de opleiding de tien Commerce competenties uit in beroepssituaties die bij ondernemerschap passen. Daarna volgen per competentie de beroepstaken die op drie niveaus worden onderscheiden. Van niveau 1 naar niveau 3 nemen complexiteit, transfer en verantwoordelijkheid toe.



Zo horen bij de competentie 'Het opzetten van een onderneming' op niveau 3 de taken adviseren van andere ondernemers, op innovatieve wijze waarborgen van de continuïteit van de organisatie en het zelfstandig maken van een ondernemingsplan.

Het raamwerk van competenties, beroepssituaties en beroepstaken op de verschillende niveaus vormt de basis voor het curriculum.

Samengevat wil de opleiding Small Business en Retail Management studenten opleiden tot ondernemerschap; zelfstandige professionele ondernemers of ondernemende professionals in een ander bedrijf. Afgestudeerden krijgen nu nog de graad Bachelor of Commerce en vanaf september 2014 Bachelor of Business Administration. Dit laatste in navolging van landelijke afspraken. De opleiding doorloopt komend jaar een traject om de nieuwe competenties en het huidige programma met elkaar in overeenstemming te brengen.

De opleiding heeft sinds 2010 een eigen werkveldadviesraad (daarvoor gezamenlijk met Commerciële Economie), die vier maal per jaar bijeenkomt. Aan deze adviesraad spiegelt de opleiding of ze wat betreft ondernemerschap op de juiste koers zit. Zo is er, mede door de invloed van de adviesraad, uitgebreidere aandacht gekomen voor de onderwerpen bedrijfsovername en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De inzichten over ondernemerschap en ondernemendheid worden ook gevoed doordat de opleidingscoördinator en de docenten zelf actief in het werkveld staan. De lectoraten Innovatief ondernemen en Duurzame bedrijfsvoering, waarmee de opleiding verbonden is, vervullen nog geen expliciete rol in de profilering. Wel zijn de tien ondernemerscompetenties ontwikkeld in samenspraak met het werkveld. In het *Kwaliteitsbeleidsplan 2012* is vastgelegd dat het opleidingsprofiel tenminste eenmaal per vier à vijf jaar wordt geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

De opleiding heeft eind 2011 haar eindkwalificaties en profilering vergeleken met drie collega-opleidingen in Nederland en met drie vergelijkbare buitenlandse opleidingen in België, Duitsland en Spanje. Dit leidt tot de conclusie dat twee van de Nederlandse en de drie buitenlandse opleidingen zich ook vooral op het ondernemerschap richten. Small Business en Retail Management in Breda voelt zich daardoor in de keus van haar profilering gesterkt.

#### *Overwegingen en conclusie*

Het panel stelt vast dat de opleiding Small Business en Retail Management de landelijke eindkwalificaties voor het domein Commerce gebruikt als basis voor het onderwijs, evenals de uitwerking daarvan in beroepstaken en moeilijkheidsniveaus. Ook volgt de opleiding de landelijk afgesproken ontwikkeling naar de Bachelor of Business Administration. De profilering op ondernemerschap komt bij meer opleidingen in Nederland en in het buitenland voor, zo heeft de opleiding met een eigen benchmarkonderzoek vastgesteld. Het panel vindt dat de opleiding een goede start heeft gemaakt met het concretiseren van die profilering door het formuleren van tien ondernemerscompetenties. In de gesprekken tijdens de visitatie wordt echter duidelijk dat de betekenis van deze ondernemerscompetenties voor de eisen die aan studenten gesteld worden, nog niet echt leeft. Ook kan naar de mening van het



panel de discussie over deze competenties met het werkveld en met de lectoraten Innovatief Ondernemen en Duurzame Bedrijfsvoering worden versterkt.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

## **Standaard 2      Onderwijsleeromgeving**

*Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.*

### *Bevindingen*

#### Inhoud van het programma

Zie voor een overzicht van het opleidingsprogramma bijlage 2.

De propedeutische fase van de opleiding is in kwartalen ingericht met als leidende thema's de markt, het product, het ondernemingsplan en marktonderzoek. Studenten Small Business en Retail Management volgen samen met studenten Commerciële Economie hetzelfde programma. Tot september 2012 werden de studenten in gemengde groepen geplaatst. Met ingang van het huidige studiejaar heeft Small Business en Retail Management voldoende instroom om eigen groepen te realiseren en de opleiding grijpt deze mogelijkheid aan om vanaf jaar één de nadruk op ondernemen te leggen. In de propedeuse ontwikkelt de student zich tot 'belofte', hij/zij kiest nu bewust voor Small Business en Retail Management.

Sinds 2011-2012 is de hele Academie voor Marketing en Business Management overgegaan naar semesterprogrammering. Small Business en Retail Management heeft dit als een kans gezien om de eigen profilering te versterken: per semester in jaar 2 staat het ondernemingsplan en het organisatieplan centraal. De 'Student Company' vormt de rode draad in het tweedejaars programma. Studenten doorlopen in groepen van vier à vijf het hele proces van opstart van een bedrijf tot liquidatie. De theorie in de semesters is afgestemd op de voortgang in het bedrijfsproces. Studieonderdelen zoals Bedrijfseconomie, Recht, Zakelijke correspondentie zijn ondersteunend aan het werken in de Student Company.

Gedurende het eerste semester van jaar 3 loopt de student stage met een omvang van 30 EC. De student ontwikkelt zich tot assistant professional. Tot september 2012 was de tweede helft van jaar 3 in kwartalen ingedeeld met de thema's Innovatief Ondernemen en Strategisch Management. De student realiseert in deze onderwijsblokken de kerncompetenties voor Small Business en Retail Management op niveau 3. Met ingang van studiejaar 2012 zal het onderwijs ook in jaar 3 geheel in semesters worden georganiseerd, waarbij de inhoudelijke kern van de blokken Innovatief Ondernemen en Strategisch Management bewaard blijft.

Jaar 4 start met de minor van 30 EC. Studenten krijgen Academiebreed informatie over de minoren binnen de eigen Academie en binnen of buiten Avans. Hiervoor is een coördinator vrije ruimte aangesteld. De student is verder geheel vrij in zijn/haar keuze. Het panel heeft van studenten gehoord dat zij goed weten te kiezen. Bij voorbeeld een minor HRM voor degene die een groeiend eigen bedrijf heeft, of een minor buiten Avans met als doel het uitbreiden van het professionele netwerk. Na de minor volgt het afstuderen.



De student kan kiezen voor een ondernemersopdracht binnen een bestaand bedrijf of een ondernemersplan voor een eigen te starten bedrijf. Meer over het afstuderen bij standaard 3.

In een competentiematrix toont de opleiding aan dat in het programma aan alle tien competenties wordt gewerkt en dat de drie kerncompetenties voor Small Business en Retail Management en de sociale, communicatieve en zelfsturende competenties op niveau 3, het bachelorniveau, worden gerealiseerd.

De beroepstaken, die van de domeincompetenties zijn afgeleid, vormen het raamwerk voor de inhoud van het programma, dat is uitgewerkt in blok- en semesteroverzichten. Zo'n overzicht geeft een korte samenvatting van de inhoud, maakt zichtbaar welke modules, gekoppeld aan de verschillende leerlijnen in het blok of semester voorkomen, welke toetsvormen daar bijhoren en welke literatuur is voorgeschreven.

De blok- en semesteroverzichten zijn vervolgens uitgewerkt in beschrijvingen per module, waarin de stap naar de leerdoelen wordt gezet.

Het panel heeft al het studiemateriaal tijdens de visitatie ingezien, evenals de literatuurlijst en is daardoor overtuigd dat de eindkwalificaties in een inhoudelijk relevant curriculum zijn omgezet. Het panel heeft vragen gesteld over de plek van e-commerce of online retail in het curriculum. De opleiding geeft aan dat dit nu nog in de minor Online Marketing is geborgd, maar in de toekomst in het reguliere curriculum zal worden opgenomen.

De voorgeschreven literatuur vindt het panel van een goed niveau. In bescheiden mate komen ook Engelstalige boeken op de literatuurlijst voor. Het panel is te spreken over het gebruik van recente literatuur zoals het boek over 'Business Model Generation'.

Het panel heeft gesproken met een groep zelfbewuste studenten. Zij zijn in grote lijnen te spreken over de opleiding en de manier waarop les wordt gegeven. Over het werken in de Student Company zijn zij enthousiast en over het geheel vinden zij dat de praktijk voldoende in het onderwijs tot uitdrukking komt.

Het algemene oordeel over de inhoud van de opleiding en de voorbereiding op de beroepsloopbaan laat in de NSE 2012 een score zien van respectievelijk 3,54 en 3,33 op een vijfpuntsschaal.

### Vormgeving van het programma

Voor heel Avans is de visie op onderwijs dat leren gelijkstaat aan bewust worden en betekenis geven aan wat je meemaakt. Leren doe je met anderen en van anderen, individueel en samen. Deze visie is ook voor Small Business en Retail Management het vertrekpunt.

De inrichting van het programma bij Small Business en Retail Management is gebaseerd op een aantal principes: leerlijnen volgens De Bie, inhoudelijke expertiselijnen en de opbouw van de competenties in moeilijkheidsniveau.

De leerlijnen worden onderscheiden in conceptueel, vaardigheden, integraal en ervaringsreflectie. De conceptuele (kennis) en de integrale leerlijn samen vormen in omvang de kern van de opleiding. Voor de integrale leerlijn wordt zo veel mogelijk met reële praktijkopdrachten gewerkt. De landelijk in HBO-raadverband geformuleerde Body of Knowledge and Skills vormt het inhoudelijk fundament onder het curriculum.

In het *Opleidingsprofiel Small Business en Retail Management, september 2011*, laat de opleiding duidelijk zien hoe de 'BOKS' in de verschillende blokken en semesters is ondergebracht.

Voorbeelden van expertiselijnen zijn marketing, bedrijfseconomie, recht, taal- en rekenvaardigheden en onderzoek. Deze lijnen komen in oplopende moeilijkheidsgraad in het curriculum terug. Wat betreft internationalisering ligt de nadruk op Engelse taalvaardigheid en op ondernemen in een internationale context. In jaar 2 gaan alle studenten mee op een internationale studiereis. In 2012 en voorgaande jaren was dat een reis naar Valencia. Daarnaast wordt bij de stage, de minor en het afstuderen het initiatief om naar het buitenland te gaan bij de student gelaten. In 2011 ging 3 procent van de studenten voor de stage naar het buitenland en drie van de 40 studenten (7,5 procent) voerden in het buitenland hun afstudeeropdracht uit (*Overzicht internationalisering in het curriculum*).

