

## **Avans Hogeschool**

### **Ondernemerschap en Retail Management Breda voltijd**

#### **Beperkte opleidingsbeoordeling**



## Samenvatting

In januari 2019 is de bestaande hbo-bachelor opleiding Ondernemerschap en Retailmanagement van Avans Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. Dit is een vierjarige voltijdopleiding in Breda. Het panel beoordeelt de opleiding als **voldoende**

### **Standaard 1: Beoogde leerresultaten**

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

Het panel heeft vastgesteld dat de uitwerking van de leerresultaten in specifieke taakcompetenties, generieke competenties en in de Body of Knowledge een goed beeld geeft van waaraan studenten aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsbeoefenaar moeten voldoen. Het (internationale) hbo-bachelorniveau is volgens het panel in voldoende mate aangetoond door de competenties te relateren aan het NLQF, de Dublin Descriptoren, de BBA-standaard en de Europese Entrepreneurship Competences. De beoogde leerresultaten sluiten aan bij de verwachtingen van het werkveld.

Het eigen profiel op digitalisering en communicatie is herkenbaar, de opleiding is zichtbaar aan het werk om de profilering op duurzaamheid en internationalisering vorm te geven. Het panel geeft de opleiding een groot compliment over de wijze waarop het ondernemersprofiel onderscheidend is doordacht en uitgewerkt. De opleiding toont hierin naar de mening van het panel ook zelf ondernemerschap.

### **Standaard 2: Onderwijsleeromgeving**

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

Het panel is van mening dat de opleiding een gedegen, activerend en samenhangend onderwijsprogramma heeft opgebouwd dat studenten een inspirerende leeromgeving biedt. De keuze voor ondernemerschap is duidelijk herkenbaar in het curriculum en goed uitgewerkt. De opleiding heeft het curriculum op een bovengemiddeld goede en logisch doordachte wijze met leerlijnen opgebouwd.

Ten tijde van het bezoek kon het panel een oordeel vellen over de eerste twee jaren van het nieuwe curriculum en over de opzet van het derde en vierde jaar. Daarnaast heeft het panel gekeken naar de opzet van de opleiding in het oude curriculum. Het panel is op basis van hetgeen zij gezien heeft ervan overtuigd dat de opleiding nu en in de toekomst op basis van de plannen ook in de toekomst een rijke leeromgeving kan bieden aan de studenten.

Het panel heeft bovendien kennis gemaakt met een betrokken en deskundig docententeam dat in staat is om het programma op een goede manier uit te voeren en de studenten adequaat te ondersteunen.

Het panel complimenteert de opleiding verder met de helder geformuleerde doelstellingen voor de komende tijd, onder meer op het gebied van internationalisering. Dit geeft het panel het vertrouwen dat de opleiding ook in de toekomst stappen naar een nog betere kwaliteit zal zetten.

### **Standaard 3: Toetsing**

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

De opleiding beschikt over een goed toetsstelsel, dat helder is beschreven. Het toetsprogramma biedt duidelijk inzicht in de toepassing van de soort toetsen en de weging en cesuur. De toetsvormen zijn divers en passen bij het gewenste niveau en de inhoud van het programma. De beoordelingscriteria zijn helder en de feedback bij de toetsen is goed. De borging van de toetsing is helder en degelijk waarbij de verschillende commissies hun rol goed vervullen. Het vier-ogen principe wordt vooraf en achteraf toegepast.

Het panel is onder de indruk van de wijze waarop de toetsing aansluit bij de leerdoelen en leerfasen van de student en van de betrokkenheid van het werkveld bij de toetsing.

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

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

Volgens het panel toont de opleiding in voldoende mate aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. Het afstudeerprogramma is adequaat ingericht. Het panel heeft een selectie van vijftien eindwerken kunnen bestuderen en vond het niveau over de gehele linie voldoende en de onderwerpen passend. Ook de beoordeling is adequaat.

Het panel adviseert onderzoeksvaardigheden beter in de opleiding te verankeren waardoor het onderzoekend vermogen van de studenten zal vergroten.

Afgestudeerden blijken gewild in het werkveld en komen daar terecht in functies die qua niveau goed aansluiten bij de opleiding. Het werkveld toont zich tevreden over het functioneren van de afgestudeerden.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Schets van de opleiding</b>	<b>9</b>
<b>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</b>	<b>10</b>
<b>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</b>	<b>13</b>
<b>Standaard 3 Toetsing</b>	<b>20</b>
<b>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>24</b>
<b>Onderbouwing</b>	<b>24</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>27</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>28</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>29</b>
<b>Bijlage 1 Bezoekprogramma</b>	<b>30</b>
<b>Bijlage 2 Bestudeerde documenten</b>	<b>34</b>



## Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bachelor-opleiding Ondernemerschap en Retailmanagement van Avans Hogeschool. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van [naam hogeschool] en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

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

De visitatie heeft plaatsgevonden op 24 januari 2019.

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs P. Fernig (voorzitter, domeindeskundige)

De heer E.T.M. Hendriks (domeindeskundige)

De heer drs. T. van der Velde (domeindeskundige)

De heer H. Sickmann (studentlid)

Mevrouw drs B. J. Steenbergen MBA, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

De opleiding maakt deel uit van de visitatiegroep hbo Small Business, groep 3.

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

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

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

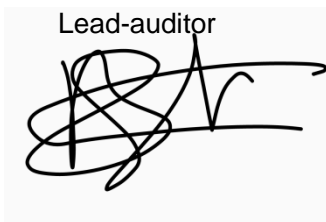
Utrecht, april 2019

Panelvoorzitter



De heer drs P. Fernig

Lead-auditor



Mevrouw drs. B.J. Steenbergen MBA



## Schets van de opleiding

De (voltijd) opleiding Ondernemerschap & Retail Management (ORM) van Avans Hogeschool maakt onderdeel uit van de Academie voor Marketing en Business Management in Breda. Binnen deze academie ligt de primaire focus op het opleiden van studenten tussen de 16 en 30 jaar in het domein van marketing, sales en ondernemerschap. Naast de opleiding ORM omvat de academie de opleiding Commerciële Economie.

De opleiding leidt op tot ondernemer, consultant of business developer en profileert zich met aandacht vooral op ondernemerschap. Onder 'ondernemerschap' verstaat zij zowel entrepreneurship als intrapreneurship. Hiermee sluit zij aan op de behoeften in de regio. De regio Breda focust zich op zelfstandig ondernemers die een bijdrage leveren aan de regionale werkgelegenheid, start-ups en groeiende bedrijven.

De opleiding is bezig met een curriculumherziening. Op het moment van de visitatie zijn de eerste twee jaren van het nieuwe curriculum geïmplementeerd. In 2021 is het nieuwe curriculum volledig uitgerold. Met de curriculumherziening in het achterhoofd heeft de academie de opleidingen in 2017 scherper geprofileerd; ORM als echte ondernemersopleiding en Commerciële Economie als brede opleiding die praktijkgericht is en veel keuze biedt. Dit heeft ertoe geleid dat de instroom voor de gehele academie is toegenomen van 387 naar 426 (voor ORM: van 89 studenten in 2015 naar 133 in 2016, 135 in 2017 en 136 in 2018). In totaal studeren 1372 studenten aan de gehele academie.

## Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

### Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**

Het panel heeft vastgesteld dat de uitwerking van de leerresultaten in specifieke taakcompetenties, generieke competenties en in de Body of Knowledge een goed beeld geeft van waaraan studenten aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsbeoefenaar moeten voldoen. Het (internationale) hbo-bachelorniveau is volgens het panel in voldoende mate aangetoond door de competenties te relateren aan het NLQF, de Dublin Descriptoren, de BBA-standaard en de Europese Entrepreneurship Competences. De beoogde leerresultaten sluiten aan bij de verwachtingen van het werkveld.

Het eigen profiel op digitalisering en communicatie is herkenbaar, de opleiding is zichtbaar aan het werk om de profilering op duurzaamheid en internationalisering vorm te geven. Het panel geeft de opleiding een groot compliment over de wijze waarop het ondernemersprofiel onderscheidend is doordacht en uitgewerkt. De opleiding toont hierin naar de mening van het panel ook zelf ondernemerschap.

### Onderbouwing

#### *Beroepsbeeld*

De visie van de opleiding op het beroep van de afgestudeerde student ORM is gerelateerd aan het landelijk Beroepsprofiel Ondernemerschap en Retail Management van 2017. Dit landelijke profiel bevat de omschrijving van twee beroepsprofielen, namelijk zelfstandig ondernemer en ondernemende retailmanager, en een omschrijving van de competenties en de leerresultaten. De opleiding profileert zich op het profiel van de ondernemer. De opleiding leidt studenten op tot “specialist in ondernemerschap en ondernemendheid in de organisatie” waarbij het creëren van waarde voor de organisatie of omgeving centraal staat. De opleiding zet hierbij twee soorten ondernemerschap centraal; Entrepreneurship (zelfstandig) ondernemerschap – het starten en runnen van een bedrijf) en intrapreneurship (de ondernemende houding die bijdraagt aan het innovatief vermogen van een organisatie). De bijbehorende beroepsrollen zijn Ondernemer, Business Developer en Consultant. De beroepsrol ‘Ondernemer’ behelst het zelfstandig ondernemerschap, het Entrepreneurship. De andere twee beroepsrollen richten zich op het intrapreneurship. De Business Developer richt zich op nieuwe zakelijke kansen en beweegt zich op het snijvlak tussen kansen in de markt en de kenmerken van het bedrijf. De consultant ondersteunt bedrijven zich verder te ontwikkelen. In alle drie de beroepsrollen wordt de student geleerd waarde te creëren, voor zowel zichzelf als de omgeving.

Het panel vindt de keuzes van de opleiding voor ondernemerschap logisch en passend bij het regionale werkveld. Ook de keuzes voor de beroepsrollen zijn herkenbaar en passend bij het gekozen profiel.

#### *Eindkwalificaties*

De eindkwalificaties van de opleiding zijn afgestemd op het landelijke beroepsprofiel uit 2017. De daarin beschreven competenties zijn in samenwerking met het werkveld en het Landelijk Overleg ORM opgesteld. De competenties zijn gerelateerd aan de domeincompetenties Commerce, de BBA-standaard en de Dublin-descriptoren die het internationale eindniveau beschrijven. De opleiding constateerde dat de ondernemerscompetenties zoals geformuleerd in het landelijke beroepsprofiel nog onvoldoende specifiek waren voor het ondernemerschap dat de opleiding nastreeft. Daarom gebruikt de opleiding naast het landelijk beroepsprofiel het internationaal geaccepteerde Entrecomp Framework (de Europese Entrepreneurship Competences, het 'Entrecomp-model') als basis. Hiermee is het kwalificatieraamwerk zowel nationaal als internationaal geborgd. Het panel vindt de keuze om expliciet gebruik te maken van het 'Entrecomp-model' een logische, deze keuze geeft volgens het panel aan dat de opleiding goed doordacht heeft op welke manier ze ondernemerschap binnen de opleiding vorm willen geven. De opleiding heeft de bovendien aansluiting gezocht bij de specifieke profilering van de Academie.

Dit alles heeft de opleiding geconcretiseerd in de volgende acht eindkwalificaties:

<b>Eindkwalificatie</b>	
<b>Ideas and Opportunities</b> De ondernemer ontwikkelt, ontwerpt en modelleert duurzame concepten die omgezet kunnen worden naar de start-up, grow-up of scale up van organisaties.	Entrecomp-model
<b>Resources</b> De ondernemer is in staat de juiste middelen, bronnen en stakeholders te organiseren voor het opstarten, groeien of opschalen van organisaties.	Entrecomp-model
<b>Into action</b> De ondernemer realiseert succesvolle concepten ten behoeve van de start-up, grow up of scale up van organisaties.	Entrecomp-model
<b>Digital Entrepreneurship</b> De ondernemer past in alle processen van het ondernemerschap digitalisering op een relevante manier toe.	Entrecomp-model
<b>Bedrijfscommunicatie</b> Representeert de organisatie op passende wijze. Communiceert daarbij in Nederlands en Engels.	Avans pijlers: Engels en Communicatie
<b>Ondernemerschap</b> Werkt onderzoekend, oplossingsgericht en ondernemend. Construeert de voor de situatie benodigde kennis en vaardigheden en vertaalt deze naar relevante beroepsproducten en/of beroepstaken.	HEO-profiel: pijlers "Onderzoekend vermogen" en "professioneel vakmanschap"
<b>Persoonlijk leiderschap</b>	HEO-profiel: pijlers: "beroepsethiek"

Toont persoonlijk leiderschap, is een reflectieve professional die leert van ervaringen en richting geeft aan de eigen verdere ontwikkeling.	en maatschappelijke oriëntatie” en “professioneel vakmanschap”.
--	---

Het panel herkent zich in de uitwerking van de eindkwalificaties en nodigt de opleiding uit om met name de kwalificatie “bedrijfscommunicatie” nader te definiëren.

### *Profilering*

De opleiding profileert zich in haar keuze voor ondernemerschap (en niet op retailmanagement) en binnen het ondernemerschap met drie pijlers waarvan de eerste twee gekoppeld zijn aan de hogeschoolbrede visie van Avans; duurzaamheid, internationalisering en digitalisering. De opleiding heeft de profilering geconcretiseerd in samenwerking met het regionale werkveld. Hiervoor heeft ze een aantal thematische ‘Future Fields’ bijeenkomsten georganiseerd, onder meer over de uitwerking van de praktijkleerlijn, persoonlijk leiderschap, sales en communicatie. Daarnaast is dit aan de orde geweest in de overleggen die de opleiding heeft met het Advisory Board.

