



BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Ondernemerschap & Retail Management
voltijd

De Haagse Hogeschool

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Ondernemerschap & Retail Management
voltijd

De Haagse Hogeschool

CROHO nr. 35523

Hobéon Certificering

Datum

15 maart 2021

Auditpanel

De heer A.P. de Buck, voorzitter

De heer B. van Grevenhof

Mevrouw A. de Bruijn

De heer R. Slikkerveer, studentlid

Secretaris

De heer J.D. Schakenbos

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	2
3.	INLEIDING	4
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	6
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	17
6.	AANBEVELINGEN	18
BIJLAGE I	Scoretabel	20
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	21
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	24
BIJLAGE IV	Panelsamenstelling	25

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	De Haagse Hogeschool
status instelling	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief onder voorwaarden, 10-06-2020
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Ondernemerschap & Retail Management
registratienummer croho	35523
domein/sector croho	Business, Finance & Marketing (BFM)
oriëntatie opleiding	hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Science
aantal studiepunten	240 EC
afstudeerrichtingen	Specialisatie Ondernemerschap Specialisatie Retail Management
locatie	Den Haag
variant	Voltijd
joint programme	Niet van toepassing
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	21 januari 2021

2. SAMENVATTING

De Haagse Hogeschool biedt de opleiding Ondernemerschap & Retail Management aan onder de CROHO-registratie 35523. De opleiding leidt op tot zelfstandige ondernemers en ondernemende retailmanagers en -professionals. De opleiding wordt aangeboden in een voltijd vorm.

Standaard 1. Beoogde leerresultaten

Er is een heldere visie op het beroep waartoe de opleiding opleidt. De opleiding hanteert een duidelijk en mooi profiel, geconformeerd aan het landelijk opleidingsprofiel. Wel is het panel van mening dat er een aantal profileringskenmerken meer zichtbaar gemaakt mogen worden om zo de onderscheidenheid van het profiel nog meer in lijn te brengen met de realiteit van de opleiding. Zo ziet het panel graag dat de regionale inkleuring explicieter benoemd wordt. De sterke verbinding tussen onderzoek en onderwijs mag de opleiding sterker naar voren brengen als profileringspunt. Internationalisering is aanwezig binnen de opleiding, maar ook dit mag explicieter worden verwerkt in het profiel. Met name de onderwerpen inclusiviteit en diversiteit ziet het panel graag zichtbaar terugkomen in de profilering. Door bovengenoemde kenmerken meer zichtbaar te maken doet de opleiding meer recht aan de inhoud van de opleiding. Daarbij mag de opleiding het profiel ook steviger naar buiten communiceren. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 1 als 'voldoet'.

Standaard 2. Onderwijsleeromgeving

De inhoud van het programma (leerdoelen) is dekkend voor de beoogde leerresultaten; de opleiding kan aantonen dat er sprake is van een sluitende relatie tussen de beoogde leerresultaten en de leerdoelen van de onderdelen van het programma en dat deze leerdoelen worden getoetst. De programmaonderdelen zijn verticaal samenhangend. Wel kan de horizontale samenhang in de onderbouw worden vergroot door kritisch te kijken naar de modules en of deze modules in relatie staan tot de projecten waar de studenten op dat moment mee bezig zijn. Onderzoek is uitgewerkt, zoals de beoogde leerresultaten veronderstellen. Mede door de inzet van docent-onderzoekers is er een sterke relatie met de lectoraten. Ook internationalisering is voldoende uitgewerkt in het curriculum. De opleiding geeft zelf aan meer te willen focussen op *internationalisation at home*. Het panel sluit zich hierbij aan.

Uit een door de opleiding verstrekt overzicht van kwalificaties van het docentencorps blijkt een dekking van deskundigheden die nodig is om het programma te verzorgen. Deze kwalificaties, en met name hun actuele vakkennis en wisselwerking met het werkveld blijken eveneens uit het docentengesprek tijdens de audit. De studenten bevestigen dit en zijn dik tevreden over de kwaliteiten van hun docenten. De docenten professionaliseren zich stelselmatig en de opleiding faciliteert dit. De docenten zijn geëngageerd aan het gehele programma en werken als team samen. Studenten vinden hun docenten goed bereikbaar en toegankelijk. Het team reageert en anticipeert zeer adequaat op vragen van studenten.

De ruimtelijke en digitale voorzieningen zijn toereikend, evenals de informatievoorziening aan studenten. Studiebegeleiding is in iedere fase van de studie afdoende belegd. Studenten beschikken tijdig en over de volledige informatie die nodig is om de studie te volgen. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 2 als 'voldoet'.

Standaard 3. Toetsing

Op basis van het toetsprogramma en de bestudeerde toetsen en verslagen, concludeert het panel dat de opleiding een passende mix aan toetsvormen hanteert die aansluit op het onderwijs en het hbo-bachelorniveau representeert. Het toetsstelsel bewerkstelligt dat alle leerresultaten in toenemende complexiteit en zelfstandigheid worden beoordeeld. Een sterk

punt vindt het panel de uitwerking van de rubrics en de kalibraties die plaatsvinden over de beoordelingen. Wel raadt het panel de opleiding aan te zoeken naar een evenwichtige balans tussen het gebruik van rubrics en de creativiteit van de student. De toetsen en het toetsproces (incl. het afstuderen) zijn voor studenten transparant.

De examencommissie en de toetscommissie vervullen hun wettelijke taken. Sterk vindt het panel dat examinatoren op een zorgvuldige manier worden begeleid voordat zij zelfstandig gaan functioneren. Het panel raadt aan om toetsanalyses uit te voeren ten behoeve van het verhogen van de studeerbaarheid. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 3 als 'voldoet'.

Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten

Het panel vindt dat de studenten met de afstudeerproducten laten zien dat zij de beoogde leerresultaten hebben behaald. De scripties zijn sterk onderzoeksgericht en de gebruikte methoden zijn passend en in sommige scripties zelfs vernieuwend. De scripties zijn theoretisch erg sterk. Het panel adviseert hierbij wel om meer balans aan te brengen qua aandacht en uitwerking tussen de theoretische onderdelen van de scriptie en de onderdelen aanbevelingen, financiële onderbouwing en implementatie. Met het vernieuwde afstudeerprogramma heeft de opleiding relevante stappen gezet in het aanbrengen van differentiatie in type eindwerken. Het panel ziet nog ontwikkelkansen in het mogelijk maken van het geheel afstuderen met beroepsproducten. Het panel kan zich vinden in de beoordelingen, maar de becijfering mag een grotere bandbreedte hebben.

Het werkveld is te spreken over de kwaliteit en het functioneren van de alumni. De alumni vinden dat de opleiding hen adequaat heeft voorbereid op het werkveld. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 4 als 'voldoet'.

Algemene conclusie

Gelet op het hoge niveau van de afgestudeerden concludeert het auditpanel dat de opleiding haar ambities volledig waarmaakt en wel mede dankzij een goed gestructureerd programma, een uitdagende onderwijsambiance en deskundige docenten. Het auditpanel adviseert de NVAO derhalve tot het behoud van de accreditatie van de opleiding.

In het rapport zijn diverse ontwikkelpunten benoemd. Deze ontwikkelpunten zijn alle van belang, maar het panel wil de opleiding nog een expliciete aanbeveling meegeven. Het panel adviseert de opleiding om kritisch te kijken naar de modules in het eerste jaar en of deze modules in relatie staan tot de projecten waar de studenten op dat moment mee bezig zijn.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter te Den Haag op 15 maart 2021.

3. INLEIDING

Voor u ligt het rapport van de beperkte opleidingsbeoordeling van de opleiding Ondernemerschap & Retail Management van de Haagse Hogeschool. Deze beoordeling heeft plaatsgevonden in een cluster van opleidingen binnen de visitatiegroep 'HBO Small Business groep 1'.

