



BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding

Small Business & Retail Management

voltijd en dual

Associate degree

Small Business & Retail Management

voltijd en dual

Fontys Hogescholen

**De kracht van
kennis.**

BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo- bacheloropleiding
Small Business & Retail Management
voltijd en duaal

CROHO nr. 3422

Associate degree
Small Business & Retail Management
voltijd en duaal

CROHO nr. 80010

Fontys Hogescholen

Hobéon Certificering

Datum

19 december 2013

Auditpanel

Ir. A.T. de Bruijn

Drs. M.P. Struik MA

Drs. J.W.G. van Scheerdijk

P. Boesveld

Secretaris

D.P.M. de Koning MSc

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	5
3.	INLEIDING	9
4.	OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	13
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	31
6.	AANBEVELINGEN	33
BIJLAGE I	Scoretabel	35
BIJLAGE II	Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	37
BIJLAGE III	Schematisch overzicht opleidingsprogramma	43
BIJLAGE IV	Programma, werkwijze en beslisregels	45
BIJLAGE V	Lijst geraadpleegde documenten	49
BIJLAGE VI	Overzicht auditpanel	51

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Fontys Hogescholen
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positieve beoordeling
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Small Business & Retail Management
registratienummer croho	34422 80010 (Associate degree)
domein/sector croho	Business Administration
oriëntatie opleiding (hbo – wo)	Hbo
niveau opleiding (associate degree – bachelor – master)	Bachelor Associate degree
graad en titel	Bachelor of Business Administration
aantal studiepunten (ec's)	240 Associate degree: 120
afstudeerrichtingen	Zelfstandig ondernemerschap Retail Management
onderwijsvorm(en)	Competentiegericht onderwijs
locatie(s)	Eindhoven
variant(en)	Voltijd en duaal
relevante lectoraten	-
datum audit / opleidingsbeoordeling	30 september 2013
contactpersoon (naam en e-mailadres)	De heer H.J. Bruil h.bruil@fontys.nl Mevrouw M.J.P. Elbers m.elbers@fontys.nl

Basisgegevens hbo-bacheloropleiding Small Business & Retail Management, voltijd

Instroom in en uitval uit het eerste jaar

Instroomcohort	2007	2008	2009	2010	2011	2012
P-Instroom	83	61	72	84	107	101
Uitval	43	33	29	32	46	33
	52%	54%	40%	38%	43%	33%

Uitval uit de bachelor

Cohort (Instroom in 2e jaar)	2008	2009	2010	2011	2012
Begonnen in 2e jaar	40	28	43	52	61
Uitval	7	5	4	7	5
	18%	18%	9%	13%	8%

Rendement

Cohort (Instroom in 2e jaar)	2008	2009	2010	2011	2012
Begonnen in 2e jaar	40	28	43	52	61
Afgestudeerd binnen 3 jaar	16	5			
	40%	18%			
Afgestudeerd binnen 4 jaar	10	3			
	25%	11%			
Totaal:	65%	29%			

Overige kwantitatieve gegevens

In-, door- en uitstroomgegevens studiejaar 2012-2013	- Ingeschreven 01-10-2012: 395 (310 Bachelor, 85 Ad) - Instroom 2012: 161 nieuwe instroom sept. (105¹ Bachelor, 40 AD vt en 16 AD du) - Doorstroom: switch vanuit Fontys 6, switch vanuit MM² 2. - Uitstroom: uitval 5 (waarvan 1 binnen MM blijft en 3 binnen Fontys blijven); 27 afgestudeerden
Gerealiseerde student-docent ratio	- Docenten op 01-10-2012: 13,39 fte (exclusief inhuur externen) - Studenten op 01-10-12: 310 Bachelor en 85 AD - Student-docentratio: 29,5 : 1 fte (exclusief inhuur externen)
Gemiddeld aantal contacturen ³ per fase van de studie	- Jaar 1: gemiddeld 22 uur - Jaar 2: gemiddeld 16 uur - Jaar 3: variabel, hierin vinden stage (individuele begeleiding) en minor (extern) plaats - Jaar 4: gemiddeld 12 uur in sem. 7, sem. 8 omvat de meesterproef

¹ Verschil tussen 105 en 101 (eerste tabel) wordt veroorzaakt door 4 studenten die in de hoofdfase zijn begonnen (zij-instromers).

² MM = Marketing Management. Voluit Fontys Hogeschool Marketing en Management (FHMM).

³ Met contactuur wordt bedoeld: een lesuur dat is ingeroosterd en waarbij een docent aanwezig is.

Basisgegevens Associate degree-programma Small Business & Retail Management, voltijd en dual

Aantal ingestroomde en uitgevallen studenten

	AD VT instroom	AD DU instroom	Totaal AD	Uitval totaal in jaar 1
2011	45	17	62	29
2012	41	16	57	20

P-rendement en diplomarendement AD (in aantallen studenten)

	AD VT P na 1 jaar	AD DU P na 1 jaar	Totaal AD		AD VT diploma na 2 jaar	AD DU diploma na 2 jaar
2011	24	8	32 (van 33)		16	3
2012	20	9	29		n.v.t	n.v.t

2. SAMENVATTING

De opleiding SB&RM wil zowel aanstaande zelfstandig ondernemers als ondernemende retail managers gedegen voorbereiden op een passende loopbaan. De focus ligt hierbij op de regio. Afgestudeerden van de hbo-bacheloropleiding worden zelfstandig ondernemer of komen terecht op meerdere plaatsen in het midden- en kleinbedrijf, bijvoorbeeld als vestigingsmanager, filiaalmanager of supermarktmanager.

Voor afgestudeerden van het Ad-programma geldt dat zij worden opgeleid voor managementfunctie in de retail- en fastfoodsector op tactisch niveau. Zij zijn m.a.w. de belangrijkste schakel tussen het hoger management en de uitvoering op de werkvloer. Ze voeren door anderen uitgezet beleid uit, maar hebben ook duidelijk een eigen inbreng daarin. Werkposities en/of functies behorende bij de Ad'er zijn; shopmanager, (assistent) bedrijfsleider, teamleider, afdelingsmanager, franchise ondernemer.

1. Beoogde eindkwalificaties

De opleiding baseert de beoogde eindkwalificaties op het landelijk vastgestelde domeinprofiel van de Bachelor of Commerce. De twaalf landelijk vastgestelde SB&RM competenties uit 2004 liggen hieronder. De internationale oriëntatie en de onderzoeksvaardigheden die van een hbo-bachelor mogen worden verwacht, zijn in de formuleringen van de Commerce competenties geïntegreerd. Via de landelijke profielen is automatisch geborgd dat de eindkwalificaties een inhoud en een niveau reflecteren, passend bij een afgestudeerde hbo-bachelor SB&RM. Voor het Ad-programma geldt, dat dezelfde competenties worden gehanteerd, maar dat deze op een ander beheersingsniveau worden afgerond.

Vanuit de landelijke ontwikkelingen is de Bachelor of Business Administration (BBA) per 1 september 2012 de graad geworden voor alle economische opleidingen, waaronder de opleiding SB&RM. In het landelijk overleg Commerce is de vertaalslag gemaakt tussen de Commerce competenties en de Body of Knowledge & Skills van Commerce en de BBA-competenties. Daarnaast hebben de opleidingen SB&RM een start gemaakt met de herijking van het bestaande beroeps- en competentieprofiel SB&RM. Eind 2013 zal naar verwachting het nieuwe profiel verschijnen.

Als het gaat om profilering, heeft de opleiding een aantal keuzes gemaakt. Allereerst leidt zij op tot twee profielen: ondernemer (SB) en retail manager (RM). Studenten kunnen ook beide profielen kiezen. Het Ad-programma richt zich specifiek op retail management. Daarnaast heeft de opleiding een aantal kernwaarden geformuleerd, te weten: ondernemendheid, praktijkgerichtheid, een grote mate van betrokkenheid en ruim aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Dit laatste element laat de opleiding terugkomen door competentie 8, 9 en 10 van de domeincompetenties te verbijzonderen tot een competentie 'Professionaliteit en Persoonlijk Leiderschap' waarmee zij haar studenten ook expliciet die professionele houding wil meegeven die essentieel is in de huidige arbeidsmarkt.

Het werkveld, dat een structurele rol binnen de opleiding speelt, heeft de eindkwalificaties gevalideerd. De opleiding heeft daarnaast regelmatig contact met de andere opleiders in het landelijk overleg over de opleidingscompetenties. De opleiding zorgt er zodoende voor dat de eindkwalificaties actueel zijn en blijven en doet daarmee wat nodig is.

De opleiding doet wat zij moet doen en dit doet zij goed. Zij steekt op standaard 1 evenwel niet systematisch en over de volle breedte uit boven de gangbare basiskwaliteit. Op grond van deze afwegingen komt het panel voor standaard 1 tot het oordeel 'voldoende'.

2. Onderwijsleeromgeving

Een aantal punten in de onderwijsleeromgeving vond het auditpanel goed. We noemen onder meer de (i) stevige basisstructuur en opbouw van het programma (ii) de invulling van de leerarrangementen die zijn afgestemd op de beroepen of beroepsrollen binnen zelfstandig ondernemerschap en/of retail management, (iii) de nauwe connectie tussen opleiding en werkveld (iv) de aandacht voor e-commerce in het programma, (v) de opzet van de PPL-leerlijn die door het gehele curriculum loopt en (vi) de kwaliteit van het docentencorps en hun grote betrokkenheid bij de studenten.

Bovenstaande bevindingen gelden ook voor het Ad-programma. Het auditpanel waardeert in positieve zin de wijze waarop de opleiding de doorstroming van de Ad naar de bachelor begeleidt en waarop zij bij het duale Ad-programma inhoud, niveau en begeleiding van de werkplek borgt.

Niettemin komt het auditpanel voor standaard 2 tot het oordeel 'voldoende'. Het auditpanel heeft een aantal aandachtspunten gesignaleerd bij het beoordelen van de onderwijsleeromgeving. Zo werd aangegeven dat de opleiding:

- de leerlijn financieel management (nog) steviger kan neerzetten;
- de internationale dimensie in het programma nog verder dient te versterken;
- een volgende stap dient te zetten in het verankeren van de onderzoekslijn in het programma, waarbij tevens een bredere oriëntatie op het gebied van onderzoeksaanpak en -instrumentarium aan te raden is.

Ten slotte dienen de rendementen substantieel verbeterd te worden.

Het auditpanel heeft tijdens de audit geconstateerd dat de opleiding bovenstaande aandachtspunten voor het merendeel zelf al in het vizier heeft. Zij heeft plannen voor verbetering liggen of is al concreet bezig met het doorvoeren van veranderingen.

3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Het auditpanel oordeelt positief over het toetsbeleid van de opleiding onder meer omdat:

- er een stevig FHMM-breed toetsbeleidplan ligt;
- de opleiding werkt met CLOTS-schema's en competentiekaarten en hiermee borgt, dat het geheel aan toetsen alle beoogde eindkwalificaties afdekt;
- de opleiding het systeem van toetsing en beoordeling inzichtelijk heeft gemaakt voor studenten;
- er een meer-ogen-principe wordt gehanteerd bij zowel het maken van een toets als het beoordelen; ook het afstuderen wordt beoordeeld met het meer-ogen-principe;
- de toetsen die het panel heeft ingezien, inhoudelijk van het vereiste niveau waren en passend bij datgene wat er getoetst of gemeten moest worden.

Met het geheel van toetsen wordt naar de mening van het panel op een adequate manier gemeten of de student de geformuleerde (eind)doelen van (onderdelen van) het programma heeft bereikt.

Alhoewel het auditpanel ook een aantal echt goede scripties heeft bestudeerd, trof het meer dan 10% onvoldoende afstudeeropdrachten aan. De ruimte voor verbetering zat met name in (de diepgang van) de onderzoekscomponent en de financiële onderbouwing. Het panel breidde daarom zijn steekproef uit. Anders dan bij de eerste steekproef is het auditpanel van mening dat de door hem aanvullend beoordeelde afstudeerwerken die aan het einde van het studiejaar 2012-2013 gereed kwamen, het hbo-bachelorniveau hebben waar het werkveld om vraagt; een werkveld dat overigens tevreden is over het niveau van de studenten, de praktijkgerichtheid en de competenties van de student.

De aandacht voor de verdere verbetering van de afstudeeropdrachten blijft noodzakelijk, maar overall gezien vindt het panel, dat de opleiding laat zien dat er serieus gewerkt wordt om de borging van het eindniveau te verbeteren. Het auditpanel heeft daarom voldoende vertrouwen dat de opleiding het gerealiseerde niveau van de studenten verder kan en zal verbeteren. Het panel adviseert de examencommissie om zich in dit proces meer te positioneren als 'het wakend oog van het gerealiseerd niveau'.

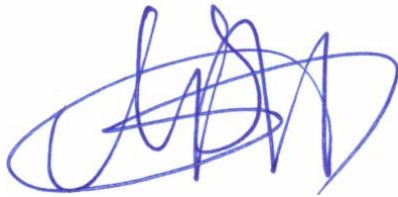
Op basis van het degelijke toetsbeleid van de opleiding; de voor studenten inzichtelijke toetsing en beoordeling die voldoet aan criteria als validiteit, betrouwbaarheid en volledigheid; het aanvullende onderzoek naar het eindniveau van de studenten; de reeds ingezette verbetermaatregelen en de positieve mening van het werkveld komt het auditpanel tot het oordeel voldoende.

Algemene conclusie: voldoende

Het auditpanel heeft een opleiding gezien die haar kernwaarden – ondernemendheid, praktijkgerichtheid, een grote mate van betrokkenheid en ruim aandacht voor persoonlijke ontwikkeling – terug laat komen in haar programma. Docenten dragen deze kernwaarden uit en dit wordt herkend door studenten.

De opleiding SB&RM biedt studenten een plezierige omgeving waarin ze een praktijkgericht, gevarieerd en uitdagend programma volgen, uitgevoerd door enthousiaste en betrokken docenten. De opleiding heeft veel ambities en moet op een aantal punten nog slagen maken, maar de gezonde verbetermentaliteit is vertrouwenwekkend.