Het panel is in basis zeer positief over de profilering op ondernemerschap. De opleiding zet hiermee een congruent beeld neer dat past bij de ontwikkelingen in het regionale werkveld. Het panel ziet daarnaast dat de opleiding werkt aan de speerpunten van de hogeschool; digitalisering, duurzaamheid en internationalisering. Het speerpunt digitalisering komt expliciet terug in het onderwijsprogramma, duurzaamheid in de eigen minor Sustainable Entrepreneurship en in tenminste één van de beroepsopdrachten en heeft de opleiding internationaliseringsbeleid ontwikkeld. Het panel ondersteunt het voornemen van de opleiding met name de pijlers internationalisering en duurzaamheid verder aan te scherpen.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

### Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**

Het panel is van mening dat de opleiding een gedegen, activerend en samenhangend onderwijsprogramma heeft opgebouwd dat studenten een inspirerende leeromgeving biedt. De keuze voor ondernemerschap is duidelijk herkenbaar in het curriculum en goed uitgewerkt. De opleiding heeft het curriculum op een bovengemiddeld goede en logisch doordachte wijze met leerlijnen opgebouwd.

Ten tijde van het bezoek kon het panel een oordeel vellen over de eerste twee jaren van het nieuwe curriculum en over de opzet van het derde en vierde jaar. Daarnaast heeft het panel gekeken naar de opzet van de opleiding in het oude curriculum. Het panel is op basis van hetgeen zij gezien heeft ervan overtuigd dat de opleiding nu en in de toekomst op basis van de plannen ook in de toekomst een rijke leeromgeving kan bieden aan de studenten.

Het panel heeft bovendien kennis gemaakt met een betrokken en deskundig docententeam dat in staat is om het programma op een goede manier uit te voeren en de studenten adequaat te ondersteunen.

Het panel complimenteert de opleiding verder met de helder geformuleerde doelstellingen voor de komende tijd, onder meer op het gebied van internationalisering. Dit geeft het panel het vertrouwen dat de opleiding ook in de toekomst stappen naar een nog betere kwaliteit zal zetten.

### Onderbouwing

#### Programma

##### *Didactisch concept*

De opleiding heeft een aantal heldere uitgangspunten geformuleerd in de vormgeving van het programma. De opleiding noemt haar didactische aanpak “activerend leren”. Passend bij de overtuiging dat je leert ondernemen door het te doen, benadert de opleiding de studenten ook zo; docenten stimuleren de studenten tot zelf nadenken, schrijven niets voor en geven geen pasklare antwoorden. Dit is verder uitgewerkt in vier inrichtingsprincipes en drie uitgangspunten.

#### **Inrichtingsprincipe: De student aan de bal, activerend leren**

- We kennen onze student en handelen daarna
- Studenten zijn actief betrokken bij het onderwijs
- Het onderwijs is kleinschalig georganiseerd
- De onderwijsomgeving is een omgeving waar de student zich thuis en veilig voelt
- Er is ruimte door persoonlijke profilering van de student

#### **Inrichtingsprincipe: Succesvol studeren**

- Een studeerbaar programma, gericht op het behalen van 60 EC per jaar
- Feedback en feedforward als belangrijkste leerinstrumenten
- Herkansingen zijn een noodoplossing, we gaan voor het behalen van de eerste kans (75%)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drempels hoog</li> </ul>
<b>Inrichtingsprincipe: Authentieke leer- en werkomgeving</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktijk is het uitgangspunt voor werken en handelen in de academie</li> <li>• We verbinden werkveld- onderwijs- student in learning communities</li> <li>• Onze leer- en werkruimtes zijn geïnspireerd door de praktijk</li> <li>• We zijn een community, samen zijn we verantwoordelijk voor het succes en resultaat</li> </ul>
<b>Inrichtingsprincipe: Rust, regelmaat en ruimte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het curriculum is flexibel ingericht, er is altijd ruimte voor verbetering en vernieuwing</li> <li>• Modules zijn gelijkmatig verdeeld over de onderwijsperiode</li> <li>• Het rooster is simpel en eenduidig</li> <li>• Er is ruimte voor keuzes van de student.</li> </ul>

Deze inrichtingsprincipes worden in de gehele academie gehanteerd en worden gezien als kaderstellend en richtinggevend. Het panel vond deze inrichtingsprincipes herkenbaar. De opleiding heeft een relatief lage docent-student ratio en een zichtbaar goede samenwerking tussen docent en student. De onderwijsonderdelen starten consequent met het formuleren van eigen leerdoelen van de student. In de opzet van het onderwijs is de praktijk herkenbaar leidend door de inspirerende incubator (in het tweede jaar te midden van bedrijven en niet op de Avans-campus) en de opzet van de onderwijsmodules waarin de studenten hun eigen bedrijf opzetten en per module daarin een stap verder gaan. De opleiding werkt verder met eenvoudige roosters waardoor de studenten weten waar ze aan toe zijn.

Naast de inrichtingsprincipes hanteert de opleiding drie opleidingsspecifieke uitgangspunten, namelijk integraliteit, multi-disciplinair en persoonlijk leiderschap:

<b>Integraliteit</b>
<p>In het programma worden alle facetten van het ondernemerschap belicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er wordt gewerkt vanuit beroepsrollen aan concrete beroepsproducten</li> <li>• Studenten starten vanaf dag 1 met een eigen onderneming (incubator)</li> <li>• De opleiding biedt eigen minoren aan gericht op specialismes in de markt</li> <li>• Afstuderen binnen eigen bedrijf zodat studenten in een discipline naar keuze ervaring kan opdoen (mogelijk).</li> </ul>
<b>Multi-disciplinair</b>
<p>Studenten verbreden hun horizon en beschouwen vraagstukken vanuit diverse disciplines. Studenten werken multidisciplinair in projecten, soms ook samen met het werkveld.</p>
<b>Persoonlijk leiderschap</b>
<p>Het programma biedt ruimte voor het maken van eigen keuzes door de student en kent dan ook geen uitstrooprofielen. De opleiding heeft dit ingebed in de leerlijn persoonlijk leiderschap.</p>

Ook deze opleidingsspecifieke uitgangspunten zijn voor het panel herkenbaar in het (nieuwe) curriculum uitgewerkt. Het panel is van mening dat met name de integraliteit (de modules waarin de studenten bezig zijn met hun eigen onderneming in de incubator) in combinatie met de leerlijn persoonlijk leiderschap erg sterk is. Het effect van deze succesvolle combinatie bleek onder meer uit de reflecties die de studenten gedurende hun hele studie schrijven waarin een duidelijke opbouw en lijn te zien was.

### *Opbouw curriculum*

De opleiding onderscheidt drie leerlijnen die toewerken naar het bereiken van de eindkwalificaties:

1. De incubator (werken aan ondernemerschap)
2. Persoonlijk leiderschap (studenten in staat stellen een passend profiel te creëren)
3. Expertises (inhoudelijke context aan ondernemerschap)

Onderstaand schema toont de opzet van het curriculum 2018/2019. In dit schema zijn de eerste twee jaar al uitgevoerd volgens het nieuwe, herziene curriculum. De laatste twee jaar zijn al wel ontwikkeld, maar nog niet uitgevoerd.