De beoordeling is uitgevoerd door een panel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlage IV voor een toelichting). De beoordeling is uitgevoerd conform de procedure en werkwijze uit het beoordelingskader uit september 2018 van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (hierna: NVAO).

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel ten aanzien van de vier NVAO-kwaliteitsstandaarden. In het rapport staan deze geclusterd langs de vier hoofdonderwerpen: 'beoogde leerresultaten', 'leeromgeving', 'toetsing' en 'gerealiseerde leerresultaten'.

Karakteristiek van de opleiding

De opleiding maakt deel uit van de faculteit Business, Finance en Marketing (BFM) van de Haagse Hogeschool. Hieronder vallen de opleidingen International Business, Finance & Control, Accountancy, Commerciële Economie en Ondernemerschap & Retail Management. Deze opleidingen houden zich bezig met soortgelijke onderwerpen, maar iedere opleiding brengt op een ander vlak verdieping aan.

De opleiding ORM focust op twee rollen, namelijk de rol van zelfstandig ondernemer en de rol van de ondernemende retailmanager en -professional. Ze bieden dan ook twee afstudeerrichtingen aan: Ondernemerschap en Retail Management.

De opleiding hanteert het beroeps- en opleidingsprofiel Ondernemerschap & Retail Management uit 2018. Op basis hiervan hebben zij besloten om het programma om te zetten naar de competenties en leeruitkomsten uit dit profiel. Aanvullend hebben zij ervoor gekozen om vanaf 2019-2020 een afstudeerprogramma in te voeren waarbij een aantal leeruitkomsten eerder worden afgetoetst in de praktijklijn. Zo wordt de leeruitkomst Leiderschap afgetoetst in het laatste semesterproject en de leeruitkomsten Lerend vermogen en Samenwerken & Netwerken worden afgetoetst in de stage. De overige leeruitkomsten worden afgetoetst middels een scriptie en een verdediging. In 2020-2021 hebben de eerste studenten het nieuwe afstudeerprogramma doorlopen.

Ontwikkelingen na vorige beoordeling (2015)

De opleiding heeft gewerkt aan de aanbevelingen die uit de vorige accreditatie zijn gekomen. Deze aanbevelingen en verbeteringen zijn weergegeven in Tabel 1.

Standaard	Aanbeveling	Verbetering
Standaard 1	Verscherpen profilering op (innovatief) ondernemerschap	Ondernemerschap wordt gezien als houding en het vermogen om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen. De semesterprojecten uit jaar 1 zijn doorgevoerd door alle jaren en vormen samen met stage en scriptie de praktijklijnen.
Standaard 6	Up-to-date maken van expertise docenten	Het merendeel van de docenten heeft een master behaald of is gepromoveerd. Docenten krijgen teambreed training op het gebied van begeleiding en toetsing.

		Alle docenten in vaste dienst met een aanstelling van >0,4 fte hebben minimaal de BDB (en daarmee dus ook BKE) afgerond.
Standaard 9	<p>Beter borgen van de kwaliteitszorg.</p> <p>Vergroot focus op effectiviteit van verbetermaatregelen.</p> <p>Intensiever betrekken van alumni en beroepenveld.</p>	<p>Er is een kwaliteitsmedewerker aangesteld.</p> <p>Programmaonderdelen worden geëvalueerd op basis van de studentevaluaties.</p> <p>De documentatie van de evaluaties en het monitoren van de verbetermaatregelen blijft aandacht vragen. De afgelopen twee jaar hebben de propedeuse-coördinator, teamleider en opleidingsmanager daarom een centrale rol gekregen in het documenteren van de blokevaluatie, de verbetervoorstellen en opvolging ervan</p>

Tabel 1. Aanbevelingen en verbetermaatregelen n.a.v. accreditatie 2015.

Situatie rondom COVID-19

In verband met de coronacrisis waren er ten tijde van de audit van overheidswege restricties voor het mogen reizen en waren er richtlijnen voor het bewaren van 1,5 meter afstand tot elkaar. In nauw overleg tussen het auditpanel en de opleiding is besloten om de audit op afstand uit te voeren. Daarvoor is gebruik gemaakt van Microsoft Teams (zie voor de gevolgde werkwijze verder bijlage II).

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde leerresultaten

Standaard 1: 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.

Toelichting NVAO: De beoogde leerresultaten beschrijven aantoonbaar het niveau (associate degree, bachelor of master) zoals gedefinieerd in het Nederlands kwalificatieraamwerk en de oriëntatie (hbo of wo) van de opleiding. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het regionale, het nationale en het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde leerresultaten tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

Bevindingen

De opleiding Ondernemerschap & Retail Management (verder: ORM) leidt op tot zelfstandige ondernemers en ondernemende retailmanagers die worden omschreven als doeners met denkkracht. Ze leiden studenten op tot professionals in een zich snel ontwikkelende wereld. De rollen die afgestudeerden kunnen vervullen zijn bijvoorbeeld die van ondernemer, franchisenemer, filiaalmanager of web analist.

Profiel

Het profiel is afgeleid uit het beroeps- en opleidingsprofiel Ondernemerschap & Retail Management. Een ORM-er kenmerkt zich door een persoonlijke karakteristiek en een effectieve aanpak. De profielen van de twee bloedgroepen zijn apart van elkaar uitgewerkt:

- Het profiel van de zelfstandig ondernemer wordt als volgt omschreven: *runt eigen bedrijf in het MKB. Heeft continue aandacht voor marktontwikkeling, voortdurende aanpassing aan veranderende omstandigheden en het benutten van kansen op de markt. Is in staat het ondernemingsbeleid op de ontwikkeling van de onderneming te richten.*
- Het profiel van de ondernemende retailmanager wordt als volgt omschreven: *gericht op het werken in een beroepsomgeving gericht op het leveren van producten en diensten aan finale consumenten. Retailmanagers zijn in staat om binnen hun organisatie op succesvolle wijze invulling te geven aan het winkel- of ondernemingsconcept en hebben daarbij oog voor rendement en resultaat. Aangezien er bij Retail organisaties sprake is van het rechtstreeks leveren van goederen of diensten aan de consument, is visie op en inzicht in consumentengedrag en consumentenwensen van belang voor de retailmanager. Naast vakinhoudelijke kennis van retail bezit de retailmanager managementvaardigheden en een klantgerichte beroepshouding.*

Volgens het panel staat er een helder profiel waarbij duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen de twee afstudeerrichtingen. Bij profilering hoort echter ook het naar buiten brengen van het profiel en de communicatie hierover. Het panel is van mening dat de opleiding dit steviger mag doen. Ook de trots over de opleiding mag hier sterker in terugkomen.

Uit de gesprekken tijdens de auditdag komt naar voren dat er bij de opleiding ruimte is voor een ORM-variant 'Haagse Stijl' die binnen de Randstad kiest voor een eigen accent. Het panel vindt deze keuze passend maar veronderstelt dat de regionale inkleuring (nog) sterker mag terugkomen in het eigen profiel. Het panel noemt als voorbeeld dat het DNA van de regio, waarin de opleiding zich bevindt, steviger in het profiel verwerkt kan worden. Deze regionale verankering kan met name door de samenwerking met de lectoraten en de sterke relatie met de omgeving meer naar buiten te brengen.