19 december 2013



ir. A.T. de Bruijn,
voorzitter



D.P.M. de Koning, MSc
secretaris

3. INLEIDING

Toezicht op en beoordeling van de opleiding

Alle opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijsbestel dienen eenmaal per zes jaar te worden geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Wanneer een onderwijsinstelling door middel van een zogenaamde 'instellingstoets kwaliteitszorg' heeft aangetoond dat zij 'in control' is op de kwaliteit van het onderwijs van al haar opleidingen, mag een visitatiepanel van onafhankelijke deskundigen een 'beperkte opleidingsbeoordeling' uitvoeren. Dit betekent dat het panel de opleiding beoordeelt op thema's die het hart van de onderwijskwaliteit betreffen. Het alternatief is een 'uitgebreide opleidingsbeoordeling'.

Al de opleidingen van Fontys komen in aanmerking voor een beperkte opleidingsbeoordeling. Dit beoordelingsrapport bevat de beoordeling van de hbo-bacheloropleiding en het Associate degree-programma Small Business & Retail Management (SB&RM) van Fontys Hogescholen. Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel (zie hieronder) op de drie standaarden van de beperkte opleidingsbeoordeling, te weten: 1) beoogde eindkwalificaties, 2) onderwijsleeromgeving en 3) toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties. Het rapport is opgesteld conform het Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie d.d. 22-11-2011.

De beoordeling heeft op 30 september 2013 plaatsgevonden en is uitgevoerd door een auditpanel, bestaande uit de volgende leden (voor toelichting: zie bijlage VI):

- De heer ir. A.T. (Fred) de Bruijn, voorzitter
- De heer M.P. (Martin) Struik MA, domeindeskundige
- De heer J.W.G. (Hans) van Scheerdijk, domeindeskundige
- De heer P. (Peter) Boesveld, student-lid

Mevrouw drs. D.P.M. (Daniëlle) de Koning, trad op als secretaris van het panel. Bovenstaand panel is door Hobéon in opdracht van Fontys Hogescholen en in overleg met de opleiding samengesteld en is goedgekeurd door de NVAO.

Kenschets van de opleiding

Organisatorische context

In 1996 heeft het samenwerkingsverband 'Stichting Hoger Onderwijs Zuid Nederland' de naam Fontys gekregen. Sindsdien is Fontys gegroeid tot een onderwijsinstelling met circa 40.000 studenten en 4.000 medewerkers. Er zijn 31 instituten binnen Fontys die samen circa 90 bacheloropleidingen, 30 masteropleidingen en 7 associate degree opleidingen verzorgen. De opleiding SB&RM valt onder de Fontys Hogeschool Marketing en Management (FHMM) samen met de opleidingen International Business and Management Studies (IBMS) en Commerciële Economie (CE).

Missie en visie van de opleiding

In haar positionering focust Fontys sterk op 'groei door aandacht en uitdaging'. De opleiding SB&RM neemt deze positionering als uitgangspunt voor haar eigen positionering en voegt er elementen aan toe. Hierdoor ontstaat de volgende missie: "Fontys Small Business & Retail Management staat voor het op een praktijkgerichte en betrokken wijze kwalitatief hoogwaardig opleiden van studenten tot de succesvolle zelfstandig ondernemers en retail managers van morgen. Het ontwikkelen van een ondernemende houding en externe oriëntatie is hierbij essentieel." De belangrijkste onderdelen van de SB&RM-visie zijn: eigen ontwikkeling, praktijkgerichtheid, samenwerken en structuur. Deze onderdelen komen tot uiting in de inhoud en uitvoering van het onderwijs.

Kenmerkende aspecten van de opleiding

De opleiding wordt aangeboden in de volgende varianten: hbo-bachelor voltijd en duaal en Associate degree (Ad) voltijd en duaal. NB. Ten tijde van de audit kende het hbo-bachelorprogramma duaal nog geen instroom. Het panel heeft derhalve niet de uitvoering van deze variant kunnen beoordelen.

De opleiding kent voor alle varianten een eenjarige propedeuse van 60 EC, die (de Ad duaal uitgezonderd) gezamenlijk met de opleiding CE wordt aangeboden. Studenten worden zoveel mogelijk onderverdeeld in SB&RM- en CE-klassen, met in principe een studieloopbaan-begeleider (SLB'er) van de beoogde hoofdfase. De Ad-studenten zijn eveneens in eigen klassen onderverdeeld en hebben een SLB'er die gelinkt is aan het Ad programma. Aan het einde van de propedeuse is een overstap van SB&RM voltijd naar CE voltijd mogelijk. Ook hebben de studenten de mogelijkheid om na een met succes afgeronde propedeuse naar de Fontys hogeschool Management, Economie en Recht over te stappen (met inhalen van een aantal gemiste vakken). Het onderwijs is gedurende de gehele bachelor en Ad competentiegestuurd.

De duale Ad-studenten gaan één vaste dag per week naar school (dinsdag) en werken daarnaast minimaal 24 uur in de retailsector.

Vorige accreditatie en vervolg daarop

De opleiding SB&RM is in 2002 van start gegaan en geaccrediteerd in 2007. De NVAO heeft bij haar positieve besluit een aantal aandachtspunten geformuleerd, te weten:

1. meer aandacht voor financiën in het hoofdfasecurriculum;
2. gewenste kennisniveaus vastleggen op kenniskaarten;
3. meer aandacht besteden aan internationale aspecten van ondernemen;
4. vastleggen beoordeling op protocolformulieren (m.n. meesterproef);
5. contracteringsverslagen meer SMART formuleren;
6. alumni en werkveld meer betrekken / regelmatig contact Raad van Advies (RvA);
7. helderheid en eensluidendheid in vereisten meesterproef.

Hieronder geven we weer hoe de opleiding heeft gereageerd op de geformuleerde punten.

Ad 1: In het huidige hoofdfasecurriculum is op diverse plaatsen ruimte gemaakt voor financiën. In semester biedt de opleiding algemene economie aan, in semester drie en vier bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie en in semester zeven wordt nader ingegaan (zowel qua theorie als praktijk) op financiële analyses via leerarrangementen als de startende ondernemer en bedrijfsovername. Daarnaast kunnen studenten via de minor 'Financiële Planning' extra financiële kennis en vaardigheden opdoen.

Ad 2: De opleiding heeft de gewenste kennisniveaus niet op zogenaamde kenniskaarten vastgelegd. Reden hiervoor is dat SB&RM de kennis al inzichtelijk maakt via de (digitale) lesformats en studiewijzers en beschikt over een Body of Knowledge & Skills. Vanuit het principe van eenvoud en transparantie heeft de opleiding ervoor gekozen niet een derde informatiebron op te stellen.

Ad 3: De opleiding geeft aan, dat zij een aantal stappen heeft gemaakt door:

- een internationale managementgame in het programma van de hoofdfase op te nemen;
- kennis uit te wisselen met buitenlandse universiteiten;
- stages en minoren in het buitenland te stimuleren en
- in lessituaties geregeld gebruik te maken van de internationale context.

Door gebruik van Engelstalige literatuur, uitwisseling van zowel studenten als docenten en verdere groei van stages en minoren in het buitenland zal internationalisering worden uitgebouwd.

Ad 4: Standaard worden de beoordelingen van de meesterproef met meerdere formulieren vastgelegd. Andere verbeteringen die de opleiding heeft doorgevoerd, zijn:

- meer focus op de kwaliteit (o.a. onderzoekscomponent en strategisch gehalte);
- interne veranderingen ten aanzien van de samenstelling van de beoordelingsteams: begeleiding en beoordeling zijn strikt gescheiden, minimaal een van de examinatoren heeft een master).

Ad 5: In de contracterings- en beoordelingscyclus worden de docenten beoordeeld op drie onderdelen, te weten:

- resultaatafspraken (functioneren als docent, SLB'er, coördinator etc.);
- teamafspraken (functioneren als teamlid, aanwezigheid, communicatie met studenten etc.);
- ontwikkelafspraken (trainingen, cursussen, congressen, literatuur etc.)

Per onderdeel wordt op basis van de afspraken en prestaties een beoordeling gegeven (onvoldoende, goed of uitstekend), die leidt tot toekenning van geen, een reguliere of extra beloning (dit in overleg met het MT).

Ad 6: Alumni en werkveld worden structureel betrokken bij advisering over en bijdragen aan de opleiding. Via de alumnivereniging worden meerdere keren per jaar bijeenkomsten georganiseerd, waarbij docenten, alumni en studenten de mogelijkheid hebben om te netwerken. Alumni leveren ook inhoudelijke bijdragen via gastlessen, open dagen en inzet als externe juryleden of assessoren. Ten slotte heeft de opleiding haar eigen Raad van Advies, bestaande uit een alumnus, retailers en ondernemers.

Ad 7: Voor het beoordelen van de meesterproef zijn de beoordelingsformulieren en -criteria herontworpen en geconcretiseerd. De criteria zijn voor zowel studenten, docenten als externe deskundigen inzichtelijk en staan op de opleidingsportal. Bij het beoordelen van een eindwerkstuk worden alle gebruikte criteria beoordeeld en waar nodig van expliciete toelichting door de beoordelaars voorzien en met de studenten doorgesproken.

4. OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

Beoogde eindkwalificaties

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

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau (bachelor-master) en oriëntatie (hbo-wo) binnen het Nederlands kwalificatieraamwerk. Zij sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.

Bevindingen

Typering van het beroep

De opleiding SB&RM wil zowel aanstaande zelfstandig ondernemers als ondernemende retail managers gedegen voorbereiden op een passende loopbaan. De focus ligt hierbij op de regio. Afgestudeerden van de hbo-bacheloropleiding worden zelfstandig ondernemer of komen terecht op meerdere plaatsen in het midden- en kleinbedrijf, bijvoorbeeld als vestigingsmanager, filiaalmanager of supermarktmanager.

Voor de Ad'ers geldt dat zij worden opgeleid voor managementfuncties in de retail- en fastfoodsector op tactisch niveau. Zij zijn m. a.w. de belangrijkste schakel tussen het hoger management en de uitvoering op de werkvloer. Ze voeren door anderen uitgezet beleid uit, maar hebben ook duidelijk een eigen inbreng daarin. De Ad'er is bijvoorbeeld in staat om op hbo-niveau een vestiging aan te sturen en daarin de noodzakelijke tactische en operationele processen vorm te geven en te monitoren. Werkposities en/of functies behorende bij de Ad'er zijn; shopmanager, (assistent) bedrijfsleider, teamleider, afdelingsmanager, franchise ondernemer.

Opleidingscompetenties⁴

Voor alle opleidingen binnen FHMM (CE, IBMS en SB&RM) geldt dat de door het landelijk domein Commerce vastgelegde competenties leidend zijn voor de inrichting van het onderwijs. Deze competenties zijn door de opleiding grotendeels overgenomen, waarbij op basis van de profilering (zie verderop) de verwoording van enkele competenties en de daarbinnen gehanteerde prestatie-indicatoren is aangescherpt. De twaalf landelijk vastgestelde SB&RM competenties uit het competenties- en beroepsprofiel van SB&RM (2004) liggen hieronder.

Voor het Ad-programma worden dezelfde competenties gehanteerd. Het verschil tussen de Ad-eindkwalificaties enerzijds en de eindkwalificaties voor de bachelor anderzijds zit niet in het aantal of het soort competenties. Het verschil komt tot uiting in de beheersingsniveau. De competenties kunnen namelijk op drie niveaus worden afgerond:

1. Basis: toepassing onder begeleiding in eenvoudige situaties
2. Gevorderd: zelfstandige toepassing in gestructureerde complexe situaties
3. Complex: zelfstandige en flexibele toepassing in complexe situaties.

De eindkwalificaties reflecteren, zo heeft het panel vastgesteld, het hbo-bachelorniveau. En dat kan ook niet anders, want de opleiding hanteert het landelijk vastgesteld profiel en volgt de landelijke afspraken. Het eindniveau wordt geborgd, doordat de competenties in dit profiel via de landelijke overleggen zijn geijkt aan resp. de Dublin Descriptoren en de generieke hbo-kwalificaties.

⁴ In bijlage II staat een overzicht van de volledige set competenties van de opleiding.

Internationale oriëntatie

In de beschrijving van de domeincompetenties Commerce is er aandacht voor competenties op het gebied van onderzoek en internationalisering. Het panel plaatst nog wel kanttekeningen bij de wijze waarop de opleiding de internationale oriëntatie terug laat komen in (de uitwerking van) de eigen eindkwalificaties. Tijdens de vorige accreditatie heeft het panel vastgesteld dat internationalisering geen onderdeel was van de doelstellingen van de opleiding. Integendeel: de opleiding was sterk gericht op regionaal ondernemerschap. Het panel dat de opleiding in september 2013 heeft gevisiteerd, heeft vastgesteld dat de opleiding inmiddels een aantal stappen heeft gezet (zie inleiding), maar dat de focus binnen SB&RM tot op heden nog ligt op regionale samenwerking en ontwikkeling. Dit is eveneens terug te zien in het curriculum (zie standaard 2 voor verdere uitwerking). Studenten met internationale ambities, zo wordt aangegeven in de kritische reflectie en in de auditgesprekken, kunnen kiezen voor de opleiding IBMS. Het standpunt dat de opleiding hiermee inneemt, doet naar de mening van het auditpanel geen recht aan de internationale positie en ambities die de regio Eindhoven heeft. Bovendien komen afgestudeerden terecht in een toekomstige werkomgeving waar ze in veel gevallen te maken hebben met internationale regelgeving en/of contacten – bijvoorbeeld voor de inkoop – en waar ondernemerschap richting het buitenland inmiddels steeds meer tot de vaste patronen behoort.

Het panel is blij met het beleidsplan internationalisering FHMM 2012-2015 waarin gesteld wordt, dat het voor *alle* studenten – ook de studenten die niet geïnteresseerd zijn in een stage of studie in het buitenland – belangrijk is om internationale ervaring op te doen; zeker gezien de relevante economische, politieke en sociaal-culturele ontwikkelingen in onze maatschappij. Het panel adviseert om deze visie terug te laten komen in (de uitwerking van) de eindkwalificaties van de opleiding SB&RM. De herziening van het profiel (zie hieronder) biedt daartoe de gelegenheid.

