

## **NHL Stenden Hogeschool**

**Associate degree Ondernemerschap  
& Retail Management  
Bachelor Ondernemerschap  
& Retail Management**

**Beperkte opleidingsbeoordeling**

# Samenvatting

In december 2020 zijn de bestaande Ad- en bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management van NHL Stenden Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het visitatiepanel heeft de voltijdse variant van beide opleidingen beoordeeld. De duale opleidingen Ad en bachelor Ondernemerschap & Retail Management zijn in februari 2020 met positief resultaat beoordeeld in het kader van het Experiment Leeruitkomsten en zijn daarom zoals afgestemd met de NVAO geen onderdeel van deze beoordeling. Het programma van de Ad-opleiding duurt twee jaar en de bacheloropleiding vier jaar. Het curriculum van de Ad-opleiding en de eerste twee jaren van de bacheloropleiding zijn, op de afstudeerfase na, gelijk aan elkaar. Na het afronden van de Ad-opleiding kan de student een programma volgen voor het inhalen van het ontbrekende onderdeel Engels en vervolgens de bacheloropleiding in twee jaar afronden.

Het panel beoordeelt beide opleidingen in zijn geheel als **positief**. De onderwijsteams van de Ad- en de bacheloropleiding bieden kwalitatief goed onderwijs aan. De programma's zijn zorgvuldig opgezet en het onderwijs wordt goed uitgevoerd. Kenmerkend is het duale karakter van het tweede studiejaar waarin studenten praktijkervaringen combineren met onderwijs. De bacheloropleiding biedt drie differentiaties aan: Fashion, Retail en Ondernemerschap. Beide opleidingen zijn gestart met de invoering van het onderwijsconcept Design Based Education (DBE). Bij dit concept vormen vraagstukken uit de beroepspraktijk het vertrekpunt van waaruit studenten zich ontwerpgericht ontwikkelen in co-creatie met docenten en het werkveld.

## Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen hanteren het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel van ORM. Het landelijke profiel relateert de competenties aan de Dublin descriptor en het HEO-profiel, de bacheloropleiding toont hiermee het bachelorniveau aan van de beoogde leerresultaten. De Ad-opleiding onderbouwt het Ad-niveau met behulp van de richtlijnen van het platform Ad. De aansluiting op de internationale eisen van de beroepspraktijk is aangegeven door de competenties te relateren aan het Entrepreneurship Competence Framework dat in 2016 is opgesteld.

De Raad van Advies, die aan beide opleidingen is gekoppeld, geeft de opleidingen inzicht over de ontwikkelingen in het opleidingsdomein. De grotere regionale, nationale en internationale retailers zijn in deze raad vertegenwoordigd. De betrokkenheid van de Raad van Advies bij de opleidingen is groot. Als de opleidingen meer nadruk willen gaan leggen op Ondernemerschap is het gewenst om leden met startup expertise of investeerders toe te voegen aan de Raad van Advies.

## Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het eerste studiejaar biedt een brede oriëntatie op ondernemen en retail management en legt de theoretische basis voor het resterende deel van beide opleidingen. In het tweede jaar zijn de studenten werkzaam in de praktijk waarbij ze het geleerde toepassen en zich verder ontwikkelen. Tijdens dit jaar worden de studenten ondersteund met theorielessen en vaardigheidstrainingen.

In het derde jaar volgen bachelorstudenten één van de differentiaties Retail, Fashion of Ondernemerschap en een minor. Het vierde studiejaar start met een semester onderwijs, waarna de studenten hun opleiding afronden met een beroepsgerichte stage en een afstudeeropdracht.

De programma's sluiten aantoonbaar aan op de beoogde leerresultaten van beide opleidingen. De relaties tussen competenties en modules zijn duidelijk aangegeven in de curriculummatrix. De competenties zijn uitgewerkt in leeruitkomsten. Deze leeruitkomsten zijn verdeeld over de onderwijsthema's, de doorlopende leerlijnen en de toetsing, die op deze wijze goed aansluiten op elkaar. Het onderwijs wordt goed uitgevoerd door betrokken docenten. De docenten werken in resultaatverantwoordelijke teams. In totaal zijn er vier teams, één per opleiding, associate degree of bachelor en één per voltijdse of duale variant. De docenten zijn inhoudelijk deskundig en beschikken over voldoende didactische vaardigheden. Ze onderhouden een uitgebreid netwerk met ondernemers en retailers dat veelvuldig wordt ingezet bij het onderwijs.

### **Standaard 3: Toetsing**

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De toetsing wordt zorgvuldig uitgevoerd. De rolverdeling ten aanzien van het uitvoeren, evalueren en verbeteren van de toetsing is duidelijk. De leerplanschema's zijn overzichtelijk en de opleidingen informeren de studenten vooraf over de toetsing en de beoordelingscriteria. De beoordeling van de Proeve van Bekwaamheid bij de Ad-opleiding en de Afstudeeropdracht bij de bacheloropleiding worden voldoende inzichtelijk uitgevoerd.

De borging van de toetskwaliteit is op orde. De examencommissie vervult haar taken volgens de WHW-regelgeving. De toetscommissie, die namens de examencommissie de toetsing evalueert, draagt bij aan de goede kwaliteit van toetsing. De curriculumcommissie en examencommissie werken vanuit hun eigen verantwoordelijkheid samen aan de toetskwaliteit.

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

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De beoogde leerresultaten worden bij beide opleidingen gerealiseerd. Beide opleidingen ronden het programma af met een afstudeerfase. In de Ad-opleiding tonen de studenten in de Proeve van Bekwaamheid aan dat ze de competenties beheersen op het operationeel/tactische Ad-niveau. Ze stellen een portfolio samen en presenteren dit portfolio. In een assessmentgesprek reflecteren ze op het bereikte eindniveau en wat dat betekent voor de toekomst na het afstuderen. In de bacheloropleiding gaan studenten op stage en voeren ze een afstudeeronderzoek of opdracht uit voor het stage-biedende bedrijf. Deze studenten stellen ook een portfolio samen dat met het afstudeerwerkstuk en een werkbeoordeling van het stage-biedende bedrijf wordt besproken in een assessmentgesprek. Beide opleidingen zijn sterk gefocust op de professionele ontwikkeling. Ze sluiten volgens afgestudeerden en werkgevers goed aan op de beroepspraktijk. De opleidingen houden contact met afgestudeerden die regelmatig in de rol als werkplekbegeleider of opdrachtgever betrokken worden bij de opleiding.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>2</b>
<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>Schets van de opleidingen</b>	<b>8</b>
Basisgegevens opleidingen	9
Terugblik vorige visitatie	9
<b>Beoordeling NVAO-standaarden</b>	<b>10</b>
<b>Standaard 1    Beoogde leerresultaten</b>	<b>11</b>
<b>Standaard 2    Onderwijsleeromgeving</b>	<b>14</b>
<b>Standaard 3    Toetsing</b>	<b>19</b>
<b>Standaard 4    Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>21</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>24</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>25</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>26</b>
1.    Bezoekprogramma	26
2.    Bestudeerde documenten	27



# Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de voltijdse variant van de bestaande Ad- en bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management (ORM) van NHL Stenden Hogeschool (NHLS). De duale opleidingen nemen deel aan het experiment leeruitkomsten en zijn in het kader van dit experiment in februari 2020 al met een positief resultaat door een visitatiepanel beoordeeld. Aangezien deze beoordeling binnen het tijdsbestek van een jaar plaats vond, zijn de duale opleidingen niet opnieuw meegenomen bij deze beoordeling. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van NHLS en in overleg met de opleidingen. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2020 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 10 december 2020. Het visitatiepanel bestond uit: E.T.M. Hendriks (voorzitter, domeindeskundige), drs. M.M. Mommaal-Stoeker (onderwijsdeskundige), M.J.E. Hoogvliet (domeindeskundige), J.P.M. Hompus (student-lid).