<b>Leerjaar 1: junior ondernemer</b>				
	Blok 1	Blok 2	Blok 3	Blok 4
<b>Ondernemerschap: 19 EC</b>	Incubator: 3 EC	Incubator: 3 EC	Incubator: 3 EC	Stage 10 EC
<b>Persoonlijk leiderschap: 8 EC</b>	Persoonlijk leiderschap 4 EC		Persoonlijk leiderschap 4 EC	
<b>Expertises: 33 EC</b>	Diverse vakken van 1 tot 3 EC	Diverse vakken van 1 tot 3 EC	Diverse vakken van 1 tot 3 EC	Enkele vakken van 1 EC
	Digital 1 EC	Digital 1 EC	Digital 1 EC	Digital 1 EC

In het eerste jaar wordt een basis gelegd en oefent de student in een voorgestructureerde ondernemersomgeving. Hij krijgt gestructureerde coaching en begeleiding.

In de expertiseleerlijn van het eerste jaar komen vakken zoals marketing, juridische aspecten van ondernemerschap en onderzoeksvaardigheden aan bod.

<b>Leerjaar 2: zelfstandig ondernemer</b>				
	Blok 1	Blok 2	Blok 3	Blok 4
<b>Ondernemerschap: 20 EC</b>	Incubator 5 EC	Incubator 5 EC	Incubator 5 EC	Incubator 5 EC
<b>Persoonlijk leiderschap: 8 EC</b>	Persoonlijk leiderschap 4 EC		Persoonlijk leiderschap 4 EC	
<b>Expertises: 32 EC</b>	Start		Grow	
	Prototyping 6 EC	Leads genereren 6 EC	Scale up – de organisatie 6 EC	Scale up – de markt 6 EC
	Digital 2 EC		Digital 2 EC	
	Bedrijfscommunicatie 1 EC	Bedrijfscommunicatie 1 EC	Bedrijfscommunicatie 1 EC	Bedrijfscommunicatie 1 EC

In het tweede leerjaar acteert als zelfstandige in een ondernemersomgeving. Hij werkt aan geïntegreerde beroepsproducten van 6 EC die zijn voorgestructureerd door de docent.

In dit tweede leerjaar komt de student er achter of het zelfstandig ondernemerschap iets voor hem is of dat hij zich in de laatste studie jaren gaat richten op intrapreneurship (in plaats van entrepreneurship).

<b>Leerjaar 3: opschalen, adviseren en overnemen</b>				
	Blok 1	Blok 2	Blok 3	Blok 4
<b>Ondernemerschap: 28 EC</b>	Incubator 7 EC	Incubator 7 EC	Incubator 7 EC	Incubator 7 EC
<b>Persoonlijk leiderschap: 10</b>	Persoonlijk leiderschap 4 EC		Persoonlijk leiderschap 4 EC	

<b>EC</b>				
<b>Expertises: 22 EC</b>	Sustain		Innovate	
	Improving Business 4 EC	International Business 4 EC	Innovatieve waardecreatie 8 EC	
	Digital 2 EC			
	Bedrijfscommunicatie 1 EC	Bedrijfscommunicatie 1 EC	Bedrijfscommunicatie 1 EC	Bedrijfscommunicatie 1 EC

In het derde leerjaar kiest de student een eigen richting en werkt aan geïntegreerde beroepsproducten waarbij hij zelf de vorm en inhoud bepaalt. De student kiest zelf beroepsproducten passend bij de leerdoelen.

<b>Leerjaar 4: autoriteit bepalen</b>			
<b>Ondernemerschap: 19 EC</b>	Minor	Incubator 18 EC	Assessment 2 EC
<b>Persoonlijk leiderschap: 11 EC</b>		Persoonlijk leiderschap 10 EC	

In het vierde leerjaar ontwerpt de student beroepsproducten passend bij de toetscriteria waarvan de vorm en inhoud vrij zijn. Hij specialiseert zich in de gekozen richting.

Het panel is gecharmeerd van de logische opbouw van dit (nieuwe) curriculum en de wijze waarop ondernemerschap gestimuleerd wordt. Het programma van de opleiding begeleidt de student in een logische opbouw naar ondernemerschap. In het eerste jaar legt de opleiding een basis met kernvakken en kleine beroepsproducten. In het tweede jaar krijgen de studenten meer regie en acteren zij als zelfstandige in een ondernemersomgeving. In het derde jaar bepaalt de student vorm en inhoud in meer geïntegreerde beroepsproducten. In het vierde jaar tenslotte specialiseert de student zich en verdiept zich verder in het opzetten van de eigen onderneming.

Het leidende principe 'learning by doing' is voor het panel herkenbaar vanaf het eerste jaar waarin de student bouwt aan zijn eigen onderneming en zo zelf kan ontdekken waar zijn wensen liggen. Het panel vindt de wijze waarop de studenten hierin begeleid worden (van meer naar minder gestructureerd) een compliment waard. Overigens merkte één van de studenten wel op dat de opleiding moeite heeft om maatwerk te bieden wanneer de eigen onderneming succesvol geworden is. Het kost de student dan moeite om de verwachtingen van de school te combineren met de eisen die het hebben van een eigen bedrijf vergt. De opleiding herkende zich in de opmerkingen van deze student en gaf op de bezochtdag aan hierin nog zoekende te zijn.

De opleiding onderscheidt binnen de profilering op ondernemerschap drie speerpunten; digitalisering, duurzaamheid en internationalisering. Het panel herkent in het curriculum het speerpunt digitalisering in de onderwijsonderdelen. Internationalisering behoeft volgens het panel nog wat meer aandacht (zie ook de opmerkingen hieronder). Duurzaamheid komt terug in de beroepsopdrachten. Aangezien de opleiding nog niet geheel volgens het nieuwe curriculum werkt, is het voor het panel moeilijk om te beoordelen of de gekozen speerpunten onderscheidend aan bod komen.



### *Beroepsvaardigheden*

De opleiding stuurt de opbouw van beroepsvaardigheden voornamelijk langs de beroepsproducten die de studenten in de incubator maken. Hier werken zij aan hun eigen onderneming.

In het eerste jaar gaat het om relatief eenvoudige beroepsproducten zoals bijvoorbeeld een operationeel marketingplan, een belastingaangifte en een webanalyse. Dit doen zij gedeeltelijk in de incubator waar zij in groepjes werken aan een eigen onderneming. Zij lopen daarnaast een stage van 10 EC waarin zij meelopen in een bedrijf en ontdekken of de opleiding voor hen passend is.

In het tweede jaar werken studenten (onder meer) aan een prototype, schrijven zij een businessplan en een salesplan. In het derde jaar maken de studenten beroepsproducten in de beroepsrol van hun keuze (ondernemer, business developer of consultant) om het vierde jaar af te sluiten met het ontwerpen, leiden en ontwikkelen van een eigen onderneming.