Nieuw profiel

Vanaf september 2012 is de Bachelor of Business Administration (BBA) de professionele bachelor voor alle hbo-opleidingen in het economische domein. Het landelijk overleg Commerce heeft verbanden gelegd tussen de BBA-competenties en BBA-kernvakgebieden enerzijds en de BoKS⁵ Commerce anderzijds. De vervolgstap is om een vertaalslag van de BBA-competenties te maken naar de meer specifieke opleidingsprofielen binnen het domein Commerce. Vanuit het landelijk overleg SB&RM was ten tijde van de audit een commissie aan het werk om het bestaande beroeps- en competentieprofiel te herijken en beter aan te laten sluiten bij de Bachelor of Business Administration. Voor studiejaar 2013-2014 is het uitgangspunt nog het SB&RM-profiel uit 2004. Eind 2013 zal naar verwachting het nieuwe profiel verschijnen.

Profilering

De opleiding leidt op tot twee profielen: ondernemer (SB) en retail manager (RM). Studenten kiezen vanaf semester 7 hun specialisatie. Zij kunnen echter ook voor beide profielen kiezen. Het Ad-programma richt zich specifiek op retail management. Daarnaast heeft de opleiding een aantal kernwaarden geformuleerd, te weten: ondernemendheid, praktijkgerichtheid, een grote mate van betrokkenheid en ruim aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Het panel heeft vastgesteld dat deze kernwaarden terugkomen in de onderwijsleeromgeving (zie standaard 2).

Voor de profilering van persoonlijke ontwikkeling zijn in het landelijk geformuleerde competentieprofiel de competentie "Leiderschap" (competentie 8) en intra- en interpersoonlijke vaardigheden (competenties 9 en 10) vertaald naar de competentie "Professionaliteit en Persoonlijk Leiderschap" (PPL), waar in het programma veel aandacht aan besteed wordt. De reden hiervan is, dat de opleiding vindt dat een professionele houding nog meer dan voorheen essentieel is in de huidige arbeidsmarkt.

⁵ Body of Knowledge and Skills

Deze arbeidsmarkt kenmerkt zich namelijk door telkens snellere ontwikkelingen op het gebied van kennis en vaardigheden en een steeds grotere arbeidsmobiliteit. Als gevolg daarvan wordt de persoonlijke professionaliteit van de werknemer steeds belangrijker, omdat die adaptief moet zijn als gevolg van het voortdurend veranderen van kennis, vaardigheden en werkomgeving. De PPL-competentie bestaat uit negen, met elkaar samenhangende facetten, die elk op drie niveaus zijn omschreven: 1) inzicht in jezelf; 2) samenwerken, teams en ontwikkeling van anderen; 3) leiderschap; 4) netwerken; 5) creativiteit en problemen oplossen; 6) ethische dilemma's; 7) onderzoekende houding; 8) ontwikkeling vakgebied; 9) plannen en organiseren. PPL past binnen de strategische profilering van FHMM. Het instituut wil zich o.a. met de waarde 'Talentontwikkeling' onderscheiden ten opzichte van de andere Marketing Management opleidingen in Nederland. Persoonlijke professionaliteit is daar een onderdeel van. Het panel waardeert de verbijzondering van competentie 8,9 en 10 tot de PPL-competentie positief.

Contacten met het werkveld

De toetsing van het opleidingsprofiel en eventuele herijking ervan gebeurt op verschillende manieren:

- Allereerst gebeurt dit uiteraard op landelijk niveau binnen de overlegstructuur van het landelijke overleg van de opleidingen SB&RM.
- Daarnaast kent de opleiding zowel een FHMM-brede Raad van Advies (RvA) als een eigen Raad, bestaande uit een alumnus uit de retailsector, twee zelfstandige ondernemers uit het MKB en een bijzonder hoogleraar entrepreneurship. Deze RvA heeft de beoogde eindkwalificaties gevalideerd. Het panel heeft via gesprekken met een vertegenwoordiging van de RvA vast kunnen stellen, dat de opleiding door de Raad ingebrachte ontwikkelingen en adviezen opvolgt.
- Ten slotte zijn er vanuit de opleiding veel directe contacten met het beroepenveld. Voor de Ad dual geldt bovendien, dat de instromende studenten allemaal in een retail omgeving werkzaam zijn. Via deze weg krijgt de opleiding derhalve ook zicht op actuele ontwikkelingen.

Weging en Oordeel: voldoende

Voor alle opleidingen binnen FHMM (CE, IBMS en SB&RM) geldt dat de Commerce competenties leidend zijn voor de inrichting van het onderwijs. De landelijk vastgestelde SB&RM competenties liggen hieronder. De opleiding volgt de landelijke profielen en voldoet hiermee aan basiskwaliteit. Wel heeft zij competentie 8, 9 en 10 verbijzonderd tot een competentie "Professionaliteit en Persoonlijk Leiderschap" vanuit de gedachte dat een professionele houding nog meer dan voorheen essentieel is in de huidige arbeidsmarkt. Het panel waardeert dit positief.

Via de landelijke profielen is automatisch geborgd dat de eindkwalificaties een inhoud en een niveau reflecteren, passend bij een afgestudeerde hbo-bachelor SB&RM. Voor het Ad-programma geldt, dat dezelfde competenties worden gehanteerd, maar dat deze op een ander beheersingsniveau worden afgerond. De opleiding zorgt er in voldoende mate voor dat de eindkwalificaties actueel zijn en blijven, onder meer via regelmatig contact met de andere opleiders en het werkveld.

Alhoewel de internationale oriëntatie – eveneens als de onderzoeksvaardigheden – die van een hbo-bachelor mogen worden verwacht, in de formuleringen van de Commerce competenties zijn geïntegreerd, is er nog winst te halen in het expliciteren en accentueren van de internationale ambities in (de uitwerking van) de eindkwalificaties.

Op grond van deze afwegingen komt het panel voor standaard 1 tot het oordeel 'voldoende'.

Onderwijsleeromgeving

Standaard 2: Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

Toelichting NVAO: De inhoud en vormgeving van het programma stellen de toegelaten studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De kwaliteit van het personeel en van de opleidingsspecifieke voorzieningen is daarbij essentieel. Programma, personeel en voorzieningen vormen een voor studenten samenhangende onderwijsleeromgeving.

Bevindingen

Programma

In bijlage III is een schematisch overzicht opgenomen van de opleidingsprogramma's per niveau, jaar en semester. In dit overzicht is te zien, dat het curriculum is onderverdeeld in drie fases (propedeuse, hoofdfase en afstudeerfase) die elk worden aangeduid met een niveau (resp. 1, 2 en 3). Elke fase bestaat uit verschillende semesters waarbij per leerarrangement steeds één beroepsrol (specifiek thema) centraal staat dat past bij ondernemerschap en retail management. In elk semester wordt gebruik gemaakt van actueel onderwijsmateriaal (nieuwste druk van boeken, up-to-date cases e.d.).

Bij de Ad staat het programma in het teken van retail. De belangrijkste vakgebieden binnen de opleiding zijn retailmarketing, formulemanagement en bedrijfssturing. De eerste twee vakgebieden zijn gericht op inkomsten genereren en het laatste op kostenbeheersing en bedrijfssturing.

De focus op retail is het sterkst aanwezig bij de duale variant. Zoals in de inleiding is gesteld, werken duale studenten minimaal 24 uur in een relevante functie in de retailsector. Het auditpanel heeft vastgesteld, dat de opleiding op een goede manier nagaat of de leerwerkplek qua inhoud, niveau en begeleiding voldoet. Eisen hieromtrent zijn vastgelegd in een zgn. driepartijenovereenkomst tussen opleiding, student en leerwerkbedrijf.

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding, zowel voor de bachelor als voor de Ad, een samenhangend programma aanbiedt. De verticale samenhang blijkt uit de drie – voor de Ad twee – competentieniveaus waarin de opleiding de leerstof heeft gefaseerd. Dit betekent voor het curriculum gaandeweg een toenemende complexiteit die gecombineerd wordt met een toenemende zelfsturendheid. Voor de projecten en opdrachten behelst dit een ontwikkeling van "eenvoudig, operationeel, oriënteren en uitvoering" in groepen naar "complex, tactisch (Ad)/strategisch (bachelor), analyserend en individueel werken".

De horizontale samenhang is geborgd door het aangeboden onderwijs in elk semester te koppelen aan de beroepsrollen die in de beroepspraktijk van SB&RM voorkomen. Alles wat wordt aangeboden aan lesmateriaal, is ondersteunend aan de uit te voeren projecten en/of opdrachten. In de eerste helft van het semester ligt de nadruk op het aanbrengen van kennis en vaardigheden en in de tweede helft verschuift de focus naar het toepassen hiervan in de projecten en/of opdrachten.

Verbinding met de beroepspraktijk en actualiteit

Het auditpanel is van oordeel, dat het programma studenten op een goede manier in staat stelt om hun beroepsvaardigheden te ontwikkelen en dat de opleiding een praktijkgerichte leeromgeving heeft gecreëerd waarbij de interactie met de beroepspraktijk stevig is.

- Gedurende de gehele opleiding zijn de opdrachten/projecten die studenten uitvoeren gebaseerd op situaties en voorbeelden uit de beroepspraktijk. In de meeste gevallen geldt dat er sprake is van *real life* opdrachtgevers. In de overige gevallen maakt de opleiding gebruik van realistische – vaak dan wel weer door het werkveld ingebrachte – casuïstiek.

- Tijdens de vier (Ad) of acht (bachelor) semesters van de studie, is de student veelvuldig in contact met het werkveld. Studenten gaan op excursie en nemen deel aan bedrijfsbezoeken. Verder geven in elk semester mensen vanuit de beroepspraktijk gastcolleges. Zoals we hierboven stelden, zijn bij vrijwel alle projecten waaraan studenten gedurende de opleiding werken, bedrijven betrokken, maar ook andere externe partijen leveren een bijdrage (Kamer van Koophandel, belastingdienst, octrooibureau). Hieronder beschrijven we enkele mooie voorbeelden waar het panel van gecharmeerd was:

Bij het leerarrangement 'De Ondernemende Manager' in semester 1 presenteren studenten in het evenement 'Fontys Best Business' hun opgestelde businessplan aan 'Dragons' van o.a. Rabobank, Deloitte, Markteffect en Opvallers.

Bij 'De Junior Consultant' in semester 2 zoeken studenten zelf een profit of non-profit bedrijf met een bedrijfsprobleem op het gebied van bijvoorbeeld sales/marketing, e-marketing of marketingcommunicatie. Om een goed tactisch-operationeel plan (adviesplan) voor de opdrachtgever op te leveren moeten de studenten een kwantitatief marktonderzoek uitvoeren bij klanten en/of prospects en/of suspects. Verder hoort bij dit leerarrangement een evenement 'de Fontys Consultancy Challenge', waarbij projectgroepen een dag lang als 'consultant' een case oplossen voor echte opdrachtgevers.

In 'De Jonge Onderneming' (semester 3 en 4) starten studenten een eigen bedrijf. De groepjes doorlopen het gehele ondernemingsproces: van het oprichten van de onderneming, het bedenken, ontwikkelen en verkopen van een zelfbedacht product tot en met eventuele liquidatie of doorstart. Tijdens de gehele duur van hun onderneming verrichten ze zelf de bedrijfsactiviteiten, de inkoop, de voorbereiding van de productie, het (laten) vervaardigen en/of importeren van het product, de marketing, de verkoop, de financiële administratie en de personeelsadministratie. Vanuit de stichting Jong Ondernemen krijgt iedere jonge onderneming een bedrijfsmentor en een accountant toegewezen aan wie de studenten, indien nodig, om advies kunnen vragen. Studenten zeiden in de auditgesprekken, dat de opleiding hen hierbij ook fouten laat maken om hen in een later stadium feedback te geven. Een van de studenten gaf aan, dat hij met zijn projectgroep "flink de mist in was gegaan", maar hierdoor juist veel geleerd had.

- Daarnaast ervaart de student de betrokkenheid van het werkveld in de oriënterende stage in jaar 3 en het afstudeerproject in jaar 4. Bij de stage maakt hij of zij de keuze uit een meeloopstage of een strategische stage. 95% van de studenten kiest voor het eerste. Gelet op de fase van de opleiding (jaar 3) is een strategische stage voor studenten wellicht meer op zijn plaats en in dat verband geeft het panel ter overweging om meer te sturen op de keuze richting de strategische stage.
- Tot slot worden behoeftes en ontwikkelingen in het werkveld daar waar mogelijk en wenselijk vertaald naar het curriculum om studenten optimaal voor te bereiden op het werken in de beroepspraktijk. Zo gaat de opleiding – door de overgang naar de BBA en op aangeven van de RvA – het onderwerp managementinformatiesystemen (MIS) in het programma een structurele plaats geven.
- Bij het duale Ad-programma geldt dat alle studenten op een relevante functie in de beroepspraktijk werkzaam zijn en de opdrachten binnen hun beroepspraktijk uitvoeren.

Zoals blijkt uit de Nationale Studentenenquête (NSE) 2012, zijn studenten tevreden over de praktijkgerichtheid van de opleiding en vinden ze dat ze ruim voldoende vaardigheden voor de beroepspraktijk opdoen. Studenten zeiden in de auditgesprekken, dat ze de contacten met het werkveld erg waarderen.

Relaties eindkwalificaties – inhoud onderwijsprogramma

De opleiding heeft de competenties geconcretiseerd in prestatie-indicatoren (leerdoelen) en gekoppeld aan de verschillende programmaonderdelen. De relatie tussen de programmaonderdelen, toetsing en de (eind)kwalificaties wordt inzichtelijk gemaakt via een zgn. CLOTS⁶-schema en via competentiekaarten.