Het panel merkt op dat er op dit moment veel aandacht vanuit de overheid is voor innovatie, duurzaamheid en internationalisering binnen MKB-bedrijven. Dit sluit aan bij het opleidingsprofiel van deze opleiding én het verzorgingsgebied van de Haagse Hogeschool. Het panel suggereert dat de profilering op het MKB binnen de afstudeerrichting Retailmanagement verder uitgewerkt kan worden. Als voorbeeld noemt het panel een verdere aanscherping richting retail-MKB gerichte retailconcepten met meerdere vestigingen die concurrentie ervaren van de grote (digitale) spelers op de markt.

Beoogde leerresultaten

Het profiel is vertaald naar tien beoogde leerresultaten, weergegeven in Tabel 2. Deze zijn afkomstig uit het landelijk opleidingsprofiel.

Beoogde leerresultaten	
Innoveren	Initieert nieuwe ideeën, realiseert op creatieve wijze vernieuwingen en benut daarbij de mogelijkheden op het gebied van technologie.
Waardecreatie	Creëert duurzame en commerciële waarde gericht op de wensen en behoeften van klanten en overige stakeholders. Hij doet dat op basis van ontwikkelingen in de (inter)nationale omgeving.
Resultaatgericht handelen	Toont verantwoordelijkheid en doorzettingsvermogen en neemt besluiten om de beoogde resultaten te bereiken. Hij past zich daarbij gemakkelijk aan veranderende omstandigheden aan en durft risico's te nemen.
Leiderschap	Straalt passie en beleving uit, pakt de regie in teamverband en mobiliseert anderen vanuit de waarden en de cultuur van de onderneming.
Managen en organiseren	Geeft vorm en inhoud aan de bedrijfsvoering en zet hierbij de klant centraal.
Samenwerken en netwerken	Leverd in groepsverband een actieve en inhoudelijk bijdrage aan de beoogde resultaten en het groepsproces. Hij bouwt een netwerk van relaties op.
Onderzoekend vermogen	Toont in zijn werkwijze een nieuwsgierige en kritische houding. Hij hanteert een passende onderzoeksaanpak die resulteert in bruikbare resultaten.
Analytisch vermogen	Analyseert situaties en data op systematische wijze. Hij stuurt op prestatieindicatoren.
Lerend vermogen	Ontwikkelt zichzelf persoonlijk en professioneel door visie, reflectie en feedback.
Communiceren	Communiqueert overtuigend en kan dit in tenminste één vreemde taal. Hij benut op effectieve wijze diverse communicatiemiddelen afgestemd op de doelgroep.

Tabel 2. Beoogde leerresultaten.

De opleiding toont in de Zelfevaluatie aan dat de beoogde leerresultaten aansluiten op de Dublin-descriptoren, zo stelt het panel vast. Daarnaast staan de competenties ook in relatie tot het EntreComp¹ raamwerk en tot het Hoger Economisch Onderwijs (HEO)-profiel.

Internationalisering

Het werkveld van de ORM-er is internationaal gericht. De opleiding wil studenten opleiden die weten wat er in de wereld speelt en hoe economieën, culturen en groepen zich gedragen en tot elkaar verhouden. De opleiding heeft tot doel studenten een internationale, gemeenschappelijke taal te leren spreken als het gaat om businessmodellen.

¹ Europees kader voor ondernemerscompetentie

Het panel ziet dat deze visie op internationalisering terugkomt binnen de opleiding. Wel is het panel van mening dat internationalisering een punt is dat nog verder ontwikkeld kan worden, met name op het gebied van inclusiviteit en diversiteit in de breedte van de opleiding. Internationale oriëntatie in combinatie met diversiteit en inclusiviteit zit nu vooral in de keuzemogelijkheden en is dus optioneel voor studenten. Studenten die gebruik maken van deze keuzemogelijkheden zien dit als positief. Het panel ziet graag dat een internationale oriëntatie in combinatie met diversiteit en inclusiviteit structureel wordt aangebracht binnen de opleiding, zodat alle studenten dit meekrijgen.

Onderzoek

Onderzoekend vermogen is opgenomen in de beoogde leerresultaten. Onder hbo-waardig onderzoek doen verstaat de opleiding dat studenten zelfstandig kunnen komen tot een (kritische) uitwerking van een retail georiënteerd, strategisch vraagstuk of (een idee voor) een eigen onderneming. Onderdelen hiervan zijn een gedegen probleemanalyse, een literatuurstudie en toegepast onderzoek. Studenten zijn in staat hieraan conclusies en praktisch toepasbare aanbevelingen te verbinden.

Het panel ziet dat er een sterke verbinding is tussen onderzoek en het onderwijs en vice versa. De lectoraten hebben een hele goede binding met de omgeving en de regio en werken veel aan projecten die impact hebben op de regionale economische ontwikkeling. Deze verbinding daalt duidelijk in, in het onderwijs. Het panel waardeert deze mooie verbinding en ziet dat de opleiding een voorloper is op dit punt. Volgens het panel mag de opleiding dit dan ook sterker uitdragen.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoet

Er is een heldere visie op het beroep waartoe de opleiding opleidt. De opleiding hanteert een duidelijk en mooi profiel, geconformeerd aan het landelijk opleidingsprofiel. Wel is het panel van mening dat er een aantal profileringskenmerken meer zichtbaar gemaakt mogen worden om zo de onderscheidenheid van het profiel nog meer in lijn te brengen met de realiteit van de opleiding. Zo ziet het panel graag dat de regionale inkleuring explicieter benoemd wordt. De sterke verbinding tussen onderzoek en onderwijs mag de opleiding sterker naar voren brengen als profileringspunt. Internationalisering is aanwezig binnen de opleiding, maar ook dit mag explicieter worden verwerkt in het profiel. Met name de onderwerpen inclusiviteit en diversiteit ziet het panel graag zichtbaar terugkomen in de profilering. Door bovengenoemde kenmerken meer zichtbaar te maken doet de opleiding meer recht aan de inhoud van de opleiding. Daarbij mag de opleiding het profiel ook steviger naar buiten communiceren. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 1 als **'voldoet'**.

4.2. Onderwijsleeromgeving

Standaard 2: Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.

Toelichting NVAO: De beoogde leerresultaten zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Hierbij wordt rekening gehouden met de diversiteit van de toegelaten studenten. De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen en geven begeleiding. De onderwijsleeromgeving bevordert dat studenten op actieve wijze deelnemen aan de vormgeving van het eigen leerproces (*student-centred*).

Indien het onderwijs in een andere taal dan het Nederlands wordt verzorgd, motiveert de opleiding deze keuze. Dit geldt ook indien de opleiding een anderstalige opleidingsnaam hanteert. Docenten beschikken over voldoende beheersing van de taal waarin zij doceren. Voorzieningen worden niet beoordeeld, tenzij deze specifiek voor de betreffende opleiding zijn getroffen.

Bevindingen

Programma

Opbouw programma

De opleiding wordt aangeboden in een voltijd vorm en omvat 240 EC. Ieder studiejaar bestaat uit twee semesters en ieder semester is opgebouwd uit twee blokken van elk 15 EC. De major bestaat uit 210 EC en de minor heeft een omvang van 30 EC. Het eerste studiejaar is oriënterend en selecterend van aard. Het tweede studiejaar is verkennend van aard. In dat studiejaar zijn de modules groter van omvang en wordt er meer zelfsturing verwacht. Nadat studenten in het derde studiejaar een semester met minoren hebben gevolgd, start hun specialisatie op het gebied van Ondernemerschap of Retail Management. De specialisatie bestaat uit een vakkensemester (inclusief een semesterproject), de stage en de scriptie. Uiteindelijk studeren de studenten af in het vierde studiejaar.

Het programma is opgebouwd uit leerlijnen en praktijklijnen, wat volgens het panel zorgt voor een overzichtelijk geheel. De opleiding kent de volgende leerlijnen: economie, marketing, management & organisatie, communicatie en onderzoek. De praktijklijnen bestaan uit semesterprojecten, de stage en de scriptie. Het panel is enthousiast over de uitwerking van het programma in de verschillende leerlijnen.