Het panel herkent derhalve de toenemende complexiteit in de beroepsproducten die de studenten maken en complimenteert de opleiding met de logische opbouw. De keuze voor de drie beroepsrollen (consultant en business developer) is een logische. Het onderwijs in de incubator ondersteunt de student in zijn ontwikkeling in met name de beroepsrol ondernemer en business developer. Het panel nodigt de opleiding uit om verder vorm te geven aan de derde beroepsrol, die van consultant.

Ook is het panel gecharmeerd van de keuzevrijheid die de student heeft; de student heeft in hoge mate regie over zijn eigen leerroute en wordt daarin door de opleiding ondersteund. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in de keuze die de studenten hebben om de tweede stage (20 weken) niet bij een bedrijf maar aan hun eigen onderneming te werken.

### *Onderzoekvaardigheden*

De afgestudeerde ORM professional heeft volgens het beroepsprofiel een onderzoekende houding en is in staat om complexe probleemsituaties te definiëren, te analyseren en planmatig aan te pakken. Zijn onderzoekend vermogen blijkt uit een nieuwsgierige en kritische houding en hij is in staat om een passende onderzoekaankpak te kiezen die resulteert in bruikbare resultaten. Het panel is ervan overtuigd dat in gedurende de gehele opleiding in voldoende mate wordt gewerkt aan de vergroting van onderzoekvaardigheden van de studenten, met name in de incubator waar de studenten bijvoorbeeld leren om marktonderzoek te doen. De opleiding is samen met de opleiding van Avans Hogeschool in Den Bosch bezig met het uitwerken van een vernieuwde visie op onderzoek, die nog beter past bij het ondernemend profiel.

### *Internationalisering*

Met het internationaliseringsbeleid wil de opleiding aansluiten bij de economische ontwikkelingen waar globalisering een grote impact op heeft.

In zowel het oude als het nieuwe curriculum wordt aandacht besteed aan internationalisering door 'interculturele awareness' (jaar 2) en de week Internationaal ondernemen (jaar 3). In het tweede jaar is er een studiereis waarin de studenten ook bedrijven bezoeken gepland om de studenten internationaal bewustzijn te geven – deze reis is in het nieuwe curriculum opgenomen als onderdeel binnen 'Persoonlijk leiderschap'.

De opleiding werkt aan de taalvaardigheid van studenten door Engels in zowel het oude als het nieuwe curriculum te toetsen op B2 niveau en door de studenten de mogelijkheid te geven vakken Spaans en Duits te volgen.

De opleiding is vertegenwoordigd in het Lectoraat International Business. In samenwerking met het lectoraat worden met de studenten serious games gespeeld (Ecotonos) en organiseert de opleiding in samenwerking met de opleiding ORM van Avans Hogeschool in Breda een studiereis naar Nepal waar vorig studiejaar 19 studenten, inclusief de studenten uit Den Bosch, aan deelnamen.

In het nieuwe curriculum wordt tot slot in het derde jaar het beroepsproduct "International Growth" (4 EC) opgenomen waarbij de internationale expansie van het bedrijf centraal staat. Studenten maken binnen dit onderwysonderdeel een studiereis.

De opleiding werkt aan de betere inbedding van internationalisering binnen de opleiding middels een beleidsplan met meetbare doelstellingen. In dit beleidsplan zijn (vooral kwantitatieve) doelen geformuleerd voor de internationalisering @home en voor het stimuleren van studenten een deel van hun studie in het buitenland te doen. De opleiding streeft ernaar om in het onderwijs meer aandacht te besteden aan internationale casuïstiek en om de internationale minoren sterker onder de aandacht te brengen van de studenten.

De opleiding gaat de deelname aan buitenlandse projecten, een stage in het buitenland en het volgen van een minor in het buitenland verder stimuleren. Op dit moment loopt 6% van de studenten in het buitenland stage en volgt 10% een internationale minor. Het streven is om in 2021 10 studenten te laten deelnemen aan een project in het buitenland, 15% van de studenten in het buitenland stage te laten lopen (nu: 6%) en 18% van de studenten die een minor in het buitenland volgen (nu: 10%). Ook is de opleiding zich aan het heroriënteren op mogelijke studiereizen, naast de bestaande studiereis naar Valencia.

Het panel complimenteert de opleiding met de aandacht voor internationalisering, zowel in het oude als nieuwe curriculum. Ook van de heldere en meetbare doelstellingen voor de toekomst is het panel gecharmeerd.

### *Begeleiding*

Een belangrijke rol in de begeleiding is weggelegd voor de onderwijsonderdelen binnen de leerlijn persoonlijk leiderschap. Het hoofddoel van deze leerlijn is studenten in staat te stellen om een passend profiel te creëren. Studieloopbaanbegeleiding is hier ook een onderdeel van. Belangrijk onderdeel van ieder jaar is het jaarassessment waarin de student aan docenten, medestudenten en werkveld op heldere wijze het persoonlijk profiel inzichtelijk maakt. De student heeft in dit assessment dan ook zelf de regie in het aantonen van de behaalde competenties. De studenten die het panel heeft gesproken geven aan dat ze zich gezien en gewaardeerd voelen.

In de gesprekken met de opleiding en de studenten constateerde het panel dat het de opleiding zou helpen wat meer buiten de kaders te denken in de ontwikkeling van het onderwijs. Zo zei één van de studenten dat het niet altijd gemakkelijk is om de studie te combineren met een goed lopend eigen bedrijf.

## **Docenten**

Het panel heeft een betrokken en begeistert team (17,9 fte) ontmoet. De meerderheid (95%) van de docenten is opgeleid tot masterniveau. De opleidingsachtergronden (onder meer: marketing, bedrijfseconomie, accounting, psychologie en organisatiewetenschappen) van de docenten passen goed bij de benodigde expertises binnen de opleiding. Expertise op het gebied van ondernemerschap is ruim aanwezig in het team; een meerderheid van de docenten heeft een eigen onderneming of een eigen bedrijf. Door hun brede vakspecifieke kennis is het team in staat om bijna alle vakken uit het curriculum te geven, aanvullend worden er gastdocenten ingezet. Voor onderwijskundige kennis wordt gebruik gemaakt van deskundigheid binnen de hogeschool. Ten behoeve van deskundigheidsbevordering binnen het team wordt gebruik gemaakt van onder meer training on the job, intervisie en van het aanbod van de hogeschool. Zo heeft vrijwel het gehele docententeam een training gevolgd om de toetsvaardigheid op een hoog niveau te houden. Beoordelaars van afstudeerwerken worden via een buddy-traject ingewerkt. De opleiding organiseert bovendien gezamenlijke kalibratiesessies met de afstudeerbeoordelaars uit Den Bosch en Breda om een eenduidige beoordeling van de afstudeerwerken te garanderen.

De opleiding investeert specifiek op de Engelse taalvaardigheid van de docenten.

## **Voorzieningen**

De opleiding heeft de beschikking over een Learning community ruimte (de incubator) op de Hogeschool. Voor de tweede jaars studenten in de Incubator deelt de opleiding een grote ruimte met The first Step buiten het hogeschoolterrein. Het panel is ervan overtuigd dat deze voorzieningen een positieve en stimulerend effect op het leren van studenten heeft en geeft de opleiding een compliment voor de incubator.