⁶ Competenties, Leerdoelen, Onderwijseenheden, Toetsen en Studiepunten

Het auditpanel heeft het CLOTS-schema en diverse studiewijzers bestudeerd en heeft vastgesteld, dat (de inhoud en vormgeving van) het curriculum, zowel voor het bachelorprogramma als voor het Ad-programma, studenten de mogelijkheid biedt om alle beoogde eindkwalificaties te behalen en daarmee dus alle voor het beroepenveld relevante kennis, vaardigheden en houdingsaspecten te ontwikkelen. Een paar bevindingen:

- Een van de speerpunten van de opleiding is e-commerce. Het panel heeft vastgesteld, dat de opleiding bezig is om dit als een rode draad in het curriculum aan te brengen. Zo heeft het SB&RM team speciale expertise op dit gebied aangetrokken en ook heeft er namens FHMM in september 2013 een deskundige op het gebied van e-commerce in de RvA zitting genomen.
- Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding in haar programma voldoende aandacht heeft voor bedrijfseconomische aspecten en financieel management. De opleiding is bezig met het steviger aanzetten van het financiële programma. Het panel steunt deze ontwikkeling vanuit a) de overweging dat inzicht in (de onderbouwing achter) de cijfers essentieel is voor een zelfstandig ondernemer of retail manager en b) de constatering dat de financiële paragraaf in de huidige scripties soms nog aan de magere kant is (zie standaard 3).
- De opleiding heeft in toenemende mate oog voor onderwijsonderdelen, gericht op het aanwakken en stimuleren van de creativiteit en originaliteit van de individuele student. Denk aan: een workshop creativiteitsdenken (brown paper sessies, mindmapping) en een project brainstormen. Het auditpanel juicht dit toe, aangezien het heeft geconstateerd, dat de huidige scripties niet uitblinken in creativiteit en dat studenten vaak vasthouden aan een vast stramien (zie ook standaard 3 en aanbevelingen). In het verlengde hiervan denkt het panel, dat de nog te benoemen lector van de Kenniskring Marketing of Innovations een mooie rol kan spelen bij het inbrengen van moderne theorie met aandacht voor innovativiteit en creativiteit.
- In het programma is ook, zo heeft het panel geconstateerd, voldoende aandacht voor de ontwikkeling van een professionele houding en persoonlijk leiderschap (PPL; competentie 8) via een aparte PPL-leerlijn. Het PPL-programma is herzien en per september 2013 allereerst uitgerold in de propedeuse. In de nieuwe opzet geeft de opleiding de studenten via het elk semester terugkerende vak 'Management & Professionaliteit' bagage mee, zoals zelfkennis, conflictbeheersing, samenwerken, plannen en organiseren, leiderschap, netwerken, ethiek en communicatieve vaardigheden. De focus van het programma gaat van "de student" (o.a. leren studeren en ontwikkelen van de juiste studiehouding) naar "de jonge professional" (reflecteren op het eigen functioneren en op de beroepspraktijk) en past derhalve bij het ontwikkelingsniveau van de student van dat moment.

Het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden

De opleiding heeft geïnvesteerd in het opzetten van een leerlijn onderzoek. Het panel heeft vastgesteld, dat deze lijn adequaat is opgetuigd. In onderstaande tabel beschrijven we waar en hoe onderzoek terugkomt in het curriculum.

Tabel 1: beschrijving van onderzoek in het opleidingsprogramma (bachelor)

Onderzoek in de hbo-bacheloropleiding	
Jr. 1	<i>Focus: oriëntatie. Wat is marktonderzoek?</i> Vakken: marktonderzoek, statistiek & SPSS, rapporteren. Toepassing in projecten: - Klein onderzoek naar klantbehoeften - Kwantitatief (en mogelijkheid tot kwalitatief) marktonderzoek
Jr. 2	<i>Focus: marktonderzoek uitvoeren in groepsverband</i> Vak: marktonderzoek. Workshop: onderzoeksvaardigheden i.s.m. de mediatheek. Toepassing in project 'De Jonge Onderneming': marktonderzoeksplan
Jr. 3	<i>Focus: zelfstandig (individueel) onderzoek uitvoeren; op zoek naar het echte probleem.</i> Stage: - formuleren van probleemstelling met onderzoeksvragen (marktonderzoeksplan en –rapport). - Extra opdracht: literatuuronderzoek en expertgesprekken
Jr. 4	<i>Focus: van dataverzameling naar data-analyse.</i> Vakken in specialisatie: - Kwalitatief en kwantitatief onderzoek bij het vak Commerciële Beleidsvorming - Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek bij de vakken CRM, Regiomanager, Change Management en Marketingcommunicatie Meesterproef: o.a. doen van veldonderzoek

In het Ad-programma komt onderzoek met name terug in de vakken Marktonderzoek, Statistiek en Rapporteren. Studenten voeren verschillende onderzoeken en analyses uit (consumenten- en concurrentieonderzoek, Gap- en procesanalyses). In alle semesters wordt ingegaan op analyse van de interne en externe bedrijfsomgeving op basis van zelf verzamelde gegevens.

De uitdaging voor de komende periode is, zo zegt de opleiding, om onderzoeksvaardigheden en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek nog sterker in het curriculum te verankeren. Ofwel: om de onderzoekslijn verder “in te slijpen”. Het panel is het hiermee eens, daar het ziet dat studenten in de scripties in een aantal gevallen nog moeite hebben met het goed uitvoeren van onderzoek. Daarnaast verdient het volgens het panel aanbeveling om een bredere oriëntatie aan te reiken op het gebied van onderzoeksaanpak en – instrumenten. Het panel constateert namelijk, dat studenten in de scripties vaak nog op een vrij instrumentele wijze een vaste set van analyse-instrumenten hanteren (zie standaard 3 en aanbevelingen).

Om de rol van onderzoek in het onderwijs te monitoren en in de toekomst verder te intensiveren heeft FHMM een Kenniskring Marketing of Innovations. Hiervoor wordt momenteel een lector gezocht. De kenniskring wordt gezichtsbepalend in de profilering van FHMM als expertisecentrum voor succesvolle marktintroducties. Twee docenten SB&RM participeren in deze kenniskring. De opleiding heeft als aandachtspunt om de bijdrage van het onderzoek dat binnen het lectoraat wordt uitgevoerd meer en explicieter te koppelen aan het onderwijs om zo de bijdrage van het lectoraat aan het onderwijs zichtbaarder te maken. Het streven is dat in 2015 iedere docent en student betrokken is bij onderzoek of recente betrokkenheid heeft gehad. Het panel steunt deze ontwikkeling.

Internationale oriëntatie

Zoals reeds in de inleiding is beschreven, heeft de opleiding sinds de vorige accreditatie en aantal stappen gemaakt op de internationale dimensie in het programma op te nemen. We noemen o.a. het gebruik van Engelstalige literatuur, het aanbieden van een internationale managementgame en het stimuleren van stages en minoren in het buitenland. De opleiding heeft daarnaast per september 2013 Engels op niveau B+ opgenomen in het curriculum.

Bij standaard 1 heeft het panel reeds verwezen naar het beleidsplan internationalisering FHMM 2012-2015 waarin gesteld wordt, dat het voor *alle* studenten – ook de studenten die niet geïnteresseerd zijn in een stage of studie in het buitenland – belangrijk is om internationale ervaring op te doen. In dit plan wordt ook gesteld, dat in de curricula van alle FHMM-opleidingen op alle niveaus een structureel aanbod van vakken, trainingen en opdrachten op het gebied van internationalisering zal worden opgenomen. Het panel steunt deze ontwikkeling en adviseert om verdere internationalisering van de programma's door te zetten, zodat studenten steviger worden voorbereid op het “internationaal functioneren” (binnen en buiten de regio Eindhoven).

Personeel

Het SB&RM team bestaat⁷ uit twintig personen die samen omgerekend 14,4 Fte invullen. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van interne inleen en de externe flexibele schil om de in het vaste team ontbrekende specialisaties aan te vullen. Zo wordt gebruik gemaakt van aanvullende expertise op het gebied van E-marketing, inkoop en MVO. Van de twintig teamleden hebben er veertien een master (70%); de overige docenten hebben een hbo-bacheloropleiding afgerond. Dertien teamleden hebben ervaring (gehad) in het bedrijfsleven die minder dan 5 jaar oud is. Een aantal docenten hiervan heeft een eigen onderneming (gehad).

Alle docenten van SB&RM die een vaste aanstelling hebben of daarvoor in aanmerking kunnen komen, zijn in het bezit van een didactische bevoegdheid. Voor nieuwe docenten die starten zonder deze bevoegdheid, geldt dat ze die tijdens hun eerste jaar moeten behalen. Om de didactische vermogens van de docenten te monitoren en te vergroten vinden er op structurele basis onderlinge lesbezoeken plaats.

Professionalisering

De opleiding heeft een adequaat beleid voor deskundigheidsbevordering. Buiten de aandacht voor didactische vaardigheden legt de opleiding de focus op 1) kennis van en ervaring met onderzoeksvaardigheden en 2) mediawijsheid. Dat laatste wil zeggen dat docenten met moderne (ICT-)middelen uit de voeten moeten kunnen. Daarnaast organiseert de opleiding studiedagen en interviewsessies (bijvoorbeeld tussen afstudeerbeoordelaars). De opleiding streeft naar een hoger percentage masteropgeleide docenten en faciliteert het volgen van een masteropleiding in tijd en geld.

Het panel heeft op basis van de cv's en de gesprekken op de auditdag vastgesteld, dat het docententeam van SB&RM inhoudelijk, didactisch en organisatorisch bekwaam is. Het is van oordeel, dat de opleiding een goed docententeam heeft dat in zijn totaliteit een goede afspiegeling is van de vakken en competenties die de opleiding in haar curriculum herbergt. Docenten zijn enthousiast en betrokken en zien de student echt als 'afnemer' voor wie ze bereid zijn om een stap extra te doen. Studenten zijn over het algemeen tevreden over de docenten.

Studeerbaarheid en studiesucces

In het voorgaande heeft het panel vastgesteld, dat de inhoud en vormgeving van het programma de toegelaten studenten in staat stellen de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De opleiding is studeerbaar. Dit wordt door de opleiding nauwgezet gemonitord. Niettemin zijn zowel de opleiding als het auditpanel van oordeel, dat de rendementen substantieel verbeterd moeten worden (zie: hoofdstuk 1 'Basisgegevens'). De hoge uitvalcijfers en het lage diplomarendement, met name bij de bachelorstudenten, zijn aandachtspunten. Het panel vindt, dat de opleiding al een aantal adequate maatregelen heeft genomen om de aansluiting van het onderwijs voor verschillende groepen (instromende) studenten te bevorderen en om studie-uitval en/of -vertraging te voorkomen. Hieronder beschrijven we een aantal acties.

- De opleiding heeft sterker ingezet op verwachtingenmanagement aan "de voorkant". Voor beoogde studenten zijn er open dagen en meeloop- en oriëntatiedagen. Ook kunnen zij gekoppeld worden aan een eerste- of tweedejaarsstudent. Verder voert de opleiding persoonlijke intakegesprekken met aspirant-studenten; dit alles met als doel verwachtingen scherper te stellen.
- Daarnaast worden er nulmetingen gedaan bij aspirant-studenten op het gebied van de beheersing van het Engels, Nederlands (spelling) en rekenvaardigheid, zodat, indien nodig, efficiëntiecurssussen kunnen worden aangeboden.
- De opleiding biedt extra lessen aan voor struikelvakken (als bedrijfseconomie).

⁷ Peildatum 1 juni 2013

- In jaar één wordt de aanwezigheid in de eerste vier à vijf weken van de studie nauwgezet bijgehouden. Aanwezigheid is voor de SLB'er een expliciet gespreksonderwerp, naast o.a. de begeleiding bij studieplanning. Met het PPL-programma in jaar één wil de opleiding daarnaast een professionele, resultaatgerichte studiecultuur stimuleren bij studenten.
- Met ingang van het studiejaar 2013-2014 worden de deadlines voor het aanleveren van producten (zoals projectverslagen, ondernemingsplannen en halfjaarverslagen) dusdanig verschoven dat piekbelastingen zoveel mogelijk voorkomen worden.
- Ten slotte heeft de opleiding vanaf 2009 ingesteld, dat studenten hun propedeuse in één jaar moeten halen ("nominaal = normaal") met maximaal twee toegestane toetspogingen. De opleiding legt daarmee, naar het oordeel van het panel, de lat (en dus ook haar ambitieniveau) zichtbaar hoger en dwingt studenten om zich te focussen en hun punten te halen. Het panel beoordeelt dit positief.

Om de aansluiting van het onderwijs voor Ad-studenten die willen doorstromen naar de bachelor te bevorderen heeft de opleiding, zoals aangegeven in tabel 1, een schakelprogramma opgesteld waarbij Ad'ers vakken volgen uit jaar twee van de bachelor. Het panel heeft tijdens de audit enkele doorstromers gesproken die vooralsnog tevreden waren over dit programma.

Om de studeerbaarheid van het programma verder te vergroten streeft de opleiding naar een hoge kwaliteit van organisatie. Hierbij horen de beloftes die in de vorm van de 'Fontys High Five' aan studenten worden gedaan. Het gaat om het volgende:

1. Les- en toetsroosters zijn drie weken voor aanvang van de periode bekend.
2. Lessen die uitvallen, worden altijd ingehaald.
3. Toetsresultaten zijn binnen tien werkdagen bekend.
4. Alle benodigde onderwijsinformatie is goed vindbaar op de portal.
5. De studielast van de studie is 40 uur per week en er worden minimaal 20 contacturen per week ingeroosterd in de propedeuse.

Deze beloftes worden onder andere via de portal aan studenten gecommuniceerd. Hierbij hebben studenten de mogelijkheid om direct een melding te doen als een van deze beloftes niet gehaald wordt. In een dergelijk geval neemt het lid van de commissie kwaliteitszorg van de betreffende opleiding actie om dit zo snel mogelijk op te lossen. De student doet met de 'High Five' overigens ook beloften aan de opleiding inzake aanwezigheid en het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor de (zelf)studie.

Onderwijsvoorzieningen

De opleiding SB&RM wordt voornamelijk gegeven in gebouw R3 op de campus Rachelsmolen in Eindhoven. Daarnaast vindt een aantal lessen plaats in de gebouwen R4 en R5. In R3 zijn, dicht bij elkaar, meerdere leslokalen, de docentenkamers, de kantoren van de Jonge Ondernemingen, een studielandschap (waar studenten individueel of in kleinere groepen kunnen werken) en een spreekkamer beschikbaar. Daarnaast kan gebruik worden gemaakt van de faciliteiten op dat gebied in R4. Alle onderwijsruimten zijn voorzien van digitale smartboards. Gebouw R3 wordt grondig gerenoveerd. Na zomervakantie 2014 zal er een modern(er) gebouw staan met meer ruimte voor studieplekken en met extra aandacht voor een goed klimaat. Voor nu zijn er wel extra werkplekken gecreëerd voor studenten zoals de "tulpenkamer", een projectruimte waar veelvuldig gebruik van wordt gemaakt door studenten.