De opleiding zet verschillende werkvormen in om studenten in staat te stellen de beroepstaken uit te voeren en leerdoelen te realiseren: hoor- en werkcolleges, trainingen, begeleiding, coaching en zelfstudie. Voor groepswork worden studenten door de docent in groepen ingedeeld. Zo wordt het samenwerken tussen studenten met steeds andere expertise gestimuleerd.

Studenten worden in de loop van de jaren op verschillende manieren begeleid. In jaar 1 is sprake van studieloopbaanbegeleiding. In latere jaren speelt de stage- en afstudeerbegeleider een belangrijke rol. De studenten met wie het panel sprak, maken geen duidelijk onderscheid tussen specifieke begeleiders en andere docenten. Hun ervaring is dat ze bij alle docenten met vragen terecht kunnen.

De opleiding hanteert vanaf 2012-2013 in jaar 1 een negatief bindend studieadvies bij minder dan 52 EC (dit was 45 EC).

Studenten met een passend MBO-4 diploma kunnen in aanmerking komen voor een verkort studietraject van 3,5 jaar. Voor VWO-studenten met een passend profiel is het mogelijk om in drie jaar af te studeren. Deze 'turbotrajecten' zijn geen automatisme. Het besluit hierover volgt na een gesprek met de studieadviseur en wordt dus per individuele student genomen.

### Kwaliteit van het personeel

Het team van de opleiding Small Business en Retail Management bestaat uit 18 docenten die gezamenlijk 14,3 fte vertegenwoordigen. Van deze docenten heeft 83 procent een mastergraad en is 17 procent hbo-opgeleid. Eén van de docenten werkt aan een promotieonderzoek. Alle docenten hebben ervaring in het bedrijfsleven en de meesten recent. Met elkaar leveren de docenten de expertise om de specifieke inhoud van de opleiding te kunnen verzorgen. De opleiding heeft een overzicht aangeleverd, waarin deze expertise goed tot uitdrukking komt.

Het propedeuseteam voor Small Business en Retail Management gezamenlijk bestaat uit 33 docenten. Van hen heeft 76 procent een mastergraad en is 24 procent hbo-opgeleid.

Tijdens de visitatie heeft het panel met tien van de 18 docenten gesproken. Opvallend in deze gesprekken waren de sterke, gezamenlijke betrokkenheid op de inhoudelijke kwaliteit van de opleiding, het enthousiasme van de docenten en de zorg die docenten hebben voor 'hun' studenten. Docenten spreken zelf over 'bezieling' als één van de sterke punten van hun



team. Studenten beamen dit. Zij vinden hun docenten inhoudelijk bekwaam. Zij blijven graag na een college nog even napraten, omdat docenten hen echt iets te vertellen hebben. Ook voelen zij zich gezien en serieus genomen. Zij ervaren zorg als het tijdens de studie eens wat minder goed met hen gaat. Studenten geven verscheidene voorbeelden van verbeteringen, die zijn doorgevoerd op grond van hun feedback. Zo wordt het onderwijs nu mondeling in panelgesprekken geëvalueerd en niet alleen via enquêtes, is er adequaat ingegrepen bij een project waar de communicatie met de externe partner niet goed verliep en is de groepsgrootte bij belangrijke projecten teruggebracht van acht naar vier à vijf studenten. Docenten zijn goed bereikbaar, zo nodig via hun 06-nummer.

In de NSE 2012 krijgt de algemene sfeer op de opleiding de score 4,29 op een vijfpuntsschaal en alle items bij het onderwerp 'Docenten' scoren boven de 3 met een uitschieter naar 3,72 voor de betrokkenheid van de docenten bij de studenten.

Het panel is positief verrast door de variatie in scholing die de docenten volgen: analytische therapie (toepasbaar bij het coachen van startende ondernemers), een opleiding tot docentcoach, een cursus Engels, managementvaardigheden en een promotietraject op het gebied van speltheorie (in relatie tot ondernemersvaardigheden). Meer centraal gecoördineerd is een aantal docenten recent bijgeschoold in onderzoeksvaardigheden.

#### Kwaliteit van de opleidingsspecifieke voorzieningen

Specifiek voor de opleiding Small Business en Retail Management is 'De markt'. Dit is een ruimte waar koffie gedronken kan worden en waar studenten en docenten elkaar gemakkelijk kunnen ontmoeten. De werkruimte voor docenten, de markt en de leslokalen zijn alle in dezelfde gang gesitueerd. Deze inrichting versterkt het effect van de laagdrempeligheid die toch al aanwezig is.

Blackboard en Osiris functioneren naar behoren. De studiefaciliteiten worden in de NSE 2012 met een score van 3,92 op een vijfpuntsschaal gewaardeerd.

#### Hoe de kwaliteit van de onderwijsleeromgeving wordt gewaarborgd

De samenhang tussen en de kwaliteit van de verschillende aspecten van de opleiding wordt gewaarborgd door diverse overlegvormen voor de docenten en in de taken en verantwoordelijkheden die direct aan docenten zijn toebedeeld. De kern wordt gevormd door de blok- en semesterteams onder leiding van blok- en semestercoördinatoren. Er is een stage- en een afstudeercoördinator. De examen- en de toetscommissie zijn in functie. De opleidingscoördinator is het centrale aanspreekpunt en vormt de linking pin tussen de verschillende commissies en overleggen. Hij is ook degene die de verbinding legt tussen de werkveldadviesraad en de opleiding. Het panel heeft gesproken met de coördinator vrije ruimte (betreft vooral de minoren), een kwaliteitscoördinator en de voorzitter van de Academieraad, die op academieniveau functioneren. De opleiding realiseert zich dat er voor een relatief kleine opleiding misschien wel te veel specifieke taken zijn gedefinieerd en zoekt naar een manier om de organisatie efficiënter in te richten. Dit laat onverlet dat het panel onder de indruk is van de betrokkenheid op kwaliteit, waaruit ook een informele kwaliteitscultuur spreekt. Daarnaast kent de opleiding een systeem van kwaliteitszorg, met een goede inbreng van de studenten en zijn de docenten door hun eigen contacten in het werkveld in staat om het onderwijs up to date te houden.

### *Overwegingen en conclusie*

De opleiding geeft in blok- en semesteroverzichten en modulebeschrijvingen een gedegen verantwoording van de uitwerking van de eindkwalificaties. Zo wordt de lijn van competenties naar leerdoelen inzichtelijk. Het concrete studiemateriaal en de gebruikte literatuur hebben de juiste inhoud en zijn naar de mening van het panel van een goed niveau. Leerlijnen, expertiselijnen en een heldere niveau-opbouw wat betreft de competenties, waarborgen de samenhang in het curriculum. Het panel is positief over de manier waarop de opleiding de overgang van blok- naar semesteronderwijs aangrijpt om tot verdieping van het onderwijs te komen en om de focus op ondernemerschap te versterken. De bindende en kwaliteitsversterkende factor in het totaal van de onderwijsleeromgeving wordt naar de mening van het panel gevormd door een sterk docententeam. De docenten zijn inhoudelijk op de opleiding betrokken en hebben zorg voor de studenten. Ze zijn met hun diverse expertise en contacten in het werkveld goed in staat het curriculum inhoud te geven. Het panel stelt vast dat de docenten met elkaar staan voor een cultuur van kwaliteit. De keus voor een 'marktplaats' waar studenten en docenten elkaar ontmoeten versterkt de laagdrempeligheid, die ook daadwerkelijk door studenten wordt ervaren. Dat de opleiding nog zoekt naar een efficiënte manier om de organisatie in te richten doet niet af aan de huidige kwaliteit.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

### **Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten**

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

#### *Bevindingen*

##### Systeem van toetsing

In het document *Werken aan kwaliteit, juni 2012* ligt het toetsbeleid voor de hele Academie voor Marketing en Business Management vast. In dit document staan ook de taken van de examen- en de toetscommissie beschreven. Zo moet de examencommissie vaststellen of elke examendeelnemer aan de voorwaarden voldoet voor het verkrijgen van een diploma. *Werken aan kwaliteit* vormt ook voor de opleiding Small Business en Retail Management het kader voor de uitwerking van het toetsbeleid.

Deze uitwerking is opgenomen in het *Opleidingskader Small Business en Retail Management, 31 mei 2012*. In dit document wordt concreet ingegaan op de toetspraktijk. Zo betekent betrouwbaarheid van toetsen onder andere dat beoordelingsprocedures en -criteria van tevoren zijn vastgelegd en dat docenten overleggen over de cesuur tussen voldoende en onvoldoende. Bij validiteit wordt benadrukt dat er samenhang moet zijn tussen de leerdoelen en de beoordelingscriteria en dat er een passende variatie in toetsvormen moet zijn. Het panel heeft tijdens de gesprekken vastgesteld dat docenten ook daadwerkelijk met elkaar in gesprek zijn over toetsen en beoordelen. Dit betreft zowel het maken van de toetsen als de uitwisseling en afstemming over feitelijk gegeven beoordelingen.



De opleiding heeft een toetsplan waarin van elke module duidelijk is wanneer deze wordt getoetst en op welke manier dat gebeurt. Tijdens de visitatie lag van alle onderdelen van het curriculum het studiemateriaal ter inzage, inclusief de toetsen en voorbeelden van door studenten gemaakt werk. Het panel heeft op grond daarvan vastgesteld dat de toetsvormen gevarieerd zijn: individuele en groepsproducten, schriftelijke toetsen met meerkeuzevragen, open vragen of casusvragen, project- en reflectieverslagen. Bij de schriftelijke toetsen heeft het panel duidelijke antwoordvoorschriften gezien en enkele voorbeelden van toetsmatrijzen. De lijn van eindkwalificaties naar leerdoelen per module wordt inzichtelijk gemaakt in de blok- en semesteroverzichten en modulebeschrijvingen. De blok- en semesteroverzichten focussen op de bijbehorende eindkwalificaties en maken duidelijk welke modules in het blok/semester voorkomen en in de moduleoverzichten worden de leerdoelen weergegeven. Een competentiematrix geeft het totaaloverzicht: van alle tien competenties is inzichtelijk in welk blok of semester deze competentie wordt gerealiseerd en op welk van de drie niveaus dat gebeurt. Zo wordt onder andere duidelijk dat elke student de drie kerncompetenties voor Small Business en Retail Management op niveau 3 realiseert in de blokken Innovatie en Strategisch Management aan het einde van jaar 3. De inhoud van deze blokken betreft adviseren over innovatieve ontwikkelingen in ondernemersproducten of -diensten en het bepalen van een strategische richting voor een bedrijf in een reële praktijksituatie. Voorbeelden van door studenten gemaakte producten bij deze blokken lagen tijdens de visitatie ter inzage en het panel is hier positief over. De opleiding geeft in de documenten het belang van de blokken Innovatie en Strategisch Management voor de realisatie van de kerncompetenties Small Business en Retail Management niet heel duidelijk aan. Het panel vindt dat de opleiding zich daar explicieter over moet uitspreken. De studieresultaten worden in Osiris geregistreerd en zijn voor studenten ter inzage. In de NSE 2012 scoort de vraag over toetsing en beoordeling op een vijfpuntsschaal 3,58.

Er functioneert één examencommissie voor de gezamenlijke opleidingen Small Business en Retail Management in Breda en Den Bosch. Ook is er één Onderwijs- en Examenregeling waarin alleen het hoofdstuk over het onderwijsprogramma verschilt. Tijdens de visitatie heeft het panel gesproken met de voorzitter van de 'kamer' voor Breda. In dit gesprek werd duidelijk dat de examencommissie een werkwijze zoekt om een pro-actieve rol te spelen wat betreft de bewaking van het gerealiseerd niveau. De afstemming binnen de gehele examencommissie en het behandelen van verzoeken van studenten vragen veel tijd. Het panel heeft dit aan de hand van verslagen van de examencommissie gezien en tijdens de visitatie ook nagevraagd. Verzoeken betreffen bij voorbeeld uitzonderingen voor studenten die stage willen lopen of willen afstuderen in hun eigen bedrijf. De regels hiervoor zijn streng (stage en afstuderen mag niet in hetzelfde bedrijf), maar tegelijkertijd wil de opleiding juist kansen creëren voor studenten met een eigen onderneming en ondersteunen docenten verzoeken in deze sfeer aan de examencommissie. Het is volgens het panel terecht dat de examencommissie over dergelijke uitzonderingen moet beslissen, maar het panel constateert ook dat dit ten koste lijkt te gaan van een andere taak van de examencommissie, namelijk het vaststellen of afstuderenden terecht hun diploma ontvangen. Over dit laatste heeft het panel overigens geen twijfels (zie de volgende paragraaf). De opleiding heeft voldoende andere mechanismen om het gerealiseerd niveau te waarborgen en kent naar de waarneming van het panel een goede intrinsieke kwaliteitscultuur.

## Realisatie van de beoogde eindkwalificaties

### *Het afstudeerproces*

De opleiding presenteert een duidelijke *Afstudeergids Small Business en Retail Management, juni 2011*. De afstudeergids geeft informatie over de fasering in het traject met bijbehorende deadlines, over rollen en taken van begeleiders en beoordelaars en alle beoordelings- en feedbackformulieren zijn in de gids opgenomen. De student wordt met deze gids goed geïnformeerd over de eisen waaraan zijn afstudeerportfolio moet voldoen.

De student kan met het afstuderen starten als hij/zij geen onderwijsverplichtingen meer heeft, doordat hij/zij aan alle onderwijseenheden voorafgaand aan het afstuderen heeft deelgenomen, en 112 van de 120 studiepunten in de hoofdfase heeft behaald. De minor kan eventueel na het afstudeerwerk worden gevolgd.

Alle studenten voeren individueel een afstudeerproject uit. Dit project omvat 30 EC en het afstudeerproces duurt 20 weken. Het afstudeerproduct is een uitgevoerde opdracht voor een bestaand bedrijf of een uitgewerkte vraagstelling voor een eigen bedrijf, beide in de vorm van een rapport of scriptie. Voorbeelden van onderwerpen zijn een onderzoek naar de mogelijkheden om bij een seizoengevoelig bedrijf de omzet in de wintermaanden te verhogen en een ondernemingsplan voor een e-commerce bedrijf.

Tijdens de afstudeerperiode wordt de student bij een afstudeerkring ingedeeld, op basis van overeenkomst in het afstudeeronderwerp. In de afstudeerkringen komen studenten en begeleidende docenten samen en wordt feedback op elkaars producten en functioneren georganiseerd. Deze feedback levert een belangrijke bijdrage aan de reflectie van de student, die vervolgens tot uitdrukking komt in het procesverslag.

### *Het beoordelingsproces en de beoordelingsformulieren*

Voor de afstudeerprojecten in een bestaand bedrijf of eigen bedrijf worden binnen de Commerce-competenties andere accenten gelegd. Bij een bestaand bedrijf ligt de nadruk op analyse, marketing en implementatie. Bij het eigen bedrijf krijgen ondernemerschap, zakelijke relaties en leiding geven het accent. De methode van onderzoek en de sociale, communicatieve en zelfsturende competenties, worden in beide afstudeersituaties even zwaar beoordeeld. De scriptie en het procesverslag over het afstuderen vormen samen het afstudeerportfolio. De student verdedigt dit portfolio tijdens de openbare afstudeerzitting tegenover zijn afstudeerbegeleider, tevens eerste beoordelaar, de tweede beoordelaar en een gecommiteerde uit het werkveld. Het eindcijfer voor het afstuderen is het gemiddelde van het cijfer voor de scriptie en voor het proces, maar beide moeten tenminste met 5,5 zijn beoordeeld. Bij de uiteindelijke beoordeling speelt ook het advies mee van de opdrachtgever voor het afstudeerproduct.

Het hele proces van afstuderen is onderverdeeld in fasen. Elke fase wordt afgerond met feedback en/of een go- no-go-beslissing en/of een beoordeling. Er is een feedbackformulier voor het conceptportfolio en er zijn beoordelingsformulieren voor de inhoudelijke rapportage (de scriptie), voor het procesverslag en voor de verdediging tijdens de afstudeerzitting. De beoordelingsformulieren sluiten zichtbaar aan bij de domeincompetenties Commerce en weerspiegelen de accentverschillen voor het afstuderen in een bestaand of een eigen bedrijf. De feedback op het conceptportfolio wordt gegeven door de begeleider c.q. eerste beoordelaar en de tweede beoordelaar. Deze laatste heeft geen direct contact met de student.



Op de beoordelingsformulieren wordt een schaal gehanteerd van onvoldoende, via matig, voldoende en goed naar excellent. Het gesprek tussen de twee beoordelaars en de gecommiteerde uit het werkveld geeft de doorslag voor het cijfer dat uiteindelijk wordt gegeven voor zowel de scriptie als het afstudeerproces.

Het panel heeft gezien dat de feedback- en beoordelingsformulieren uitgebreid en zorgvuldig worden ingevuld en dat ze zijn ondertekend door de beoordelaars en de gecommiteerde.

Ook is het panel overtuigd van de borging van de kwaliteit van het afstuderen doordat docenten gesprekken voeren over het hbo-niveau. Deze gesprekken vinden plaats tussen de eerste en tweede beoordelaar, tussen grotere groepen docenten tijdens formele interviewsessies, maar ook informeel tussen collega's, die zich sterk bij de kwaliteit van de opleiding betrokken voelen (zie ook bij standaard 2).

Ook het feit dat er vraagstellingen en afstudeerbedrijven worden afgewezen, omdat ze niet aan het hbo-niveau voldoen, en dat studenten tijdens de verdediging nog worden afgewezen, ziet het panel als indicatie voor het waarborgen van de kwaliteit.

#### *De 15 door het panel beoordeelde afstudeerportfolio's*

Zoals vastgelegd in het *NQA Protocol 2012* heeft de opleiding zelf vier afstudeerportfolio's geselecteerd en heeft het panel deze selectie uitgebreid tot 15 portfolio's. Het panel heeft haar keuze gemaakt uit een overzicht van alle 68 afgestudeerden uit de periode november 2010 tot en met juni 2012. De geselecteerde portfolio's variëren wat betreft de beoordeling tussen 5,5 en 9. De steekproef omvat zeven portfolio's in het gebied van 5,5 tot 6,5.

Het panel kan de beoordeling van de portfolio's door de examinatoren in voldoende mate begrijpen, dat wil zeggen dat een hoger of juist lager cijfer volgens het panel terecht is gegeven. Het panel vindt alle 15 portfolio's van voldoende hbo-niveau en de onderwerpen relevant. Typeringen die het panel voor het niveau geeft zijn: heldere en relevante vraagstelling, goed toepassen van relevante methoden en modellen, herkenbare structuur, prettig beknopte en daardoor bruikbare rapporten mede door een goede scheiding tussen product en proces. Bij de betere student, waarvan het werk ook met een hoog cijfer is beoordeeld, zie het panel duidelijke eigen keuzes in de aanpak.

Ondanks de positieve waardering voor het afstudeerwerk plaatst het panel ook enkele kanttekeningen. De studenten passen veelal dezelfde modellen toe, zoals een SWOT- of Destepanalyse of de customer marketing methode van Curry. Deze zijn op zich relevant voor het domein, maar het panel mist hier de durf om eigen keuzes te maken. Een mogelijk gevolg daarvan is dat een aantal studenten eerder een brede en oppervlakkige analyse uitvoert, dan diepgaand en toegespitst. Het panel mist in het afstudeerwerk de creativiteit en flexibiliteit, die typerend zijn voor een ondernemende houding. De opleiding heeft inmiddels tien ondernemerscompetenties geformuleerd en een start gemaakt met de implementatie daarvan in het onderwijs. Naar verwachting zullen deze specifieke competenties in de toekomst duidelijker in het afstudeerwerk zichtbaar zijn. Het panel constateert dat er nog geen afstudeeropdrachten vanuit de lectoraten worden uitgevoerd.

Het panel heeft gesproken met de vier studenten van wie de opleiding het afstudeerwerk had geselecteerd. Zij zijn alle vier aan het werk, twee als zelfstandig ondernemer, één in de retail branche en één in een ander werkveld. Deze vier studenten spreken hun waardering uit over het afstudeerproces, hoe ze begeleid werden ook als één van hen een herkansing nodig had.



Ze zijn positief over de bruikbaarheid van hun opleiding voor hun huidige werk en positief kritisch over hun afstudeerproduct. Ze hebben goed geleerd om relevante modellen en methoden toe te passen en geven tegelijkertijd aan dat ondernemen in de praktijk nieuwe en hogere eisen aan hen stelt bij voorbeeld op het gebied van marketing en financiële calculaties. De studenten typeren hun hbo-niveau met begrippen als zelfstandigheid, strategisch kunnen denken, kunnen analyseren en verbanden kunnen leggen.

Het panel is overtuigd dat de docenten goed de ondergrens voor het hbo-niveau weten te bewaken. Dat blijkt uit de verschillende manieren van kwaliteitsborging zoals hiervoor al beschreven, maar het panel is hiervan extra overtuigd geraakt tijdens een gesprek over twee portfolio's, die met een 5,5 en een 6,5 waren beoordeeld. Daarbij bleek dat de docenten de lat hoog leggen en dat kritische feedback soms het vereiste afstudeerniveau overstijgt en eerder bedoeld is om de student voor zijn toekomstige loopbaan nog adviezen mee te geven of dat de eisen aan de scriptie hoog blijven ook al studeert de student in een moeilijke context af. Deze betrokkenheid op de kwaliteit van de studenten en op het beroep waarvoor wordt opgeleid, vindt het panel typerend voor de docenten waarmee tijdens de visitatie werd gesproken. Docenten geven aan dat de afgelopen jaren veel winst is geboekt in de transparantie en betrouwbaarheid van zowel het afstudeerproces als de -beoordeling. De beoordelingsformulieren en de explicitering van processen en procedures in de afstudeergids en het overleg daarover tussen docenten hebben daadwerkelijk bijgedragen aan kwaliteitsverbetering.

In de NSE 2012 scoren de vragen over de voorbereiding op de beroepspraktijk en het praktijkgericht onderzoek binnen de opleiding respectievelijk 3,33 en 3,66 op een vijfpuntsschaal.

In de HBO-Monitor 2011 geeft 75 procent van de respondenten aan dat hun functieniveau past bij het opleidingsniveau, maar slechts de helft van hen werkt in een functie die past bij de opleidingsrichting (nota bene, het aantal respondenten is laag).

De opleiding geeft een overzicht van functies, waarin afgestudeerden werkzaam zijn. Voorbeelden zijn customer service assistant, online marketing specialist, assistent filiaalhouder, product-, account- of marketingmanager.

#### *Overwegingen en conclusie*

De opleiding heeft op relevante thema's zoals betrouwbaarheid en validiteit van toetsen beleid ontwikkeld en werkt dat beleid ook uit in concrete termen die voor de uitvoeringspraktijk belangrijk zijn. De toetsvormen zijn gevarieerd en passend bij de verschillende leerlijnen. De weg van eindkwalificaties naar leerdoelen is op een duidelijke manier uitgewerkt en het panel heeft gezien dat docenten met duidelijke beoordelingscriteria werken, die wat betreft de schriftelijke toetsen terugkomen in een beoordelingsvoorschrift. Het panel is ervan overtuigd dat het curriculum en het systeem van toetsen ervoor zorgen dat de eindkwalificaties gerealiseerd kunnen worden, maar adviseert de opleiding om het belang van de blokken Innovatief Ondernemen en Strategisch Management voor de kerncompetenties Small Business en Retail Management explicieter te benoemen. Wat betreft het bachelorniveau is het panel overtuigd dat de docenten de lat hoog genoeg leggen.



Het panel is het in grote lijnen eens met de beoordeling van de 15 door hen geselecteerde afstudeerportfolio's. Er zijn altijd drie personen bij de beoordeling van het afstudeerportfolio betrokken, waarvan twee geen kennis hebben van het afstudeerproces. Docenten zijn daadwerkelijk in gesprek over de beoordeling en de weerslag daarvan is zichtbaar in goed ingevulde en ondertekende beoordelingsformulieren. Studenten studeren individueel af en ontvangen naar de mening van het panel terecht hun getuigschrift Small Business en Retail Management. Het panel maakt ook een aantal kanttekeningen. De specifieke ondernemerscompetenties, die de opleiding hoog in het vaandel wil hebben, komen naar de mening van het panel in het nu beschikbare afstudeerwerk nog niet genoeg tot uitdrukking. De afstudeerwerken voldoen aan wat je mag verwachten, maar missen durf en creativiteit. Ook zou afstuderen binnen de lectoraten mogelijk moeten worden. Voor de borging van het afstudeerniveau is het naar de mening van het panel nodig dat de examencommissie, naast de kwaliteitsborging door de docenten zelf, pro-actiever dan nu haar rol neemt.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

### 3 Eindoordeel over de opleiding

*Oordelen op de standaarden*

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

<b>Standaard</b>	<b>Oordeel</b>
1 <i>Beoogde eindkwalificaties</i>	Voldoende
2 <i>Onderwijsleeromgeving</i>	Goed
3 <i>Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</i>	Voldoende

*Overwegingen en conclusie*

Het eindoordeel over de voltijdse hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management van Avans Hogeschool in Breda is positief aangezien de opleiding op alle standaarden ten minste als 'voldoende' is beoordeeld. Het panel is op standaard 2 tot het oordeel 'goed' gekomen.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande voltijdse hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management van Avans Hogeschool in Breda als **voldoende**.

## 4 Aanbevelingen

### *De eindkwalificaties in relatie tot het gerealiseerd niveau (standaard 1 en 3)*

Het panel is positief over de profilering van de opleiding op het gebied van ondernemerschap. Het benoemen en implementeren van de tien ondernemerscompetenties ziet het panel als een goede start om deze profilering te concretiseren. Het panel adviseert de opleiding om in samenspraak met het eigen werkveld, de leden van de werkveldadviesraad en de gecommitteerden en met de lectoren, deze ondernemerscompetenties om te zetten in een gezamenlijk gedragen begrippenkader. Mogelijk moeten keuzes gemaakt worden, omdat tien ondernemerscompetenties veel is, of mogen per student verschillende accenten worden gelegd. Als het begrippenkader waarmee het ondernemerschap gedefinieerd wordt helder is, zal dit leiden tot gespecificeerde beoordelingscriteria voor het afstudeerwerk. Het panel verwacht dat daardoor meer differentiatie in het afstudeerwerk zal ontstaan.

Het panel waardeert de focus op ondernemerschap en de differentiatie tussen afstuderen op een ondernemingsplan voor een eigen bedrijf of op een opdracht binnen een ander bedrijf. Tegelijkertijd stelt het panel vast dat de opleiding niet heel expliciet is over de realisatie van de kerncompetenties Small Business en Retail Management voor elke student. De verantwoordelijkheid daarvan is zeker aanwezig, maar vraagt naar de mening van het panel meer aandacht voor de blokken Innovatief Ondernemen en Strategisch Management. Deze blokken worden vanaf 2012-2013 omgevormd naar semesteronderwijs, waarbij de essentie in relatie tot de eindkwalificaties behouden moet blijven. Omdat tegelijkertijd de overgang naar de Bachelor of Business Administration aan de orde is, vraagt het panel aandacht voor een zorgvuldige ijking van het curriculum op de te verwerven beroepscompetenties.

### *De borging van het afstudeerniveau (standaard 3)*

Het panel is positief over de zorgvuldige beoordelingsprocedure die door de docenten bij het afstudeerportfolio wordt gehanteerd. Studenten worden individueel beoordeeld. De visie vanuit de opleiding én vanuit het werkveld wordt in de beoordeling betrokken en de beoordeling van product en proces is goed van elkaar gescheiden. Daarnaast stelt het panel vast dat de examencommissie een sterkere positie moet gaan innemen in het borgingsproces. De examencommissie besteedt nu veel tijd aan uitzonderingssituaties voor studenten. Dit heeft te maken met het feit dat de opleiding op een zorgvuldige wijze kansen voor haar studenten wil creëren. Het panel geeft de opleiding in overweging om opnieuw naar de Onderwijs- en Examenregeling te kijken en te bezien of veel voorkomende uitzonderingen in regels kunnen worden vervat.

## 5 Bijlagen



## Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding

### Competentie 1: Opzetten van een onderneming (voor SB&RM landelijk eindniveau 3)

Niveau	Initiëren en creëren van producten en diensten, zelfstandig en ondernemend
1	Signaleren en opsporen van nieuwe ontwikkelingen, rekening houdend met klanten en concurrenten, en deze vertalen in producten of diensten.
1	Maken, samen met anderen, van een basisplan voor een onderneming.
1	Runnen, samen met anderen, van een project of onderneming.
1	Verkopen, samen met anderen, van een eenvoudig product of dienst.
2	Genereren van creatieve ideeën als antwoord op een probleem.
2	Ontwikkelen van concepten op basis van een creatief idee (uitwerken van idee).
2	Omzetten, samen met anderen, van een concept in een product of dienst en zorgen voor de organisatie van het (laten) maken ervan.
2	Vormgeven en besturen, samen met anderen van een project of onderneming.
2	Maken, samen met anderen, van een volledig plan voor een onderneming.
3	Omzetten van een creatief idee, zelfstandig, naar een waarde propositie (product of een dienst) ten behoeve van een doelgroep, rekening houdend met de marktomstandigheden en te zorgen voor de organisatie van het (laten) maken ervan.
3	Adviseren van andere ondernemers op basis van zijn advieskracht.
3	Waarborgen van de continuïteit van de organisatie op innovatieve wijze.
3	Maken, zelfstandig van een volledig plan voor een onderneming.

### Competentie 2: Marktonderzoek (voor SB&RM landelijk eindniveau 2)

Niveau	Uitvoeren, interpreteren, toetsen en evalueren van marktonderzoek.
1	Formuleren van een onderzoeksvraag vanuit een gegeven probleemstelling.
1	Maken van een plan van aanpak voor een kwalitatief of kwantitatief onderzoek.
1	Maken van een eenvoudige vragenlijst die aansluit bij de onderzoeksvraag.
1	Uitvoeren van een kwantitatief onderzoek en verwerken van de data m.b.v. een ICT toepassing.
1	Maken van een eenvoudige rapportage met statistische bewerkingen op beschrijvend niveau (grafieken, rechte uitdraai, kruistabellen).
2	Formuleren van een probleemstelling en een onderzoeksvraag (of meerdere) vanuit een gegeven context.
2	Maken van een onderzoeksplan met daarin een verantwoording van de keuze voor kwalitatief dan wel kwantitatief onderzoek.
2	Maken van een vragenlijst die aansluit op een set van onderzoeksvragen.
2	Uitvoeren van het onderzoek, gebruikmakend van relevante methoden voor het type (kwantitatief, kwalitatief) onderzoek.
2	Verwerken van de data, toepassen van eenvoudige statistiek m.b.v. een statistisch pakket en trekken van conclusies.
2	Maken van een rapport met grafische voorstellingen en verantwoorden van onderzoeksresultaten aan de opdrachtgever.
2	Evalueren van het uitgevoerde onderzoek.



### Competentie 3: Interne- en externe analyse (voor SB&RM landelijk eindniveau 2)

Niveau	Vaststellen voor een onderneming van enerzijds de sterktes en zwaktes op basis van een analyse van de interne bedrijfsprocessen en –cultuur, als onderdeel van de waardeketen, en anderzijds van de kansen en bedreigingen op de lokale, nationale en/of internationale markten op basis van relevante nationale en internationale trends.
1	Vaststellen welke gegevens nodig zijn over interne bedrijfsprocessen en- cultuur om een sterkte/zwakte analyse van een onderneming te kunnen uitvoeren.
1	Vaststellen welke gegevens nodig zijn uit de omgeving om de kansen en bedreigingen voor een onderneming te kunnen beschrijven.
1	Uitvoeren van een eenvoudige interne en externe analyse (quick scan) vanuit een gegeven probleemstelling.
2	Opstellen en uitvoeren, samen met anderen, van een SWOT-analyse vanuit een gegeven context.
2	Objectiveren en combineren van de gegevens voor de SWOT-analyse en conclusies daaruit trekken.
2	Rapporteren en presenteren van de resultaten, verantwoord van de keuze voor de methodiek en onderbouwen van de aanbevelingen.

### Competentie 4: Ondernemingsbeleid ontwikkelen (voor SB&RM landelijk eindniveau 3)

Niveau	Ontwikkelen van ondernemingsbeleid voor een nationaal of internationaal opererende onderneming en het kunnen onderbouwen en beargumenteren van gemaakte keuzes.
1	In kaart brengen van de marktkansen van een product of dienst op basis van eenvoudig onderzoek.
1	Vertalen van marktkansen in korte termijn doelstellingen.
1	Ontwerpen van een actieplan voor het bereiken van deze doelstellingen.
1	Benoemen van de consequenties van dit actieplan voor de organisatie.
2	Benoemen van een aantal opties op basis van een SWOT-analyse die voor een opdrachtgever is uitgevoerd.
2	Structureren van de opties en terugbrengen tot een haalbaar aantal prioriteiten.
2	SMART formuleren van enkele ondernemingsdoelstellingen voor de korte of middellange termijn.
2	Ontwerpen van een ondernemingsplan voor de verwezenlijking van deze doelstellingen, inclusief de organisatorische en financiële consequenties.
3	Benoemen van strategische opties voor de nationale of internationale markt op basis van een zelfstandig uitgevoerde analyse in opdracht van een externe opdrachtgever.
3	Beoordelen en prioriteren van strategische opties in overleg met de opdrachtgever.
3	Onderzoeken van de haalbaarheid van deze opties.
3	Opstellen van ondernemingsdoelstellingen of bijstellen van bestaande doelstellingen, voor de middellange of lange termijn.
3	Ontwerpen van een compleet* ondernemingsplan voor de verwezenlijking van deze doelstellingen, inclusief de marketinginstrumenten die daarvoor worden ingezet en organisatorische en financiële consequenties. *compleet, inclusief: doelgroep bepaling, leveranciersanalyse en selectie, kost- en verkoopprijsberekening, ratio analyse, productkeuze voor een te starten onderneming, afzetmogelijkheden en prognose, logistieke en juridische aspecten, implementatieplan.

**Competentie 5: Onderhouden van marketingbeleid (voor SB&RM landelijk eindniveau 2)**

Niveau	<b>Opstellen, uitvoeren en bijstellen van businessplannen vanuit het (strategisch) beleid en het onderzoek.</b>
1	Vaststellen, samen met anderen, van de veranderingen voor een of enkele functionele gebieden van de organisatie vanuit een gegeven marketingprobleemstelling.
1	Ontwikkelen, opstellen en onderbouwen, samen met anderen, van een eenvoudig plan of advies voor de communicatie, en/of sales en/of organisatie.
2	Analyseren, samen met anderen, van de veranderingen voor alle functionele gebieden van de organisatie, uitgaande van een globale marketingprobleemstelling.
2	Ontwikkelen, opstellen en onderbouwen en uitvoeren van een plan (voor communicatie, inkoop en/of verkoop, distributie, organisatie) op basis van een gegeven marketingbeleid.
2	Aanpassen van de organisatie naar de gekozen strategie (bedrijfsprocessen) m.b.v. een implementatieplan (oplossingsplan en invoeringsplan).
2	Bepalen van een budget, zelfstandig, voor alle uit te voeren activiteiten en bijhouden van de bedrijfsadministratie m.b.v. een eenvoudig administratief systeem.
2	Presenteren van analyses en conclusies op overtuigende wijze aan interne partijen voor het verkrijgen van instemming en draagvlak voor de uitvoering.

**Competentie 6: Netwerken en verkopen (landelijk eindniveau 2, bij SB&RM Breda niveau 3)**

Niveau	<b>Ontwikkelen en onderhouden van zakelijke relaties tbv inkoop, verkoop en dienstverlening</b>
1	Voeren van een gesprek, ook telefonisch, voor het ontwikkelen van relaties.
1	Werken met digitale sociale netwerken.
1	Onderscheiden van consumentengroepen in termen van prospects en suspects.
1	Onderzoeken en beoordelen, samen met anderen, van de effectiviteit van de inkoop- en verkooporganisatie.
1	Aanknopen van zakelijke relaties.
2	Waarborgen van de continuïteit van de onderneming middels het opbouwen en onderhouden van duurzame zakelijke relaties, door gebruikmaking van systemen die het mogelijk maken klanten informatie, leveranciersinformatie en procesinformatie te analyseren en op elkaar af te stemmen.
2	Onderscheiden en beschrijven van klantgroepen en afstemmen van de (marketing) communicatie op deze klantgroepen.
2	Opstellen van een effectief accountprofiel en effectieve inkoop- en verkoopstrategie.
2	Vervaardigen van effectieve verkoopdocumentatie, met alle relevante informatie.
2	Voeren van effectieve onderhandelingen, zo nodig met in acht neming van culturele verschillen.
2	Ontwerpen van een effectieve verkooporganisatie en onderhouden van een eigen relatienetwerk.
2	Voeren van effectieve schriftelijke communicatie ten behoeve van inkoop en verkoop, zo nodig in het Engels.
3	Opzetten en onderhouden van een (eigen) netwerk ten behoeve van inkoop en verkoop c.q. dienstverlening.
3	Voeren van een adequaat verkoopgesprek, dan wel adviesgesprek
3	Maken van een vertaalslag van de consequenties uit het verkoopgesprek op de interne bedrijfsprocessen.



### Competentie 7 Intercultural awareness & talen (voor SB&RM landelijk eindniveau 1)

Niveau	<b>Communiceren in meer talen en rekening houdend met culturele verschillen, intern en extern, nationaal en internationaal.</b>
1	Schriftelijk en mondeling een tweede vreemde taal, Engels, beheersen op niveau A2.

### Competentie 8 Leiding geven en projectmatig werken (voor SB&RM landelijk eindniveau 3)

Niveau	<b>Leiding geven aan een bedrijf, een bedrijfs onderdeel, bedrijfsprocessen of een project.</b>
1	In staat zijn die aspecten die bij leiding geven horen te beheersen, opbouwen eenvoudige projectorganisatie, voorzitten van een vergadering, leiden van de uitvoering van een projectopdracht, instrueren en volgen van de deelnemers van een projectgroep, leiding geven bij het maken van een plan van aanpak.
1	In staat zijn om op stimulerende wijze richting te geven aan een groep op basis van een met bezieling verwoorde visie, teneinde een gesteld doel te bereiken.
2	In staat zijn om, zelfstandig, een actie te starten.
2	Op adequate wijze handelen, bij onverwachte gebeurtenissen die processen in een projectteam verstoren.
2	Indien noodzakelijk, stijl en methode van leiding geven aan kunnen passen.
2	In staat zijn om op resultaatgerichte wijze leiding te geven, zelfstandig, aan een eenvoudig bedrijfs onderdeel of project.
3	In staat zijn om zelfstandig eindresultaten (van een door een projectteam opgeleverd project), te formuleren en te verdedigen.
3	In staat zijn om aan de hand van vooraf gestelde kwaliteitseisen, in een project/proces overzicht te houden, te evalueren en verantwoording af te leggen.

### Competentie 9 Sociale- en communicatieve competentie

<b>Sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk, organisatie).</b>
Werkt samen in een beroepsomgeving en denkt mee over doelen en inrichting van de organisatie, waaruit eisen voortvloeien die betrekking hebben op de volgende kenmerken: Multidisciplinariteit en interdisciplinariteit, klantgerichtheid, collegialiteit, leidinggeven (het sociale deel) van de competentie.
Communiqueert intern op alle niveaus, effectief en in de gangbare bedrijfstaal, veelal in het Nederlands en/of Engels; in temen van beroepstaken omvat dat zaken als het opstellen en schrijven van plannen en notities, informeren, overleg voeren, draagvlak creëren, stimuleren, motiveren, overtuigen, verwoorden van besluiten.

### Competentie 10 Zelfsturende competentie

<b>Zelfsturende competentie (intra persoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional).</b>
In staat zijn om de eigen ontwikkeling te sturen en te reguleren ten aanzien van leren, resultaatgericht werken, initiatief nemen en zelfstandig optreden en flexibiliteit.
Nadenken, reflecteren en verantwoording nemen voor eigen handelen, wat wijst op betrokkenheid en kritische zelfbeoordeling.
Een beroepshouding ontwikkelen met ruimte voor normatief culturele aspecten, respect voor anderen, een beroepscode en ethische principes voor het professioneel handelen.
Een bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van de branche, publicaties, bijdrage aan congressen etc.

### Overzicht ondernemerscompetenties:

Het onderstaande schema geeft de 10 ondernemerscompetenties in relatie tot de competenties weer.

Nr.	Overzicht ondernemerscompetenties	Competenties (C) waar de ondernemers competenties met name geoperationaliseerd in terug komen
1	Prestatiegerichtheid	C 1, 6 en 10
2	Zelfstandigheid	C 10
3	Dominantie	C 8, 9 en 10
4	Sociale Oriëntatie	C 5, 6, 7, 8, 9 en 10
5	Effectiviteit	C 1, 2, 3, 5, 8, en 10
6	Doorzettingsvermogen	C 10
7	Marktgerichtheid	C 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9 en 10
8	Creativiteit	C 1, 4, 5, 8 en 10
9	Flexibiliteit	C 4, 6, 9 en 10
10	Risicobereidheid	C 1, 5 en 10



## Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma

### Curriculum Small Business en Retail Management 2011-2012

	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Jaar 1	De Markt	Het Product	Het Ondernemingsplan	Marktonderzoek
Jaar 2	Studentcompany			
	Het Ondernemingsplan		Het Organisatieplan	
	Capita Selecta			
Jaar 3	Stage		Innovatief Ondernemen	Strategisch Management
Jaar 4	Minor		Afstuderen	

### Curriculum Small Business en Retail Management 2012-2013

	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Jaar 1	De Markt	Het Product	Het Ondernemingsplan	Marktonderzoek
Jaar 2	Studentcompany			
	Het Ondernemingsplan		Het Organisatieplan	
	Capita Selecta			
Jaar 3	Stage		Het Strategisch Plan	
Jaar 4	Minor		Afstuderen	

#### Jaar 1

In het eerste jaar is er een gezamenlijke propedeuse met de opleiding Commerciële Economie. In dit jaar krijgen de studenten een gedegen brede basis op het gebied van commerciële economie en ondernemerschap. Dit jaar is opgebouwd uit vier kwartalen, waarin in ieder kwartaal een ander onderwerp centraal staat:

#### De Markt

In het blok "De Markt" gaat de student een marktanalyse maken om zo zicht te krijgen op de positie van producten en concurrenten in de markt: de product-markt-combinatie (PMC).

Een product-markt-combinatie is bedoeld om op marktrelevante variabelen de positie van het gekozen merk te bepalen ten opzichte van zijn concurrenten. De managers spreken dan ook over het beroepsproduct "What business are we in" (beschrijving van een omgevingsanalyse).

In dit blok worden de volgende vakken gegeven:

#### Marketing

- Algemene Economie en statistiek
- Recht
- Engels (schriftelijk en mondeling)
- Rekentaalvaardigheden
- Communicatieve en sociale vaardigheden

#### Het Product

In het blok 'Het product' maken de studenten kennis met de voorbereidingen om een product marketingtechnisch de markt op te brengen. Hierbij worden de afzonderlijke bouwstenen van de marketingmix bestudeerd. Daarbij gaan ze met een "echt" product aan het werk door voor dit product allerlei beslissingen te nemen afkomstig uit de informatie die ze via desk- en fieldresearch boven tafel hebben gekregen. Aan het eind van het blok hebben ze een beroepsproduct (marketingplan) dat een format is ten aanzien van de te nemen beslissingen om een product te kunnen lanceren. In dit blok worden de volgende vakken gegeven:

- Marketing
- Marketingcommunicatie
- Bedrijfseconomie
- Recht
- Engels (schriftelijk en mondeling)
- Taalvaardigheden
- Communicatieve en sociale vaardigheden

#### Het Ondernemingsplan

In het blok "Het Ondernemingsplan" gaat de student een ondernemingsplan schrijven voor een (fictief) op te richten bedrijf. Door via het ondernemingsplan na te gaan of het bedachte bedrijf levensvatbaar is, leert de student heel wat problemen te voorzien en voorkomen. In het ondernemingsplan moet op voorhand worden ingeschat of de markt voor het product of dienst groot genoeg is, hoe die markt het best benaderd kan worden en of er over voldoende financiële middelen wordt beschikt om het project te financieren. Hieruit zal dan blijken of het idee haalbaar is en welke strategie de meeste kans op succes biedt. In dit blok worden de volgende vakken gegeven:

- Bedrijfseconomie
- Organisatiekunde
- Logistiek
- Recht
- Engels (spreekvaardigheden)
- Rekentaalvaardigheden
- Communicatieve en sociale vaardigheden

## Marktonderzoek

In het blok "Het Marktonderzoek" gaat de student een marktonderzoek uitvoeren voor een bedrijf. De student leert een probleemstelling met deelvragen te formuleren, kent verschillende soorten onderzoek en weet op welke wijze hij een steekproef moet trekken en kwantitatieve en kwalitatieve gegevens moet verwerken en analyseren. De opgedane kennis en vaardigheden leiden tot het komen tot een gedegen marktonderzoek.

In dit blok worden de volgende vakken gegeven:

- Marktonderzoek
- Algemene economie en statistiek
- Bedrijfseconomie
- Taalvaardigheden
- Communicatieve en sociale vaardigheden

## Jaar 2 (cohort 2010-2011)

Het tweede jaar is wederom opgebouwd uit vier kwartalen. In het eerste blok 'de company' wordt er ingegaan op de inrichting van een bedrijf. Hier wordt gekeken naar bedrijfseconomische en organisatiekundige theorieën die ten grondslag liggen aan het kijken naar bedrijven. In het tweede blok gaat het over de 'fit', de zogeheten match tussen een bedrijf en de omgeving. Onderwerpen als duurzaamheid en innovatie komen aan bod in dit blok. In het derde blok gaat het om wezenlijke ondernemersvraagstukken zoals geld blijven verdienen, overleven, groeien, bedrijfsovername, waardering, marketing en verkoop. Iedereen in de onderneming houdt zich met dit soort kwesties bezig; het is echter uiteindelijk vaak alleen de 'baas', -de ondernemer- die de koers bepaalt. Hoe kan jij als ondernemer de top bereiken met je bedrijf? In het laatste blok van jaar 2 gaat het over 'people', de mensen die werken binnen een onderneming. In het kader van integraal management is personeel en personeelsbeleid een belangrijke taak voor de hedendaagse manager moeten zijn.

## Jaar 2 (cohort 2011-2012)

In het tweede jaar van de opleiding starten de studenten in een projectgroep een studentcompany op. Het onderwijs is ondersteunend aan het starten en door laten groeien van een bedrijf.

De semesters zijn respectievelijk gekoppeld aan de beroepsrollen, de ondernemer van een kleine organisatie en die van een groeiende organisatie en de adviseur in het MKB.

### De proloog (Het ondernemingsplan)

De Proloog is de kennismaking met het tweede jaar. In dit semester wordt een duidelijke richting gekozen: het ondernemerschap. In samenwerking met Stichting Jong Ondernemen gaan studenten aan de slag met een eigen productidee. Een ondernemingsplan wordt aan het einde van het semester opgeleverd. De studenten krijgen de opdracht een basis ondernemingsplan te gaan schrijven voor hun eigen studentbedrijf. Aan het einde van het eerste semester wordt het eerste deel opgeleverd. Hierbij zijn onder andere de externe analyse van de onderneming bestaande uit een stuk marktverkenning middels desk en field research op juiste wijze gedocumenteerd. Tevens wordt verslag gemaakt van de scenario's middels een feedback, verwerkt in het ondernemingsplan.



Het peloton (Het organisatieplan)

Het Peloton wordt als vervolg op semester 1 ingezet. De studenten maken voor de onderneming uit semester 1, een organisatieplan. Ofwel, het bedrijf gaat groeien en al die zaken waar de ondernemer dan mee te maken krijgt worden in dit semester behandeld. Het organisatieplan is het beroepsproduct voor dit semester.

Capita selecta

In het tweede jaar zijn 4 ETCS gereserveerd voor een keuzetraject. Er zijn vijf keuzetrajecten ontworpen die een verbreding zijn van het SB&RM-profiel.

Keuzetrajecten:

- Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)  
Binnen een tijdspad van circa 12 weken wordt de student bewust gemaakt van de vele aspecten van het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen een organisatie. Middels trainingen, een online business game, gastsprekers en een praktijkcasus wordt de student in staat gesteld om maatschappelijk verantwoorde innovatie toe te passen. De student leert binnen een organisatie zelfstandig het MVO beleid te scannen, dan wel te ontwikkelen. Hij ervaart tevens om binnen een maatschappelijke organisatie een project te initiëren en uit te voeren.
- Peermentoring en coaching  
Een peermentor is een ouderejaarsstudent die een groepje eerstejaars (maximaal 25) onder zijn/haar hoede neemt en coacht op het gebied van studievoordigheden en ook persoonlijke ontwikkeling. Hiervoor krijgt de peermentor een uitgebreide training, waarin hij coachingstechnieken en vaardigheden opdoet.
- Excellent leiderschap  
Doel van de module is studenten te helpen zichzelf te ontwikkelen tot sterke persoonlijkheden om daarmee een authentieke student te worden om later een authentiek leider te zijn. Daarnaast wordt naar bedrijven gekeken kijken: wat maakt ze succesvol; wat is hun corporate identity, corporate image of hun corporate reputation? Is er een vorm van storytelling bij deze bedrijven? Hoe wordt de corporate identity beleefd in deze organisaties. Wat doet een bedrijfsfilosofie? Wie zijn de rolmodellen binnen dit soort organisaties en wat maakt ze tot de rolmodellen? Bij wat voor soort organisatie past de student en waarom past de student daar?
- Internationalisering Frans, Duits of Spaans  
De Nederlandse arbeidsmarkt globaliseert steeds meer en daarvoor worden competenties gevraagd als cultuur, taal en ethiek om de beroepsrol goed uit te kunnen oefenen in een internationale context. Het taalprogramma bestaat uit 2 onderdelen: Taalverwerving met de toepassing ervan en Cultuur.
- PR & Voorlichting.  
Met dit keuzevak krijgt de student inzicht in hoe Avans hogeschool haar nieuwe studenten werft en hoe dit intern binnen de academie voor marketing en business management wordt uitgewerkt. De student volgt hiervoor een aantal trainingen in de 'etiquette van voorlichting' en wordt ingezet bij verschillende activiteiten die zowel binnen als buiten de schooltijden plaatsvinden.

### Jaar 3

Het eerste halfjaar van het derde jaar loopt de student stage. De tweede helft van het jaar krijgt de student verdieping met betrekking tot innovatief ondernemen en strategisch management.

#### Stage

In de stage wordt de student in de gelegenheid gesteld om zijn opgedane theoretische kennis en beroepsvaardigheden aan de praktijk te toetsen en aan te scherpen. Daarnaast leert de student de samenhang tussen de verschillende disciplines te ervaren. Ook is er binnen de stage ruimte om te oefenen in het waarnemen van en rapporteren over en daadwerkelijk functioneren binnen een organisatie. Hierin leert een student zijn persoonlijkheidskenmerken en sociale en interpersoonlijke vaardigheden verder te ontwikkelen. De eigen keuze van het stagebedrijf en van de stageopdracht biedt de student de mogelijkheid om op een zelf gekozen deelterrein zijn ondernemerscompetentie verder te ontwikkelen. De student wordt met name begeleid door de bedrijfsbegeleider op de stageplek. Daarnaast volgt de docentbegeleider van de opleiding de student in zijn leerproces op de stage door middel van gemaakte procesverslagen door de student. In de stagehandleiding<sup>12</sup> staat in detail beschreven wie welke rol vervult in de stageperiode, wat er van de student verwacht wordt en wat de student dient aan te tonen. Na de stage heeft de student zich ontwikkeld tot assistent-professional.

#### Innovatief ondernemen (cohort 2010-2011)

In innovatief ondernemen gaan studenten aan de slag bij een bedrijf om een innovatie door te voeren aan de hand van een projectplan en leveren ze een ondernemingsplan op.

Relevante vraagstukken uit het werkveld, die veelal via het werkveld worden ingebracht, worden aan de studenten voorgelegd. Het analyseren, beoordelen en verbeteren van het businessmodel, alsmede het doorlichten van het bedrijf vormt hierbij de basis.

De studenten krijgen de opdracht middels het gebruik van innovatieve technieken te komen tot een ondernemingsplan voor het projectbedrijf. Aan het einde van het blok solliciteren de studenten op de functie van innovatie adviseur. Hiervoor heeft de student tijdens de onderwijseenheid de benodigde bewijsdocumenten verzameld. Na het volgen van deze onderwijseenheid is de student in staat te opereren als adviseur in een bedrijfsmatige omgeving.

#### Strategisch management (cohort 2010-2011)

Bij strategisch management leert de student hoe je op strategisch niveau verschillende keuzes gemaakt worden en hoe deze vervolgens in lijn met elkaar gezet kunnen worden. Dit met als doel om te komen tot consistent bedrijfsbeleid op strategisch niveau.

De vakgebieden Marketing, Financiën en Organiseatiekunde worden onderwezen en samengebracht. Uiteindelijk zullen de studenten in kleine groepen een praktijkcasus behandelen om te komen tot een strategisch plan voor het bedrijf. Ook in dit blok werken we met ondernemersvragen vanuit de praktijk, en uiteindelijk wordt aan de ondernemer het eindplan gepresenteerd. Binnen dit blok wordt veel aandacht gegeven aan de voorbereiding op het afstuderen.

De Koers semester 3 (2012-2013)

In dit schooljaar 2011-2012 maakt de opleiding een curriculumontwikkeling door. Vanaf schooljaar 2012-2013 zullen de blokken Innovatief Ondernemen en Strategisch Management gebruikt worden om het semester ' De Koers' te ontwikkelen. Dit semester richt zich op het strategisch beleid van de onderneming.

#### **Jaar 4**

In het laatste jaar staan de minor en het afstuderen van de student centraal.

#### **Minor**

In het eerste halfjaar van het vierde jaar mag de student een minor van 30 ECTS kiezen om zich te verdiepen of te verbreden omtrent een vrij te kiezen onderwerp. Er kan zowel voor een minor worden gekozen die aansluit op het curriculum als voor een minor die juist verbreding biedt ten opzichte van het curriculum. Ook is er de mogelijkheid om schakelminor te volgen aan de Universiteit van Tilburg (UvT), die het voor studenten makkelijker maakt na het afronden van de HBO-opleiding door te stromen naar de masterstudie. Het minorenaanbod van Avans is opgenomen in Osiris en nagenoeg het totale minorenaanbod in Nederland in de minorenbank KIESOPMAAT.

#### **Afstudeeropdracht**

In de tweede helft van jaar vier staat de afstudeeropdracht centraal. Een afstudeeropdracht kan een ondernemersopdracht zijn binnen een bestaand bedrijf of het schrijven van een ondernemingsplan van een door de student zelf te starten bedrijf. Uiteraard is het mogelijk om beide opdrachten een internationaal karakter te geven. In dat geval is er een internationale component integraal aanwezig binnen de opdracht. Onafhankelijk van het gekozen type opdracht wordt de student geacht tijdens de afstudeerperiode een scriptie te schrijven met een onderzoekscomponent en het daarbij te verwachten handelen te vertonen. Daarnaast wordt van de afstudeerder verwacht dat hij zich ontwikkelt tot een sociaal-communicatieve en zelfsturende professional. De student wordt dan ook op deze onderdelen getoetst middels zijn afstudeerportfolio en verdediging. In de afstudeerhandleiding<sup>13</sup> staat in detail beschreven hoe het afstudeertraject is ingericht, hoe het afstuderen wordt beoordeeld en wat er van de student en betrokkenen wordt verwacht.



### **Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris**

#### De heer drs. T.A.M. van der Velde, voorzitter

De heer Van der Velde is ingezet als panellid vanwege zijn deskundigheid op het gebied van Midden- en Kleinbedrijf (MKB) en innovatie en ondernemerschap in het algemeen. De heer Van der Velde beschikt over onderwijsdeskundigheid door zijn werkzaamheden bij Saxion Hogescholen, bovendien is hij projectleider van twee convenanten HBO-MKB Nederland geweest. De heer van der Velde is vertrouwd met de meest recente ontwikkelingen op het gebied van 'leren en werken' en met lesgeven, beoordeling en toetsing van de kennisdomeinen van de opleiding bedrijfsmanagement midden- en kleinbedrijf, de opleiding voor bedrijfskader en de opleiding small business and retail management op hbo-niveau. Bovendien is de heer Van der Velde op de hoogte van de internationale ontwikkelingen in zijn vakgebied. Hij was hoofdredacteur en co-auteur van aantal boeken over onderwerpen betreffende onderwijs en het vakgebied. Daarnaast heeft de heer Van der Velde een aantal artikelen gepubliceerd in tijdschriften als Thema, Expertise en diverse brancheperiodieken en is hij redactielid van het maandblad Expertise. Ook leverde hij bijdragen aan vele congressen in binnen- en buitenland. Voor deze visitatie is de heer Van der Velde individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

#### *Opleiding:*

1974	HEAO-BE
1979	Katholieke Hogeschool Tilburg Bedrijfseconomie
1980 e.v.	Schoolmanagement Interstudie, Kantoorautomatisering, Bestuurlijke informatica, Leergang begeleider dyslectici
1990 e.v.	Leergang consultancy skills, van Galen en Voigt, meerdere seminars HBO management in binnen en buitenland.
2000 – 2007	Human Dynamics

#### *Werkervaring:*

1980 – 1996	Diverse managementrollen in HBO met daarbinnen vele initiatieven voor nieuwe opleidingen, organisatieveranderingen, pedagogische en didactische vernieuwingsinitiatieven
1996 – 2004	Projectinitiator/ -leider HBO-MKB Nederland convenanten 1996 en 2000, met landelijke projecten als de MKB-route, werkingenieur Metaalunie, Vouchers in vraaggestuurd duaal onderwijs, regio-regisseur, oprichter Landelijk Expertise Netwerk Vraaggestuurd Leren en werken (LEV'L)
2005 – heden	Directeur Saxion Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap, Mede-eigenaar LEV'L Mede-initiator van en leidinggevende aan Raak projecten, valorisatieprojecten en centres of entrepreneurship

#### *Overig:*

Redactielid van het maandblad Expertise

#### De heer L. Stalling MSc

De heer Stalling is ingezet vanwege zijn expertise op het gebied van Small Business & Retail Management. Opgegroeid in een Amsterdamse bloemistenfamilie heeft hij ervaren wat detailhandel in de praktijk betekent. Na zijn studie bedrijfseconomie heeft de heer Stalling zich als consultant beziggehouden met markt- en trendanalyses & strategieontwikkeling.



Bij Retail Management Center (RMC) werkt de heer Stalling als consultant aan formuleontwikkeling, vestigingsplaatsonderzoeken en winkelscans in verschillende branches en is hij op de hoogte van de diverse ontwikkelingen binnen dit vakgebied. Ook begeleidt hij stagiaires van de hbo-opleiding Small Business & Retail Management.

Voor deze visitatie heeft de heer Stalling onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

*Opleiding:*

2006	Master Business Economics
2005	Bachelor economie en bedrijfskunde
2002	Propedeuse bedrijfseconomie
1993-2000	Atheneum

*Werkervaring:*

2010-heden	Consultant, Retail Management Center, Amsterdam
2010-mei 2011	Consultant, CityTraffic, Amsterdam
2009-2010	Business Process Analyst, Logica Management Consulting, Amstelveen
2007-dec 2008	Consultant, Science & Strategy, Amsterdam
1997-2002	Verkoper Sportwinkel

*De heer drs. P. Fernig*

De heer Fernig is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van economische opleidingen met name BE, CE, CO, MER, P&A en SB&RM. De afgelopen jaren was hij als clustermanager Economie verantwoordelijk voor de opzet, inrichting en management van de economische opleidingen in Almere: onderwijs, onderzoek (lectoraat) en ondernemen (contractactiviteiten) binnen het domein economie. Bovendien was hij verantwoordelijk voor het integraal management. Tot 2008 heeft hij via zijn maatschap Fred en Pim diverse projecten uitgevoerd, onder meer als Verandermanager ROC Novacollege (cursusjaar 2007/2008) geadviseerd over de uitvoering van het programma management over projecten voor onderwijsvernieuwing, invoer CGO en 'Aanval op de Uitval', rapportage aan CvB. In het cursusjaar 2006-2007 was hij als onderwijsmanager a.i. Werktuigbouwkunde & Electrotechniek bij Hogeschool Rotterdam verantwoordelijk voor management en organisatie, ontwikkeling teams en voorbereiding accreditatie Werktuigbouwkunde. In de cursussen 2004-2006 was hij verantwoordelijk voor het ontwerp en de implementatie van de hoofdfase SBRM inclusief leer-werkomgeving bij Fontys Hogescholen. Voor deze visitatie heeft de heer Fernig onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

*Opleiding:*

1982	VWO, Gemeentelijk Lyceum Eindhoven, Bêta-pakket
1987	Bedrijfseconomie, Katholieke Universiteit Brabant

*Werkervaring:*

2011 – heden	Freelance onderwijsadvies, -ontwikkeling en -uitvoering. Momenteel vooral opdrachten voor particulier onderwijs
2008 – 2011	Clustermanager Economie Almere, Hogeschool van Amsterdam/Hogeschool Windesheim



- 2003 – 2008 Maatschap FredenPim, buro advidoeners, advies, ontwerp en begeleiding van vernieuwingsprocessen in het beroepsonderwijs
- 2000 – 2003 Docent commerciële economie (part time), HEAO Breda (nu Avans Hogeschool)
- 1994 – 2003 Partner van Management Partners Int., buro voor advies, training en coaching
- 1994 – 1995 Docent bedrijfskunde (part time), HTS Tilburg (nu Avans Hogeschool)
- 1992 – 1993 Zelfstandig importeur schoenen uit Portugal
- 1988 – 1991 Inkoper heren- en kinderschoenen, Hoogenbosch Retail BV
- 1985 – 1986 Docent Economie I, St. Joriscollege Eindhoven, scholengemeenschap voor HAVO/VWO (part time betrekking, naast studie)

*Overig:*

- doorlopend Actief volgen van cursussen en seminars op het gebied van management en onderwijsontwikkeling. Altijd op zoek naar vernieuwing om te ontdekken hoe dingen beter kunnen. Huidige cursus: Visie opleiding (Manfred van Doorn).
- 2005 – 2007 Deelnemer klankbordgroep De Nieuwste School in Tilburg, een nieuw onderwijsconcept van OMO, ondersteund door APS.
- 1998 – 2002 Penningmeester bestuur basisschool RK Loven in Tilburg (1-pitter), Beheer financiën en begeleiding naar fusie met openbaar onderwijs.
- 1995 – heden Actief als workshopleider, spreker en dagvoorzitter op diverse seminars en congressen. Voor infotainment en creëren van beweging bij het publiek.

De heer J.F. Langewen

De heer Langewen is ingezet als studentlid. Hij volgt de opleiding Small Business en Retail Management bij Haagse Hogeschool, waar hij lid is van de opleidingscommissie. Daarnaast heeft hij een organisatorische taak (Hoofd Bar) bij de voorbereiding van het Introductiekamp schooljaar 2012. De heer Langewen is representatief voor de primaire doelgroep van de opleiding en beschikt over studentgebonden deskundigheden met betrekking tot de studielast, de onderwijsaanpak, de voorzieningen en de kwaliteitszorg bij opleidingen in het domein. Voor deze visitatie is de heer Langewen aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

*Opleiding:*

- 2009 – heden Small Business en Retail Management - Haagse Hogeschool
- 2007 - 2008 Small Business en Retail Management - InHolland Den Haag
- 2003 - 2007 Internationale groothandel MBO - ID college te Zoetermeer
- 1999 - 2003 VMBO-KBL - Oranje Nassau College Clauslaan

*Werkervaring:*

- 2011-heden Medewerker Binnendienst/Sales/Marketing Remotion (IT-bedrijf)
- 2011 Commercieel Medewerker Phenomenal Kicks
- 2008-2010 Restaurant “de Mollige Haan”
- 2008 Sales Promotor Hamilton & Bright
- 2005-2008 Telemarketeer Sales Teleperformance NL



Mevrouw H.G. Burgler-Feenstra, NQA-auditor

Mevrouw Burgler-Feenstra is ingezet als NQA-auditor. Zij heeft een ruime ervaring met visitaties in het hoger onderwijs en heeft op grond van deze werkervaring auditdeskundigheid. Zij is bekend met het proces van accreditatie in het hoger onderwijs en is verder ingewerkt binnen de werkwijze van NQA. In 2010 heeft zij deelgenomen aan de NVAO-training voor gecertificeerd secretaris.

*Opleiding:*

1985	Eerstegraads lesbevoegdheid, RijksUniversiteit Limburg
1981	Diploma logopedist, Academie voor Logopedie Groningen
1974	Diploma maatschappelijke werkende, Sociale Academie Den Haag
1969	Diploma HBS-B, Haags Montessori Lyceum
1966	Diploma MULO-B, Dr. O.G. Heldringschool

*Werkervaring:*

2010 – heden	NQA auditor
2001 – heden	Beleidsadviseur kwaliteitszorg bij het Stafbureau Onderwijs en Onderzoek van de Hanzehogeschool Groningen
1999 – 2001	Studentendecaan en beleidsadviseur faculteit Gamma dienst Onderwijs en Studentenzaken
1984 – 1999	Docent logopedie Hanzehogeschool Groningen
1981 – 1984	Logopediste voortgezet speciaal onderwijs / zelfstandig gevestigd logopediste.

**Bijlage 4: Bezoekprogramma**

<b>Dagindeling VISITATIE SB&amp;RM Academie voor Marketing en Business Management Breda 9 oktober 2012</b>			
<b>Tijdstip</b>	<b>Programmaonderdeel</b>	<b>Deelnemers</b>	<b>Achtergrond</b>
12.00-13.30u.	Lunch en kennismaking (receptie Hogeschoollaan)	Panel René Schenk Rob de With Marjolein van Loon	Panel Adjunct directeur Opleidingscoördinator Projectleider accreditatie
13.30-18.30u.	Materiaalbestudering	Panel	
15.00-15.30u.	Spreekuur	Betrokkenen van de opleiding	

<b>Dagindeling VISITATIE SB&amp;RM Academie voor Marketing en Business Management Breda 10 oktober 2012</b>			
<b>Tijdstip</b>	<b>Programmaonderdeel</b>	<b>Deelnemers</b>	<b>Achtergrond</b>
08.15u.	Ontvangst panel	René Schenk Rob de With Marjolein van Loon	Adjunct-directeur Opleidingscoördinator Projectleider
08.30-09.15u.	Blok Inhoud I: afstuderen	Fred van Hoek Christian Vermeer Rob von Harenberg Rob de With Marlieke van der Rijt Tom Verburg Willem Vermeulen Gerrit van Lier	Afstudeerbegeleiders  Extern gecommiteerden
09.30-10.15u.	Blok Inhoud II: studiejaar 4 en afstuderen	Erwin de Boer Robert Jan de Kleijn Bernadine Brouwer Michel de Waele Stijn Braspenninx Bas van Hulsen Muriel Sparidaens	Alumni  Afstudeerfase
10.30-11.15u.	Blok Inhoud III: studiejaren 2 en 3 en 4	Kim Leeuwenstijn Viktor van den Broek Bianca van Stam Frederique Hasselt Johan Klijssen Gieneke van der Belt Michael Dielemans Jordi de Weert	Semester 1 (jaar 2)  Stage (jaar 3)  Minor (jaar 4)
11.30-12.15u.	Gesprek met docenten	Soesja Grundel Giel Steehouder Marlieke van der Rijt Marlon Leemans  Rob de With  Marijn Mulders  Marion van Dijk-Mulders	Promovendus en docent onderzoek P-coördinator en docent Marketing Afstudeercoördinator en docent Recht Semestercoördinator en docent Marketing Opleidingscoördinator en docent Strategisch Management

		Marlies van Hal	Blokcoördinator en docent strategisch management Stage- en afstudeerbegeleider/ business atelier Stagecoördinator en docent bedrijfseconomie
12.15-13.15u.	Pauze -Lunch		
13.15-14.00u.	1e gesprek opleidingsmanagement	René Schenk Rob de With	Adjunct-directeur Opleidingscoördinator
14.15-15.00u.	Blok Borging	Anne Goossen Marsha van Bers- de Beer Marlies van Hal Marjolein van Loon  Ingrid van Kasteren Dennis Nevels	Coördinator Vrije ruimte Voorzitter examenkamer SB&RM en CE Kwaliteitscoördinator Voorzitter onderwijscommissie en toetscommissie Lid werkveldadviesraad Voorzitter academieraad/opleidings- commissie
15.15-15.45u.	Extra gesprek	Rob de With Marion van Dijk-Mulders	Afstudeerbegeleiders
15.45-16.45u.	Paneloverleg	Panel	
16.45-17.30u.	2e Gesprek met opleidingsmanagement incl. afronding	René Rob de With Betrokkenen	Panel, opleidingsmanagement en betrokkenen

## **Bijlage 5: Bestudeerde documenten**

Afstudeergids 2011-2012  
Afstudeergids 2012-2013  
Avans beleidskader bacheloropleidingen  
BBA verslagen invoering  
Beginselverklaring SB&RM  
Beleidskader bacheloropleidingen  
Benchmark SB&RM  
Beroepsprofiel 2004  
Blokboeken 2011-2012  
Body of knowledge skills 2008  
BoKS (SB&RM) Breda  
Businessplan 2010-2011  
Collectieprofiel SB&RM 2012  
Competentiematrix  
Contacturen  
Curricula Vitae  
Curriculumoverzicht 2011  
Domeincompetenties commerce, inclusief aanvulling  
Evaluatieresultaten onderwijsuitvoering  
Extern gecommiteerden  
Handreiking Examencommissie  
Informatie alumni  
*Internationale samenwerking*  
Internationaliseringsbeleid 2009  
Internationaliseringsbeleid 2012  
Inwerkprogramma nieuwe medewerkers  
Kader notitie toetsbeleid Avans  
Kaderregeling Examencommissies Avans Hogeschool (2011)  
Kwaliteitsbeleid AMBM  
Literatuurlijst SB&RM 2011-2010  
Managementrapportages 2008-2012  
MeerJarenBeleidsplan Avans 2011-2014  
Meting Elsevier 2011  
Notulen commissies  
Notulen toetscommissie  
Organisatieplan  
Onderwijs- en Examenregeling SBRM 2011-2012  
Onderwijs- en Examenregeling SBRM 2012-2013  
Onderwijsbeleidsplan  
Onderwijsconcept 2010 SB&RM  
Onderzoek bij SB&RM  
Opleidingskader SBRM 2011-2012  
Opleidingsmodel 2006  
Opleidingsprofiel S&RM

Overzicht afgestudeerden  
Overzicht verbetermaatregelen  
Overzichten onderwijseenheden  
Personeelsbeleidsplan AMBM 2012-2014  
Personeelsoverzicht SBRM 1-09-2012  
Professionaliseringsactiviteiten  
Rapportage AMBM meting HBO monitor 2011  
Rapportage AMBM meting STO 2008-2009  
Rapportage AMBM meting NSE 2010, 2011 en 2012  
Rapportage AMBM meting MAW 2008-2010  
Samenstelling WerkveldAdviesraad  
Scholingsplan AMBM 2009  
Scholingsplan AMBM 2011-2014  
Stagegids 2011-2012  
Studieadvies AMBM  
Studiegids SBRM 2011-2012  
Studiegids SBRM 2012-2013  
Studieloopbaanbeleid 2011-2012  
Studierendementen  
Toetsbeleid AMBM 2011-2012  
Toetsplan SB&RM 2011-2012  
Toetsplan SB&RM 2012-2013  
Toetsrendementen  
Toetsscan 2010  
Vergelijkingsmatrix BBA  
Verslagen WAR  
Vreemde ogen dwingen



## **Bijlage 6:    Overzicht bestudeerde afstudeerwerken**

Hieronder een overzicht van de studenten van wie het panel de afstudeerwerken heeft bestudeerd. Conform de regels van de NVAO zijn alleen de studentnummers opgenomen.

2009362  
2011778  
2004042  
1114179  
2002546  
1104713  
2009435  
2018623  
2017296  
2018543  
2008038  
2023524  
2025414  
2017663  
2015818



## Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid

Netherlands Quality Agency



### Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie

Betreffende de visitatie van de opleiding:

Small Business and Retail Management

Instelling: Avans Hogeschool, locatie Breda

Visitatiedata: 9 en 10 oktober 2012

Ondergetekende: dhr. C.F.A. Schenk

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: Adjunct-directeur  
Academie voor Marketing en Business Management

verklaart hierbij dat alle informatie ten behoeve van de visitatie van de genoemde opleiding in volledigheid en correctheid ter beschikking wordt gesteld, *waaronder informatie over alternatieve afstudeerroutes die momenteel en/of gedurende de afgelopen 6 jaar (hebben) bestaan*, zodat het visitatiepanel tot een op juiste feiten gebaseerde oordeelsvorming kan komen.

Handtekening:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'C.F.A. Schenk', written over a horizontal line.

Datum: 27/10/12