Vormgeving curriculum

Het panel stelt vast dat er sprake is van een samenhangend programma. De verticale samenhang is uitgewerkt in de leerlijnen en de dekkingsmatrixen sluiten hier goed op aan. De horizontale samenhang is uitgewerkt in oplopende complexiteit en verantwoordelijkheid en is vertaald naar het curriculum. De kennismodules sluiten aan op de praktijklijn, zo stelt het panel vast. Wel merkt het panel op uit de gesprekken dat studenten pas in jaar 2 toegevoegde waarde ervaren van de vakken in jaar 1. Het panel raadt de opleiding dan ook aan om de kennismodules in jaar 1 beter aan te laten sluiten bij de praktijklijn in jaar 1 zodat de studenten de toegevoegde waarde direct ervaren.

Het onderwerp duurzaamheid komt terug in de projecten binnen het curriculum, zo constateert het panel op basis van de gesprekken tijdens de auditdag. Uit de gesprekken blijkt dat de Sustainable Development Goals (hierna: SDG) worden gehanteerd en dat de docenten sinds een jaar bezig zijn om deze onderwerpen terug te laten komen in de vakken. De docenten geven aan dat zij zien dat dit onderwerp meer gaat leven onder de studenten. Het panel raadt de opleiding aan hier verder stappen in te zetten.

Leerdoelen

De opleiding werkt haar beoogde leerresultaten uit in leerdoelen per module. In de programmaoverzichten neemt de opleiding op bij welke beoogde leerresultaten de module

aansluit en wat de achterliggende leerdoelen zijn. Uit de gesprekken en documenten concludeert het panel dat de opleiding de beoogde leerresultaten zorgvuldig vertaalt naar de modules.

Ontwikkeling beroepsvaardigheden

Interactie met de beroepspraktijk vindt plaats via de praktijklijnen, waarbinnen de studenten verschillende semesterprojecten volgen. Een voorbeeld van een semesterproject is het Young Entrepreneurs Project wat de studenten volgen in het eerste semester van het eerste leerjaar. Hier starten de studenten in teamverband een eigen onderneming waarbij producten worden verhandeld op markten en in een webshop. Het panel vindt dit een mooi project. Ook geven zowel de studenten als de alumni aan dit project zeer te waarderen. Wel merkt het panel op dat er binnen de leerlijnen nog veel met fictieve casussen wordt gewerkt. Het panel raadt de opleiding aan om meer met echte casussen te gaan werken.

Ontwikkeling onderzoeksvaardigheden

De onderzoeksleerlijn in het curriculum helpt studenten bij het realiseren van de beoogde leerresultaten op het gebied van onderzoek, zo concludeert het panel. Ook binnen de praktijklijnen worden de studenten gestimuleerd om onderzoekend vermogen te ontwikkelen.

Het panel is ook positief over de sterke relatie met de lectoraten en docentonderzoekers. De lectoraten waarbinnen docentonderzoeker participeren zijn onder andere Duurzame talentontwikkeling, Innovation Networks en Circular Business. Zij werken aan relevante projecten waarvan de opbrengsten indalen in het onderwijs. De kennis over onderzoek die docentonderzoekers op doen delen zij weer met hun studenten, wat bijdraagt aan de ontwikkeling van het onderzoekend vermogen.

Sinds twee jaar biedt de opleiding ook onderwijs aan in de vorm van living labs. De opleiding doet dit in samenwerking met lectoraten, kenniscentra en door middel van de publiek-private samenwerking (PPS). Binnen de living labs wordt onderwijs verzorgd op het snijvlak van onderzoek en actuele vraagstukken uit de beroepspraktijk. In dit kader heeft de opleiding een publiek-private samenwerking met de gemeente Leidschendam-Voorburg. Binnen deze samenwerking wordt er gefocust op vitale winkelgebieden. Het panel vindt dit een mooie samenwerking waarbinnen studenten de ruimte krijgen om onderzoeksvaardigheden te ontwikkelen.

Het panel geeft de opleiding in overweging om bij de curriculum ontwikkeling lectoraten nadrukkelijker te betrekken en om te komen tot nog meer proactieve co-creatie van het curriculum met studenten en werkveld. De onderzoeksgroepen zouden mogelijk nog meer onderdeel kunnen uitmaken van teamactiviteiten.

Internationalisering

Internationalisering komt op een aantal plekken terug in het programma. Studenten krijgen ieder jaar de kans om naar het buitenland te gaan. Zo kan de student in jaar 1 mee met een korte studiereis naar Engeland en België, in jaar 2 is er een retailbusinessstrip naar Berlijn en is er een design thinking bootcamp in München. In de bovenbouw worden mogelijkheden voor een buitenlandminor en voor een stage en scriptieopdracht in het buitenland geboden. Ook kunnen studenten mee met een businessstrip naar New York. Al deze buitenlandervaringen zijn facultatief.

De opleiding geeft in de gesprekken met het panel aan de komende jaren meer in te willen zetten op *internationalisation at home*. Het panel vindt dit een relevante en goede stap, met name omdat de belangrijke te verwerven internationale en interculturele competenties daarmee een "verplichtend" karakter krijgen. Met de facultatieve internationale onderdelen kunnen studenten op basis van hun ambitie deze verdiepen.

Instream

De opleiding kent een stabiele instroom van zo'n 200 studenten per jaar. In 2020 bestond de instroom uit 238 studenten. Ruim de helft heeft de havo als vooropleiding gevolgd en ongeveer een derde is afkomstig van het mbo. Zo'n kwart is woonachtig in de regio Haaglanden en ongeveer een derde komt uit 'groot Haaglanden'. Ook komen er relatief veel studenten uit het Westland en de Bollenstreek.

Om toegelaten te worden moeten havisten minimaal economie, M&O of bedrijfseconomie hebben gevolgd. Mbo-studenten dienen de opleiding op niveau 4 te hebben afgerond. Studenten die moeite hebben met specifieke modules kunnen aanvullende begeleiding krijgen van tutoren (studenten uit het tweede of derde studiejaar van de opleiding). Studenten met een functiebeperking kunnen een beroep doen op specifieke voorzieningen.

De opleiding deelt klassen in naar vooropleiding waarbij een didactiek wordt gebruikt die past bij de groep studenten. Hoewel het panel begrijpt dat dit een positief effect kan hebben zou het panel ook graag zien dat er wordt geëxperimenteerd door klassen te vormen met een diversiteit aan vooropleidingen zodat studenten juist van elkaar kunnen leren.

Werkveld

Het werkveld wordt betrokken bij de opleiding via de beroepenveldcommissie en de alumni-adviesraad. Tweejaarlijks voorziet de beroepenveldcommissie de opleiding van advies. De alumni adviesraad heeft een zeer waardevolle rol in de totale PDCA-cyclus, zo concludeert het panel. Aanvullend is de opleiding een publiek-private samenwerking gestart met partners in de regio: MBO Mondriaan, MBO Rijnland, de gemeente Leidschendam-Voorburg en vier grote winkelgebieden. Het panel vindt dit een erg mooie en verrijkende samenwerking.

Middels Future Proof Retail wordt er ook samengewerkt met het werkveld. In het kader van Future Proof Retail worden er ervaringen opgedaan met verschillende living labs, waaronder Eerste Hulp Bij Retail. Binnen deze living labs worden leerprocessen vernieuwd in samenwerking met verschillende externe stakeholders, zoals retailondernemers, gemeenten en winkelgebiedmanagers. Het lectoraat is hier sterk bij betrokken, zo blijkt uit de gesprekken tijdens de auditdag.