Mediatheek

Er is een fysieke mediatheek gevestigd in gebouw R3. De fysieke mediatheek bezoeken is niet altijd noodzakelijk voor studenten om aan informatie te komen. De mediatheek beschikt over een moderne portal waarop studenten "plaats-onafhankelijk", dus ook buiten Fontys, kunnen inloggen en tal van databases en andere informatiekkanalen kunnen gebruiken. Fontys heeft tal van abonnementen op digitale informatiebronnen. Zo is Fontys op de Mediatheekportals ook toegang tot databases van de Kamer van Koophandel, en bijvoorbeeld toegang tot gerenommeerde sites met wetenschappelijke publicaties, ten behoeve van onderzoeksactiviteiten.

De faciliteiten en onderwijsvoorzieningen zijn naar het oordeel van het panel van een goed niveau, up-to-date en passend voor een hbo-bacheloropleiding SB&RM. Dit geldt ook voor de informatievoorziening; studenten worden in voldoende mate geïnformeerd over relevante zaken met betrekking tot de studie. De goed gedocumenteerde informatie, bijvoorbeeld in de studiewijzers, is hier een mooi voorbeeld van. Ook studenten zijn tevreden over de voorzieningen.

Studiebegeleiding

Het panel vindt dat de studiebegeleiding binnen de opleiding gestructureerd, functioneel en gedegen is vormgegeven. Gedurende de studietijd krijgen studenten te maken met verschillende personen op het gebied van begeleiding, sturing, coaching en ondersteuning. Naast de vakdocent en de assessor hebben ze het meest te maken de studieloopbaanbegeleider, projectcoach en consultant.

- De coach richt zich tijdens zgn. coachingsuren op het leerproces van studenten binnen een projectgroep; hij of zij stimuleert de samenwerking tussen studenten en is daarnaast in redelijke mate vakinhoudelijk deskundig op het terrein waarin de studenten hun opdracht moeten vervullen.
- Tijdens apart ingeroosterde consultancyuren kunnen studenten vakinhoudelijke vragen stellen aan een vakdocent die dan optreedt als consultant en studenten vakinhoudelijk advies geeft.
- De SLB'er geeft sturing op het gebied van het leer- en ontwikkelproces van de individuele student, maar is ook de verbindende schakel tussen de student en de opleiding. Hij of zij kan de student helpen met vragen die te maken hebben met (keuze)mogelijkheden binnen de opleiding of het vinden van de juiste persoon voor de juiste vraag binnen de opleiding en/of Fontys of daarbuiten.

Inzake het SLB-programma heeft het panel vastgesteld, dat de opzet en de invulling van dit programma sinds september 2012 is afgestemd op het PPL-programma. Het panel vindt dit goed. De inhoudelijke componenten die te maken hebben met "inzicht in jezelf" zijn vanuit het SLB-programma overgeheveld naar het PPL-programma. De SLB'er concentreert zich meer op de studievoortgang en bijbehorende zaken als studieplanning en op, zoals we hierboven stelden, de richting van het leerproces, maar hij of zij blijft uiteraard ook een belangrijke stakeholder voor het vak PPL.

Om de voortgang van de student te monitoren werkt de opleiding vanaf in de propedeuse met een studievoortgangsindicatie⁸ per kwartaal. Deze indicatie is input voor het voortgangsgesprek dat de SLB'er in jaar één elk kwartaal met de student houdt. In jaar twee wordt dit gesprek tweemaal gevoerd. De student krijgt in jaar twee een andere SLB'er. In een speciale overdrachtsvergadering geeft de SLB'er uit jaar één alle bijzonderheden uit de studentdossiers door aan de SLB'er van jaar twee. Het panel was gecharmeerd van dit systeem. In jaar drie is de stagebegeleider tevens de SLB'er/coach. In jaar vier is er één SLB'er die alle studenten van een bepaald cohort *op aanvraag* begeleidt.

Door de hoge betrokkenheid van docenten/SLB'ers kennen ze de studenten persoonlijk. Studieproblemen – of persoonlijke omstandigheden die van invloed kunnen zijn op het verloop van de studie – worden derhalve in een vroeg stadium al gesignaleerd en besproken en leiden tot hetzij verbeteringen in het programma, hetzij tot een maatwerktraject voor een student.

⁸ Studenten krijgen een A = op schema; B = beginnende achterstand, C = aanzienlijke achterstand of D = ernstige achterstand.

Weging en Oordeel: voldoende

Een aantal punten in de onderwijsleeromgeving vond het auditpanel goed. We noemen onder meer de (i) stevige basisstructuur en opbouw van het programma (ii) de invulling van de leerarrangementen die zijn afgestemd op de beroepen of beroepsrollen binnen zelfstandig ondernemerschap en/of retail management, (iii) de nauwe connectie tussen opleiding en werkveld (iv) de aandacht voor e-commerce in het programma, (v) de opzet van de PPL-leerlijn die door het gehele curriculum loopt en (vi) de kwaliteit van het docentencorps en hun grote betrokkenheid bij de studenten.

Bovenstaande bevindingen gelden ook voor het Ad-programma. Het auditpanel waardeert in positieve zin de wijze waarop de opleiding de doorstroming van de Ad naar de bachelor begeleidt en waarop zij bij het duale Ad-programma inhoud, niveau en begeleiding van de werkplek borgt.

Niettemin komt het auditpanel voor standaard 2 tot het oordeel 'voldoende'. Het auditpanel heeft een aantal aandachtspuntenesignaleerd bij het beoordelen van de onderwijsleeromgeving. Zo werd aangegeven dat de opleiding:

- de leerlijn financieel management (nog) steviger kan neerzetten;
- de internationale dimensie in het programma verder dient te versterken;
- een volgende stap dient te zetten in het verankeren van de onderzoekslijn in het programma, waarbij tevens een bredere oriëntatie op het gebied van onderzoeksaanpak en -instrumentarium aan te raden is.

Ten slotte dienen de rendementen substantieel verbeterd te worden.

Het auditpanel heeft tijdens de audit geconstateerd dat de opleiding bovenstaande aandachtspunten voor het merendeel zelf al in het vizier heeft. Zij heeft plannen voor verbetering liggen of is al concreet bezig met het doorvoeren van veranderingen.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk.

Bevindingen

Systeem van toetsing

De basis van het systeem van toetsing wordt gevormd door het document 'Toetsbeleidsplan FHMM 2012-2017'. De toetscommissie ziet toe op naleving hiervan. Dit toetsbeleidplan geldt voor zowel de hbo-bacheloropleiding als de Ad-programma's voltijd en duaal. Eén nuancering: de toetsing van vaardigheden en houdingsaspecten vindt bij duale Ad-studenten⁹ plaats via individuele assessments die zowel bij het bedrijf als bij Fontys kunnen plaatsvinden. In alle gevallen is een Fontys docent aanwezig en eindverantwoordelijk.

Relatie eindkwalificaties – leerdoelen – toetsvorm

Alle toetsen binnen de opleiding SB&RM zijn gebaseerd op de (eind)kwalificaties en daarop afgestemde competenties en prestatie-indicatoren (leerdoelen). Zoals bij standaard 2 reeds is beschreven, is de relatie tussen de programmaonderdelen, toetsing en de (eind)kwalificaties inzichtelijk gemaakt via zgn. CLOTS-schema's en via competentiekaarten. Uit de CLOTS-schema's blijkt dat het geheel aan toetsen alle beoogde eindkwalificaties afdekt (volledigheid).

Het panel heeft vastgesteld, dat de opleiding een verscheidenheid aan toetsvormen hanteert. Binnen het leerarrangement "De Jonge Onderneming" (jaar 2: semester 3 en 4) vindt de beoordeling bijvoorbeeld plaats via:

- individuele schriftelijke toetsen (o.a. voor de onderwijsonderdelen consumentengedrag, marketingcommunicatie, bedrijfseconomie en –administratie, HRM en inleiding retailmanagement) ;
- dossiers (bijvoorbeeld bij gespreksvaardigheden);
- presentaties (bij het onderdeel 'product ideeën');
- zittingen waarin studenten hun rapporten dienen te verdedigen.

Het panel is van oordeel, dat de gehanteerde toetsvormen passend zijn voor datgene wat er wordt ontwikkeld en wat er getoetst of gemeten moet worden.

Borging van de toetskwaliteit

Het panel heeft vastgesteld, dat de opleiding de borging van de toetskwaliteit – validiteit, transparantie, betrouwbaarheid – op een adequate manier heeft geregeld. We noemen een aantal punten (niet uitputtend):

- Het globale toetsschema en de beoordelingscriteria per studieonderdeel zijn opgenomen in de semesterhandboeken. De detailplanning van de toetsperiode wordt conform de OER uiterlijk drie weken voor de betreffende toetsperiode bekend gemaakt en gecommuniceerd op de portal.
- Na elke toets (zowel open als gesloten) wordt een inzage of een zogenaamd responsiecollege gepland, zodat studenten kunnen zien wat ze fout gedaan hebben. De vakdocent is hierbij aanwezig om nadere toelichting te geven en vragen te beantwoorden.
- Gesloten toetsen (voor alle kennistoetsen in de propedeutische fase) worden digitaal nagekeken op basis van de antwoordsleutel. Bij open toetsen wordt het antwoordmodel door de betrokken vakdocenten vooraf vastgesteld en gevolgd.

⁹ Dit naast de gemaakte opdrachten en plannen, zoals ook de hbo-bachelor en de Ad voltijd die maken.

- De docent is verantwoordelijk voor de toets. Hij of zij maakt, in samenspraak met minimaal één collega uit het vakgebied, de toets en de antwoordsleutel voor zijn vak. Beide docenten controleren de toets op inhoudelijke kwaliteit, taal, leesbaarheid, lay-out, validiteit, betrouwbaarheid en transparantie.
- Ook daar waar de studenten in groepsverband wordt gewerkt, is er – waar mogelijk – een individueel toetsmoment. Zo moeten studenten bij “De Jonge Onderneming” hun jaarverslag als groep verdedigen, maar ook apart individueel.

Het auditpanel heeft een aantal toetsen ingezien van verschillende vakken uit verschillende leerjaren. Het panel is tevreden over de toetsing. De toetsen waren inhoudelijk van het vereiste niveau en er was sprake van een heldere instructie richting studenten. Zowel hbo-bachelor- als Ad-studenten zijn volgens de NSE-scores tevreden over de toetsing en beoordeling. In de auditgesprekken zeiden studenten onder meer dat de lesstof volgens hen goed terugkomt in de toetsen. Ook meldden ze, dat docenten over het algemeen de toetsen nakijken binnen de tien werkdagen die daarvoor staan.

Samenvattend is het panel van mening, dat het systeem van toetsing en beoordeling op en in orde is en van niveau.

Rol examencommissie / toetscommissie

Fontys Hogeschool Marketing en Management heeft een gezamenlijke examencommissie. Deze bestaat uit vijf leden: een voorzitter, een secretaris en drie leden die elk een van de drie opleidingen van FHMM vertegenwoordigen (i.c. CE, IBMS en SB&RM). De examencommissie heeft het borgen van de kwaliteit van toetsen voor een deel gedelegeerd naar een door haar in het leven geroepen – eveneens instituutsbrede – toetscommissie. Uiteraard blijft de examencommissie daarbij eindverantwoordelijk. De secretaris van de examencommissie is ook secretaris in de toetscommissie en fungeert op deze manier als ‘linking pin’. Leden van de examen- en toetscommissie zijn geschoold in toetsing en beoordeling en juridische basiskennis.

Zoals hierboven is gesteld, ziet de toetscommissie toe op de naleving van het toetsbeleidsplan en op de kwaliteit van de toetsing. Hiertoe beoordeelt de commissie onder meer steekproefsgewijs toetsen op betrouwbaarheid, transparantie en moeilijkheidsgraad. Zij kan over de vormgeving en de beoordeling van toetsen aan zowel de examencommissie als het management adviseren.

De opleidingen IBMS, SB&RM en CE van FHMM zijn vlak na elkaar gevisiteerd. Het gesprek met de generieke examencommissie heeft plaatsgevonden tijdens de audit IBMS op 16 september 2013. Wij herhalen hierbij de observaties van het panel dat de audit heeft uitgevoerd. Ondanks alle verbeteringen die zijn gemaakt, is er nog ruimte voor verbetering in het functioneren van de instituutsbrede examencommissie. De commissie lijkt op afstand te staan van de afzonderlijke opleidingsprogramma’s en kan haar positie als ‘wakend oog’ m.b.t. het eindniveau nog verstevigen. Ook het auditpanel dat de opleiding SB&RM heeft gevisiteerd, heeft signalen ontvangen dat de examencommissie haar rol dient te versterken ten aanzien van de kwaliteitsborging en de bewaking van het niveau van de afgestudeerden.

Realisatie van de beoogde eindkwalificaties

De afstudeeropdracht is de meesterproef waarmee de student aantoont dat hij of zij op een professionele manier kan functioneren binnen een organisatie en dat hij of zij binnen een organisatie een commercieel economisch probleem op hbo-bachelorniveau op een projectmatige manier kan aanpakken om zo te komen tot effectieve en efficiënte aanbevelingen die bijdragen aan de oplossing van het probleem. De afstudeeropdracht moet wezenlijke aantoonbare commerciële invloed (kunnen) hebben op de koers van de organisatie. De uit te voeren opdracht dient qua onderwerpen, inhoud en niveau te passen bij het curriculum van de opleiding SBRM.

Enkele voorbeelden van mogelijke opdrachten zijn het schrijven van een strategisch marketingplan, een strategisch marketingcommunicatieplan of een winkelformuleplan. Verder kunnen studenten een productontwikkelingstraject opzetten met als doel het introduceren van een nieuw product op de markt. Studenten hebben ook de mogelijkheid om in de afstudeerfase te werken aan de start van hun eigen onderneming om zo de eindfase van hun studie te koppelen aan het starten van een eigen bedrijf. Zij leveren als meesterproef dan een ondernemingsplan voor het eigen bedrijf op. Het eindcijfer wordt bepaald aan de hand van de scriptie die de student oplevert en een afstudeerzitting.

Ad-programma

Ad-studenten voeren een tactisch onderzoek uit waarbij ze op zoek gaan naar verbetermogelijkheden van een afdelings- of bedrijfsresultaat (intern gericht). Duale studenten kiezen in overleg met hun werkgever het onderwerp (probleem/kans) dat ze binnen de eigen organisatie gaan onderzoeken. Studenten doen vervolgens verdiepend onderzoek en schrijven hier een scriptie over. Het resultaat is een (tactisch) adviesrapport over het gekozen onderwerp. Hierbij worden zij ondersteund door een afstudeerbegeleider en intervisiebijeenkomsten met medestudenten.