De heer ir. A.B.C. Hoitink, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel. Het student-lid heeft op afstand online deel moeten nemen aan het locatiebezoek in verband met de geldende coronamaatregelen tijdens de visitatie.

De Ad- en bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management is ingedeeld in de visitatiegroep HBO Small Business groep 1. 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. De afstemming tussen de panels wordt verder geborgd door de ondersteuning van, zo veel mogelijk, dezelfde secretaris vanuit NQA en andere evaluatiebureaus en door de inzet van getrainde voorzitters.

## *Werkwijze panel en procesverloop*

Voor de opleidingsbeoordeling hebben de opleidingen een zelfevaluatie met bijbehorende bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel acht afstudeerdossiers van de Ad-opleiding en twaalf afstudeerdossiers van de bacheloropleiding bestudeerd. Deze twintig dossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van alumni van de afgelopen twee jaar zoals aangegeven in bijlage 2. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in de waardering van de afstudeerdossiers.

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. In dit overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA en het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van beide opleidingen, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezokedag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie per opleiding. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel de eindoordelen en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleidingen. Medewerkers en studenten van beide opleidingen zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezokedag om (inloopspreekuur). Van deze gelegenheid is geen gebruik gemaakt.

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, die is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede conceptrapportage opgesteld, die ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd bij de opleidingen. De panelleden hebben kennisgenomen van de reactie van de opleidingen en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld. 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.

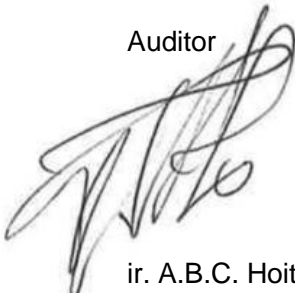
Utrecht, 7 april 2021

Panelvoorzitter



E.T.M. Hendriks

Auditor



ir. A.B.C. Hoitink

## Schets van de opleidingen

NHL-Stenden Hogeschool biedt een tweejarige Associate degree (Ad) en vierjarige bacheloropleiding ORM aan. Bij beide opleidingen legt NHL-Stenden de focus op de retail sector. Deze focus blijkt uit de naam Retail Business School van NHL Stenden die wordt gehanteerd. De ORM-opleidingen leiden studenten op voor ondernemerschap en managementfuncties in de retail sector en het midden- en kleinbedrijf. Daarbij hanteren ze het uitgangspunt 'Goed onderwijs maken we samen'. In het onderwijs leggen ze voortdurend de verbinding tussen studenten, werkveld en de opleiding. De relaties met de retail sector zijn sterk ontwikkeld. Landelijk gezien zijn de opleidingen toonaangevend voor het retail onderwijs dat is gericht op werkenden.

Binnen NHL-Stenden vormen de opleidingen samen met Commerciële Economie en International Business de Academie Commerce & International Business. Deze academie is één van de veertien academies die sinds de fusie tussen NHL en Stenden in 2018 zijn ontstaan. Tegelijk met deze fusie is het onderwijsconcept Design Based Education (DBE) ingevoerd. In dit concept werken studenten aan actuele vraagstukken uit beroepspraktijk en ontwikkelen ze hun competenties in nauwe samenwerking met de beroepspraktijk en docenten. De bacheloropleiding ORM heeft in eerste instantie in het derde en vierde studiejaar met het DBE-concept ervaringen opgedaan. Vervolgens is een nieuw curriculum ontwikkeld dat vanaf september 2020, te beginnen bij het eerste studiejaar wordt ingevoerd bij beide opleidingen.

In totaal studeren ongeveer 840 studenten één van de ORM-opleidingen. Van deze studenten studeren ongeveer 280 studenten de voltijdse variant van de Ad- en bacheloropleiding. Het merendeel, ongeveer 560 studenten, studeert de duale variant van deze opleidingen. Door het relatief grote aandeel duale studenten zijn de opleidingen sterk verbonden met werkenden in de praktijk en is er veel praktijkervaring opgebouwd in de onderwijsteams. Deze praktijk betreft vooral de retail sector die ingrijpend is gewijzigd door de Covid-19 pandemie. De voltijdse variant van beide opleidingen biedt door deze pandemie het onderwijs en de toetsing grotendeels online aan. Op het moment van de visitatie is het contactonderwijs voor eerstejaars ongeveer 40 procent fysiek en verloopt de resterende 60 procent via online platforms. Het onderwijs voor ouderejaars studenten bestaat voornamelijk uit online-onderwijs.



## Basisgegevens opleidingen

Naam opleiding in CROHO	Ad Ondernemerschap & Retail Management
Oriëntatie en niveau	Hbo; Associate degree
Graad	Associate degree
Aantal studiepunten	120
Variant	Duaal, voltijd
Onderwijstaal	Nederlands
Registratienummer in CROHO	80010
Vestigingsplaatsen	Duaal: Leeuwarden en Amsterdam, Voltijd: Leeuwarden

Naam opleiding in CROHO	B Ondernemerschap & Retail Management
Oriëntatie en niveau	Hbo; Bachelor
Graad	Bachelor of Science
Aantal studiepunten	240
Variant	Duaal, voltijd
Onderwijstaal	Nederlands
Registratienummer in CROHO	35523
Vestigingsplaatsen	Duaal: Leeuwarden en Amsterdam, Voltijd: Leeuwarden

## Terugblik vorige visitatie

De vorige reguliere visitatie vond in 2013 plaats en in februari 2020 zijn de duale opleidingen in het kader van het Experiment Leeruitkomsten gevisiteerd. In februari 2020 adviseerde het panel om werkveldpartners actiever te betrekken bij het formuleren van leeruitkomsten. De opleidingen hebben het voorjaar van 2020 werkveldvertegenwoordigers geïnterviewd en de leeruitkomsten besproken met de Raad van Advies. Bij de vorige visitatie zijn aanmoedigingen en adviezen gegeven die betrekking hadden op het toetsen en op het afstudeerwerkstuk. Deze adviezen hadden betrekking op het gebruik van rubrics, het vierogenbeleid en de toetscommissie. Deze adviezen zijn volgens het panel door beide opleidingen in de afgelopen jaren meegenomen bij het ontwikkelen van de curricula. Daarnaast is de afstudeerfase bij de bacheloropleiding gereviseerd. Deze nieuwe opzet van afstuderen is bij standaard vier beschreven.