Docententeam

Zo'n 85 procent van de docenten heeft een doctoraal of masterdiploma of is gepromoveerd. Daarnaast heeft het merendeel ervaring en/of affiniteit met praktijkgericht onderzoek. Het panel vindt het positief dat een groot deel van de docenten een achtergrond heeft in de beroepspraktijk.

Het panel ziet een bevlogen, passievol en trots team, dat duidelijk een passie voor de student heeft. Studenten geven aan tevreden te zijn over hun docenten en geven aan dat zij goed benaderbaar zijn. Ook waarderen de studenten de praktijkkennis van hun docenten. Uit de gesprekken op de auditdag blijkt dat er voldoende ruimte is voor professionalisering. Zo zijn alle docenten in staat gesteld om de BKE te behalen.

Het panel vindt het positief dat het docententeam een breed netwerk heeft. Wel ziet het panel dat deze relaties erg hangen op persoonlijke relaties. Mocht iemand uitvallen dan kan er een deel van het netwerk wegvallen. Het panel vraagt hier aandacht voor bij de opleiding.

Voorzieningen

Op basis van de gesprekken met de studenten en de documentatie concludeert het panel dat de ruimtelijke voorzieningen toereikend zijn. Er staat een goed masterplan huisvesting waarvan het panel overtuigd is dat het een mooie leeromgeving zal opleveren. Het panel ziet deze nieuwe huisvesting ook als kans om meer samen te werken met andere opleidingen om zo de multidisciplinaire samenwerking te vergroten.

De informatievoorziening en communicatie met studenten vindt plaats via Blackboard of Studentennet. Uit de gesprekken blijkt dat de studenten hier zeer tevreden over zijn. Zij geven aan dat de opleiding de informatievoorziening goed georganiseerd heeft. Ook de blokboeken zitten goed in elkaar, zo constateert het panel. Het panel raadt de opleiding wel aan om de blokboeken actueel te houden. De opleiding is met veel ontwikkelingen bezig die ook in de modules aan de orde komen, maar dit is niet allemaal terug te vinden in de blokboeken.

Studiebegeleiding

De begeleiding van de studenten is gericht op studieloopbaanbegeleiding. Studenten worden gekoppeld aan een vaste studieloopbaanbegeleider (slb'er) in jaar 1 en jaar 2. In het derde en vierde jaar is de studieloopbaanbegeleiding geïntegreerd in de begeleiding van de programmaonderdelen van de praktijklijnen. In de laatste jaren is de begeleiding meer gericht op loopbaanbegeleiding en de ontwikkeling van de beroepsidentiteit.

Uit de gesprekken concludeert het panel dat de studiebegeleiding op orde is. Studenten geven aan veel baat te hebben aan het individuele contact. Voor hen is deze vorm van begeleiding waardevoller dan de collectieve gesprekken. Studenten hebben tijdens het afstuderen recht op zes uur persoonlijke begeleiding waarbij, indien noodzakelijk, de student een beroep kan doen op meer begeleiding. Uit de gesprekken blijkt dat in de ureninzet van docenten 20 uur is gereserveerd voor afstudeerbegeleiding, waarvan studenten zes uur persoonlijke gesprekstijd hebben. Studenten ervaren voldoende begeleiding.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoet.

De inhoud van het programma (leerdoelen) is dekkend voor de beoogde leerresultaten; de opleiding kan aantonen dat er sprake is van een sluitende relatie tussen de beoogde leerresultaten en de leerdoelen van de onderdelen van het programma en dat deze leerdoelen worden getoetst. De programmaonderdelen zijn verticaal samenhangend. Wel kan de horizontale samenhang in de onderbouw in jaar 1 worden vergroot door kritisch te kijken naar de modules en of deze modules in relatie staan tot de projecten waar de studenten op dat moment mee bezig zijn. Onderzoek is uitgewerkt, zoals de beoogde leerresultaten veronderstellen. Mede door de inzet van docent-onderzoekers is er een sterke relatie met het lectoraat. Ook internationalisering is voldoende uitgewerkt in het curriculum. De opleiding geeft zelf aan meer te willen focussen op *internationalisation at home*. Het panel sluit zich hierbij aan.

Uit een door de opleiding verstrekt overzicht van kwalificaties van het docentencorps blijkt een dekking van deskundigheden die nodig is om het programma te verzorgen. Deze kwalificaties, en met name hun actuele vak kennis en wisselwerking met het werkveld blijken eveneens uit het docentengesprek tijdens de audit. De studenten bevestigen dit en zijn dik tevreden over de kwaliteiten van hun docenten. De docenten professionaliseren zich stelselmatig en de opleiding faciliteert dit. De docenten zijn geïmmiteerd aan het gehele programma en werken als team samen. Studenten vinden hun docenten goed bereikbaar en toegankelijk. Het team reageert en anticipeert zeer adequaat op vragen van studenten.

De ruimtelijke en digitale voorzieningen zijn toereikend, evenals de informatievoorziening aan studenten. Studiebegeleiding is in iedere fase van de studie afdoende belegd. Studenten beschikken tijdig en over de volledige informatie die nodig is om de studie te volgen. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 2 als '**voldoet**'.

4.3. Toetsing

Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Toelichting NVAO: De beoordeling is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. De eisen zijn helder voor de studenten. De kwaliteit van de tentaminering en examinering wordt voldoende gewaarborgd en voldoet aan de wettelijke deugdelijkheidsvereisten. De toetsen ondersteunen het eigen leerproces van de student.

Bevindingen

Systeem van toetsen en beoordelen

De toetsing in de opleiding is gebaseerd op het toetsplan van de faculteit Business, Finance & Marketing. Uitgangspunten van dit toetsplan zijn:

- De toetsvorm past bij wat de student aan het eind van de module moet laten zien (*constructive alignment*).
- Studenten worden regelmatig getoetst op een summatieve wijze.
- Er wordt constructieve feedback gegeven op wat de student heeft gedaan en wat (in)effectief is in hoe de student leert.
- Het toetsprogramma is studeerbaar.

De opleiding maakt hierbij gebruik van verschillende toetsvormen.

Het panel ziet een goed uitgewerkt toetsprogramma. Ook de toetscriteria zijn helder en het is voor de studenten duidelijk waarop ze getoetst worden. De opleiding heeft de wens om beroepsproducten een prominentere plek te geven in het toetsprogramma. Het panel moedigt de opleiding aan om deze slag te maken.

Voor de beoordeling maakt de opleiding gebruik van rubrics. Volgens het panel zijn deze rubrics zorgvuldig uitgewerkt en worden ze correct gehanteerd. Het panel is enthousiast over de kalibratie die plaatsvindt over de beoordeling. Het panel stelt wel dat rubrics als een mal kunnen voelen voor studenten, iets waar ze als een hoepel doorheen moeten springen. Dit kan hen beperken in hun creativiteit. Het panel raadt de opleiding aan de balans hierin te bewaken.

Afstudeerprogramma

Tot voor kort studeerden studenten af op een meesterproef: de scriptie en zitting. Vanaf het studiejaar 2019-2020 studeren studenten af met een afstudeerprogramma verdeeld over twee studiejaar. Het afstudeerprogramma bestaat uit drie onderdelen vanuit de praktijklijn: de stage, een semesterproject en een scriptie en verdediging. Binnen deze drie onderdelen wordt bekeken of de student de beoogde leerresultaten op bachelor niveau (Winklerniveau 3) beheerst.