De opleiding maakt gebruik van de mogelijkheden die online en blended learning biedt door gebruik te maken van kennisclips en digitale toetsing, onder meer in het vak Digital in het eerste leerjaar. In de experience weeks zet de opleiding (digital) serious games in. Het panel nodigt de opleiding uit om ook in andere onderwijsonderdelen meer gebruik te maken van de mogelijkheden die online learning biedt.

## Standaard 3 Toetsing

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

### Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**

De opleiding beschikt over een goed toetssysteem, dat helder is beschreven. Het toetsprogramma biedt duidelijk inzicht in de toepassing van de soort toetsen en de weging en cesuur. De toetsvormen zijn divers en passen bij het gewenste niveau en de inhoud van het programma. De beoordelingscriteria zijn helder en de feedback bij de toetsen is goed. De borging van de toetsing is helder en degelijk waarbij de verschillende commissies hun rol goed vervullen. Het vier-ogen principe wordt vooraf en achteraf toegepast.

Het panel is onder de indruk van de wijze waarop de toetsing aansluit bij de leerdoelen en leerfasen van de student en van de betrokkenheid van het werkveld bij de toetsing.

### Onderbouwing

#### *Toetssysteem en Toetsen*

Het toetsprogramma van de opleiding is afgeleid van het toetsbeleid van de academie dat zich baseert op het hogeschoolbrede toetsingsbeleid. In dit beleid staan aandachtspunten en eisen geformuleerd voor alle onderdelen van toetsing (ontwikkeling, beoordeling, borging, betrokkenheid werkveld, communicatie aan studenten). In de visie van de academie dienen toetsen drie doelen; waarborgen hbo-niveau van de afgestudeerden, het onderwijs ondersteunen en het stimuleren van zelfsturing van de student. Vanuit het perspectief van de student heeft toetsing als doel te motiveren, informeren en te beslissen of de student zakt dan wel slaagt. De opleiding toetst vooral in de hoofdfase steeds meer integraal met beroepsproducten om aan te tonen dat de student de vereiste competenties bezit.

Het panel is van mening dat de opleiding voldoende diversiteit in toetsing gebruikt en dat de toetsen passend zijn wat betreft inhoud en niveau. Zo maakt de opleiding onder meer gebruik van schriftelijke en mondelinge tentamens, inleveropdrachten, portfolio's, assessments, presentaties en projecten. De opleiding maakt gebruik van zowel summatieve als formatieve toetsing.

De docenten maken bij de ontwikkeling van toetsen gebruik van de kennis van onderwijskundigen en hanteert bij de ontwikkeling het 4-ogen principe consequent.

Het panel heeft een representatieve set toetsen ingezien en concludeert dat de opleiding toetsen inzet die goed passen bij de leerdoelen. Met name de toetsing in de beroepsproducten (bijvoorbeeld de prototypen die de studenten ontwikkelen in bijvoorbeeld de eerste twee leerjaren) vindt het panel een compliment waard. In de OER, de digitale leeromgeving en in de studiehandleidingen staat voor elke onderwijseenheid aangegeven welke leerdoelen er worden getoetst en hoe de toetsing en beoordeling plaatsvinden.

#### *Afstuderen*

Een student mag beginnen aan zijn afstuderen wanneer alle onderwijsonderdelen, met uitzondering van de minor, succesvol zijn afgerond en de student dus 112 EC heeft behaald. Daarnaast moet hij een afstudeerbedrijf hebben gevonden. De student mag afstuderen op een ondernemersopdracht binnen een bestaand bedrijf of binnen de eigen onderneming (die hij in eerdere fasen van de opleiding heeft opgezet of nog gaat opzetten).

Het afstudeerwerk (30 EC) waarop de student beoordeeld wordt bestaat uit drie componenten: beroepsproduct, procesverslag, presentatie en kan bestaan uit een advies, ondernemersplan, prototype of een handeling (leiding geven of leiding nemen) zijn.

Het afstuderen begint met het VBA (Voorbereiden op het Afstuderen) in het kwartaal voordat het afstuderen begint. Het VBA wordt afgesproken met een goedkeuring van het afstudeervoorstel door de afstudeercommissie. Zonder deze goedkeuring mag de student niet starten. Onderstaande tabel geeft het gehele afstudeerproces weer.

<b>Afstudeerproces</b>	
Week -8 tot 0	3 VBA bijeenkomsten waarin de studenten begeleid worden in het schrijven van hun afstudeervoorstel en het afstudeervoorstel goedgekeurd wordt door de afstudeercommissie.
<b>Week 1</b>	<b>Start afstudeertraject</b>
Week 2 – 6	Eerste bedrijfsbezoek door docent begeleider en bijeenkomst afstudeerkring
<b>Week 6</b>	<b>Formatieve toetsing van de onderzoeksopzet</b>
Week 7 – 15	Drie individuele feedbackgesprek met docentbegeleider, twee bijeenkomsten in de afstudeerkring
<b>Week 17</b>	<b>Inleveren eindwerpen Product en Proces</b>
Week 20	Ruimte voor eindpresentaties en discussies.

Zoals uit bovenstaande tabel blijkt, krijgt de student op verschillende momenten feedback en feedforward, zowel in een groep als individueel.

Bij de eindbeoordeling hanteert de opleiding consequent het vierogenprincipe. De begeleider vanuit de opleiding is de eerste beoordelaar, daarnaast is er een tweede onafhankelijke Beoordelaar. Zij brengen voorafgaand aan de afstudeerzitting een onafhankelijk oordeel uit dat zij tijdens een kalibratiesessie op één formulier tot uitdrukking brengen. Wanneer beide oordelen voldoende zijn, mag de student een eindpresentatie geven over zijn bevindingen. Op de eindpresentatie is een extern gecommiteerde aanwezig die als adviseur deel neemt aan de zitting en de beoordelaars adviseert bij de beoordeling en het bepalen van het eindcijfer.

De alumni geven aan dat zij tevreden zijn over dit afstudeerproces. Het panel is van mening dat het afstudeerproces degelijk en deugdelijk in elkaar zit, maar waarschuwt ook voor een drang naar zekerheid en controle die wellicht het resultaat is van opmerkingen van eerdere visitaties. Het panel nodigt de opleiding uit om hierin een volgende stap te maken naar meer integratie van de verschillende onderdelen van het afstuderen (beroepsproduct, procesverslag en presentatie) enerzijds en van rekenschap vooraf naar verantwoording achteraf anderzijds.

### *Afstudeerbegeleiding*

In de voorbereidende fase van het afstuderen krijgt de student een afstudeercoach toegewezen die de student begeleidt in het schrijven van het afstudeervoorstel dat wordt voorgelegd aan de afstudeercommissie. Wanneer de student eenmaal begonnen is aan zijn afstuderen, wordt hij door een docent-begeleider en een bedrijfsbegeleider begeleid. Wanneer een student afstudeert in zijn eigen bedrijf of in het familiebedrijf, krijgt hij begeleiding vanuit het Avans Ondernemers Centrum. De bedrijfsbegeleider (of de begeleider vanuit het Avans Ondernemers Centrum) begeleidt de student bij de dagelijkse gang van zaken. De docent begeleider doet dit op vastgestelde momenten.