De begeleiding ligt bij de hbo-bachelorstudenten in eerste instantie in handen van leerkringdocenten. In de oriënterende fase van het afstuderen heeft de student een drietal leerkringen waarbij hij of zij zich voorbereidt op het afstudeerproject, onder meer door het lezen van het boek 'Competent afstuderen'¹⁰. Daarna gaat de begeleiding over naar de afstudeerbegeleider die de student individueel begeleidt, maar ook in intervisiebijeenkomsten met andere studenten.

Het panel heeft vastgesteld, dat ook in de verschillende fasen van het afstudeertraject de kwaliteit in het proces en de beoordeling is geborgd. De opleiding heeft onder meer de volgende maatregelen genomen:

- De opleiding heeft drempels opgeworpen voor het afstuderen. Studenten mogen pas met semester 8 starten, als ze het competentie-examen op niveau 2 hebben gehaald en als ze 22 van de 30 EC van de specialisatie hebben behaald.
- Daarnaast heeft de opleiding verschillende mijlpalen ("go/no go"-momenten) vastgelegd in het afstudeertraject zelf. Zo moet het afstudeervoorstel goedgekeurd worden door twee leerkringdocenten en moet de afstudeerbegeleider akkoord geven op het Plan van Aanpak voor de meesterproef.
- Het beoordelingsformulier is vanaf studiejaar 2012-2013 bijgesteld. Bij het opstellen van het nieuwe formulier zijn afstudeerbegeleiders en -beoordelaars betrokken om zo ook meer eenheid in het begeleiden en beoordelen te bewerkstelligen.
- Zoals hierboven is beschreven, hanteert de opleiding het meer-ogen-principe. Vanaf studiejaar 2013-2014 wil zij een tweede lezer inzetten die al tijdens het afstudeerproces – dus tegelijkertijd met de afstudeerbegeleider – betrokken is.
- De opleiding hanteert voor het afstuderen het Tien Stappen Plan (TSP) model om studenten meer structuur te bieden. Het TSP-model is een handvat om een projectopdracht professioneel, structureel en vooral effectief op te zetten en te implementeren.

Daarnaast heeft de opleiding in 2012 een scheiding aangebracht tussen het begeleidings- en beoordelingstraject. Allereerst is de leerkringbegeleider niet de begeleider. Deze laatste wordt apart aangewezen door de afstudeercoördinator en is altijd een docent in het kennisgebied waarbinnen de student wil afstuderen. De afstudeerbegeleider is op zijn of haar beurt geen examinerator. De student levert zijn of haar scriptie in bij een onafhankelijke eerste en tweede examinerator. De beoordelaars bekijken eerst of het afstudeerproject van voldoende niveau is om op te kunnen voor de afstudeerzitting.

¹⁰ P.M. Kempen en J. Keizer, 2011

De student wordt bij de uiteindelijke afstudeerzitting beoordeeld door een panel dat wordt gevormd door de twee examinatoren en een externe deskundige. Dit panel wordt aangeduid als "de examencommissie". De externe deskundige heeft een adviserende functie en beoordeelt de student niet.

Beoordeling eindniveau door panel

Voorafgaand aan de audit heeft het auditpanel een volledige lijst van afgestudeerden van de laatste twee voltooide studiejaar ontvangen. Uit deze lijst heeft het aselect en gestratificeerd afstudeeropdrachten geselecteerd; vijftien scripties hbo-bachelor en acht scripties Ad (vijf voltijd en drie duaal). De eindproducten waren voorzien van een door de opleiding ingevuld beoordelingsformulier. De lijst met door het panel beoordeelde afstudeerwerken is bij dit rapport gevoegd in bijlage V. In onderstaande tabel volgen de bevindingen van het auditpanel.

Het panel heeft een aantal goede, relevante scripties gezien, waarbij er onder meer sprake was van een stevig opgezet onderzoek, passend bij de vraagstelling; een creatieve aanpak; en adviezen die goed toepasbaar waren op het gekozen vraagstuk. Het panel signaleerde echter ook een aantal aandachtspunten (zie onderstaande tabel).

Tabel 2 – Aandachtspunten auditpanel initiële steekproef afstudeeropdrachten

Richtingen	Oordeel panel	Bevindingen
Hbo-bachelor	Vijftien bekeken afstudeeropdrachten: zeven voldoende, vijf onvoldoende en drie twijfels.	- Er is nog ruimte voor verbetering in de financiële analyse die studenten uitvoeren. Studenten vinden het lastig om prognoses, plannen en/of adviezen financieel te onderbouwen. In sommige gevallen ontbreekt de financiële paragraaf. - De toepassing van methodologische uitgangspunten (doordenking van de projectopzet, onderzoeksvraag, verantwoording/reflectie van de methode van onderzoek, verantwoorde dataverzameling en – analyse en een kritische houding) is voor verbetering vatbaar. - Aandacht voor literatuurverkenning is op zijn plaats en bronverwijzing en –vermelding zijn niet altijd op orde. - Sommige scripties zijn eerder operationeel-tactisch ingestoken dan strategisch. - Over het algemeen getuigen de scripties niet van creativiteit en innovativiteit.
Ad voltijd	Vijf bekeken afstudeeropdrachten: vier voldoende en één twijfel.	- Sommige eindwerken zijn eerder operationeel dan tactisch ingestoken. - Studenten laten in een aantal gevallen een gebrekkige focus zien; het eindwerk mist hierdoor samenhang. - Er is ruimte voor verbetering m.b.t. de onderbouwing.
Ad duaal	Drie bekeken afstudeeropdrachten: twee voldoende en één onvoldoende.	

Het panel heeft tijdens de audit een gesprek ingelast met een aantal afstudeerbeoordelaars en –begeleiders om de studentdossiers te bespreken. Twee observaties:

- Een aantal onvoldoende betrof afstudeerscripties van studenten uit cohorten die nog niet ten volle hebben kunnen profiteren van de opgezette onderzoekslijn en de verdere verdieping van het programma;
- Daarnaast bleek dat bij de twijfelgevallen – de zwakke scripties, beoordeeld met 5,5 of 6 – de afstudeerzitting maakte, dat de beoordelaars tot een voldoende eindoordeel kwamen. In deze zitting stellen de 'examencommissie' vragen over het rapport en het afstudeerproject en kan de student een toelichting geven op het rapport en daarmee samenhangende ontwikkelingen in het afstudeerbedrijf. De totstandkoming van dit eindoordeel was echter voor het auditpanel niet transparant (zie 'Aanbevelingen').

Alhoewel het panel ook een aantal echt goede scripties heeft bestudeerd, blijkt uit bovenstaande tabel dat het auditpanel meer dan 10% onvoldoende afstudeeropdrachten trof. Het auditpanel breidde daarom zijn steekproef uit, zoals de richtlijn¹¹ dat vereist. Aangezien het panel tijdens de eerste selectie reeds alle beschikbare hbo-bachelorwerken uit studiejaar 2012-2013 (#7) had opgevraagd, heeft het panel alle scripties opgevraagd uit de tweede afstudeerronde. Het betrof hier zeven nieuwe hbo-bachelorscripties. Het panel heeft deze steekproef aangevuld met drie Ad-eindwerken. Alhoewel er nog wel ruimte voor verbetering is op het onderzoeksmatige aspect, heeft het panel deze aanvullende afstudeerwerken overall als voldoende beoordeeld. De vakinhoudelijke component, zoals het auditpanel die verwacht van een afstudeeropdracht op hbo-bachelor- of Ad-niveau, was aanwezig en de studenten toonden aan, dat zij op het gewenste niveau (bachelor of Ad) konden functioneren.

De aandacht voor de verdere verbetering van de afstudeeropdrachten blijft noodzakelijk. Wij verwijzen hierbij naar de aanbevelingen. Desalniettemin heeft het auditpanel voldoende vertrouwen dat de opleiding het gerealiseerde niveau van de studenten verder kan en ook zal verbeteren, mede dankzij reeds ingezette acties in het afstudeertraject om de kwaliteit in het proces en de beoordeling te borgen.

Oordeel werkveld

Het oordeel van het werkveld wordt onderzocht via evaluaties bij het afstuderen en de stage. De bedrijven zijn tevreden over het niveau van de studenten, de praktijkgerichtheid en de competenties van de student. 38% van de afstudeerden krijgt dan ook een baan aangeboden door het afstudeerbedrijf. Overige cijfers (2012) tonen, dat 73% van de afgestudeerden binnen 8 maanden een baan vindt; 59% daarvan heeft een vaste baan. De alumni en de vertegenwoordigers van het werkveld die het auditpanel tijdens het locatiebezoek sprak, zijn over het algemeen ook tevreden over het niveau van de opleiding.

Weging en Oordeel: voldoende

Het auditpanel oordeelt positief over het toetsbeleid van de opleiding onder meer omdat:

- (i) er een stevig FHMM-breed toetsbeleidplan ligt;
- (ii) de opleiding werkt met CLOTS-schema's en competentiekaarten en hiermee borgt, dat het geheel aan toetsen alle beoogde eindkwalificaties afdekt;
- (iii) de opleiding het systeem van toetsing en beoordeling inzichtelijk heeft gemaakt voor studenten via de semesterhandboeken en via informatie op de portal en is er sprake is van een heldere instructie richting studenten;
- (iv) er een meer-ogen-principe wordt gehanteerd bij zowel het maken van een toets als het beoordelen; ook het afstuderen wordt beoordeeld met het meer-ogen-principe;
- (v) de toetsen die het panel heeft ingezien, inhoudelijk van het vereiste niveau waren en passend bij datgene wat er getoetst of gemeten moest worden;
- (vi) zowel hbo-bachelor- als Ad-studenten tevreden zijn over de inhoud en het proces (nakijktijd en inzage) van de toetsing en beoordeling.

Met het geheel van toetsen wordt naar de mening van het panel op een adequate manier gemeten of de student de geformuleerde (eind)doelen van (onderdelen van) het programma heeft bereikt.

Alhoewel het auditpanel ook een aantal echt goed scripties heeft bestudeerd, trof het meer dan 10% onvoldoende afstudeeropdrachten aan. De ruimte voor verbetering zat met name in (de diepgang van) de onderzoekscomponent en de financiële onderbouwing. Het panel breidde daarom zijn steekproef uit. Anders dan bij de eerste steekproef is het auditpanel van mening dat de door hem aanvullend beoordeelde afstudeerwerken die aan het einde van het studiejaar 2012-2013 gereed kwamen, het hbo-bachelorniveau hebben waar het werkveld om vraagt; een werkveld dat overigens tevreden is over het niveau van de studenten, de praktijkgerichtheid en de competenties van de student.

¹¹ Richtlijn NVAO beoordeling afstudeerwerken door panels tijdens het visitatieproces voor accreditatie d.d. 26 oktober 2012

De aandacht voor de verdere verbetering van de afstudeeropdrachten blijft noodzakelijk, maar overall gezien vindt het panel, dat de opleiding laat zien dat er serieus gewerkt wordt om de borging van het eindniveau te verbeteren. Het auditpanel heeft daarom voldoende vertrouwen dat de opleiding het gerealiseerde niveau van de studenten verder kan en zal verbeteren. Het panel adviseert de examencommissie om zich in dit proces meer te positioneren als 'het wakend oog van het gerealiseerd niveau'.

Op basis van het degelijke toetsbeleid van de opleiding; de voor studenten inzichtelijke toetsing en beoordeling die voldoet aan criteria als validiteit, betrouwbaarheid en volledigheid; het aanvullende onderzoek naar het eindniveau van de studenten; de reeds ingezette verbetermaatregelen en de positieve mening van het werkveld komt het auditpanel tot het oordeel voldoende.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het algemeen eindoordeel van het panel is een voldoende.

Het auditpanel heeft een opleiding gezien die haar kernwaarden – ondernemendheid, praktijkgerichtheid, een grote mate van betrokkenheid en ruim aandacht voor persoonlijke ontwikkeling – terug laat komen in haar programma. Docenten dragen deze kernwaarden uit en dit wordt herkend door studenten.

De opleiding beschikt over een goede ruggengraat: er ligt een gedegen opleidingsprofiel dat via CLOTS-schema's en competentiekaarten is vertaald in een programma met een stevige basisstructuur.

De algemene indruk die het panel heeft gekregen van de opleiding, is dat de opleiding SB&RM voor studenten een plezierige omgeving creëert waarin ze een praktijkgericht, gevarieerd en uitdagend programma volgen. Dit programma wordt uitgevoerd door enthousiaste en betrokken docenten.

De opleiding heeft veel ambities en moet op een aantal punten nog slagen maken – wij verwijzen hiervoor naar hoofdstuk vier – maar de gezonde verbetermentaliteit is vertrouwenwekkend.

6. AANBEVELINGEN

De aanbevelingen van het panel zijn opgehangen aan het oordeel over de eindwerken. Zoals we bij standaard 3 hebben gesteld, zijn de scripties van voldoende niveau, maar is er nog ruimte voor verbetering.

Ten eerste vindt het panel het van belang, dat de aandacht voor bedrijfseconomische aspecten en financieel management blijft, zo niet steviger wordt aanzet. De transitiefase van het domein Commerce naar het domein Business Administration kan hierbij volgens het panel een positieve invloed hebben. Dit zorgt voor een meer bedrijfskundige dimensie in de opleiding, waardoor de student op den duur wellicht beter de samenhang tussen verschillende organisatieaspecten (de helicopterview) in zijn of haar toekomstige onderneming of managementfunctie ziet.

Daarnaast – en de opleiding is hier reeds mee bezig – dient het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek sterker in het curriculum te worden verankerd. Studenten krijgen van de opleiding een gereedschapskist aangereikt met daarin allerlei instrumenten om onderzoek uit te voeren. Studenten hebben door de onderzoekslijn in het programma al een besef wat deze instrumenten zijn en waartoe ze dienen, maar moeten hier nu nog meer mee gaan oefenen om zich de inhoud van de gereedschapskist echt eigen te maken. Het panel vindt het hierbij van belang, dat studenten ook leren te reflecteren op de vraag welke methode je wanneer kiest en waarom. Ook het zelfstandig zoeken van bronnen verdient aandacht. Passend voor het Ad-programma zou een keuze kunnen zijn voor meer basale onderzoeksinstrumenten die beter worden beheerst door de studenten en wellicht ook beter aansluiten bij de instrumenten die in de (retail)sector door de mensen op dit niveau worden gebruikt. Het panel adviseert de opleiding om het lectoraat nauwer bij dit soort vraagstukken te betrekken.