# Beoordeling NVAO-standaarden

## 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 Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel ziet dat beide opleidingen het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel van ORM hanteren. Daarmee tonen de opleidingen aan dat de beoogde leerresultaten inhoudelijk relevant zijn voor het opleidingsdomein. In het landelijke profiel zijn de competenties gerelateerd aan de Dublin Descriptoren, zodat de bacheloropleiding aansluit op het bachelorniveau. Het Ad-niveau hanteert dezelfde competenties waarbij het Ad-niveau is aangegeven. De beoogde leerresultaten sluiten aan op de internationale eisen van de beroepspraktijk, omdat in het landelijk profiel is aangegeven hoe de competenties zich verhouden tot het Entrepreneurship Competence Framework uit 2016.

De Raad van Advies adviseert beide opleidingen over ontwikkelingen in het opleidingsdomein. De grotere regionale, nationale en internationale retailers zijn in deze raad vertegenwoordigd. Het panel is onder de indruk van de betrokkenheid van de leden en de invloed op de strategische koers van beide opleidingen. Gezien de plannen om het ondernemerschap meer te benadrukken adviseert het panel om leden met startup expertise of business angels toe te voegen aan de Raad van Advies.

### Onderbouwing

#### *Ontwikkelingen in het werkveld*

De bedrijven en organisaties uit het werkveld hebben met elkaar gemeen dat ze in direct contact staan met de klanten. Dit contact wijzigt door de digitalisering van de maatschappij en door het toenemende online koopgedrag. De klanten verwachten van ondernemers en retailers dat ze zowel bij online als offline aankopen waarde kunnen toevoegen voor de klant. Vooral het online retailkanaal ontwikkelt zich sterk. Er ontstaan nieuwe beroepen en de opleidingen zien de werkgelegenheid in het online retailkanaal groeien. Door de digitalisering ontstaan er gegevens en data waarmee bedrijven en organisaties de rendementen kunnen verbeteren.

Volgens de opleidingen vragen deze ontwikkelingen, die door de Coronamaatregelen worden versneld, om breed opgeleide professionals met specifieke digitale kennis en vaardigheden van Commerce, Supply Chain Management en Marketing. Van hen wordt verwacht dat ze snel in kunnen spelen op de gewijzigde omstandigheden en dat ze op zoek gaan naar nieuwe verdienmodellen. Dit vraagt volgens de opleidingen niet alleen om professionals die leiding kunnen geven in onzekere situaties en om kunnen gaan met stress, maar vooral ook om creativiteit en wendbaarheid.

### *Beroepsbeeld*

Het panel stelt vast dat het beroepsprofiel van beide opleidingen aansluit op het beroepsdomein en op de eisen van de beroepspraktijk. De opleidingen hanteren het beroepsprofiel dat door alle ORM-opleidingen gezamenlijk in overleg met werkveldvertegenwoordigers is opgesteld. Dit beroepsprofiel onderscheidt twee beroepen: de zelfstandige ondernemer en de ondernemende retail manager. De eerste runt zelfstandig een bedrijf voor eigen rekening en risico. De tweede werkt in een beroepsomgeving die producten en diensten levert aan finale consumenten.

Het panel is het eens met de functieversillen tussen Ad-ORM en bachelor ORM zoals die door de opleidingen worden gehanteerd. Een Ad-afgestudeerde functioneert op operationeel/tactisch niveau en is in staat om operationele processen uit te voeren en te verbinden met de strategie en visie van een onderneming. Een bachelorafgestudeerde functioneert op tactisch/strategisch niveau binnen een onderneming. Hij of zij is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de eigen onderneming of een vestiging, of is aangesteld als adviseur bij een retail organisatie.

### *Beoogde leerresultaten*

De beoogde leerresultaten sluiten volgens het panel aan op de eisen van het beroepenveld en op de internationale eisen voor ondernemerschap. De opleidingen hanteren het landelijke ORM-competentieprofiel voor het curriculum dat sinds september 2020 stapsgewijs wordt ingevoerd. Het competentieprofiel van het bestaande curriculum vertoont veel overeenkomsten met het landelijke competentieprofiel. Figuur 1 geeft een overzicht van de competenties die behoren bij het landelijke profiel en de competenties van het bestaande curriculum dat uitfaseert.

<b>Landelijk ORM competenties Vanaf 2018</b>	<b>NHL- Stenden ORM competenties Van 2016-2020</b>
Innoveren	Ondernemen
	Creatief en innovatief handelen
Waardecreatie	Commercieel handelen
	Waardengeoriënteerd handelen
Resultaatgericht handelen	Resultaatgerichtheid
	Flexibiliteit
Leiderschap	Leidinggeven
Managen & Organiseren	Plannen, organiseren en beheren
Samenwerken & Netwerken	Samenwerken
Onderzoekend vermogen	Onderzoeken en Analyseren
Analytisch vermogen	
Lerend vermogen	Leervermogen
Communiceren	Communiceren

*Figuur 1: Het landelijke ORM-competentieprofiel van het nieuwe curriculum en het NHL-Stenden competentieprofiel ORM (coursedocument Bachelor Ondernemerschap en Retailmanagement)*

De competenties van de bacheloropleiding sluiten aan op het hbo-bachelorniveau en op het economisch opleidingsdomein. De competenties van het landelijke competentieprofiel zijn gerelateerd aan de Dublin descriptoren en aan het Hoger Economisch Onderwijs profiel. Deze

competenties zijn bovendien gerelateerd aan het Entrepreneurship Competence Framework EntreComp dat de Europese Commissie in 2016 heeft opgesteld. Dit is een internationaal raamwerk voor curricula die zich richten op ondernemerschap. Daarmee voldoen de competenties van de opleiding aan de internationale richtlijnen voor ondernemerschap.

Het Ad-niveau van de competenties is voor de Ad-opleiding uitgewerkt aan de hand van richtlijnen van het platform Associate Degree. Het platform gaat uit van vijf deelgebieden die parallellen vertonen met de Dublin Descriptoren. Dit zijn de deelgebieden: methodisch handelen, samenwerken, communiceren, probleemoplossend vermogen en lerend vermogen. Volgens het panel is elk deelgebied voldoende uitgewerkt op Ad-niveau. De opleiding heeft hierbij de principes gehanteerd die door het platform zijn aanbevolen. Dit zijn principes zoals de mate van zelfstandigheid, complexiteit, reikwijdte van het probleem en de mate van kennistransfer.

#### *Afstemming met het werkveld*

Het panel is van mening dat de beoogde leerresultaten zorgvuldig met het werkveld worden afgestemd. Op strategisch niveau gebeurt dit met de Raad van Advies. Naast ondernemers en regionale retailers zijn de nationale en internationale retailers zoals HEMA, Bijenkorf en IKEA in deze raad vertegenwoordigd. Het panel merkt op dat Raad van Advies een waardevolle impuls geeft aan de ontwikkeling van beide opleidingen. Een van de ontwikkelingen is de toenemende interesse bij studenten voor het Ondernemerschap. Als de opleidingen besluiten om meer nadruk te leggen op Ondernemerschap adviseert het panel om start up expertise of een particuliere geldverstrekker die in startende bedrijven investeert toe te voegen aan de Raad van Advies. Het panel merkt daarnaast op dat de omvangrijke duale opleidingen een positief effect hebben op de afstemming met het werkveld. Het opleiden van werkenden in de beroepspraktijk leidt tot continue afstemming van de beoogde leerresultaten met het werkveld.

## 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 Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De onderwijsleeromgeving van de Ad-opleiding en de eerste twee jaren van de bacheloropleiding zijn met uitzondering van de afstudeerfase gelijk aan elkaar. Het eerste studiejaar biedt een brede oriëntatie en legt een theoretische basis. In het tweede jaar passen studenten de theorie toe en ontwikkelen ze zich verder in de beroepspraktijk. Studenten zijn dit jaar op stage en komen gemiddeld één dag per twee weken voor onderwijs naar de hogeschool. De Ad-studenten sluiten het tweede jaar af met een afstudeerfase en de bachelorstudenten gaan door met hun opleiding. In het derde jaar maken de bachelorstudenten een keuze uit de differentiaties Retail, Fashion of Ondernemerschap en volgen daarna een minor. Het vierde studiejaar start met een semester onderwijs, waarna studenten de opleiding afronden met een stage en een afstudeeropdracht.

De inhoud van de programma's sluit aantoonbaar aan op de beoogde leerresultaten van beide opleidingen. De curriculummatrix geeft de relatie tussen beoogde leerresultaten en modules duidelijk weer. Het panel vindt de inhoud van beide opleidingen passend bij de doelstellingen. Het panel is positief over de uitwerking van de competenties in leeruitkomsten waardoor competenties, onderwijs en toetsing met elkaar worden verbonden.

De docenten zijn inhoudelijk deskundig en beschikken over voldoende didactische vaardigheden om het DBE-concept uit te voeren. Door de organisatie met resultaatverantwoordelijke opleidingsteams is het eigenaarschap bij docenten goed ontwikkeld en zijn de teams merkbaar betrokken bij de opleidingen. Het onderwijs wordt zorgvuldig uitgevoerd en het DBE-concept past goed bij deze opleidingen. Het netwerk van ondernemers en retailers is stevig en wordt veel ingezet. Dit is passend bij het DBE-onderwijsconcept in het nieuwe curriculum. Het panel adviseert om het leren van de studenten explicieter te benoemen zodat ze zich meer bewust worden van de ontwikkeling die ze doormaken.

### Onderbouwing

#### *Programma Ad-opleiding en eerste twee jaren bacheloropleiding*

De onderwijsleeromgeving van de Ad-opleiding is op de afronding van de Ad na, gelijk aan de eerste twee jaren van de bacheloropleiding. Het programma bestaat uit thema's met relevante vraagstukken of problemen uit de beroepspraktijk, zoals het beter benutten van online verkoopkanalen, of het Customer Journey project. De studenten werken in groepen of individueel aan een vraagstuk of een probleem dat door het werkveld wordt aangedragen. Ze voeren beroepstaken uit of leveren beroepsproducten op. Voorbeelden hiervan zijn een adviesrapport, een verbeterplan of een ontwerp van een collectie, of winkelinterieur. De thema's worden ondersteund met theorieonderwijs en trainingen die zoveel mogelijk aansluiten op het vraagstuk.

Figuur 2 geeft een overzicht van het Ad-programma en de eerste twee jaren van het bachelorprogramma.

Jaar 1	Ad- en eerste twee jaar van het bachelorprogramma	
Periode	Thema	EC
1	<b>Retail Exploratie:</b> focus op verkenning van Retail en Ondernemerschap	9
	<b>Skills bootcamp:</b> introductie op de ontwikkeling van 21st century skills	3
2	<b>De klantreis:</b> project: Customer journey	9
3	<b>Commerce en Marketing:</b> project: E-commerce	9
4	<b>Organisatieontwikkeling:</b> project: Business concept	9
1-4	<b>Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling:</b> doorlopende leerlijn gericht op aantonen en ontwikkelen van competenties	12
2-4	<b>Start up project:</b> Ontwikkelen van een Business Model Canvas voor een eigen te starten bedrijf	9
Jaar 2	Ad- en bachelorprogramma	
1-4	<b>Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling:</b> benoemen eigen leervragen, toepassen in de werkomgeving en reflecteren op ontwikkeling	15
1-4	<b>HRM en Productiviteit:</b> de effectiviteit van de inzet van mensen en middelen in de organisatie analyseren en een voorstel voor verbetering ontwerpen	15
1-4	<b>Verandermanagement en leiderschap:</b> een veranderproject voor (een afdeling) van de organisatie in gang zetten in de rol van projectleider	15
1-4	<b>Werken als beginnend leidinggevende:</b> functioneren in de beroepspraktijk en leren leiding geven op operationeel/tactisch niveau	15

*Figuur 2: Overzicht van het Ad-programma en de eerste twee jaren van het bachelorprogramma*

Het panel constateert dat in het eerste jaar van het programma een solide basis wordt gelegd. De thema's zoals Retail Exploratie en Business Concept brengen de studenten in aanraking met de volle breedte van het werkveld. De studenten kunnen zich zo voldoende oriënteren en bepalen welk vervolg ze gaan geven aan het tweede jaar waarin ze onderwijs combineren met stage.

De thema's van het tweede jaar voeren de studenten uit in de beroepspraktijk. Ze leren onder andere het starten van een veranderproject bij de stage-biedende organisatie. Daarnaast leren ze hoe het is om leiding te geven aan een team. Het praktijkleren wordt ondersteund door vijf onderwijsdagen in te roosteren per periode van negen weken. Op deze dagen kunnen studenten kennis vergaren en vaardigheden trainen. Daarnaast worden de studenten begeleid bij de opdrachten en in hun ontwikkeling. Aan het einde van het tweede jaar ronden Ad-studenten de opleiding af met een Proeve van Bekwaamheid (PvB). De PvB met een omvang van 5 EC is het laatste onderdeel van de leerlijn Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling (PPO). De bachelorstudenten werken in plaats van de PvB aan hun Engelse taalvaardigheden.

#### *Het derde en vierde jaar van de bacheloropleiding*

In het derde jaar kiezen de bachelorstudenten de context van hun programma. In het eerste semester maken ze een keuze uit de differentiaties Retail, Fashion of Ondernemerschap. In het tweede semester kiezen ze een verbredende of verdiepende minor. Het panel vindt het minoren aanbod ruim en veelzijdig. De studenten kunnen kiezen uit het aanbod van de hogeschool, een andere hogeschool via kies op maat, of kiezen voor een minor in het buitenland. De hogeschool biedt hiervoor een Grand Tour aan waarbij er wordt gestudeerd aan één van de buitenlandse sites van de hogeschool in Bali, Qatar, Zuid-Afrika of Thailand.

In het vierde jaar volgen alle studenten in het eerste semester de thema's Strategisch Management en Performance Management. In het tweede semester lopen ze stage en werken

ze een vraagstuk uit van de stage-biedende organisatie. Met deze afstudeeropdracht ronden ze de bacheloropleiding af.

Jaar 3	Bachelor	
Semester	Thema:	EC
1	<b>Retail:</b>	
	<b>Branding:</b> een brand plan ontwikkelen voor een retail organisatie	12
	<b>Retail Concept Development:</b> Ontwerpen van een vernieuwend retail concept	12
	<b>Fashion:</b>	
	<b>Fashion Design &amp; Marketing:</b> ontwerpen van een modecollectie inclusief de commerciële aspecten (inkoop en verkoop)	24
	<b>Ondernemerschap:</b>	
	<b>De bedrijfsadviseur:</b> werken aan diversiteit van vraagstukken vanuit verschillende disciplines	12
	<b>Ondernemen iets voor jou?:</b> schrijven van een ondernemersplan en ontwikkelen van ondernemersvaardigheden	12
	<b>Personal and Professional Development:</b> ontwikkelen van persoonlijk leiderschap in het perspectief van de (toekomstige) organisatie	6
2	<b>Minor:</b> minor binnen de opleiding, binnen de hogeschool of bij een andere hogeschool (Kies op Maat), óf	30
	<b>Exchange:</b> half jaar studeren aan buitenlandse universiteit, óf	
	<b>Grand Tour:</b> deelnemen aan een minor op een van de internationale campus sites van NHL Stenden.	
Jaar 4	Bachelor	
Semester	Thema:	
1	<b>Strategic Management:</b> werken aan een strategisch vraagstuk voor een opdrachtgever	12
	<b>Performance Management:</b> simulatiegame gericht op sturing en financiële performance	12
	<b>Personal and Professional Development:</b> persoonlijke ontwikkeling gerelateerd aan de maatschappij.	6
2	<b>Stage en afstudeeropdracht:</b> Werken in de beroepspraktijk in combinatie met adviserend of oplossingsgericht onderzoek	30

Figuur 3: Overzicht derde en vierde jaar van het bachelorprogramma

#### Inhoud van het programma

Het panel is onder de indruk van de inhoud van het onderwijs. De onderwerpen zijn relevant en het inhoudelijke niveau is goed. Het panel vindt dat de context van het programma een mooie opbouw kent. De thema's in het eerste jaar hebben betrekking op de context van de winkelvloer. Deze context wordt in de jaren geleidelijk aan verlegd naar grotere complexiteit en zelfstandigheid. In het laatste jaar van de bacheloropleiding is de context van het programma het hoofdkantoor van een onderneming of van een retail organisatie.

De inhoud van het competentiegerichte onderwijs is beschreven aan de hand van leeruitkomsten. Ze geven aan wat een student kent, begrijpt en doet bij een bepaald niveau van een competentie. De relatie van de leeruitkomsten met de BoKS en toetsing is ook aangegeven. Op deze wijze leggen de leeruitkomsten een duidelijke relatie tussen competenties, de BoKS, het leerproces en de toetsing. De leeruitkomsten zijn volgens het panel goed uitgewerkt en zijn een mooi instrument om de ontwikkeling van de studenten te monitoren. De ervaringen die zijn opgedaan bij de duale opleidingen zijn goed benut bij het uitwerken van de leeruitkomsten.

#### Design Based Education

Het panel is van mening dat het onderwijsconcept Design Based Education (DBE) aansluit bij de opzet en het karakter van de opleidingen. Kenmerkend voor het DBE-concept is het toepassen van Design Thinking en co-creatie in het onderwijs. Het panel meent dat dit goed past in het



onderwijs waarin creativiteit en ondernemerschap wordt benadrukt. Het Future Proof Retail Lab 'Circularity', behorend tot de retail differentiatie van het derde studiejaar, is een goed voorbeeld van het DBE-onderwijs.

Het panel adviseert de opleidingen om meer het proces te benadrukken waarin oplossingen of producten tot stand zijn gekomen. Bij Design Thinking komen ontwerpen en producten tot stand door telkens te testen en door in het ontwerpproces oplossingen terug te geven aan het werkveld. In het DBE-onderwijs is de beschrijving en reflectie op het totstandkomingsproces belangrijker geworden en is het uiteindelijke resultaat niet de enige factor die bepalend is voor de leeruitkomsten. Dat geldt ook voor de PPO-leerlijn. Het panel adviseert om in deze leerlijn het leren explicieter te benoemen zodat studenten zich meer bewust worden van de doorgemaakte ontwikkeling.

#### *Vormgeving van het onderwijs*

Het DBE-onderwijs is adequaat vormgegeven. Het onderwijs vindt plaats in groepen van 12 – 15 studenten. Deze groepen komen bijeen in 'onderwijsateliers' waar ze docenten en het werkveld ontmoeten om in co-creatie samen te werken aan een vraagstuk uit de beroepspraktijk. De opleidingen beschikken over een goed netwerk om DBE-onderwijs uit te kunnen voeren. Het panel merkt op dat docenten beschikken over een stevig en betrokken netwerk en dat dit netwerk veelvuldig wordt ingezet bij beide opleidingen.

Door de coronamaatregelen zijn de bijeenkomsten met studenten van de hogeschool verplaatst naar het digitale platform Teams. De studenten geven aan dat deze aanpassingen voldoende snel zijn doorgevoerd. Weliswaar wordt het directe onderlinge contact gemist, het digitale platform wordt volgens de studenten adequaat en naar tevredenheid ingezet door beide opleidingen.

Het panel vindt het terecht dat de opleidingen onderzoeken of het duale karakter van het tweede jaar in stand moet blijven. Een deel van de studenten geeft aan dat de opzet van het tweede jaar niet overeenkomt met de verwachtingen van een student die voor een voltijdprogramma heeft gekozen. Het panel merkt op dat door deze opzet een deel van de studenten de overstap maken van de voltijdse naar de duale variant. Bij deze keuzes en overwegingen worden de studenten volgens het panel goed begeleid door de studiecoach. De studenten geven aan dat ze zich gezien en gekend voelen door de docenten en de studiecoach die hen in de PPO-leerlijn begeleidt, coacht en helpt te reflecteren op de studie en hun ontwikkeling.

#### *De docenten*

Het panel stelt vast dat er voor beide opleidingen voldoende docenten zijn aangesteld. In totaal verzorgen 45 docenten, met een formatie van ongeveer 37 FTE het onderwijs voor ongeveer 840 studenten. Uit het docentenoverzicht blijkt dat de inhoudelijke expertise en de praktijkervaring bij de docenten meer dan voldoende aanwezig is. 37 docenten zijn master opgeleid en vijf docenten zijn bezig met een masteropleiding. Een relatief groot deel van de docenten is bezig met de Kwalificatie Basiskennis Examinering (BKE). Dit wordt veroorzaakt door het relatief grote aantal nieuwe docenten dat in de afgelopen jaren is aangesteld. Naast BKE-trajecten biedt de hogeschool cursussen aan via MyAcademy, zoals over het onderwijsconcept DBE.

Het panel is positief over de wijze waarop de docenten zich hebben georganiseerd. De organisatie is gericht op samenwerken in teamverband. De docenten maken onderdeel uit van

resultaatverantwoordelijke teams. Per opleiding, Ad en bachelor, en per opleidingsvariant, voltijd en duaal, is een onderwijsteam samengesteld. Aanvullend op de onderwijsteams zijn er expertgroepen en commissies ingericht, zoals de expertgroep afstuderen en de curriculumcommissie. Het panel concludeert uit de documentatie en de reacties van studenten dat de docenten betrokken zijn bij het ontwikkelproces van de studenten. De studenten geven aan dat docenten goed benaderbaar zijn en dat ze tijdens hun opleiding adequaat worden begeleid. De communicatie is zeer direct en laagdrempelig. De studenten geven aan dat de door hen geadviseerde verbeteringen herkenbaar worden opgepakt en doorgevoerd.

## Standaard 3 Toetsing

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

### Conclusie

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het toetsbeleid sluit aan op het nieuwe curriculum met het DBE-onderwijsconcept. Het panel vindt het terecht dat er minder summatief en meer formatief wordt getoetst. Het panel is onder de indruk van het programmatisch toetsen in de PPO-leerlijn. Het panel moedigt het voornemen aan om meer holistisch te gaan beoordelen, omdat deze vorm aansluit bij het DBE-onderwijsconcept.

De toetsing wordt zorgvuldig uitgevoerd. Er is een duidelijke rolverdeling bij het uitvoeren, evalueren en verbeteren van de toetsing. De leerplanschema's zijn overzichtelijk en de studenten worden vooraf geïnformeerd over de toetsing en de beoordelingscriteria. Het panel herkent dat de opleidingen bewust werken aan een goede kwaliteit van toetsing. De beoordeling van de Proeve van Bekwaamheid bij de Ad-opleiding en van de Afstudeeropdracht bij de bacheloropleiding wordt voldoende inzichtelijk uitgevoerd. Het panel adviseert om expliciet aan te tonen dat twee examinatoren het (gekalibreerde) eindoordeel hebben vastgesteld.

De borging van de toetskwaliteit is op orde. De examencommissie vervult haar taken volgens de WHW-regelgeving. De toetscommissie, die namens de examencommissie de toetsing evalueert, draagt bij aan de goede kwaliteit van toetsing. De curriculumcommissie en examencommissie werken vanuit hun eigen verantwoordelijkheid samen aan de toetskwaliteit.

### Onderbouwing

#### *Toetsbeleid*

Het toetsbeleid is volgens het panel duidelijk uitgewerkt en het panel herkent het toetsbeleid in het veranderende curriculum. Volgens de opleidingen dient de toetsing het leren van de studenten te bevorderen en niet alleen te beoordelen. Dit streven is te herkennen in het nieuwe curriculum waarbij het aantal summatieve toetsen wordt beperkt en er meer formatief wordt getoetst. In de doorlopende PPO-leerlijn wordt het leren en beoordelen met elkaar geïntegreerd door het programmatisch toetsen. De toetsing wordt daardoor meer ontwikkelgericht en het leren meer duurzaam. De toetsing bij de modules wijzigt van meer analytisch naar holistisch toetsen. In het nieuwe curriculum zijn een aantal assessments en opdrachtbeoordelingen ingevoerd waarbij dit tot uiting komt door het gebruik van een single-point rubric.

#### *Toetsuitvoering*

De toetsuitvoering is duidelijk en gestructureerd. Per opleiding geeft het leerplanschema een duidelijk overzicht van het toetsprogramma. Per studiejaar en onderwijseenheid zijn de toetsen, de toetsvorm en de beoordelingswijze aangegeven. De toetsvorm varieert van gesloten kennistoetsen tot portfolio's, beroepsproducten en reflectieverslagen. De studenten worden in de handleidingen van het onderwijs geïnformeerd over de toetsvorm en wijze van beoordelen.

Bij de toetsuitvoering wordt het vierogenprincipe gehanteerd. Kennisitems van kennistoetsen worden door meerdere docenten gemaakt. De presentaties, assessments en eindwerken worden door 2 examinatoren beoordeeld. Bij de beoordeling van opdrachten en projecten zijn steeds meerdere examinatoren betrokken.

Bij de uitvoering van de toetsing zijn de taken duidelijk verdeeld. De curriculumcommissie is verantwoordelijk voor het toetsbeleid en het toetsprogramma. Deze commissie heeft richtlijnen opgesteld voor het construeren, afnemen en beoordelen van toetsen. De examinatoren en coördinatoren voeren de toetsing uit. Ze worden daarbij ondersteund door de toetscommissie die namens de examencommissie de toetsing en de toetsresultaten evalueert. Het panel merkt op dat één van de docenten zowel lid is van de toetscommissie als van de curriculumcommissie. Het panel adviseert om deze rollen goed van elkaar te scheiden.

#### *Toetsing afstudeerfase Ad- en bacheloropleiding*

De afstudeerfase van de Ad-opleiding bestaat uit een proeve van bekwaamheid die wordt beoordeeld door een assessmentgesprek dat na de presentatie van het portfolio wordt gevoerd. Twee examinatoren bepalen of voor alle competenties bewijsstukken zijn verzameld en of de student over de bereikte niveaus kan communiceren en reflecteren. De eindbeoordeling van de afstudeerfase van de bacheloropleiding bestaat ook uit een assessmentgesprek. Voorafgaand aan dit gesprek heeft de student een logboek, een werkbeoordeling van de stage-biedende organisatie en een afstudeerwerkstuk ingediend. Twee examinatoren bepalen aan de hand van deze producten en het assessmentgesprek het bereikte eindniveau van de student.

#### *Borging kwaliteit van de toetsing*

Het panel is ervan overtuigd dat de examencommissie haar taken vervult zoals ze in de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) zijn vastgelegd. De examencommissie ORM bestaat uit vijf leden, waarvan één extern lid dat uit het werkveld afkomstig is. De examencommissie wijst examinatoren aan en adviseert de opleidingen ten aanzien van het toetsprogramma. De examencommissie behandelt klachten en verzoeken met betrekking tot toetsing, verleent vrijstellingen en houdt toezicht op het toetsproces. Voor de kwaliteitsborging heeft de examencommissie een toetscommissie ingesteld die volgens een jaarplan toetsen en toetsresultaten evalueert.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

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

### Conclusie

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Aan de hand van de beoordeelde eindwerken concludeert het panel dat bij beide opleidingen de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd. De Ad-afstudeerfase geeft een compleet beeld. De Proeve van Bekwaamheid laat zien dat Ad-studenten de competenties beheersen op operationeel/tactisch niveau. Het panel merkt op dat de studenten, ondanks de geboden mogelijkheden voor eigen initiatieven, standaardopdrachten uitvoeren om het eindniveau van de competenties aan te tonen. Het portfolio kan wat het panel betreft aan betekenis toenemen als studenten meer eigen werkervaringen en onderwijsproducten aanvoeren in het portfolio.

De afstudeerfase van de bacheloropleiding combineert functioneren in de praktijk met een afstudeerwerkstuk. Tijdens de stage tonen studenten de eindniveaus van alle competenties aan en het afstudeerwerkstuk legt nog extra de nadruk op de taakgerichte competenties. De studenten hebben daarbij de keuze uit een adviserend onderzoek of een ontwerp van een beroepsproduct aan de hand van een ontwerpgericht onderzoek. Het panel vindt dat de informatiegids de studenten goed ondersteunt in de keuze en uitwerking van één van deze werkstukken.

Beide opleidingen sluiten goed aan op de beroepspraktijk, zoals dat blijkt uit de reacties van alumni en werkgevers. De opleidingen onderhouden goed contact met alumni. Het komt regelmatig voor dat alumni in de rol als werkplekbegeleider of opdrachtgever in contact zijn met de opleiding. Het panel adviseert om meer naar buiten te treden met het DBE-concept. De opleidingen hebben de elementen herkenbaar in het programma gebracht. Het panel moedigt de opleidingen aan om studenten uit te dagen de geboden ruimte voor creativiteit en vrijheid te benutten. Volgens het panel zijn ondernemende professionals, die out of the box kunnen denken, waardevol voor het werkveld.

### Onderbouwing

#### *Afstudeerfase Ad-opleiding*

De afstudeerfase van de Ad-opleiding bestaat uit de Proeve van Bekwaamheid waarin studenten de beoogde leerresultaten aantonen. De studenten verzamelen producten die laten zien dat ze de competenties op Ad-niveau beheersen. Deze bewijsstukken vormen samen een portfolio dat wordt gepresenteerd en toegelicht. In een assessmentgesprek laten ze zien dat ze over de competenties kunnen communiceren en reflecteren. Het panel is het eens met de nieuwe opzet waarbij studenten de producten kunnen kiezen om de competenties aan te tonen. Het panel verwacht ook dat studenten zo meer verantwoordelijkheid nemen voor hun portfolio en bewuster de competenties gaan aantonen. Bovendien kunnen op deze wijze specifieke werkervaringen beter worden benut in het portfolio.

Het panel heeft van acht Ad-studenten de Proeve van Bekwaamheid gescreend. De eindwerken laten zien dat de beoogde leerresultaten worden behaald. De opzet van de afstudeerfase is goed uitgewerkt. Het vaststellen van de gerealiseerde leerresultaten is systematisch en uitgebreid. Drie eindwerken uit 2018-2019 hadden betrekking op een portfolio met voorgeschreven producten. De overige vijf eindwerken zijn in het afgelopen jaar gemaakt waarbij de portfolio's zijn samengesteld met producten naar vrije keuze. Het panel merkt op dat studenten meer gebruik kunnen maken van de geboden mogelijkheden bij het samenstellen van het portfolio en moedigt de opleiding aan om studenten hierop te wijzen.

#### *Afstudeerfase bacheloropleiding*

De afstudeerfase van de bacheloropleiding heeft betrekking op het laatste semester van de opleiding. In dit semester lopen de studenten stage in de beroepspraktijk en werken ze aan een afstudeerwerkstuk. Tijdens de stage tonen ze in het logboek de eindniveaus van alle competenties aan en in het afstudeerwerkstuk de eindniveaus van de taakgerichte competenties. De competenties hebben betrekking op het voormalige competentieprofiel en komen grotendeels overeen met de competenties van het nieuwe curriculum. Het afstudeerwerkstuk biedt een antwoord of een oplossing voor een vraagstuk van de stage-biedende organisatie. In de transitie van het bestaande probleemgestuurde onderwijs naar het nieuwe oplossingsgerichte onderwijs onderscheidt de opleiding twee vormen van afstudeerwerkstukken: het adviserend onderzoek en het ontwerpen van een beroepsproduct met behulp van Design Based Research. In de afstudeerhandleiding is een tool opgenomen zodat studenten een juiste keuze kunnen maken voor de afstudeervorm. Het onderzoeksproces hangt af van het vraagstuk of het op te leveren beroepsproduct. Gedurende de afstudeerfase houden studenten een logboek bij dat samen met het werkstuk en de werkbeoordeling de basis vormen voor het afrondende assessmentgesprek.

In het logboek wordt de bereikte niveaus van de competenties onderbouwd. In de werkbeoordeling wordt het beheersingsniveau van elke competentie aan de hand van criteria besproken en aangegeven door de bedrijfscoach. Het werkstuk, logboek en de werkbeoordeling samen worden in het assessmentgesprek besproken. De student bespreekt de bereikte eindniveaus en reflecteert op wat er is bereikt en wat dit betekent voor zijn/haar toekomstige ontwikkeling.

Het panel heeft twaalf afstudeerdossiers van de bacheloropleiding gescreend. De afstudeerwerkstukken zijn volgens het panel van een gemiddeld tot bovengemiddeld niveau. Er is bij het panel geen twijfel dat de beoogde leerresultaten worden bereikt. Net als bij de Ad-opleiding wordt het eindniveau gedegen en uitgebreid beoordeeld. Het afstudeerwerkstuk, de werkbeoordeling en het logboek samen geven een compleet beeld van de bereikte eindniveaus waarop in het assessment wordt doorgesproken en gereflecteerd. Het panel meent dat deze afstudeerfase de studenten goed voorbereidt op het beroepenveld. Na afronding hebben studenten een goed beeld gekregen van de bereikte eindniveaus en zijn ze in staat om over te stappen naar het beroepenveld. De stage-biedende bedrijven geven aan dat afstudeerwerkstukken aansluiten op hun wensen en relevant zijn voor hun organisatie. Het panel stelt vast dat relatief veel werkstukken een adviserend onderzoek betreffen. Het ontwerpgerichte en kort cyclische Design Based Research komt nog weinig voor. Het panel moedigt de opleiding aan om het DBE-onderwijsconcept door te zetten in het afstuderen en de studenten uit te dagen om het ontwerpen van een beroepsproduct in te zetten.

### *Functioneren afgestudeerden*

Uit de diverse contacten met het werkveld blijkt dat de afgestudeerden goed functioneren in de praktijk. De opleidingen kennen beide een afstudeerfase die zich afspeelt in de beroepspraktijk waardoor de afronding praktijkgericht is. Alumni van beide opleidingen komen na afronding doorgaans weer in contact met de opleiding als bedrijfscoach, stagebieder of opdrachtgever bij bepaalde thema's. Het panel vindt dat door deze verbinding de opleidingen goed aansluiten op het beroepenveld. Andersom geven alumni aan tevreden te zijn over de opleidingen, ze voelen zich goed voorbereid en ervaren in de praktijk de waarde van de opleiding. Het DBE-concept biedt volgens het panel ruimte voor creativiteit en ontwerpgerichte ontwikkeling. Dit zijn waardevolle elementen waarvan het werkveld meer bewust van mag zijn. Het panel moedigt de opleidingen aan om de mogelijkheden van dit concept te benutten en de student uit te dagen zodat ze zich ontwikkelen tot creatieve en ondernemende professionals.

## Eindoordeel over de opleiding

	Ondernemerschap & Retail Management (voltijdse variant)	
	Ad-opleiding	Bacheloropleiding
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet

De Ad-opleiding en de bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management voldoen op alle standaarden aan de basiskwaliteit van het beoordelingskader. De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis van de positieve kwaliteit over de vier standaarden komt het panel tot een positief eindoordeel over de opleiding als geheel. Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande Ad-opleiding en de bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management van NHL Stenden Hogeschool als **positief**



## **Aanbevelingen**

Het panel heeft geen specifieke aanbevelingen voor de opleiding.

## Deel III

### Bijlagen

#### 1. Bezoekprogramma

08.45-09.00 uur	Ontvangst Panel	NHL Stenden Leeuwarden
09.00–09.30 uur	- Welkom - Presentatie ORM - Toelichting materiaal	Directeur Academie Commerce & IB Teamleider Ad ORM VT Teamleider bachelor ORM VT Projectleider visitatie
09:30 – 10.00 uur	DBE Demo: Ontmoeting met de DBE- leeromgeving van ORM: Future Proof Retail Lab 'Circularity'.	Docent bachelor ORM / Retail, coördinator Future Proof Retail Lab, Docent bachelor ORM / Retail, Student jaar 4, bachelor ORM / Retail Horeca ondernemer participierend in Future Proof Retail Lab. Beleidsmedewerker Economische Zaken, Gemeente Leeuwarden, Lector International Entrepreneurship
10.00-11.00 uur	Materiaalbestudering en overleg	Panel
11.00-11.45 uur	<b>Gesprek docenten Ad en bachelor</b> Leeruitkomsten, leeromgeving en toetsing	Ad-opleiding: Docent Ondernemerschap, conceptontwikkeling, lid curriculumcommissie, Docent Fashion, retail en coaching, Docent, coaching, category management, inkoop, retail management. Bacheloropleiding: Docent branding, concept development, Docent fashion retail, afstuderen, Docent ondernemerschap, bedrijfseconomie, sociale media.
12.00-12.45 uur	<b>Gesprek studenten Ad en bachelor</b> Leeruitkomsten, leeromgeving en toetsing	Ad-opleiding: Studenten jaar 1 en jaar 2 (2x). Bacheloropleiding: Studenten jaar 1, jaar 3 en jaar 4.
13:00-14:00 uur	<b>Lunch met vertegenwoordigers werkveld</b>	Voorzitter Raad van Advies, Lid Raad van Advies, Ondernemer uit het werkveld betrokken bij praktijkonderwijs en afstudeeropdrachten.
14:00 – 14:40 uur	<b>Gesprek Gerealiseerde leerresultaten Associate degree</b>	Alumnus Ad ORM vervolgstudie bachelor ORM, Alumnus Ad ORM, Docent Ad ORM en lid afstudeercommissie, Docent Ad ORM, Coördinator afstudeerfase Ad ORM, Begeleider werkveld Ad ORM.
14:50 – 15:30 uur	<b>Gesprek Gerealiseerde leerresultaten Bachelor degree</b>	Alumnus bachelor ORM, Alumnus bachelor, vervolgstudie masteropleiding, Coördinator afstudeerfase bachelor ORM, Docent, lid afstudeercommissie bachelor ORM, Docent, lid opleidingscommissie ORM, Begeleider werkveld bachelor ORM.
15:30 – 16:00 uur	<b>Pauze en overleg panel</b>	
16.00 – 16.45 uur	<b>Gesprek borging</b>	Docent bachelor ORM, voorzitter Examencommissie ORM, Docent Ad en B ORM, lid Examencommissie ORM, Docent Ad en B ORM, lid curriculumcommissie, toetscommissie, Docent Ad en B ORM, voorzitter opleidingscommissie ORM, Student jaar 4, lid opleidingscommissie, Docent B ORM, voorzitter curriculumcommissie, lid toetscommissie.
17.00 - 17.30 uur	<b>Gesprek management</b>	Directeur Academie C&IB, Teamleider Ad ORM VT, Teamleider bachelor ORM VT.
17.30 – 18.00 uur	<b>Beoordelingsoverleg</b>	Auditorenpanel
18.00 – 18.30 uur	<b>Terugkoppeling</b>	Auditorenpanel/opleidingsmanagement en belangstellenden

## 2. Bestudeerde documenten

Actiepunten vorige visitaties ORM

Beperkte opleidingsbeoordeling duale en deeltijdopleidingen cluster Management en Commerce, februari 2020

Beroeps- en opleidingsprofiel ORM, november 2018

Course document B ORM,

Course document Ad ORM,

Leerplanschema bachelor ORM

Leerplanschema Ad ORM

Handleiding afstudeerwerkstuk 1819 B ORM, november 2018

Informatiegids afstudeerfase B ORM, februari 2020

Informatiegids Proeve van Bekwaamheid Ad ORM, januari 2020

Onderwijsprogramma Ad en B ORM voltijd

Overzicht personeel ORM

OER 2020-2021AD ORM-voltijd

OER 2020-2021 B ORM voltijd

Studentenstatuut 2019-2020 ORM

Studentenstatuut 2020- 2021 ORM

Zelfevaluatie rapport ORM Ad en B ORM

Bestudeerde eindwerken:

Ad-opleiding ORM: 3 x studiejaar 2018-2019 en 5x studiejaar 2019-2020

Bacheloropleiding ORM: 4x studiejaar 2018 – 2019 en 8x studiejaar 2019 - 2020