Studenten en afgestudeerden zijn tevreden over de opzet van het afstuderen en de begeleiding, ze geven aan dat ze zich voldoende ondersteund voelen in het gehele proces.

### *Beoordeling en feedback*

De beoordelingsformulieren hebben volgens het panel een duidelijke opzet en de beoordelingscriteria zijn duidelijk. Studenten kunnen de beoordelingsformulieren voorafgaand aan de toetsing inzien. Er zijn heldere rubrics die bovendien goed worden ingevuld. De studenten zijn tevreden over de inzichtelijkheid van de beoordelingscriteria vooraf en de motivatie van de beoordelingen achteraf. Ook zijn zij te spreken over de beschikbare oefententamens en de gemeenschappelijke inzage momenten waarop de toetsen achteraf besproken worden.

Het panel complimenteert de opleiding met de betrokkenheid van het werkveld bij de toetsing, onder meer in de vorm van een 'Dragon's Den' waar de studenten hun diensten en producten presenteren, de advisory board bij de praktijkopdrachten in het eigen bedrijf van de student en de bedrijfsbegeleiding van de stage en het afstuderen. Deze betrokkenheid van het beroepenveld zorgt ervoor dat de student zich steeds bewust blijft van de noodzaak te kijken naar de omgeving en krijgt hij concrete , praktische feedback.

### *Borging*

De opleiding borgt de kwaliteit van toetsing op verschillende manieren. Er is voor iedere beoordeling een onderlegger om te garanderen dat de verschillende docenten ongeveer dezelfde beoordelingen geven. Voor alle niet-schriftelijke toetsen bezoeken de examinatoren regelmatig intervisie bijeenkomsten en kalibratiesessies (voor de stage en afstuderen). Bij schriftelijke toetsen wordt standaard zowel vooraf als achteraf het vier-ogen principe gehanteerd en zijn er heldere antwoordmodellen ontwikkeld. Ook is er een vaste procedure voor het ontwikkelen van toetsen,

De opleiding kent een curriculumcommissie, een toetscommissie, examencommissie en een ORM-opleidingscommissie.

De examencommissie is wettelijk verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van de toetsing. Er is één examencommissie voor zowel de opleiding ORM in Breda als in Den Bosch. De leden van de examencommissie zijn docenten die zijn verbonden aan de opleidingen ORM en een extern lid. De examencommissie benoemt alle (interne en externe) examinatoren jaarlijks. Alle examinatoren zijn BKE-gecertificeerd.

De curriculumcommissie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de toetsen en borgt de link tussen de competentiematrix, de toetsen en de beoordelingsformulieren en de samenhang tussen de toetsen en het onderwijsprogramma. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de correcte uitvoering van de procedures binnen de toetscyclus ten aanzien van ontwikkelen, screenen, evalueren en bijstellen van de toetsen.

De toetscommissie ondersteunt de curriculumcommissie bij de uitvoering. Zij richt zich specifiek op het bewaken en verbeteren van de toetsen en de toetsprocedures. Zij voert onder meer steekproefsgewijze toetscreenings uit in samenwerking met of in opdracht van de curriculumcommissie. Sinds studiejaar 2017-2018 is de toetscommissie vertegenwoordigd in de curriculumcommissie. De toetscommissie vergadert tweewekelijks en eens per maand met de curriculumcommissie.

De opleidingscommissie is betrokken bij afstemming Onderwijs- en Examenregeling (OER).

Op de bezokedag bleek dat de verschillende commissies goed met elkaar communiceren en op een pro-actieve wijze met elkaar omgaan. Zo bleek het dat de leden van de examencommissie en de curriculumcommissie elkaar regelmatig spreken.

De voorzitter van de examencommissie en de borgingsfunctionarissen worden geschoold in aparte trainingen van Avans Hogeschool om goed voorbereid te zijn op hun taak.

Uit de gesprekken heeft het panel de indruk gekregen dat de examencommissie haar wettelijke taken goed uitvoert en dat de opleiding de kwaliteit van de toetsing op een gedegen manier borgt.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

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

### Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**

Volgens het panel toont de opleiding in voldoende mate aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. Het afstudeerprogramma is adequaat ingericht. Het panel heeft een selectie van vijftien eindwerken kunnen bestuderen en vond het niveau over de gehele linie voldoende en de onderwerpen passend. Ook de beoordeling is adequaat.

Het panel adviseert onderzoeksvaardigheden beter in de opleiding te verankeren waardoor het onderzoekend vermogen van de studenten zal vergroten.

Afgestudeerden blijken gewild in het werkveld en komen daar terecht in functies die qua niveau goed aansluiten bij de opleiding. Het werkveld toont zich tevreden over het functioneren van de afgestudeerden.

### Onderbouwing

#### *Afstudeerproces*

Het afstudeerproces is beschreven onder standaard 3

#### *Afstudeerdossiers*

Het panel heeft een steekproef gedaan bij vijftien afstudeerdossiers uit de laatste twee cohorten. Dit zijn studenten die nog in het oude curriculum gestudeerd hebben. Het niveau van de afstudeerdossiers is voldoende. Het panel constateerde dat enkele van de eindwerken zelfs een zeer hoog niveau hadden, hoewel er ook een eindwerk tussen zat met een rommelige opbouw, missende hoofdstukkenindeling en veel taalfouten. Ook de door de opleiding toegekende cijfers waren voor het panel navolgbaar.

Ook inhoudelijk gezien is het panel over de hele linie tevreden; de uiteindelijke afstudeerproducten leidden tot voor de opdrachtgever waardevolle inzichten.

Hoewel de studenten kunnen afstuderen op een advies, prototype of handeling (leiding geven of leiding nemen), waren de meeste afstudeerwerken die het panel bekeek strategisch marketingplannen. Hoewel dit op zichzelf goede beroepsproducten zijn, zou het panel graag meer diversiteit in de onderwerpen van de afstudeerwerken zien zodat de verschillende taken en rollen van de professional én de verschillende behoeften van de opdrachtgever beter gepresenteerd zijn. Zij verwacht dat wanneer het nieuwe curriculum geheel geïmplementeerd is, er meer diversiteit in de afstudeerwerken zal zijn.

Het panel is van mening dat de onderzoeksmatige en methodische aanpak in de bestudeerde afstudeerdossiers over het algemeen voldoende is. De onderzoeksmethoden passen bij de



vragen die studenten uit het onderwerp hebben afgeleid. Wel zou het probleemoplossend vermogen van de studenten beter naar voren kunnen komen door wat meer aandacht te besteden aan de reflectie.