Inzake het oefenen met het uitvoeren van onderzoek heeft de opleiding aangegeven, dat zij van plan is om het TSP-model al in de stage te introduceren. Het panel ondersteunt dit. Ook in dit licht zou meer sturing richting de strategische stage, zoals het panel in standaard 2, passend zijn. Wel wil het panel de opleiding meegeven om studenten, als ze de basis ("hun gereedschapskist") goed onder de knie hebben, ook vooral weer te laten "vliegen". Het panel heeft namelijk zeer gestructureerde en gestandaardiseerde scripties gezien. Het panel begrijpt dat structuur ook houvast biedt – en dit is goed – maar met name in het ondernemerschap wordt er een zekere mate van creativiteit en innovativiteit van je verwacht. Het panel wil de opleiding meegeven om studenten te stimuleren hun horizon te verbreden en op zoek te gaan naar uitdagende en interessante oplossingen voor hun probleem, waarbij ze wellicht zo nu en dan het vaste kader los durven te laten (als dat past).

In dit kader heeft het panel geadviseerd om een bredere oriëntatie aan te reiken op het gebied van onderzoeksaanpak en – instrumenten. M.a.w. om de gereedschapskist aan te vullen, bijvoorbeeld met elementen van participatief en/of ontwerpgericht onderzoek. Laat studenten bijvoorbeeld ook eens analyseren welke onderzoeksinstrumenten er worden gebruikt in de organisaties waar ze werken, stage lopen en/of afstuderen. Een interview met een marketingmanager of onderzoeker kan veel nieuwe inzichten leveren. Dit kan de student laten zien, dat er meer wegen zijn die naar Rome leiden dan de vaste set van analyse-instrumenten die ze nu veelal gebruiken (we noemen de route 'DESTEP-ABCD-Porter-SWOT-confrontatiematrix-strategische opties').

Transparantie in de totstandkoming van het eindoordeel vindt het panel belangrijk. Het auditpanel miste bij een aantal scripties een duidelijk en beargumenteerd oordeel over de vraag of en vooral *waarom* de student het beoogde niveau heeft en klaar is om op de arbeidsmarkt de concurrentie aan te gaan met andere kandidaten voor een functie. De beoordelingsformulieren bevatten soms slechts enkele losse of waarderende opmerkingen.

Het moet voor alle betrokkenen – denk aan: beoordelaars, studenten, gecommitteerden, externe auditpanels, maar ook de examencommissie – traceerbaar zijn hoe er tot een onvoldoende of voldoende wordt gekomen.

Het panel heeft al genoemd, dat de examencommissie zich meer moet positioneren als 'het wakend oog van het gerealiseerd niveau'. Het panel wil de commissie ter overweging geven om nadere instructies op te laten stellen met betrekking tot het schriftelijk onderbouwen van door docenten gegeven beoordelingen. Om hiermee te oefenen zou de opleiding met beoordelaars zogenaamde kalibreersessies kunnen organiseren, om elkaars beoordelingen op transparantie te bespreken.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen hbo-bacheloropleiding Small Business & Retail Management voltijd	
Standaard	Oordeel
Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties	V
Standaard 2. Onderwijsleeromgeving	V
Standaard 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	V
Algemeen eindoordeel	V

Scoretabel paneloordelen Associate degree-programma Small Business & Retail Management voltijd en duaal	
Standaard	Oordeel
Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties	V
Standaard 2. Onderwijsleeromgeving	V
Standaard 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	V
Algemeen eindoordeel	V

BIJLAGE II Opleidingsspecifieke eindkwalificaties

Opleidingscompetenties

1. Initiëren en creëren van innovaties

Niveau 1:

- Signaleren en beschrijven van trends in het consumentengedrag.
- Trends en ontwikkelingen in afnemersbehoeften vertalen in een eenvoudig productidee en dit idee creatief kunnen omzetten in een productconcept.
- *AD Duaal: Trends en ontwikkelingen in afnemersbehoeften vertalen in een eenvoudig formule-idee en dit idee creatief kunnen omzetten in een formuleconcept.*
- Een basisplan kunnen opstellen voor een startende onderneming waarin relevante commerciële, financiële, juridische en organisatorische aspecten zijn opgenomen.

Niveau 2:

- Op basis van gedegen trendanalyses en met behulp van creativiteitstechnieken kunnen genereren van creatieve ideeën als basis voor innovaties.
- Ontwikkelen van waarde proposities en concepten op basis van een creatief idee.
- Een business model schetsen voor een innovatie en de haalbaarheid kunnen inschatten.

Niveau 3:

- 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.

2. Uitvoeren, interpreteren, toetsen en evalueren van marktonderzoek

Niveau 1:

- Formuleren van een onderzoeksvraag vanuit een gegeven probleemstelling.
- Maken van een plan van aanpak voor een deskresearch en een kwantitatief onderzoek.
- Uitvoeren van het onderzoek en de data verwerken m.b.v. een computerprogramma.
- Maken van een eenvoudige rapportage met statistische bewerkingen op beschrijvend niveau met inbegrip van grafieken en kruistabellen.

Niveau 2:

- Opstellen en uitvoeren van een relevante interne en externe situatieanalyse vanuit een geformuleerde doelstelling.
- Het selecteren van de gegevens uit de situatieanalyse ter voorbereiding op een strategische analyse.
- Rapporteren en presenteren van de resultaten, verantwoorden van de keuze voor de methodiek en onderbouwen van de aanbevelingen.

3. Opstellen en uitvoeren van een situatieanalyse voor een nieuw of bestaand product/dienst en/of bedrijf

Niveau 1:

- Het vaststellen, verzamelen en ordenen van gegevens die nodig zijn om een eenvoudige interne analyse te maken.
- Het vaststellen, verzamelen en ordenen van gegevens die nodig zijn om de externe omgeving (macro en meso) gestructureerd in kaart te brengen.
- De meest relevante onderdelen van de interne en externe analyse kunnen selecteren als basis voor een mogelijke strategische analyse.

Niveau 2:

- Formuleren van een probleemstelling en onderzoeksvragen, opstellen van een onderzoeksplan, wijze van gegevensverzameling en een verantwoording van de keuze van onderzoek.
- Een kwantitatief en kwalitatief onderzoek uitvoeren.
- Verwerken van de data, toepassen van statistiek m.b.v. een statistisch pakket en trekken van conclusies.
- Maken van een rapport met grafische voorstellingen en verantwoording van onderzoeksresultaten aan een externe opdrachtgever.

Niveau 3:

- 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.

4. Ontwikkelen van marketingbeleid voor een bestaande of nieuwe onderneming

Niveau 1:

- In kaart brengen van de marktkansen van een product of dienst en het vertalen van de marktkansen in korte termijn doelstellingen.
- *AD Duaal: In kaart brengen van de marktkansen van een productretailconcept of dienst en het vertalen van de marktkansen in korte termijn doelstellingen.*
- 2) Opstellen van een marketingplan voor het bereiken van deze doelstellingen.
- 3) Benoemen van de consequenties van dit actieplan voor de organisatie en de consequenties voor het distributiesysteem.
- 4) Beeld vormen van de ethische en duurzaamheidsaspecten van het plan.

Niveau 2:

- Benoemen van een aantal opties op basis van een interne/externe situatieanalyse, structureren en waarderen van deze opties en terugbrengen tot een haalbaar aantal prioriteiten.
- SMART formuleren van ondernemingsdoelstellingen voor de korte en middellange termijn.
- Ontwerpen van een ondernemingsplan voor de verwezenlijking van deze doelstellingen, waarin aandacht voor de volgende onderdelen: marketing, marketingcommunicatie, organisatie, (fysieke) distributie, personeelsbeleid en de juridische onderbouwing.
- Een (meervoudig) distributiesysteem aangeven en de implicaties voor logistiek en inkoop.
- Rekening houden met aspecten van maatschappelijke verantwoordelijkheid

Niveau 3:

- 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.

5. Opstellen en uitvoeren van tactisch-operationele activiteiten uit het ondernemingsbeleid

Niveau 1:

- Opstellen van een tactisch-operationeel plan (activiteiten, personen, organisatie, doelstellingen) voor de uitvoer van marketingactiviteiten
- Het tactisch-operationeel plan kunnen vertalen in een eenvoudig projectplan voor de uitvoer van activiteiten inclusief prestatie-indicatoren.

Niveau 2:

- Een ondernemingsplan vertalen naar bijbehorende deelplannen voor management-, marketing-, juridische en salesactiviteiten
- Deze deelplannen bedrijfseconomisch kunnen onderbouwen met behulp van begrotingen/budgettering en daarbij de kritische prestatie-indicatoren aangeven en de wijze van evalueren.
- Een marketingcommunicatieplan opstellen met daarin aandacht voor toepassing van nieuwe technieken op dit gebied

Niveau 3:

- 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

6. Acquisitie- en relatiebeheer

Niveau 1:

- Uitvoeren, op basis van een plan, van relatief eenvoudige activiteiten op het gebied van marketing, zoals promotie- en communicatieacties en e-marketing.
- Voeren van een commercieel gesprek voor het ontwikkelen van relaties.
- Consumentengroepen kunnen onderscheiden in termen van prospects en suspects.

Niveau 2:

- Een meer complex zakelijk gesprek voeren met toepassing van psychologische aspecten (zoals beïnvloedingstechnieken) van het afnemersgedrag.
- Werken met een CRM-systeem en daarbij verschillende klantengroepen onderscheiden en beschrijven.
- Accountprofielen opstellen en voorstellen voor een ontwikkeling van het account.
- Activiteiten op het gebied van marketingcommunicatie en e-marketing kunnen uitvoeren en evalueren op effectiviteit en efficiency.

Niveau 3:

- Opzetten, zelfstandig, van een CRM-systeem OF in kaart brengen van een door het bedrijf gekozen CRM systeem vanuit een theoretisch kader, het analyseren van de gegevens van dit CRM-systeem en aanbevelingen geven ter verbetering van dit CRM systeem.
- Opzetten en onderhouden van een eigen netwerk ten behoeve van inkoop en verkoop c.q. dienstverlening.

7. Intern en extern communiceren

Niveau 1:

Communicatie:

- Rapporteren met heldere structuur en opbouw, correct gebruik van het Nederlands en gebruik van moderne ICT
- Kan een korte beschrijvende presentatie geven met behulp van ICT.
- Informeert anderen, brengt een boodschap helder naar voren, stelt vragen, luistert, laat anderen uitpraten en toont belangstelling voor anderen.

Engels:

- Beheersen van het Engels op minimaal Europees taalniveau B2.

Niveau 2:

- Redigeert verschillende typen documenten (rapporten, notulen, memo's, essays); drukt zich schriftelijk goed uit, waarbij hij het taalgebruik afstemt op de doelgroep en ondersteunt dit met aansprekende visualisaties.
- Drukt zich mondeling goed uit bij contacten op verschillende niveaus, onderbouwt eigen standpunten.
- Formuleert tactvol, rekening houdend met achtergronden, gevoelens en meningen van anderen en geeft aan een ander de ruimte.

Niveau 3:

De student:

- Beheerst een tweede taal op Europees taalniveau A2
- Kan adviseren over aspecten van de cultuur, samenleving en gedrag patronen in landen of regio's die zakelijk interessant zijn voor hem/haar.
- Kan adviseren over het adequaat inspelen op verschillen in bedrijfsculturen binnen landen of regio's die zakelijk interessant zijn voor hem/haar.

8. Professionaliteit en persoonlijk leiderschap

Niveau 1:

1. Inzicht in jezelf

- Je kijkt kritisch naar je eigen handelen in verschillende situaties.
- Je gebruikt feedback van anderen om zicht te krijgen op je gedrag en hoe dat overkomt op anderen.
- Je bent in staat aan te geven op welke wijze opgedane ervaringen, kritische reflectie en feedback van anderen bijdragen aan het beeld dat je van jezelf hebt.
- Je plant je eigen werkzaamheden en voert deze uit conform planning.
- Je formuleert persoonlijke doelstellingen met een beperkte tijdshorizon en evalueert de resultaten en het gevolgde proces.

2. Samenwerken, teams en ontwikkeling van anderen

- Je komt je afspraken na en anderen zien jou als iemand die afspraken nakomt.
- Je neemt de verantwoordelijkheid voor taken en resultaten die aan jou zijn toebedeeld, c.q. die je op je hebt genomen.
- Je kent de beginselen van groepsdynamica en onderkent het belang van verschillende teamrollen.
- Je geeft feedback aan anderen, zowel in één-op-één gesprek als in groepsverband.

3. Netwerken

- Je kent het belang van netwerken en weet welke aspecten een rol spelen bij succesvol netwerken.
- Je legt vast welke personen uit je privékring op welke wijze relevant kunnen zijn voor je studie en/of beroep.

4. Creativiteit en probleem oplossen

- Je bent in staat creativiteitstechnieken op juiste wijze toe te passen.
- Je hebt zicht op verschillende vormen en stijlen van probleemoplossing en besluitvorming
- Je signaleert tijdig knelpunten en lost deze gestructureerd op.
- Je neemt bij het oplossen van problemen ook ideeën van anderen mee.

5. Plannen en organiseren

Je gebruikt in de aanpak van (groeps)taken de essenties van projectmatig werken: formuleren van doelstellingen en kwaliteitseisen, effectieve fasering van activiteiten, realistische tijdsplanning en passende verdeling van werkzaamheden.

Niveau 2:

1. Inzicht in jezelf

- Je beoordeelt de **effectiviteit** van je eigen gedrag in verschillende situaties.
- Je gebruikt feedback van anderen om je **gedragseffectiviteit** te vergroten.
- Je gebruikt zowel succeservaringen als fouten om te leren.
- Je bent in staat onderbouwde sterktes en zwaktes te benoemen.
- Je formuleert persoonlijke doelstellingen en een aanpak om deze te bereiken.
- Je bent in staat door te gaan met je streven om gestelde doelen te bereiken, ook bij teleurstelling en tegenslag.

2. Samenwerken, teams en ontwikkeling van anderen

- Je toont empathie in de dagelijkse omgang met anderen en actief luisteren is daarbij een belangrijk hulpmiddel.
- Je bent in staat effectief om te gaan met conflicten, zowel bilateraal als in groepsverband.
- Je kent de stadia van groepsontwikkeling en de bijbehorende sturingselementen.
- Je bent in staat de bijdrage van anderen aan de taak beargumenteerd naar waarde te schatten en hebt zicht op de invloed van jouw sterktes en zwaktes op de bijdrage van anderen.