De afstudeerrichting Ondernemerschap toetst de competenties samenwerken en netwerken en lerend vermogen af middels een stage gericht op ondernemerschap. De competentie leiderschap wordt afgetoetst met het project Building Better Business. Hierbij doen studenten kort cyclische praktijkgerichte onderzoeken om het businessmodel van hun ondernemingsidee te onderwerpen aan de *desirability*, *feasibility* en *viability*. Dit businessmodel wordt verder uitgewerkt en onderzocht in de scriptie. Met de scriptie worden de overige competenties afgetoetst.

De studenten in de afstudeerrichting Retail Management toetsen leiderschap af met het project Business Model Innovation in Retail. Studenten verdiepen zich in een van 'de grote uitdagingen' van de retail en spitsen dit toe op een van haar subsectoren. Vervolgens adviseren zij een retailer over deze grote uitdaging op basis van klantgerichte onderzoeken. De stage wordt gelopen binnen de retail waarmee de competenties samenwerken en netwerken en lerend

vermogen worden afgetoetst. Voor de scriptie doen de studenten onderzoek naar een commercieel of organisatorisch vraagstuk. Aan de hand van praktijkgericht onderzoek adviseren studenten de opdrachtgever (of leveren zij een beroepsproduct af). Met de scriptie worden de overige competenties afgetoetst.

Bij de beoordeling van de eindwerken houdt de opleiding een strikte scheiding aan tussen begeleiding en beoordeling. De beoordeling van de definitieve scripties gebeurt door twee onafhankelijke examinatoren. De opleidingsmanager wijst deze examinatoren in overleg met de afstudeercoördinator aan en legt de lijst voor aan de examencommissie voor, die de lijst vervolgens vaststelt. Uit de gesprekken blijkt dat de examinatoren op een zorgvuldige manier worden begeleid voordat zij zelfstandig gaan functioneren in de rol van examinator.

In de afstudeerwijzer staat alle informatie die een student nodig heeft voor de afstudeerperiode. Studenten geven in de gesprekken aan dat deze informatie duidelijk en transparant is weergegeven.

Kwaliteitsborging

De opleiding heeft een examencommissie en een toetscommissie. De examencommissie is verantwoordelijk voor de borging van het eindniveau van de opleiding. Zij controleert drie à vier keer per jaar steekproefsgewijs de kwaliteit van afstudeerscripties en de beoordeling van de scripties. Het panel heeft enkele jaarverslagen van de examencommissie bekeken en concludeert dat deze een duidelijk beeld geven van de werkzaamheden. Ook uit het gesprek met de examencommissie blijkt dat zij haar taak serieus neemt en een belangrijke rol speelt in onder andere het structureel en uitgebreid invullen van de beoordelingsformulieren door de examinatoren. De toetscommissie ondersteunt de examencommissie in de borging van de kwaliteit van de toetsen. De toetscommissie zorgt ervoor dat alle toetsen eens in de vier jaar worden gecontroleerd.

Uit de gesprekken tijdens de auditdag blijkt dat de toetscommissie toetsanalyses wil gaan doen. Het panel moedigt deze ambitie aan. Het panel ziet hier een kans om de studeerbaarheid van de opleiding te verbeteren en zo het rendement te verhogen.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoet.

Op basis van het toetsprogramma en de bestudeerde toetsen en verslagen, concludeert het panel dat de opleiding een passende mix aan toetsvormen hanteert die aansluit op het onderwijs en het hbo-bachelorniveau representeert. Het toetsstelsel bewerkstelligt dat alle leerresultaten in toenemende complexiteit en zelfstandigheid worden beoordeeld. Een sterk punt vindt het panel de uitwerking van de rubrics en de kalibraties die plaatsvinden over de beoordelingen. Wel raadt het panel de opleiding aan te zoeken naar een evenwichtige balans tussen het gebruik van rubrics en de creativiteit van de student. De toetsen en het toetsproces (incl. het afstuderen) zijn voor studenten transparant.

De examencommissie en de toetscommissie vervullen hun wettelijke taken. Sterk vindt het panel dat examinatoren op een zorgvuldige manier worden begeleid voordat zij zelfstandig gaan functioneren. Het panel raadt aan om toetsanalyses uit te voeren ten behoeve van het verhogen van de studeerbaarheid. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 3 als **'voldoet'**.

4.4. Gerealiseerde leerresultaten

Standaard 4: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het realiseren van de beoogde leerresultaten blijkt uit de uitkomsten van toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

Bevindingen

Het panel bekeek een gestratificeerde steekproef van vijftien eindwerken van verschillende studenten afgestudeerd in de periode september 2018 tot en met augustus 2020. De selectie is gemaakt door het panel op basis van een overzicht van de opleiding, waarin alle scripties van de studiejaar 2018-2019 en 2019-2020 zijn opgenomen. De eindwerken die het panel heeft bekeken vielen binnen het oude afstudeerprogramma waar het afstuderen werd gebaseerd op puur de scriptie en de verdediging van deze scriptie.

Het panel is van oordeel dat de studenten aan de hand van de afstudeerwerken laten zien dat zij de beoogde leerresultaten op hbo-bachelorniveau realiseren. De scripties zijn qua structuur en opzet gebaseerd op het format dat in de academische wereld wordt gebruikt en zijn derhalve sterk onderzoeksgericht. Het gehanteerde arsenaal aan onderzoeksmethoden en technieken zijn over het algemeen passend en in sommige scripties zelfs vernieuwend.

De kwaliteit van de diverse onderdelen van het te hanteren format vertonen binnen de scripties een heterogeen beeld. De scripties kenmerken zich door een sterke theoretische inslag (denkkracht). Het panel merkt wel op dat de uitwerkingen van aanbevelingen naar implementatie over het algemeen onderbelicht zijn. Het panel adviseert meer balans aan te brengen qua aandacht en uitwerking tussen de theoretische onderdelen van de scriptie en de onderdelen aanbevelingen, financiële onderbouwing en implementatie.

Door het invoeren van het afstudeerprogramma, waarbij studenten afstuderen op meerdere onderdelen, heeft de opleiding relevante stappen gezet in het mogelijk maken van een grotere differentiatie in type eindwerkstukken. Het panel moedigt deze stappen aan, maar zou graag zien dat studenten nog meer kunnen gaan afstuderen op beroepsproducten zonder het onderzoekend vermogen te kort te doen. Dit biedt studenten de mogelijkheid om op basis van hun talent, ambitie en leerstijl op passende wijze de te behalen eindcompetenties aan te tonen. Het panel adviseert dit te meer daar de opleiding zelf aangeeft "doeners met denkkracht" op te leiden. Kijkend naar het feit dat in de opleiding methoden als lean startup worden gebruikt zou de notie van 'aannames formuleren en toetsen' ook goed in het afstudeertraject passen.

Het panel kan zich over het algemeen vinden in de beoordelingen gegeven door de examinatoren. Het beoordelingsformat op basis van de rubrics stelt hoge eisen aan de bachelor student, hetgeen ook terugkomt in de beoordelingen. De beoordelingen hadden, volgens het panel, wel een grotere bandbreedte qua becijfering mogen hebben.

Het panel constateert dat de studenten aangeven, dat het afstudeerproces een moeilijke, indringende fase van de studie is, die veel doorzettingsvermogen vergt. Het panel adviseert om te verkennen of de afstudeerfase inclusief de begeleiding niet zodanig vormgegeven kan worden dat studenten plezier en uitdaging ervaren aan hun "meesterproef".

Aansluiting werkveld/vervolgopleiding

Tijdens de audit sprak het panel met diverse alumni en werkveldvertegenwoordigers. Een aantal alumni is nog steeds aan de opleiding verbonden en verzorgt gastcolleges of is als extern deskundige betrokken bij afstudeerzittingen. De Beroepenveldcommissie (verder: BVC) heeft twee keer per jaar regulier overleg over curriculumontwikkeling en daarnaast nog afzonderlijke overleggen met de opleiding.

Het werkveld laat het panel weten dat de studenten van de HHS het juiste denkniveau meekrijgen, en dat de studenten beschikken over actuele theoretische kennis. Zelf geven de alumni aan dat zij zich bekwaam voelen met de vaardigheden die zij tijdens de opleiding hebben aangeleerd. Ook geven zij aan veel te hebben gehad aan de persoonlijke relatie met de docenten en nog steeds veel contact te hebben met docenten.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoet.

Het panel vindt dat de studenten met de afstudeerproducten laten zien dat zij de beoogde leerresultaten hebben behaald. De scripties zijn sterk onderzoeksgericht en de gebruikte methoden zijn passend en in sommige scripties zelfs vernieuwend. De scripties zijn theoretisch erg sterk. Het panel adviseert hierbij wel om meer balans aan te brengen qua aandacht en uitwerking tussen de theoretische onderdelen van de scriptie en de onderdelen aanbevelingen, financiële onderbouwing en implementatie. Met het vernieuwde afstudeerprogramma heeft de opleiding relevante stappen gezet in het aanbrengen van differentiatie in type eindwerken. Het panel ziet nog ontwikkelkansen in het mogelijk maken van het volledig afstuderen met beroepsproducten. Het panel kan zich vinden in de beoordelingen, maar de becijfering mag een grotere bandbreedte hebben.

Het werkveld is te spreken over de kwaliteit en het functioneren van de alumni. De alumni vinden dat de opleiding hen adequaat heeft voorbereid op het werkveld. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 4 als **'voldoet'**.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De hbo-bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management leidt kwalitatief goede ondernemers en retail managers op die direct aan de slag kunnen binnen het werkveld. Het panel is zeer positief gestemd over de kwaliteit die de opleiding realiseert. Voor alle standaarden voldoet de opleiding ruim aan de basiskwaliteit zoals beschreven in het Beoordelingskader 2018 van de NVAO. Op basis van de beslisregels van de NVAO komt het panel tot het algemene eindoordeel 'positief' voor de hbo-bachelor Ondernemerschap & Retail Management van de Haagse Hogeschool.

6. AANBEVELINGEN

In het rapport zijn diverse ontwikkelpunten benoemd. Deze ontwikkelpunten zijn alle van belang, maar het panel wil in dit hoofdstuk de nadruk leggen op de volgende vijf aanbevelingen:

Uitdraging profilering versterken

Het profiel van de opleiding kan sterker naar buiten worden uitgedragen. Het profiel bevat veel positieve punten die sterker over het voetlicht gebracht kunnen worden, bijvoorbeeld in commerciële uitingen. Het panel merkt dat het beroepenveld trots is. Via deze weg kan de opleiding bijvoorbeeld gebruik maken in hun voorlichting van positieve ervaringen van studenten, alumni en het beroepenveld. Het profiel van de opleiding, de vraag "wat willen we betekenen voor de regio?" zou sterker in de voorlichting naar voren kunnen komen. Zo kunnen de beroepsrollen waarvoor opgeleid wordt, en de toegevoegde waarde die de ORM-afgestudeerden kunnen hebben in met name het MKB, scherper zichtbaar gemaakt worden. De opleiding zou naar de mening van het panel in haar uitingen en voorlichting de verschillende beroepen c.q. beroepsrollen die studenten kunnen gaan vervullen na succesvol afronden van de opleiding sterker kunnen neerzetten alsmede de mogelijkheden voor doorstuderen naar een (professionele en academische) master.

Samenhang in de onderbouw

Het panel adviseert de opleiding om kritisch te kijken naar de modules in de eerste jaren en of deze modules in relatie staan tot de projecten waar de studenten op dat moment mee bezig zijn. In jaar 1 volgen studenten bijvoorbeeld een onderzoeksmodule. De toepasbaarheid van deze module was niet direct zichtbaar of toepasbaar in de projecten. Dit zorgt ervoor dat deze module studenten minder aanspreekt. De opleiding heeft al relevante stappen gezet door de onderzoeksmodule op een ander moment in het programma te plaatsen. Het panel is van mening dat de opleiding de samenhang nog sterker kan vergroten door de modules nog beter te laten aansluiten op de lopende projecten.

Real-life-casuïstiek gebruiken

Het panel adviseert de opleiding om de beroepspraktijk en daarmee real-life-casuïstiek meer het vertrekpunt van onderwijs te maken. Dit mede om de oriëntatie op de beroepspraktijk te versterken en studenten in de loop van de studie daarmee een goed beeld te laten opbouwen met betrekking hun perspectieven op de arbeidsmarkt dan wel om door te studeren.

Multidisciplinair samenwerken

Het panel ziet ontwikkelingsperspectieven voor de opleiding om binnen de faculteit Business, Finance en Marketing meer multidisciplinair te werken tussen de opleidingen en meer interdisciplinair met het werkveld. Het panel ziet hier voor ORM een belangrijke positie weggelegd om ondernemend vermogen (intrapreneurship) te ontwikkelen voor studenten van andere opleidingen door gezamenlijk aan multidisciplinaire projecten te werken op basis van maatschappelijke en economische vraagstukken van de regio. Voor ORM studenten biedt dit de mogelijkheid om relevante generieke competenties te ontwikkelen als multidisciplinair samenwerken.

Afstuderen op beroepsproducten

Het panel geeft de opleiding in overweging om een nog grotere differentiatie in type eindwerkstukken mogelijk te maken, waarbij studenten meer kunnen gaan afstuderen op beroepsproducten zonder het onderzoekend vermogen te kort te doen. Dit biedt studenten de mogelijkheid om op basis van hun talent, ambitie en leerstijl op passende wijze de te behalen eindcompetenties aan te tonen. Het panel adviseert dit te meer daar de opleiding zelf aangeeft "doeners met denkkraft" op te leiden. De prestaties die studenten moeten neerzetten zouden nog sterker gericht kunnen worden op beroepsproducten. Dit kan de motivatie van studenten verhogen en daarmee uitdagend werken.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen De Haagse Hogeschool hbo-bachelor Ondernemerschap & Retail Management voltijd	
Standaard	Oordeel
Standaard 1. De beoogde leerresultaten	Voldoet
Standaard 2. Onderwijsleeromgeving	Voldoet
Standaard 3. Toetsing	Voldoet
Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten	Voldoet
Algemeen eindoordeel	Positief

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management – de Haagse Hogeschool – 21 januari 2021

Tijd	Programmaonderdeel	Gesprekspartners
8.30 – 9.15	Gesprek met management	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Faculteit Business, Finance & Marketing • Opleidingsmanager Ondernemerschap & Retail Management • Teamleider Ondernemerschap & Retail Management
9.15 – 9.30	Pauze, intern overleg panel	
9.30 – 10.15	Gesprek met docenten	<ul style="list-style-type: none"> • Docent Management & Organisatie en begeleider Retail Management • Leerlijnvoorzitter en docent Marketing en begeleider Ondernemerschap • Docent Management & Organisatie en begeleider Ondernemerschap • Docent Economie begeleider praktijklijn Ondernemerschap • Lid Leerplancommissie en docent Communicatie
10.15 – 10.45	Pauze, intern overleg panel	
10.45 – 11.45	Gesprek met studenten	<ul style="list-style-type: none"> • Eerstejaars student • Tweedejaars student, lid Opleidingscommissie • Tweedejaars student • Tweedejaars student • Vierdejaars student • Vierdejaars student • Vijfdejaars student
11.45 – 12.45	Lunch, intern overleg panel	
12.45 – 13.45	Gesprek met docentonderzoekers en lectoren	<ul style="list-style-type: none"> • Docentonderzoekers • Lector Duurzame Talentontwikkeling • Lector Innovation Networks • Senior onderzoeker Innovation Networks & lector Cybersocial Design bij Hogeschool Rotterdam
13.45 – 14.15	Pauze, intern overleg panel	
14.15 – 15.15	Gesprek met leden Examencommissie/Toetscommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Examencommissie • Voorzitter Toetscommissie en lid Examencommissie • Voorzitter Toetscommissie en lid Examencommissie en Afstudeercommissie • Lid Toetscommissie
15.15 – 15.45	Pauze, intern overleg panel	
15.45 – 16.45	Gesprek met leden BVC en alumni	<ul style="list-style-type: none"> • BVC-lid, retail en ondernemerschap • BVC-lid, ondernemerschap • BV-lid, alumnus en retail • Alumnus en ondernemerschap • Alumna en ondernemerschap
16.45 – 17.00	Pauze	
17.00 – 18.00	Intern overleg panel, voorbereiding terugkoppeling	

18.00 – 18.30	Terugkoppeling en afsluiting van de audit	<ul style="list-style-type: none"> • Management ORM • Team ORM • Overige collega's en genodigden
---------------	---	---

NB. In verband met de privacywetgeving zijn hier uitsluitend de functies/rollen van gesprekspartners opgenomen. De namen van de gesprekspartners zijn bij de secretaris van het auditpanel bekend.

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland' van september 2018. Daarin staan de standaarden vermeld waarop het auditpanel zich bij de beperkte opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het auditpanel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

De secretaris lichtte het auditpanel voorafgaand aan de visitatie uitgebreid voor over het beoordelingskader en de -procedure en over de van hen verwachte attitude voor, tijdens en na de visitatie. Tevens zorgde de secretaris voor een kalibratie van het auditpanel door de interpretatie van de standaarden, de oordelen en de beslisregels door te nemen. Tijdens het audittraject bewaakte de secretaris de correcte procesgang, zag erop toe dat het oordeel van het auditpanel conform het kader tot stand kwam en ondersteunde het proces van de oordeelsvorming.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de betreffende opleiding. Voorafgaand aan het locatiebezoek vond een voorbereidend intern paneloverleg plaats waarin het auditpanel het informatiedossier en de onderliggende documenten besprak. Bovendien zijn de bevindingen van het auditpanel over de eindwerken tijdens het vooroverleg onderling gedeeld.

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.

Na overleg met de betreffende opleiding 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.

Het auditpanel bood studenten, docenten en andere betrokkenen bij de opleiding die niet waren opgenomen in het programma van het locatiebezoek, de gelegenheid om zaken onder de aandacht te brengen die zij van belang achten voor de beoordeling. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding de mogelijkheid daartoe tijdig en op correcte wijze bij hen onder de aandacht heeft gebracht en hen heeft geïnformeerd over hoe zij contact konden opnemen met de secretaris van het auditpanel. Het auditteam ontving geen reacties.

Verantwoording digitale audit

In verband met de maatregelen rondom het Coronavirus waren er ten tijde van de audit van overheidswege restricties voor het mogen reizen en waren er richtlijnen voor het bewaren van afstand tot elkaar. In nauw overleg tussen het auditpanel en de opleiding is besloten om de

audit online uit te voeren. Daarvoor is gebruik gemaakt van Microsoft Teams. De opleiding was verantwoordelijk voor het faciliteren van de online omgeving. Het panel had een privéruimte waarin tussentijds overleg werd gevoerd. Voorafgaand aan de audit zijn er heldere afspraken gemaakt over het verloop van de audit. Tussen de gesprekken door vond er telefonische afstemming plaats tussen de secretaris en de opleiding.

Afstemming deelpanels binnen het cluster

De visitatie binnen dit cluster is uitgevoerd door de visitatiebureaus Hobéon en NQA en Kwaliteitsnet waarbij Hobéon 3 hogescholen, NQA 2 hogescholen en Kwaliteitsnet 1 hogeschool heeft beoordeeld. Gedurende het traject hebben de voorzitters van de betrokken kernpanels met elkaar afgestemd over de opzet en de focuspunten van de audits.

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 auditpanels geborgd door de ondersteuning van zo veel mogelijk dezelfde secretaris vanuit zowel Hobéon als NQA en door de inzet van getrainde voorzitters.

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 standaard 'voldoet', 'voldoet ten dele' of 'voldoet niet' scoren. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, September 2018'. 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 kwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding. Het eindoordeel over de opleiding luidt: 'positief', 'positief onder voorwaarden' of 'negatief'.

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 beoordelingskader genoemde kwaliteitsstandaarden.

Beperkte opleidingsbeoordeling

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval positief indien alle standaarden 'voldoet' scoren.

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval positief onder voorwaarden indien Standaard 1 voldoet en maximaal twee standaarden een 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het auditpanel het opleggen van voorwaarden adviseert.

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval negatief indien:

- een of meer standaarden 'voldoet niet' scoren
- standaard 1 'voldoet ten dele' scoort
- een of twee standaarden 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het auditpanel niet adviseert om voorwaarden op te leggen;
- drie of meer standaarden 'voldoet ten dele' scoren.

BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

- Zelfevaluatie Ondernemerschap & Retail Management De Haagse Hogeschool, november 2020
- Beroeps- en opleidingsprofiel Ondernemerschap & Retail Management, november 2018
- BFM, Opleidingskader Faculteit Business, Finance & Marketing
- Ondernemerschap & Retail Management HHS, opleidingskader
- Schematische programmaoverzichten
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - leerresultaten, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Landelijk opleidingsprofiel ORM
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzichtslijst van *alle* recente eindwerken
- Jaarverslag examencommissie en verslagen opleidingscommissie
- Jaarverslag Afstudeercommissie
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.

Het panel heeft van vijftien studenten de eindwerken bestudeerd. Om redenen van privacy zijn de namen van afgestudeerden en hun studentnummers van wie het panel de eindwerken heeft bekeken niet opgenomen in deze rapportage. Namen van de afgestudeerde studenten, hun studentnummer evenals de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditpanel.

BIJLAGE IV Panelsamenstelling

Op 21 januari 2021 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Ondernemerschap & Retail Management van De Haagse Hogeschool, onder het nummer 009314. Deze opleiding behoort tot onderstaande visitatiegroep.

Naam visitatiegroep:	HBO Small Business groep 1
----------------------	----------------------------

De secretaris van het auditpanel beschikt over nadere informatie over de samenstelling en expertise van de panelleden die in bovengenoemde visitatiegroep zijn ingezet.

In onderstaande tabel volgen korte functiebeschrijvingen van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam	Rol	Korte functiebeschrijvingen
De heer ir. A.P. de Buck	Voorzitter	De heer De Buck is Lector Onderwijsvernieuwing en strategisch adviseur voor het CvB en de Raad van Toezicht van HZ University of Applied Sciences.
De heer B. van Grevenhof	Lid	De heer Van Grevenhof is projectmanager Ondernemerschap aan de Hogeschool van Amsterdam.
Mevrouw A. de Bruijn	Lid	Mevrouw De Bruijn was tot 2019 opleidingscoördinator van de opleiding Ondernemerschap en Retail Management van Avans Hogeschool. Ook was zij in 2018-2019 voorzitter van het landelijk opleidingsoverleg Ondernemerschap en Retail Management.
De heer R. Slikkerveer	Studentlid	De heer Slikkerveer studeert Ondernemerschap en Retail Management aan de Hogeschool Rotterdam.

De heer J.D. Schakenbos	Secretaris	De heer Schakenbos is NVAO-gecertificeerde secretaris.
-------------------------	------------	--

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende ten minste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling - anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het evaluatiebureau -, die een onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



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