#### *Functioneren afgestudeerden*

Afgestudeerden vinden goed emplooi in het werkveld. Het werkveld is tevreden over het functioneren van de studenten en alumni, ze merkten tijdens de bezoekdag op dat er weinig verschil meer is tussen een goede student en een goede werknemer, met andere woorden: de opleiding sluit goed aan bij de wensen van het werkveld. Een deel van de studenten (15 tot 30%) begint direct na afstuderen met een eigen bedrijf (of gaat verder in het bedrijf dat zij tijdens de opleiding hebben opgericht), de indruk is dat veel alumni later alsnog een onderneming starten. Een relatief groot percentage van de alumni (11%, landelijk: 7%) studeert na afronding van de opleiding door.



# Eindoordeel over de opleiding

## Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

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

Het panel heeft kennis gemaakt met een degelijke opleiding die zonder meer adequaat ingericht is. Het panel is onder de indruk van de degelijkheid waarmee de opleiding haar voornemens ter verbetering onder woorden brengt, ze vertaalt in concrete uitgangs- en actiepunten en ze vervolgens uitvoert. Het panel heeft dan ook het volste vertrouwen in de curriculumherziening die in 2021 afgerond zal zijn.

Het panel zag een opleiding die zich herkenbaar profileerde op ondernemerschap en nodigt de opleiding uit nog wat meer buiten kaders te denken.

Het panel is daarnaast gecharmeerd van de toetsing binnen de opleiding. Er wordt gebruik gemaakt van een grote verscheidenheid aan toetsen waarvan de kwaliteit bovendien prima geborgd is.

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bachelor opleiding Ondernemerschap en Retailmanagement van Avans Hogeschool als **voldoende**.

# Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

## Standaard 1

- Werk de beroepsrollen consultant en business developer beter uit. Dat zou met name in de laatste studie jaren kunnen aan de hand van keuzevakken of specialisaties.
- De pijlers internationalisering en digitalisering zijn minder herkenbaar in de uitwerking. Voor internationalisering heeft de opleiding in het beleid heldere doelstellingen geformuleerd, het panel adviseert de opleiding dat ook te doen voor digitalisering. Daarnaast adviseert het panel in het kader van internationalisering ook de eigen regio (België) te betrekken en aandacht te besteden aan de verschillende (sub)culturen in Nederland.

## Standaard 2

- Formuleer een visie op onderzoek binnen de opleiding en maak deze expliciet in het curriculum.
- Maak het voor studenten mogelijk om de studie beter aan te passen aan hun persoonlijke omstandigheden en denk hierbij buiten de kaders.
- De opleiding heeft een helder internationaliseringsbeleid, dat voornamelijk kwantitatief geformuleerd is. Het panel nodigt de opleiding uit verder na te denken over de wijze waarop de internationale oriëntatie voor alle studenten bereikbaar zijn, zodat de voor iedere ondernemer belangrijke internationale aspecten zoals bijvoorbeeld internationale milieuwetgeving, verdragen en EU-wetgeving in de opleiding verweven wordt.

# Bijlagen

## Bijlage 1 Bezoekprogramma

Tijdstip	Thema	Deelnemers	Locatie
08.30 - 09.00	Binnenlopen en panel welkom heten		HA420
09.00 - 09.30	Openingspresentatie door de opleiding	teamcoördinator ORM curriculum commissie ORM / docent ORM Studentlid	HA420
09.35 - 10.15	Dragon's Den	docent ORM, als gespreksleider van Dragon's Den.  Vier pitches zullen worden gedaan door studenten uit jaar 1 t/m jaar 4.	HA420
10.15 - 11.00	Gesprek curriculum	1. curriculum commissie ORM / docent ORM 2. docent ORM 3. docent ORM 4. curriculum commissie ORM / docent ORM	HA418
11.00 -12.00	Materiaalbestudering en voorbereiding	Visitatie panel	HA419

12.00 - 12.45	Gesprek docenten en afstudeerbegeleiders	1. afstudeercoördinator / docent ORM 2. docent ORM 3. teamcoördinator / docent ORM 4. docent ORM	HA418
12.45 - 13.15	Eerst rondje markt ondernemerslunch georganiseerd door eigen studenten <i>(De Bakwagen, Zeeuwsezonappelsap, Fruitpauze, héMax pindasaus en Simplehoreac.nl)</i>	Visitatiepanel	HA420
13.15 - 13.45	Lunchtijd panel	Panel wil tijdens de lunch nog ruimte om te kunnen overleggen	HA418
13.45 - 14.15	Gesprek borging	Opleidingscommissie (OPLC)  Examencommissie  Curriculumcommissie  Toetscommissie	HA418

14.20 - 14.50	Gesprek studenten	jaar 1: jaar 2: jaar 2: jaar 3: jaar 4: jaar 4:	HA418
14.55 - 15.25	Gesprek en alumni & werkveld	Alumni:  Werkveld	HA418
15.25 - 15.35	Kleine pauze		HA418
15.35 - 16.05	Gesprek opleidingsmanagement	Directeur Academie voor Marketing en Business Management teamcoördinator ORM en docent ORM	HA418



16.05 - 16.35	Eventuele extra gesprekken	nntb door visitatiepanel	HA418
16.35 - 17.15	Beoordelingsoverleg panel	Visitatiepanel	HA 418
17.15 - 17.45	Terugkoppeling bevindingen aan team ORM + alle overig aanwezig.	Iedereen	HA420
17.45 - 18.45	Borrel georganiseerd door Simplehoreca.nl (eigen studenten)		HA420
17.45 - 18.15	Ontwikkelgesprek		HA418



## **Bijlage 2 Bestudeerde documenten**

De Zelfevaluatie bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management

Bijlagen bij de Zelfevaluatie:

- AMBM Business Plan 2019 inclusief meerjarenplan AMBM 2016 – 2020
- Positionpaper 2016
- Opleidingskader SBRM
- Opleidingskader ORM
- Beroeps- en opleidingsprofiel Ondernemerschap en RetailManagement, oktober 2018
- Internationaliseringsveleid AMBM 2018-2021
- Leerplan SBRM
- Leerplan ORM
- Toetsbeleid 2016-2017
- Onderwijs- en Examenreglement AMBM
- Notitie positionering Toetscommissie 2013
- Afstudeergids SBRM januari 2018

Afstudeerhandleidingen en -producten:

- De eindproducten van de 15 geselecteerde studenten uit 2016-2017 en 2017-2018.
- Afstudeergids SBRM januari 2018

Verslagen van Commissies

- Jaarverslag toetscommissie academie voor Marketing & Business Management (AMBM) 2016-2017.
- Samenvatting werkveldbijeenkomst Avans Hogeschool Academie voor Marketing en Businessmanagement (AMBM) 9 december 2015
- Werkveldbijeenkomst Avans AMBM 18 januari 2016
- Notulen werkveldbijeenkomst 30 maart 2017
- Uitkomsten Future Fields bijeenkomst praktijkleerlijn
- Werkveldoverleg 30 maart

Selectie Toets- en bachelorproducten:

- Een representatieve selectie toetsproducten.
- Een representatieve selectie van het studiemateriaal (o.a. lesboeken).