3. Leiderschap

- Je bent in staat om in concrete situaties verschillende stijlen van sturing en leiderschap te herkennen en je eigen onderbouwde mening te geven over de effectiviteit van deze stijlen gegeven de situatie.
- Je bent in staat aan te geven welke stijl van leidinggeven bij jou past vanuit de rol als medewerker.

4. Netwerken

Je legt van potentieel interessante mensen relevante informatie vast

5. Creativiteit

Je komt met enige regelmaat met nieuwe ideeën en verbeteruggesties en maakt daarbij gebruik van passende creativiteitstechnieken.

6. Ethische dilemma's

Je bent in staat verschillende keuzes ten aanzien van een ethisch dilemma in kaart te brengen en met elkaar te vergelijken op de onderscheidende punten

7. Onderzoekende houding
- Je onderscheidt verschillende bronnen van kennis en weet deze op waarde te schatten.
 - Je bent in staat verschillende soorten onderzoeksresultaten tot je te nemen en te evalueren op hun toegevoegde waarde voor je vakgebied.
8. Ontwikkeling vakgebied
- Je beoordeelt gangbare vakspecifieke modellen en ontwikkelingen op bruikbaarheid op basis van eigen ervaringen en ervaringen van anderen.
 - Je hebt zicht op enkele state-of-the art concepten in je vakgebied.
9. Plannen / organiseren en probleemoplossen
- Je voorziet problemen en anticipeert hierop.
 - Je zoekt naar achterliggende oorzaken van problemen en zorgt voor structurele oplossingen.
 - Je hebt zicht op verschillende belangen, motieven en behoeftes in je relevante omgeving en onderkent het belang van draagvlak om tot resultaten te komen.
 - Je ontwikkelt en gebruikt een eenvoudig systeem om de voortgang van groepstaken en individuele taken te monitoren.
 - Je signaleert waar de realiteit afwijkt van de planning (tijd, middelen, kwaliteit) en neemt passende maatregelen om bij te sturen.
- Niveau 3 (compilatie):
- Geven van richting en sturing op stimulerende wijze aan anderen 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.

Competentieniveaus van de bachelor en de Associate degree

Competentie	Te bereiken competentieniveau				
	Associate degree		Bachelor		
	Voltijd	Duaal	Ondernemer (SB)	Retailmanager (RM)	Honours
1	2	2	3	2	3
2	1	1	2	2	2
3	1	1	3	2	3
4	2	2	3	2	3
5	2	2	2	3	3
6	1	1	2	3	3
7	2	2	2	2	2
8	2	2	3	3	3

- C1 = Creëren producten
 C2 = Marktonderzoek
 C3 = Situatianalyse
 C4 = Marketingbeleid
 C5 = Marketingimplementatie
 C6 = Acquisitie- en relatiebeheer
 C7 = Intern en extern communiceren
 C8 = Professionaliteit en persoonlijk leiderschap

BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

Schematisch overzicht van de opleidingsprogramma's per niveau, jaar en semester

Niv.	Jr.	Sem.	Bachelor	Ad voltijd	Ad duaal
			Leerarrangement	Leerarrangement	Leerarrangement
I	1	1	<i>Ondernemende manager:</i> Schrijven v/e businessplan voor een nieuw innovatief product. Hoofdvakken: marketing, recht, bedrijfseconomie, organisatiekunde, consumentengedrag		<i>Ondernemende manager</i> Schrijven v/e businessplan om bedrijfsformule door te ontwikkelen of te verbeteren voor de eigen winkel of locatie. Hoofdvakken: idem aan bachelor
	1	2	<i>Junior Consultant</i> Schrijven v/e adviesplan voor een bestaand bedrijf uit het eigen netwerk. Hoofdvakken: e-marketing, marktonderzoek & statistiek, marketing, management, projectmanagement.		<i>Retailmanager</i> Schrijven v/e tactisch imago plan. Hoofdvakken: CRM, marktonderzoek, e-tailing, projectmanagement.
II	2	3	<i>Jonge Onderneming</i> "Ondernemen en managen in één" Eigen kantoor, creëren product, verkopen product, competitie Hoofdvakken: salesmanagement, strategisch ondernemerschap, omgaan met ondernemen, marketing, onderzoek, retailmarketing, storemanagement, retailmanagement.	<i>Operationele Manager</i> Student maakt een bedrijfsbesturingsplan. Hoofdvakken: assortiments- en category management, procesmanagement, inkoop, logistiek, informatie- en personeelsmanagement.	
	2	4		<i>Tactische afstudeeropdracht</i>	
	3	5	<i>Stage OF Minor</i> De opleiding biedt zelf drie minoren aan: 1) Marketing plus, 2) De ondernemende professional en 3) Academic Orientation.	Bij doorstroom naar de bachelor	
	3	5		<i>Jonge Onderneming Retail</i> + schakelprogramma waarbij Ad'ers vakken volgen uit jaar twee van de bachelor	
III	3	6	<i>Stage OF Minor</i>	<i>Minor</i>	
	4	7	<i>Specialisatie SB en/of RM</i> Verplichte vakken: commerciële beleidsvorming, change management, e-business Vakken SB: bedrijfsovername, De Startende Ondernemer en marketingcommunicatie. Vakken RM: zie hiernaast	<i>Specialisatie Retail</i> Vakken RM: regiomanager, assortiment en promotie, inkoop en logistiek, CRM	
	4	8	<i>Meesterproef</i> Schrijven v/e strategisch plan voor een bestaande onderneming of een eigen ondernemingsplan.		

BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. de hbo-bacheloropleiding en het Associate degree-programma Small Business & Retail Management, Fontys Hogescholen

Tijd		Gesprekspartners
08.00 – 08.15	Inloop & ontvangst auditpanel	
08.15 – 09.00	Intern overleg auditpanel	
09.00 – 10.00	Management	• Margreet Rookmaker, directeur • Henk-Jan Bruil, teamleider
10.00 – 10.15	Pauze	
10.15 – 11.30	Docenten (ook docenten met coördinerende taken)	• René Kastelijn • Myriam de Bot • Mark Sars • John Meulders • Lotte van Strien • Gerard Schraverus • Jan Paulusse (tevens secretaris examen- en toetscommissie)
11.30 – 11.45	Pauze	
11.45 – 12.30	Ingelast gesprek afstudeerbeoordelaars	• Gerard Schraverus • Henk-Jan Bruil • Mark Sars • Ab Loosbroek
12.30 – 13.15	(Werk)lunch auditpanel	
13.15 – 14.15	Werkveldvertegenwoordiging en Alumni	• Hub van Loon • Bennie Gevers • Dominique Thielen • Jordy Drieman
14.15 – 15.15	Open spreekuur	
	Rondleiding opleidingsspecifieke voorzieningen + inzien materiaal	
15.15 – 15.30	Pauze	
15.30 – 16.30	Studenten bachelor voltijd	• Thyrza Band • Guy Schepers • Mehmet Korkut • Elise Hellings • Ruud Willems • Yvonne Spiero
15.30 – 16.30 (parallel)	Studenten AD voltijd en duaal	• Bas Pellegrino • Laura Schut • Farouk Nanoha • Claudina Pardoel • René Toonders
16.30 – 16.45	Intern overleg + Inzien materiaal	
16.45 – 17.00	Pending issues	
	Inzien materiaal	
17.00 – 17.45	Interne terugkoppeling: bepaling beoordeling	
17.45 – 18.15	Terugkoppeling	

Werkwijze

Bij de beoordeling van de hbo-bacheloropleiding en het Associate degree-programma Small Business & Retail Management is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 22 november 2011. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een Evaluatiebureau zich bij de beperkte opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan een Evaluatiebureau moet bepalen of de basiskwaliteit van die opleiding als voldoende kan worden beoordeeld.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de voltijdse variant bij de hbo-bacheloropleiding en de voltijdse en duale variant bij het Associate degree-programma.

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

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

Verantwoording keuze gesprekspartners

Na overleg met de opleiding SB&RM heeft het auditpanel met in achtneming van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers.

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

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

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 22 november 2011'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding (bijvoorbeeld: voltijd, deeltijd en duaal), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de basiskwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

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

Beperkte opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1 of 3 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste twee standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 3.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste twee standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 3.

BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

Lijst geraadpleegde documenten, conform richtlijn van de NVAO

1. Kritische reflectie
2. Definitief besluit NVAO accreditatie 2007
3. Visiedocument Onderwijs en Didactiek, d.d. 16 maart 2012
4. Overzicht SBRM-team
5. Beoordelingsformulier examen en scriptie (meesterproef) 2012
6. Domeincompetenties en illustraties Commerce (landelijk beroeps- en opleidingsprofiel) 2005
7. Competentieniveaus voor de domeincompetenties Commerce
8. Beleidsplan Professionaliteit en Persoonlijk Leiderschap 2012-2016, d.d. 1 juni 2012
9. Competentieprofiel SB&RM
10. Opleidingsspecifiek deel van het Studentenstatuut - onderwijs- en examenregeling 2013-2014 SB&RM
11. Literatuurlijst
12. Semesterboeken
 - a. Studiewijzer semester 1 (leerarrangement De Ondernemende Manager)
 - b. Studiewijzer semester 2 (leerarrangement De Junior Consultant)
 - c. Studiewijzer semester 3 en 4 (leerarrangement De Jonge Onderneming)
 - d. Studiewijzer semester 5 (handleiding stage)
 - e. Studiewijzer semester 7 (levelinformatie level 3)
 - f. Studiewijzer semester 8 (levelinformatie level 3)
13. CLOTS-schema
14. Beleidsplan Studieloopbaanbegeleiding FHMM 2012-2016, d.d. 23 oktober 2012
15. Fontys Minor ondernemerschap
16. Fontys high five garantie
17. Beleidsplan internationalisering 2012-2015, d.d. 3 juli 2012
18. Overzicht contacten met het werkveld
19. Toetsbeleidsplan FHMM 2012-2017
20. Overzicht van 15 afstudeerwerkstukken op studentnummer:

		Eerste ronde		Aanvullend bestudeerd	
2012-2013	B VT	2123444	2136351	2155508	2148657
		2128201	2137347	2137554	2149317
		2132948	2087093	2144892	2150548
		2137277		2138003	
	AD VT	2170461	2192749	2188220	2184839
		2175995	2161342	2191996	
		2194227			
2011-2012	B VT	2194762	2187133		
		2028617			
		2121741	2107478		
		2096762	2122883		
		2118421	2110982		
		2114938	1384122		

BIJLAGE VI Overzicht auditpanel

Samenstelling, korte functiebeschrijvingen (cv's) en onafhankelijkheidverklaringen van voorzitter, leden en secretaris.

Samenstelling en expertise van het auditpanel laten zich als volgt weergeven:

Panelleden	Expertise - audit - kwaliteitszorg	Expertise - onderwijs	Expertise - werkveld	Expertise - vakinhoud	Expertise - internationaal	Expertise - student- zaken
Dhr. ir. A.T. de Bruijn, voorzitter	x	x				
Dhr. Drs. M.P. Struik, domeindeskundige	x	x		x	x	
Dhr. drs. J.W.G. van Scheerdijk, domeindeskundige	x		x	x	x	
Dhr. P. Boesveld, student- lid						x

D.P.M. de Koning MSc	Gecertificeerd sinds 2010
----------------------	---------------------------

Op 29 augustus 2013 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het panel dat de opleiding Small Business & Retail Management van Fontys Hogescholen heeft beoordeeld (dossiernummer 002017).

Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	De heer De Bruijn is partner bij Hobéon en treedt sinds 2004 veelvuldig op als lead-auditor van auditpanels in het kader van accreditaties hoger onderwijs.
2	De heer Struik is momenteel programmaleider bij Stenden Hogeschool van de Master Learning & Innovation en projectleider bij de herijking en inpassing van het competentieprofiel SB&RM. Hij heeft veel ervaring opgebouwd bij zowel de bacheloropleiding SB&RM (1992-2004) als de opleiding Master in International Retail Marketing.
3	De heer Van Scheerdijk is intern accountmanager bij Rabobank International, Grootbedrijf, Franchise & Arrangementen en is uitgever/hoofdredacteur van RetailActueel.
4	Dhr. P. Boesveld is student Small Business & Retail Management bij Hogeschool Utrecht.

Secretaris/Coördinator

Mevrouw D.P.M. de Koning MSc	Gecertificeerd 2010
------------------------------	---------------------

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

Ir. A.T. (Fred) de Bruijn

is als voorzitter gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Small Business & Retail Management

aangevraagd door de instelling:

Fontys Hogescholen

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

Plaats:

Den Haag

Datum:

11/06/13

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

M.P. Struik

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Small Business & Retail Management

aangevraagd door de instelling:

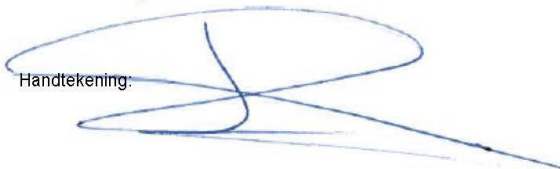
Fontys Hogescholen

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

Plaats: Veenwouden

Datum: 1 augustus 2013

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

J.W.G. (Hans) van Scheerdyk

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Small Business & Retail Management

aangevraagd door de instelling:

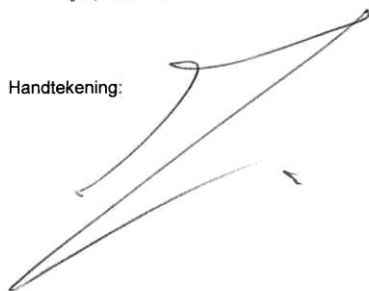
Fontys Hogescholen

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

Plaats: Utrecht

Datum: 13 juni 2013

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé)

H. P. BOES, VELD

is als auditor / ~~secretaris~~ gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

small business & retail management

aangevraagd door de instelling:

Hogeschool Fontys

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

Plaats: UTRECHT

Datum: 21-06-2013

Handtekening: Zbph

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

Daniëlle de Koning

is als secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Small Business & Retail Management

aangevraagd door de instelling:

Fontys Hogescholen

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

Plaats: Den Haag

Datum: 25 april 2013

Handtekening:





Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl