

Avans Hogeschool

**Ba en Ad Ondernemerschap en Retail Management
vt/du Den Bosch**

+ Bijzonder Kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs

Beperkte opleidingsbeoordeling

014A2024.12

Samenvatting

In november 2024 zijn de bestaande hbo-bacheloropleiding Ondernemerschap en Retail Management (voltijd en duaal) en de Associate degree-opleiding (Ad) Ondernemerschap en Retail Management (dual) van Avans Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. De opleidingen maken deel uit van de Academie voor Waardecreatie en Ondernemerschap (AWO), gevestigd in 's-Hertogenbosch.

Het panel beoordeelt de opleidingen in hun geheel als **positief**. Het onderwijs wordt vormgegeven door een ondernemend en zelfsturend team dat opereert vanuit een duidelijke visie op onderwijs en op ondernemerschap. Op basis van die gedeelde visie en in samenwerking met het werkveld heeft het team gedegen en praktijkgerichte curricula neergezet waarbij volop ruimte is voor persoonlijke professionele ontwikkeling.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen hebben een passend en actueel beroepsbeeld dat in samenwerking met het eigen werkveld tot stand gekomen is. Het curriculum van de opleidingen is gebaseerd op de tien competenties uit het landelijk vastgestelde Beroeps- en opleidingsprofiel Ondernemerschap en Retail Management uit 2018. De opleidingen zijn daarnaast actief betrokken bij het recent opgestelde vernieuwde landelijk opleidingsprofiel (juni 2024). In aanvulling op het landelijk profiel hebben de opleidingen een herkenbare, onderscheidende en relevante eigen profilering gekozen op (duurzame) retail.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen hebben een actueel en mooi gestructureerd curriculum ingericht, waarin relevante accenten op meervoudige waardecreatie, retail en e-commerce duidelijk herkenbaar zijn. Het panel ziet een duidelijke opbouw in complexiteit, zowel binnen de Ad als binnen de Bachelor. De curricula van de opleidingen zijn praktijkgericht en worden verzorgd door een gemotiveerd team dat zeer studentgericht werkt en veel structuur en begeleiding biedt bij de keuzes die studenten in de curricula kunnen maken. De digitale leeromgeving is overzichtelijk, compleet en consistent uitgewerkt.

Standaard 3: Toetsing

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen kennen een passend systeem van toetsing waarin beroepsproducten centraal staan maar kennis ook apart getoetst wordt. Dat zorgt voor variatie in toetsing. Toetsing, zowel formatief als summatief, staat continu op de ontwikkelagenda, mede doordat er relatief veel docenten met een seniorkwalificatie examinering (SKE) in het team zijn. De toetscyclus wordt zorgvuldig doorlopen waarbij er veel borgingsprincipes worden ingezet en ook het werkveld een rol speelt. De examencommissie is in positie en vervult haar rol naar behoren, zowel aan de voorkant als de achterkant van het toetsproces. Het panel beveelt aan het vierogenprincipe bij het afstuderen sterker in te zetten.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De eindwerken van de Ad-opleiding hebben een praktische insteek en laten zien dat studenten op tactisch niveau kunnen adviseren. Er is een mooie spreiding in relevante onderwerpen. De beoordelingen zijn helder en passend. Bij de bacheloropleiding is ook sprake van voldoende tot goede uitwerkingen, maar kan de beroepsgerichtheid nog versterkt worden. Design Thinking wordt voor de Ad als leidend model gebruikt en wordt ook meer ingezet in de bachelor. Het panel ziet de waarde hiervan, vooral voor de Ad. Voor de bachelorstudenten vindt het panel het belangrijk dat een keuze in verschillende onderzoeksmethodieken gehandhaafd blijft. Alumni zijn tevreden over de opleiding en houden ook na hun studie contact met de opleiding. Het werkveld is zeer te spreken over de opleidingen, met name de duale partners waarmee intensief wordt samengewerkt.

Bijzonder kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs

De opleidingen hebben duidelijk voor ogen wat 'duurzaamheid' betekent voor het vakgebied ORM en hebben dit middels het begrip meervoudige waardecreatie goed verankerd in de beoogde leerresultaten. De opleiding stuurt daarnaast op het kritisch leren denken en het ontdekken van een persoonlijke 'purpose' bij studenten. Dat zijn volgens de opleidingen belangrijke randvoorwaarden voor studenten om een bijdrage te kunnen leveren aan betekenisvolle retail. Het concept van betekenisvolle retail is onderscheidend en relevant voor het werkveld dat op strategisch niveau betrokken is bij de formulering van de duurzame ambities en de dialoog met de opleidingen over hoe belangrijk duurzaamheid is, constructief en permanent voert. Studenten moeten in hun business cases altijd ecologische, sociale en financiële waarden integreren en worden ook op deze aspecten getoetst. Studenten herkennen het accent op duurzaamheid maar ervaren het nog niet als vanzelfsprekend. De opleidingen monitoren de beleving van studenten goed en bezinnen zich op verbeteringen. Het panel moedigt de opleiding aan om nog sterker in te zetten op het ontwikkelen van de persoonlijke purpose van studenten, zodat duurzaamheid minder als verplicht nummer ervaren wordt.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	6
Schets van de opleidingen	8
Basisgegevens opleiding	8
Terugblik vorige visitatie	10
Beoordeling NVAO-standaarden	11
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	12
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	16
Standaard 3 Toetsing	21
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	26
Bijzonder kenmerk 'Duurzaam hoger onderwijs'	28
Criterium 1 Onderscheidend karakter	29
Criterium 2 Concretisering	29
Criterium 3 Relevantie	31
Eindoordeel over de opleiding	32
Aanbevelingen	33
Bijlagen	34
1. Bezoekprogramma	35
2. Bestudeerde documenten	37

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande duale variant van de Ad-opleiding Ondernemerschap & Retailmanagement en van de duale en voltijd variant van de bachelor Ondernemerschap & Retailmanagement van Avans Hogeschool, beide aangeboden op de locatie Den Bosch. Omwille van de leesbaarheid wordt in de rapportage gesproken van de bacheloropleiding ORM en de Ad-opleiding ORM.

Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans Hogeschool en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland*, de *Uitvoeringsregels accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland 2024* en de *Nadere uitwerking bijzondere kenmerken* van de NVAO, en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2024 Opleidingsbeoordeling met erkenning ITK*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 26 november 2024. Het visitatiepanel bestond uit:

E.T.M. Hendriks	Voorzitter, domeindeskundige	Hogeschooldocent aan de opleiding Business Studies van Hogeschool Inholland
J.G. Kok MEd.	domeindeskundige	Hogeschooldocent aan de opleiding Ondernemerschap en Retail Management (ORM) van de Hogeschool Utrecht
M.W.E. van Wolferen	domeindeskundige	Supermarktmanager bij Albert Heijn
B. Janssen	studentlid	Bachelorstudent Ondernemerschap & Retailmanagement bij HAN University of Applied Sciences

De heer R. Pijpers, auditor van NQA, trad op als auditor van het panel.

De Bachelor is ingedeeld in de visitatiegroep HBO Small Business groep 3. Voor de Ad geldt dat zij de status 'eenmalig uniek' heeft. Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. 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 heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel vijftien afstudeerdossiers van de duale Ad-opleiding bestudeerd en vijftien van de bacheloropleiding. De dossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van alumni van de afgelopen twee jaar. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in studentwaardering, opleidingsvarianten en studieroutes.

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 het 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 de opleiding, 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 bezoekdag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezoekdag om (inloopsprekuren). Hiervan 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 concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd bij de opleiding. De panelleden hebben kennis genomen van de reactie van de opleiding 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, 10 april 2025

Panelvoorzitter

auditor

E.T.M Hendriks

R. Pijpers

Schets van de opleidingen

De opleidingen Ondernemerschap en Retail Management (ORM) maken deel uit van de Academie voor Waardecreatie en Ondernemerschap (AWO) in 's-Hertogenbosch. Deze academie bestaat sinds 2022 uit drie bacheloropleidingen: Commerciële Economie (voltijd), International Business (voltijd), Ondernemerschap & Retailmanagement (voltijd en duaal), en één Ad-opleiding Ondernemerschap & Retailmanagement (dual). AWO wil de springplank zijn voor iedereen die zijn talenten wil (blijven) ontwikkelen tot business professional waarbij innovatie en betekenisvolle waardecreatie het uitgangspunt is.

De academie sluit hiermee aan op de ambitie van Avans Hogeschool: het opleiden van adaptieve professionals die in staat zijn het verschil te maken in en voor een duurzame samenleving. De ORM-opleiding in 's-Hertogenbosch profileert zich als dé duurzame retailopleiding van Zuid-Nederland. Het aanpakken van het bijzonder kenmerk Duurzaamheid onderstreept de duurzame ambities van Avans Hogeschool, de academie en de betrokken opleidingen.

In dit rapport worden de bachelor en de Ad van de AWO beoordeeld. De bachelor kent een voltijd en een duale variant. De Ad kent alleen een duale variant. De duale Ad en jaar 1 en jaar 2 van de voltijdbachelor zijn inhoudelijk grotendeels gelijk en op gelijk niveau. Dat maakt het mogelijk dat beide varianten kunnen instromen in jaar 3 van bachelor duaal of desgewenst bachelor voltijd.

De in dit rapport beschreven opleidingen kennen een stabiele instroom. De voltijd bachelor kent een instroom van circa 190 studenten per jaar met een licht dalende tendens. De instroom in de duale Ad-opleiding bedraagt circa 150 studenten per jaar en vertoont een licht stijgende tendens. De instroom in de duale bachelor is met circa 25 studenten per jaar constant qua instroom. Deze laatste studenten zijn grotendeels afkomstig uit de Ad van de AWO en voor een klein deel uit andere duale ORM-opleidingen, dan wel overstappers uit de voltijd bachelor AWO.

Ten tijde van het bezoek is een curriculumvernieuwing gaande. In de voltijdsbachelor is die tot en met het tweede jaar uitgerold en in de Ad tot en met het eerste jaar. De vernieuwing in de bachelor kenmerkt zich door meer integratie van vakken en toetsen en nog meer aandacht voor beroepsproducten en persoonlijke professionele ontwikkeling. Bij de Ad is de vernieuwing vooral inhoudelijk.

Basisgegevens opleiding

Instelling	
Naam in RIO	Avans Hogeschool
Adres	Postbus 1097, 5004 BB Tilburg
Website	Avans.nl
BRIN-nummer	07GR
Status	Bekostigd
ITK	Positief

Opleiding	
Eerste naam in RIO	Ondernemerschap & Retailmanagement
Locatie	Den Bosch
ISAT-code	35523
RIO-onderdeel	Domein Economie
Oriëntatie en Niveau	Hbo-bachelor
Voertaal	Nederlands
Verleende graad en toevoeging van de graad	Bachelor of Science (BSc)
Studielast in EC	240
Variant(en)	Voltijd en duaal
Inleverdatum beoordelingsrapport	1 mei 2025
Datum locatiebezoek beoordelingspanel	26 november 2024
Bijzonder kenmerk	Duurzaam Hoger Onderwijs

Opleiding	
Eerste naam in RIO	Ondernemerschap & Retailmanagement
Locatie	Den Bosch
ISAT-code	80010
RIO-onderdeel	Domein Economie
Oriëntatie en Niveau	Ad
Voertaal	Nederlands
Verleende graad en toevoeging van de graad	Associate Degree
Studielast in EC	120
Variant(en)	Duaal
Inleverdatum beoordelingsrapport	1 mei 2025
Datum locatiebezoek beoordelingspanel	26 november 2024
Bijzonder kenmerk	Duurzaam Hoger Onderwijs

Terugblik vorige visitatie

Bij de accreditatie in 2018 hebben de opleidingen bij het positieve advies acht aanbevelingen ontvangen:

De eerste aanbeveling ging over het nastreven van meer diversiteit in de samenstelling van de Advisory Board. Uit de beschrijving van de betrokkenheid van het werkveld bij standaard 1 blijkt dat de opleiding deze aanbeveling goed heeft opgepakt. De tweede aanbeveling ging over het zoeken naar manieren om studenten van de bachelor meer te prikkelen om out-of-the-box te denken en hun innoverend vermogen aan te spreken en in dit verband ook na te denken over de eventuele keerzijde van het bieden van een veilige, gestructureerde omgeving als het gaat om het ontwikkelen van de typische ondernemerskwaliteiten en -mentaliteit. Het panel heeft in de gesprekken kunnen vaststellen dat de opleidingen nog steeds veel structuur bieden aan hun studenten, maar dat binnen de bestaande kaders de studenten wel uitgedaagd worden (zie standaard 2). Het panel vindt dat de opleiding de aanbeveling deels heeft opgevolgd, maar ook nog steeds ter harte kan blijven nemen. Iets wat de opleiding ook zelf erkent.

Een drietal aanbevelingen had als gemeenschappelijke noemer dat studenten hun keuzes voor modellen en methodes beter moeten kunnen onderbouwen. Het panel ziet dat de opleiding hier voldoende stappen in heeft gezet, onder andere door de oriëntatie op Design Thinking in het Ad-afstuderen. De zesde aanbeveling ging over het verschil in begeleiding dat studenten ervaren bij de overstap van de Ad naar de bachelor. Het panel ziet dat dit voldoende is opgepakt met de veranderingen in begeleiding in de Ad en de nadrukkelijke rol van de Business Coach.

De laatste twee aanbevelingen hadden betrekking op het afstudeerformulier. Het formulier versterken op het beargumenteren van keuzes en het verbeteren van transparantie door het toevoegen van de beoordelingspredicaten onvoldoende en goed, en daarnaast het borgen van het geven van feedback én aansluiten op de predicaten. Het panel ziet dat de opleidingen vasthouden aan het werken met een singlepoint rubric bij het afstuderen en vindt dit goed verdedigbaar. De feedback is in het algemeen uitgebreid en on topic.

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 opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen hebben een passend en actueel beroepsbeeld dat in samenwerking met het eigen werkveld tot stand gekomen is. De curricula van de opleidingen zijn gebaseerd op de tien competenties uit het landelijk vastgestelde Beroeps- en opleidingsprofiel Ondernemerschap en Retail Management uit 2018. De opleidingen zijn daarnaast betrokken bij het recent opgestelde vernieuwde landelijk opleidingsprofiel (juni 2024) en hebben de nieuwe inzichten daaruit al in het in 2023 vernieuwde bachelorprogramma geïmplementeerd en in 2024 in de duale Ad-variant. In aanvulling op het landelijk profiel hebben de opleidingen een herkenbare, onderscheidende en relevante eigen profilering gekozen op (duurzame) retail.

Onderbouwing

Beroepsbeeld

De opleidingen kiezen voor een ruime benadering van het begrip ondernemerschap: het gaat niet alleen om het starten van een bedrijf als ondernemer, maar nadrukkelijk ook om ondernemend handelen. De opleidingen leiden zowel studenten op die zelf willen gaan ondernemen, als studenten die hun ondernemende identiteit willen inzetten voor diverse andere functies in een retailomgeving. De opleidingen hebben hun beroepsbeeld helder uitgewerkt in hun eigen opleidingskader. Op basis van een gedegen analyse die zij met input van het eigen beroepenveld hebben opgesteld, komen zij onder andere tot het volgende inzicht: *De consument van vandaag heeft veranderende behoeftes en stelt meer en andere eisen. Daardoor is er in het werkveld expertise nodig om de huidige traditionele systemen te bevragen en te veranderen waar nodig. De studenten van de opleidingen ORM dragen bij aan een duurzame, innovatieve en betekenisvolle retailwereld waarbij er oog is voor de impact van ons gedrag op de toekomst.* (bron Opleidingsplan ORM 2024). De opleidingen vertalen dit in de volgende omschrijving van waar een startbekwame ORM'er aan moet voldoen:

Voor de bachelor: *Een afgestudeerde ORM'er is een beroepsoefenaar die op tactisch/strategisch niveau denkt en handelt en invulling geeft aan de richting van het (eigen) retailbedrijf. Hij vindt de weg in de veranderende, digitaliserende en globaliserende wereld. Hij is de stuwende kracht achter innovaties waarbij brede welvaart het vertrekpunt is van zijn handelen. Op basis van datagedreven inzichten, komt hij tot interventies in de vorm van een plan (bijvoorbeeld marketingcommunicatieplan) of een ontwerp (bijvoorbeeld een website). Hij toetst en test zijn interventies bij interne en externe stakeholders, pakt de regie in teamverband, is communicatief en reflecteert op eigen handelen.*

Voor de Ad: Een afgestudeerde ORM'er op Ad-niveau is een beroepsoefenaar die op operationeel/tactisch niveau denkt en handelt en invulling geeft aan de inrichting van het (eigen) retailbedrijf. Hij vindt de weg in de veranderende, digitaliserende en globaliserende wereld. Hij ontwerpt vernieuwende oplossingen die gericht zijn op het creëren van meervoudige waarde voor vraagstukken van (retail)ondernemingen die in beperkte mate complex zijn. Hij past hiervoor probleemoplossend vermogen en creatieve methoden toe en doet dit met behulp van stakeholders en met kennis van trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor het ORM-vakgebied. Hij toetst en test binnen duidelijke kaders zijn interventies bij interne en externe stakeholders op filiaalniveau, pakt de regie in zijn team, is communicatief en reflecteert op eigen handelen.

Deze omschrijvingen laten zien dat de opleidingen ervoor kiezen zich te profileren op retail en op duurzaamheid, middels de begrippen brede welvaart en meervoudige waardecreatie. Het panel vindt deze profilering relevant omdat zij aansluit op behoeften in het zich snel ontwikkelende werkveld. De profilering is onderscheidend ten opzichte van andere ORM-varianten en locaties binnen het Avans Cluster (zie de oplegger bij dit rapport). Ook sluit zij goed aan bij de duurzame ambities van Avans Hogeschool.

Beoogde leerresultaten

De opleidingen werken op dit moment met de tien competenties, zoals die zijn vastgelegd in het landelijke document Beroeps- en Opleidingsprofiel Ondernemerschap en Retail Management uit 2018. In de tabel op de volgende bladzijde is te lezen dat de opleiding een aanvulling heeft gemaakt bij de invulling van de competentie waardecreatie (duurzaam, waardegeoriënteerd en inclusief denken en handelen) die invulling geeft aan de eerder beschreven profilering op duurzaamheid. In het landelijke document staat inzichtelijk beschreven hoe het competentieprofiel zich verhoudt tot de Dublin descriptoren, tot het NLQF niveau (zowel AD niveau 5 als bachelorniveau 6) en tot het internationaal gangbare Entrepreneurship Competence Framework. Voor alle duidelijkheid, beide in dit rapport beschreven ORM-opleidingen hanteren dezelfde competenties, maar het niveau tot waarop deze worden ingevuld verschilt voor de bachelor en de Ad.

De opleidingen zijn actief betrokken geweest bij de opstelling van het in juni 2024 vastgestelde nieuwe landelijk opleidingsprofiel. Het nieuwe profiel werkt met zes leeruitkomsten en heeft meer aandacht voor de ondernemende mindset, waardecreatie en samenwerken & netwerken en sluit goed aan bij de al eerder geformuleerde profilering op duurzaamheid. Elementen uit dit vernieuwde opleidingsprofiel, waaronder 21st Century Skills als kritisch denken en digitale geletterdheid, hebben daarom reeds eerder hun weg gevonden in het bachelorprogramma. Voor het Ad-programma wordt aan aanpassingen gewerkt. Een overzicht van de nieuwe leeruitkomsten staat in bijlage 4.

COMPETENTIES Een afgestudeerd ORM'er...
Innoveren <i>initieert nieuwe ideeën, realiseert op creatieve wijze vernieuwingen en benut daarbij de mogelijkheden op het gebied van technologie.</i>
Waardecreatie <i>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.</i> <i>Kan duurzaam, waardegeoriënteerd en inclusief denken en handelen om zo een positief verschil te maken in de samenleving, nu en in de toekomst.</i>
Resultaatgericht handelen <i>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.</i>
Leiderschap <i>straalt passie en beleving uit, pakt de regie in teamverband en mobiliseert anderen vanuit gemeenschappelijke waarden en de cultuur van de onderneming.</i>
Managen & Organiseren <i>geeft vorm en inhoud aan de retail bedrijfsvoering en zet hierbij de klant centraal.</i>
Samenwerken & Netwerken <i>levert in groepsverband een actieve en inhoudelijk bijdrage aan de beoogde resultaten en het groepsproces. Hij bouwt een netwerk van relaties op.</i>
Onderzoekend vermogen <i>toont in zijn werkwijze een nieuwsgierige en kritische houding. Hij hanteert een passende onderzoeksaanpak die resulteert in bruikbare resultaten.</i>
Analytisch vermogen <i>analyseert situaties en data op systematische wijze. Hij stuurt op prestatie-indicatoren.</i>
Lerend vermogen <i>ontwikkelt zichzelf persoonlijk en professioneel door visie, reflectie en feedback.</i>
Communiceren <i>communiqueert overtuigend en kan dit in tenminste één vreemde taal.⁴ Hij benut op effectieve wijze diverse communicatiemiddelen afgestemd op de doelgroep.</i>

Tabel 1: De ORM-competenties (landelijk Beroepsprofiel, 2018)

Afstemmen beroepenveld

De opleidingen hebben de beoogde leerresultaten gespiegeld met de zogenoemde Advisory Board die (mede naar aanleiding van de aanbeveling uit de vorige accreditatie) een meer diverse bezetting (qua functies) heeft gekregen. De leden vertegenwoordigen een breed spectrum van het relevante werkveld, zowel met focus op retail en duurzaamheid als focus op E-commerce en ondernemerschap. Na een dip in de coronaperiode zijn de opleidingen sterker gaan sturen op commitment van de leden en zijn de vergaderingen geprofessionaliseerd. Los van de Advisory Board halen de opleidingen op strategisch niveau input op via de bedrijven waarmee in de duale varianten veel wordt samengewerkt (waaronder bijvoorbeeld Jumbo en McDonalds), via bedrijven waarmee in blokken wordt samengewerkt (bij voltijd) en bijvoorbeeld via samenwerkingen met het Avans Centre of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap (CoE BWNO). Daarnaast participeren de opleidingen actief in diverse organisaties en platformen zoals Thuiswinkel en het Retail Innovatie platform en hebben zij regelmatig contact met relevante organisaties als de E-commerce Foundation, Inretail, DNWS (De Nieuwe Winkelstraat) en CBL. Het panel constateert dat de opleidingen structureel en op strategisch niveau samenwerken met het werkveld.

Internationalisering

Avans Hogeschool heeft in haar visie op internationalisering vier niveaus van Global Engagement geformuleerd. Deze niveaus gaan van 1: “begrijpen van de maatschappij en culturele verschillen”, tot 4: “de internationale context is het startpunt”.

De opleidingen ORM kiezen voor niveau 2: “De studenten moeten relevante internationale ontwikkelingen begrijpen, beschikken over voldoende cultureel, ethisch en moreel bewustzijn en adaptieve communicatieve vaardigheden die hen in staat stellen organisaties (duurzamer en verantwoord) te ontwikkelen op tactisch en strategisch niveau.” Deze keuze is in afstemming met de Advisory board tot stand gekomen en past ook volgens het panel bij de eisen die aan een afgestudeerde ORM’er gesteld worden. Bij standaard 2 wordt omschreven hoe de opleidingen hier invulling aan geven.

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 opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen hebben, afgeleid van de tien competenties uit het landelijk opleidingsprofiel, een actueel en mooi gestructureerd curriculum ingericht, waarin accenten op meervoudige waardecreatie, retail en e-commerce duidelijk herkenbaar zijn. Er is een duidelijke opbouw in complexiteit waarneembaar, zowel binnen de Ad als binnen de bachelor. De curricula van de opleidingen zijn praktijkgericht en besteden ruim aandacht aan de persoonlijke professionele ontwikkeling van de student. De curricula worden verzorgd door een gemotiveerd team dat zeer studentgericht werkt en veel structuur en begeleiding biedt bij de keuzes die studenten in de curricula kunnen maken. De digitale leeromgeving is overzichtelijk, compleet en consistent uitgewerkt.

Onderbouwing

Gedeelde uitgangspunten bij de opzet en inhoud van de programma's

In de duale Ad, de duale bachelor en de voltijdbachelor zijn veel uitgangspunten gelijk. Hier volgt een opsomming van de belangrijkste gedeelde uitgangspunten (in bijlage 3 zijn de volledige curriculumoverzichten opgenomen).

- Er wordt er in alle gevallen gewerkt met de eerdergenoemde tien eindcompetenties uit het landelijk profiel.
- In beide opleidingen wordt gewerkt met blokken van tien weken (15 EC) en staan steeds beroepsproducten centraal. Kennisvakken zijn ondersteunend aan wat voor de beroepsproducten nodig is.
- beide opleidingen besteden veel aandacht aan persoonlijke professionele ontwikkeling van de studenten. De opleidingen sturen studenten op het krijgen van inzicht in eigen motivatie, sterktes en ontwikkelpunten en studenten formuleren daarop zelf, in overleg met de docentcoach, de leerdoelen waaraan zij werken.
- Meervoudige waardecreatie is in de opleidingen het vertrekpunt. Het is geïntegreerd in alle modules en komt terug in alle leeruitkomsten en maakt overal deel uit van de beoordelingscriteria.
- Er is in de opleidingen een focus op retail en extra aandacht voor e-commerce. De focus op retail blijkt onder andere uit de context waarin studenten hun beroepsproducten maken dan wel stagelopen of afstuderen. De aandacht voor e-commerce blijkt uit het feit dat de programma's tweejaarlijks geaudit worden door Thuiswinkel.org waarbij wordt vastgesteld dat de programma's voldoen aan de door haar geformuleerde e-commerce competenties (met daarbij het predicaat excellent).
- De principes van Design Thinking worden in beide opleidingen steeds meer toegepast bij de aanpak van projecten en bij het afstuderen. De opleidingen stellen dat het kortcyclische proces dat in Design Thinking steeds doorlopen wordt, goed past bij de mindset van de ORM'er, waarvan creativiteit, ondernemendheid en de drang om samen te werken belangrijke elementen zijn.

Het panel herkent alle bovenstaande uitgangspunten in de curricula en vindt ze met aandacht uitgewerkt en goed gekozen. Ten aanzien van Design Thinking merkt het panel op dat het een bruikbare methode is, vooral wanneer het iteratieve aspect ervan benut wordt, iets wat nu in de challenges en afstudeerprojecten nog niet altijd het geval is. Ook wil het panel benadrukken het kiezen voor een methode niet dogmatisch te maken en vooral de bachelorstudenten aan te moedigen om buiten de aangeboden kaders te denken.

Programma voltijd Bachelor

Het curriculum van de voltijdbachelor bevond zich ten tijde van het visitatiebezoek in een transitiefase. De eerste twee jaren van het curriculum zijn vernieuwd op basis van het 4C/ID-model van Merriënboer waarbij het werken met leertaken, het bieden van ondersteunende informatie, just-in-time informatie en deeltaakoefening belangrijke uitgangspunten zijn. Concreet heeft zich dit vertaald in een curriculum waarbij in ieder blok van tien weken aan drie leerlijnen wordt gewerkt. Zo is er steeds een zogenaamde Business Challenge (een praktijkopdracht waarbij een beroepsproduct moet worden gerealiseerd), wordt er gewerkt aan specifieke thema's van Professionele Persoonlijke Ontwikkeling (PPO) en worden afgebakende business skills aangeleerd. Zo bestaat het eerste blok uit jaar 1 uit een Business Challenge op het gebied van de customer journey, werken studenten aan het onderdeel plannen en organiseren voor PPO en worden zij getraind in skills op het gebied van informatie en mediavaardigheden. Voorbeelden van andere Business Challenges zijn 'sustainable finance', 'the store of the future' en 'marketing & communication data'. Voorbeelden van PPO-thema's zijn kritisch denken, netwerken en persoonlijk leiderschap. Voorbeelden van skills zijn: solliciteren, pitchen en feedbackgeven. Ieder blok wordt afgesloten met een summatieve toets in een vorm die passend is bij het beroepsproduct. Daarnaast worden kennis en inzicht die de student nodig heeft bij de challenge, separaat en individueel getoetst.

Studenten worden bij de Business Challenge en het PPO-deel begeleid door dezelfde businesscoach. Deze krijgt daarmee een goed beeld van de voortgang van de student en is daarom in staat om kwalitatief goede formatieve feedback te geven. Een businesscoach begeleidt groepen van rond de 15 studenten.

Het uitfaserende curriculum heeft een opzet waarbij ook sprake is van projecten, PPO en kennisvakken maar waarbij de integratie ervan nog minder zichtbaar is. Zo worden bijvoorbeeld kennisvakken alle apart getoetst. In het uitfaserende curriculum waren er bijvoorbeeld in blok 1 acht verschillende toetsen, waarbij er in het nieuwe curriculum sprake is van drie toetsen.

Jaar 3 en 4 worden nog in het uitfaserende programma aangeboden. Er zijn daar al wel grotere eenheden en toetsen zijn meer geïntegreerd. Jaar 3 bestaat uit een meewerkstage van 30 EC met een opdracht/ bedrijfsvraagstuk veelal op tactisch niveau in het eerste semester en een semester waarin studenten een keuze maakt uit drie projecten: Entrepreneurship, Urban Transformation en (R)etailing. Kennis wordt thematisch aangeboden en er zijn 'slechts' drie vakken: Strategie, PPO&SLB en Engels. Het project staat in het teken van strategieontwikkeling en implementatie. Er wordt gewerkt in learning communities: studenten werken er nauw samen met experts uit het werkveld. Jaar vier bestaat uit een verbredende of verdiepende minor en het afstudeerproject in het laatste semester.

Het panel vindt het bachelorcurriculum goed opgebouwd met actuele thema's, een goede oriëntatie op de praktijk en een zichtbare opbouw in complexiteit over de jaren heen. Het panel onderschrijft ook de meer integratieve benadering die zichtbaar is in de curriculumvernieuwing. De wijze waarop structureel en gestructureerd aan persoonlijke professionele ontwikkeling wordt gewerkt, vindt het panel een compliment waard en het past goed bij de studentgerichte benadering die de opleiding voorstaat. Studenten geven in de gesprekken overigens aan de aandacht voor PPO pas in het tweede deel van hun studie te gaan waarderen. Kanttekening die het panel plaatst is dat de goede begeleiding, ook bij de keuzes die studenten in de opleiding maken, niet vanzelf leidt tot zelfstandige en ondernemende studenten. Omdat bij de vorige accreditatie hierop een aanbeveling is geformuleerd, heeft het panel dit onderwerp in de gesprekken met studenten en docenten extra geagendeerd. Uit de gesprekken blijkt dat studenten binnen de duidelijke kaders van de opleiding voldoende ruimte krijgen voor eigen keuzes en zelfstandigheid en hiertoe ook nadrukkelijk worden gestimuleerd. Desalniettemin adviseert het panel de opleiding om de balans tussen begeleiden en uitdagen nog meer richting uitdagen te verschuiven.

Programma Ad Duaal

De Ad is ingericht vanuit het didactisch concept van action learning. Leren op de werkplek én leren op school kunnen hiermee elkaar beïnvloeden en versterken (competentieontwikkeling via de werkervaring). Door te werken aan concrete beroepsproducten in de eigen werkomgeving, wordt het leren expliciet gemaakt. De Ad-student komt één lesdag in de week naar school waarbij de ochtend in het teken staat van de persoonlijke en professionele ontwikkeling en in de middag de kennis aan bod komt, afgestemd op het betreffende beroepsproduct. De inhoud van de modules is vergelijkbaar met de voltijd bachelor: in de eerste zes blokken is er telkens een Business Challenge in de onderneming waar de student werkt, is er een kennisdeel en een PPO-deel. Het laatste half jaar bestaat uit een afstudeeropdracht die in duo's wordt uitgevoerd. De curriculumvernieuwing die tot en met jaar 1 is ingevoerd heeft vooral betrekking op de inhoud van het programma: er is meer aandacht voor duurzaamheid en de nieuwe accenten uit het vernieuwde landelijke opleidingsprofiel.

Programma Bachelor dual

De student stroomt in in het derde jaar van de duale bachelor via de eigen duale Ad-variant, de voltijdvariant óf de opleiding Ad Ondernemen voltijd. Studenten kunnen zich ook al voor jaar 1 van de duale bachelor inschrijven. Het programma is dan in jaar 1 en 2 identiek aan dat van de voltijdbachelor. Enkele studenten komen van andere instellingen. Ook de duale bachelor is deels ingericht vanuit het concept action learning, waarbij in deze fase de begeleiding van de student afneemt en de complexiteit van de opdrachten toeneemt. Iedere student krijgt een eigen persoonlijke coach toegewezen om te werken aan de eigen persoonlijke ontwikkeling. De kennisgebieden die in jaar 3 aan de orde komen sluiten goed aan bij de retailomgeving waarin duale studenten werken: strategisch management, e-commerce, Supply Chain Management en HRM. Naast de aparte kennisgebieden wordt de student begeleid met de uitvoering van een individuele opdracht: een bedrijfsproject (showcase). De student bepaalt in overleg met het duale leerbedrijf en de opleiding, met welke opdracht hij aan de slag gaat. Met deze opdracht levert de student het bewijs aan voor het behalen van competenties. In jaar vier kan de student een eigen minor kiezen (mits het leerbedrijf akkoord is) of de dualaminor volgen met keuze uit een aantal verdiepende thema's. Zo'n thema wordt eerst in theorie en op brancheniveau uitgewerkt en daarna toegepast op het eigen bedrijf. Voorbeelden van thema's zijn bedrijfsovername,

betekenisvol ondernemen, business analytics, shoppermarketing en verandermanagement/HRM. Deze thema's worden jaarlijks bijgesteld, afhankelijk van ontwikkelingen in het werkveld. Veruit de meeste studenten opteren voor de duaalminor die de opleiding aanbiedt. Het afstudeertraject is identiek aan dat van de voltijdvariant en vindt plaats in het eigen leerbedrijf.

Het panel vindt de opzet van de duale curricula goed uitgewerkt en ziet ook dat het werkveld nauw betrokken is bij de opzet en uitvoering ervan. De opleiding zet het PPO-onderdeel goed in om de leercurve van de student te versnellen en levert de student in de begeleiding maatwerk op een manier die past bij duaal studeren. Uitdaging is de duale Ad-studenten en hun werkgevers te verleiden tot het doorstuderen in de bachelor. De doorstroom uit de eigen Ad-opleiding is beperkt en de werkveldvertegenwoordigers van grote retailers die het panel sprak gaven aan dat het niet voor alle Ad'ers past om een bachelordiploma te halen en dat dat voor de betrokken retailers vaak ook niet nodig is. In het kader van het stimuleren van een leven lang leren kan de opleiding in de ogen van het panel de doorstroom naar de duale bachelor sterker promoten.

Instream, doorstroom en begeleiding

De opleidingen hanteren de wettelijke instroomeisen voor de voltijdsbachelor, dat wil zeggen dat alle havisten, VWO'ers en studenten met een MBO-4 opleiding toelaatbaar zijn. Voor de duale Ad geldt als aanvullende eis dat de instromende student twee jaar werkervaring heeft en werkt als leidinggevende in de retailbranche voor een werkgever die duaal studeren faciliteert. Voor de duale bachelorstudenten die instromen in jaar 3 geldt dat zij dienen te beschikken over een afgeronde Ad ORM van de eigen academie of een andere Avans-academie of grotendeels de eerste twee jaar van de voltijdopleiding hebben afgerond. De opleiding heeft hiervoor een zogenaamde duaaldrempel in het OER geformuleerd. Ook voor de duale bachelor geldt de eis van de werkplekervaring.

Studenten kunnen dus na de duale Ad of de eerste twee jaar van de voltijdsbachelor overstappen naar de duale bachelor. Dat laatste gebeurt bijvoorbeeld als voltijdstudenten de mogelijkheid krijgen bij hun stagebedrijf te blijven werken of indien de eigen onderneming succesvol wordt. Studenten worden bij de eventuele overstap van voltijd naar duaal geadviseerd en begeleid. In de praktijk komt zo'n 75% van de duale bachelorstudenten uit de eigen duale Ad en komt 20% vanuit de voltijdsbachelor. Incidenteel stromen studenten uit andere ORM-opleidingen in. Studenten kunnen zich ook direct in jaar 1 voor de duale bachelor inschrijven. Zij volgen dan in jaar 1 en 2 een programma dat identiek is aan de voltijdsbachelor.

Binnen de opleiding is er veel aandacht voor begeleiding, dat geldt voor alle varianten. De PPO-leerlijn loopt als rode draad door de curricula en de PPO-docent is ook dikwijls de docent die de student begeleidt in de business challenges. Dit is vaak voor twee blokken of meer dezelfde docent. Deze business coach fungeert daarmee ook als studieloopbaancoach en is het eerste aanspreekpunt voor studenten met keuzevraagstukken en bij studieproblemen. Daarnaast kan de student ook een beroep doen op een studieadviseur of decaan via Student Support. Studenten met een studiebeperking kunnen afspraken maken over de wijze waarop zij worden begeleid en gefaciliteerd door de opleiding, die daarbij handelt volgens het protocol "Studeren met een Functiebeperking, studeren met een ondersteuningsvraag".

Docenten

De verschillende varianten worden door één docententeam gedoceerd. Dit team bestaat uit 44 docenten (ca 38 FTE) en is de laatste jaren flink gegroeid. Bij het aannamebeleid wordt met name

geselecteerd op retailervaring, coachvaardigheden en op aantoonbare affiniteit met meervoudige waardecreatie. Het team maakt werk van bijscholing, zowel inhoudelijk als op didactisch vlak. Zo heeft het hele team een training gehad in Design Thinking en zijn docenten in 2024 allen extra getraind op coachingsvaardigheden. Ten tijde van het visitatiebezoek ligt de focus in de professionalisering van het team op de doorontwikkeling van didactische vaardigheden die nodig zijn voor het nieuwe onderwijsconcept, zoals mondeling toetsen en coaching op het gedrag van de Young Professional. Alle docenten zijn BKE gekwalificeerd. Tien docenten beschikken over de SeniorKwalificatie Examinering (SKE). Een groot deel van de docenten is betrokken of actief in het bedrijfsleven en draagt daarmee bij aan het uitgebreide netwerk van de opleiding. Drie docenten participeren in het Centre of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap (CoE BWNO), waarvan één docent momenteel bezig is met een promotieonderzoek.

Het team besteedt ook aandacht aan teamontwikkeling, bijvoorbeeld door gezamenlijk op 'retailsafari' te gaan. Omdat er veel nieuwe docenten zijn bijgekomen en omdat er over meerdere locaties gewerkt wordt, is het bestendigen van de gewenste teamcultuur een uitdaging voor het team. Mede daarom is er de zogenaamde 'Culture Club' opgericht, die initiatieven neemt om zaken als feedback- en aanspreekcultuur te agenderen in teammiddagen en de jaarlijkse teamtweedaagse.

Het panel heeft in de gesprekken kunnen constateren dat er een gemotiveerd team staat, dat oog heeft voor de student, voor kwaliteit en zeer ontwikkelgericht is. Bovendien is het een team met een ondernemende mentaliteit, het houdt van aanpakken. Het panel heeft bewondering voor het vele werk dat het team verzet en nog wil verzetten. Uit de gesprekken met studenten bleek dat docenten gewaardeerd worden vanwege hun kennis, persoonlijke benadering en bereikbaarheid. Punt van aandacht vindt het panel het organiseren van tegengeluid, ook van buiten de opleiding. Juist het gedeelde enthousiasme om zaken te vernieuwen en verbeteren, kan als keerzijde hebben dat innovaties snel worden ingevoerd en minder worden overdacht. Het panel constateerde dit risico bijvoorbeeld ten aanzien van de overstap naar Design Thinking die de opleiding aan het overwegen is. Hoewel het panel zeker achter deze stap staat en ook ziet dat de opleiding zorgvuldig is in de implementatie ervan, miste het panel wel de interne discussie over dit onderwerp. Het panel moedigt het team dan ook aan haar 'critical friends' te mobiliseren, intern, maar bijvoorbeeld ook bij collega-opleidingen of bij het werkveld.

Voorzieningen

De opleidingen zijn op dit moment nog gehuisvest in een eigen gebouw vlakbij het station 's Hertogenbosch, dat over toereikende faciliteiten beschikt. In 2025 vindt een verhuizing plaats naar nieuwbouw aan de onderwijsboulevard. De opleidingen verwachten dat het nieuwe gebouw de sociale cohesie tussen studenten en docenten verder kan versterken.

De digitale leeromgeving is ingericht met behulp van Brightspace. Het panel heeft tijdens het visitatiebezoek kunnen constateren dat Brightspace zeer overzichtelijk is ingericht en dat module-informatie er consequent geordend en volledig wordt aangeboden. Brightspace wordt ook gebruikt voor het inleveren van gemaakt werk. De in de opleiding actieve ICTO-coaches spelen een aanjagende rol voor docenten om zich digitale technieken eigen te maken en digitale didactische vaardigheden te versterken.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen hebben een passend systeem van toetsing waarin beroepsproducten centraal staan, maar kennis ook apart getoetst wordt. Dat zorgt voor variatie in toetsing. Toetsing, zowel formatief als summatief, staat continu op de ontwikkelagenda, mede doordat er relatief veel docenten met SKE in het team zijn. De toetscyclus wordt zorgvuldig doorlopen waarbij er veel borgingsprincipes worden ingezet en ook het werkveld een rol speelt. De examencommissie is in positie en vervult haar rol naar behoren, zowel aan de voorkant als de achterkant van het toetsproces. Het panel beveelt aan het vierogenprincipe bij het afstuderen sterker in te zetten.

Onderbouwing

Toetsbeleid

De opleidingen ORM hebben hun visie op toetsing vastgelegd in het eigen Opleidingskader en in het eigen toetsbeleidsplan. Deze visie sluit aan op de toetsvisie van Avans en stelt dat toetsing twee functies heeft, een leerfunctie en een beslisfunctie. De kern van de opleidingsvisie verwoordt de opleiding als volgt: *De opleiding streeft naar innovatieve competentiegerichte vormen van toetsen, die recht doen aan de individuele inspanningen en kwaliteiten van de studenten. De toetsen geven steun en sturing aan de studenten bij het halen van gestelde doelen en maken aantoonbaar dat de studenten leren en presteren volgens gestelde normen.* Deze visie is concreet uitgewerkt in de volgende principes die voor alle varianten van toepassing zijn:

- Toetsing stuurt het leerproces en is consistent met de leerdoelen en inhoud.
- Er is een duidelijk onderscheid tussen summatieve en formatieve toetsing.
- Elke student wordt individueel beoordeeld, waarbij in groepsopdrachten de balans tussen het individuele aandeel en de verantwoording daarvan geborgd is.
- Toetsing stimuleert actief studeren.
- De betrouwbaarheid van de toetsing is gegarandeerd door objectiviteit en transparantie van de beoordeling.
- Toetsing is organiseerbaar.

Het toetsbeleid bevat ook een helder overzicht van de rollen, taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van toetsing. Het panel vindt het toetsbeleid compleet en solide en ziet ook dat het in de praktijk goed sturing geeft aan de toetsing zoals die nu is in de opleidingen en zoals die zich ontwikkelt, bijvoorbeeld bij de curriculumvernieuwing in de voltijdbachelor.

Toetsuitvoering

Toetsing op basis van authentieke beroepsproducten speelt een belangrijk rol in alle varianten. Bij de duale varianten gaat het om beroepsproducten die studenten individueel maken in de context van hun eigen werkomgeving. Bij de voltijdsopleiding gaat het om beroepsproducten op basis van projecten met externe opdrachtgevers en is er meer sprake van groepsbeoordelingen. Bij de beoordeling van groepsopdrachten is er altijd aandacht voor de individuele bijdrage en

inspanning van de student: door opname van het toetscriterium 'individuele prestatie' in het beoordelingsformulier van het groepsproduct en/of door een individuele schriftelijke challenge. Bij de voltijdsbachelor wordt ieder blok afgesloten met drie summatieve toetsen. Bij de Business Challenge en het PPO-deel zijn dit in de regel beroepsproducten, presentaties of assessments. Naast de toetsing via beroepsproducten wordt het kennisdeel apart afgetoetst met een schriftelijke kennistoets in de voltijd en de duale varianten. Op deze manier bieden de opleidingen veel diversiteit in toetsproducten, zoals beroepsproducten, kennis-en begriptoetsen, vaardigheidstoetsen en praktijkopdrachten. Deze toetsproducten worden in diverse vormen afgenomen zoals verslagen, portfolio's, schriftelijke toetsen, presentaties en mondelinge verdedigingen. De inhoud van de beroepsproducten en vaardigheidstoetsen worden in samenspraak met de Advisory Board bepaald en regelmatig geëvalueerd op relevantie en actualiteit.

De student wordt in elk blok voorbereid op de summatieve toets door ontwikkelingsgerichte, formatieve feedback. Dit kan in verschillende vormen plaatsvinden, bijvoorbeeld door een formatieve toets (proeftentamen) of een formatieve presentatie. Die feedback geeft de student inzicht in de voortgang van het beroepsproduct en in zijn persoonlijke ontwikkeling. Voorbeelden hiervan in de bachelor voltijd zijn de formatieve presentaties tijdens de business coaching ter voorbereiding op het summatieve moment van het beroepsproduct (de Business Challenge) en de proeftoetsen ter voorbereiding op de individuele kennistoets. Voorbeelden in de Ad-opleiding zijn de regelmatige feedback op het huiswerk van de student gecommuniceerd via Brightspace en de regelmatige feedback en feedforward op de persoonlijke ontwikkeling tijdens de les. De uitslag van het summatieve moment is met deze aanpak meestal geen verrassing voor de studenten.

Het panel vindt dat de opleidingen toetsing zorgvuldig benaderen en het toetshuis als geheel is dan ook degelijk. De opleidingen gebruiken voor kennistoetsen het programma Remindo, dat het mogelijk maakt om toetsen anoniem na te laten kijken en toetsanalyses uit te voeren. Het panel vindt dit een mooi systeem en waardeert het belang dat het team hecht aan het separaat toetsen van kennis. Met de curriculumvernieuwing neemt het aantal toetsen in de voltijdbachelor af tot drie per blok. Het panel kan zich voorstellen dat een verdere integratie van toetsing nog tot de mogelijkheden behoort.

Toetsing eindniveau bachelor

De toetsing van het eindniveau is in de voltijdsbachelor en in de duale variant op identieke wijze georganiseerd. De student onderzoekt tijdens het afstudeertraject van de bachelor een actueel bedrijfsvraagstuk en adviseert over de mogelijke oplossing. Het afstudeertraject wordt individueel uitgevoerd. De afstudeeropdracht moet resulteren in beleidsrelevante, uitvoerbare conclusies en aanbevelingen op basis van onderzoek. Ook aan de implementatie, het kostenplaatje en de ecologische en sociale consequenties wordt aandacht besteed. De duale student voert deze opdracht meestal in het eigen duale bedrijf uit. De voltijdstudent zoekt een bedrijf met een geschikte opdracht of kan (onder voorwaarden) binnen een eigen onderneming afstuderen. Met het afstudeertraject toont de student aan over alle ORM-competenties te beschikken op niveau drie, met uitzondering van de competenties innoveren, leiderschap en samenwerken. Deze drie competenties komen niet in iedere afstudeeropdracht voor en worden daarom in het semester daarvoor op niveau 3 afgetoetst. De toetsing van het afstudeertraject bestaat uit drie onderdelen, zoals blijkt uit onderstaand schema.

Beoordelingsonderdeel	Gebaseerd op:	Studiebelasting
EAFTUDRA: Onderzoek	Onderzoeksrapport	12 ECTS
EAFTUDAG Adviesgesprek	Mondeling (inclusief presentatie + onderlegger ter ondersteuning mondeling)	17 ECTS
EAFTUDBH: Beroepshouding	Actieve participatie en reflectieverslag	1 ECTS

Tabel 2: Overzicht onderdelen toetsing van het afstudeertraject bachelor

Het begeleiden en beoordelen is volledig gescheiden waar het het onderzoeksrapport en het adviesgesprek betreft. Het onderzoek wordt door een onafhankelijke examinator beoordeeld, het adviesgesprek door een andere eveneens onafhankelijke examinator. Bij dit laatste onderdeel is tevens een extern deskundige (gecommitteerde) aanwezig. Het onderdeel beroepshouding wordt beoordeeld door de afstudeerbegeleider, waarbij deze de input van de bedrijfsbegeleider op dit onderdeel ter harte neemt.

Bij een eventuele herkansing van het onderzoeksverslag wordt er een tweede examinator ingeschakeld als de eerste examinator op het cijfer 5 of 5,5 komt. De tweede beoordelaar leest zonder voorinformatie het verslag en geeft dan zijn oordeel aan de eerste beoordelaar. Het doel is consensus te bereiken ten aanzien van het cijfer. Mocht er geen consensus bereikt worden, dan wordt één van de afstudeercoördinatoren ingeschakeld en diens oordeel geeft uiteindelijk de doorslag. Bij de herkansing van het adviesgesprek zijn altijd twee examinatoren aanwezig.

Het panel vindt het afstudeertraject passend bij een ORM-opleiding en zorgvuldig uitgewerkt. Studenten worden goed begeleid, ook in het voortraject. Naast begeleiding door docenten vormen studenten zelf afstudeerkringen waarin ze met en van elkaar leren. Wel vindt het panel de systematiek rond de beoordeling nogal complex. De opleiding organiseert met de drie aparte toetsen een behoorlijke toetsdruk voor haar examinatoren. De keuze om het vierogenprincipe alleen bij herkansingen en een cijfer 5 of 5,5 in te zetten vindt het panel niet logisch en ook niet goed passen bij de zorgvuldige wijze waarop toetsing in het algemeen binnen de opleiding wordt aangepakt. Het panel beveelt aan het vierogenprincipe tot standaard te verheffen bij alle onderdelen van het afstuderen. Daarnaast adviseert het panel de toetsing rond het afstuderen eenvoudiger en meer integraal te benaderen.

Toetsing eindniveau Ad

Het afstudeertraject in Ad bestaat uit twee blokken. De studenten werken in duo's aan een afstudeeropdracht met als resultaat een verbeterplan op tactisch niveau. De opdracht verwerven de studenten zelf en deze moet voldoen aan een aantal voorwaarden. Via de principes van Design Thinking testen de Ad-studenten hun eigen aanbevelingen in de praktijk. Het afstudeertraject bestaat uit vier onderdelen die in onderstaand schema zijn weergegeven.

Onderdeel	Ects	Competenties (niveau 2)
probleemontwerp	5	Communiceren, onderzoekend vermogen
experiment	15	Innoveren, analyserend vermogen, onderzoekend vermogen, lerend vermogen
adviesplan	8	Communiceren, managen en organiseren, waardecreatie, resultaatgericht handelen, analyserend vermogen
teamsamenwerking	2	Lerend vermogen
totaal	30	

Tabel 3: Onderdelen afstudeertraject eindniveau Ad

De beoordeling gebeurt op vergelijkbare wijze als in de bachelor, dat wil zeggen dat begeleiden en beoordelen gescheiden zijn, behalve bij het onderdeel teamsamenwerking. Bij het probleemontwerp en het experiment wordt steeds een cijfer gegeven dat voor beide uitvoerende studenten geldt. Bij het adviesplan wordt het cijfer gedifferentieerd. Het onderdeel teamsamenwerking wordt individueel beoordeeld door de begeleider. Het vierogenprincipe wordt ook hier ingezet bij herkansingen tussen de 5 en 5,5.

Het panel vindt de opzet van het Ad-afstuderen passend en waardeert de keuze voor duo-afstudeeropdrachten positief. Het samenwerken tussen studenten is duidelijk van toegevoegde waarde. Tijdens de begeleiding van het afstudeerproces hebben de docenten voldoende zicht op de individuele bijdragen en ontvangen de studenten ook feedback hierover. Juist door intensief samen te werken wordt het lerend vermogen van studenten versterkt. Het panel heeft kunnen constateren dat er tijdens het afstudeerproces voldoende op individuele prestaties wordt gestuurd maar vindt dat er in de eindbeoordeling nog meer individuele differentiatie mogelijk is. Ten aanzien van de inzet van het vierogenprincipe formuleert het panel dezelfde aanbeveling als bij de Bacheloropleiding.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling

Binnen het team zijn heldere afspraken over het vaststellen van toetsen en over het onderling kalibreren, ook over het eindniveau. Een voorbeeld van zo'n afspraak is dat nieuwe docenten eerst met een ervaren docent meekijken voor zij zelf afstudeerwerken gaan beoordelen. De opleidingen borgen de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsen door te werken met toetsmatrijzen, uitgebreide antwoordmodellen en beoordelingsformulieren die ruim voor het afnemen van de toetsen worden vastgesteld.

De toetscommissie die wordt aangestuurd door de directie heeft een zorgende taak ten aanzien van het toetsproces. Zij organiseert onder andere op vaste momenten kalibratiesessies en organiseert viermaal per jaar screeningssessies, waarbij docenten de toetsen die zij in tweetallen hebben opgesteld, laten screenen door andere docenten aan de hand van uitgewerkte criteria voor betrouwbaarheid, validiteit en transparantie.

De examencommissie houdt toezicht op de toetskwaliteit en het eindniveau van zowel de in dit rapport beschreven opleidingen als de voltijdvariant van de ORM bachelor in Breda. De

examencommissie stemt vier keer per jaar af met de twee andere examencommissies binnen Avans die over ORM-opleidingsvarianten gaan, te weten die van de Academie voor Deeltijd en die van Avans Academie Associate degree. Daarnaast is er regelmatig overleg via het Avansbrede Netwerk van Examencommissievoorzitters. Leden van de examencommissie zijn docenten die zijn verbonden aan deze opleidingen. De examencommissie vervult al haar wettelijke taken, waaronder het benoemen van examinatoren. Vanuit haar toezichthoudende taak kan de examencommissie onderzoek doen. Zij hanteert hiervoor een eigen onderzoeksagenda die zich afwisselend richt op de verschillende lagen van de kwaliteitspiramide van toetsing. Onderzoek kan zowel documentonderzoek zijn als het raadplegen van sleutelfiguren (toetscommissie, of individuele docenten/examinatoren). Een door de examencommissie aangewezen borgingsfunctionaris doet steekproefsgewijs onderzoek naar de kwaliteit van toetsing. De commissie doet zelf eveneens steekproefsgewijs onderzoek naar de toetsing op eindniveau door eindwerken en beoordelingsformulieren te reviewen en aanwezig te zijn bij kalibraties. Geconstateerde aandachtspunten worden met de toetsverantwoordelijken in de opleiding besproken en er wordt actief gemonitord op gerealiseerde verbeteringen.

Het panel heeft in de gesprekken met leden van de toets- en examencommissies bevestigd gezien dat de borging van de kwaliteit van toetsing en het eindniveau op orde is. Het panel waardeert ook de proactieve aanpak van de examencommissie. Zo denkt deze mee over verbeteringen in het afstudeerprogramma van de Ad en anticipeert zij op borgingsvraagstukken die gaan ontstaan nu studenten steeds meer keuze-onderdelen in hun studieprogramma mogen opnemen.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De eindwerken van de Ad-opleiding hebben een praktische insteek en laten zien dat studenten op tactisch niveau kunnen adviseren. Er is een mooie spreiding in relevante onderwerpen. De beoordelingen zijn helder en passend. Bij de bacheloropleiding is ook sprake van voldoende tot goede uitwerkingen, maar kan de beroepsgerichtheid nog versterkt worden. Beoordelingen komen ook in de bachelor zorgvuldig tot stand, al was voor een aantal herkansingen de totstandkoming van het eindresultaat in eerste instantie wat onduidelijk voor het panel. Design Thinking wordt voor de Ad als leidende methodiek gebruikt en wordt ook meer ingezet in de bachelor. Het panel ziet de waarde hiervan vooral voor de Ad, maar vindt het belangrijk dat voor de bachelor keuze in verschillende methodieken mogelijk blijft. Alumni zijn tevreden over de opleiding en houden ook na hun studie contact met de opleiding. Het werkveld is zeer te spreken over de opleidingen, met name de partners bij de duale Ad waarmee intensief wordt samengewerkt.

Onderbouwing

Eindniveau Ad

Het panel heeft 15 eindwerken van de laatste twee jaar van de Ad-opleiding bekeken. Het gaat om werken met een spreiding in becijfering. Bij de Ad bestaat het eindwerk uit vier onderdelen: het probleemontwerp, het experiment, het adviesgesprek en de (reflectie op) teamsamenwerking die alle vier apart beoordeeld worden. De eerste drie onderdelen zijn producten van de samenwerking in duo's, het laatste onderdeel is individueel (zie ook standaard 3). Alle beoordelingen en onderliggende producten zijn door het panel ingezien. Het panel was enthousiast over het niveau dat de Ad-studenten laten zien. De praktische aanpak op basis van Design Thinking leidt tot zinvolle experimenten en haalbare adviezen op tactisch niveau. Studenten tonen in hun reflecties aan taakvolwassen te zijn.

Een voorbeeld van een thema uit de eindwerken is een onderzoek naar dalende klanttevredenheid bij een lokale vestiging van een grote supermarktketen, gevolgd door een test van een mogelijke oplossing (een extra koopavond) en een advies over implementatie op basis van de evaluatie van de test. Een ander voorbeeld is een onderzoek naar oorzaken van personeelsverloop bij een vestiging van een grote fastfood keten, gevolgd door een test met een onboardingsprogramma en een advies over implementatie hiervan.

De beoordelingsformulieren in de vorm van een singlepoint rubric, bevatten een duidelijke koppeling met de eindcompetenties. Er wordt uitgebreid feedback gegeven en de beoordelingen zijn volgens het panel terecht en goed navolgbaar.

Eindniveau bachelor

Het panel heeft 15 eindwerken van de laatste twee jaar van de bachelor-opleiding bekeken, 10 van de voltijd variant en 5 van de duale variant. Het gaat om werken met een spreiding in

becijfering. Bij de bachelor bestaat het eindwerk uit drie onderdelen die apart becijferd worden: het onderzoeksrapport, het adviesgesprek en de beroepshouding. Het panel heeft de beoordelingsformulieren en onderliggende producten van deze drie onderdelen ingezien. Het panel constateert dat de eindwerken voldoen aan het bachelorniveau, in de meeste gevallen ruimschoots en bij een viertal eindwerken die ook lager becijferd waren, krap aan. In deze vier gevallen betrof het studenten die één of meerdere onderdelen herkanst hadden. Het betrof zowel duale als voltijdstudenten. Het panel heeft in een extra gesprek met de betrokken examinatoren meer context gekregen, zowel over de individuele gevallen als over de wijze waarop herkansingen worden beoordeeld. Het panel constateert op basis van dat gesprek dat de voldoende terecht gegeven zijn en dat de opleiding zorgvuldig handelt bij de herkansingen. Wel beveelt het panel aan het vierogenprincipe breder in te zetten bij de beoordeling van het afstuderen (zie ook standaard 3).

Voorbeelden van behandelde thema's zijn een positioneringsonderzoek voor een grote aannemer, een onderzoek naar e-commerce mogelijkheden in België voor een modemerken of Employer Branding voor een lokale vestiging van een grote supermarkketen. De onderwerpen laten een grote spreiding zien over actuele onderwerpen die relevant zijn voor retailorganisaties.

De beroepsgerichtheid van het afstuderen kan in de ogen van het panel nog versterkt worden. In het onderdeel adviesgesprek (op basis van een advies dat volgt uit het onderzoeksdeel) is nog geen sprake van implementatie. De opleiding verwacht met de verdere uitrol van Design Thinking meer aandacht voor implementatie in het afstuderen te realiseren. Het panel onderschrijft de mogelijkheden die Design Thinking biedt en ziet met de opleidingen de aantrekkelijkheid ervan ook op basis van de ervaringen bij de Ad. Toch is het panel van mening dat terughoudendheid bij het voorschrijven van methodes voor het bachelorniveau gewenst is. De navolgbaarheid van het onderzoeksdeel kan nog verbeterd worden in de ogen van het panel. Het juicht dan ook toe dat dat er inmiddels een syllabus met onderzoekstechnieken voor studenten beschikbaar is.

De beoordelingsformulieren in de vorm van een singlepoint rubric, bevatten een duidelijke koppeling met de eindcompetenties en worden behoudens een enkele uitzondering uitgebreid voorzien van feedback.

Functioneren alumni

Uit de gesprekken met alumni en werkveldvertegenwoordigers blijkt dat afgestudeerden goed terecht komen en goed voldoen. Alumni geven aan vooral achteraf het onderdeel PPO als zeer leerzaam te ervaren. De Ad'ers maken tijdens hun opleiding een stevige groei door die zich ook dikwijls vertaalt in positieverbetering in het bedrijf waar ze werkzaam zijn. De bachelorstudenten stromen uit in zeer uiteenlopende functies in een retailomgeving. Studenten starten vaak in assistentfuncties en stromen door naar functies als filiaalmanager van grote filialen, category management, inkoopmanagement, accountmanagement functies of zij gaan zelf aan de slag als ondernemer.

Bijzonder kenmerk ‘Duurzaam hoger onderwijs’

Inleiding

Voor Avans Hogeschool is duurzame ontwikkeling een belangrijk speerpunt. Voor het onderwijs betekent dit bijvoorbeeld dat voor alle Avans-opleidingen bij het ontwerpen van hun nieuwe curriculum in het kader van Ambitie2025 (waarbij meer flexibiliteit en keuzevrijheid voor de student wordt gecreëerd) duurzaamheid een belangrijk ontwerpprincipes is. Sinds 2020 is de beoordeling van de duurzame ontwikkeling voor veel opleidingen geborgd via keuring op het *Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs*, tegelijk met de reguliere opleidingsaccreditatie volgens het NVAO-kader. Het visitatiepanel heeft daarom tegelijk met de opleidingsbeoordeling aan de hand van drie criteria beoordeeld of de opleiding voldoet aan de voorwaarden voor toekenning van het Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs.

De Academie voor Waardecreatie en Ondernemerschap (AWO), waar de opleidingen ORM onder vallen, heeft afgeleid van de Avansvisie een eigen visie op duurzaam onderwijs ontwikkeld: *‘We zijn een kwalitatief hoogwaardig opleidingsplatform, dat als partner van het werkveld leven-lang-leren faciliteert binnen het economisch domein. We leiden studenten en werkkenden op tot businessprofessionals die financiële, ecologische en sociale waarde kunnen creëren en daarmee relevante verandering kunnen aanbrengen binnen de maatschappij.’*

AWO vult de duurzame ambitie van Avans hiermee vooral (maar niet alleen) in door te focussen op alle aspecten van meervoudige waardecreatie. AWO streeft ernaar om niet alleen economische groei te bevorderen, maar ook een positieve impact te hebben op het milieu en de maatschappij. De opleidingen van AWO geven vervolgens zelf invulling aan de duurzaamheidsambities, waarbij duurzaamheid geen losstaand onderdeel is van het curriculum, maar een besef dat in alle aspecten van onderwijs en onderzoek doordringt.

De opleidingen ORM hebben duurzaamheid al langer op de agenda staan. Reeds in 2015 behaalden zij drie sterren bij de AISHE audit (Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education). De opleidingen stellen dat ondernemers en retailers een cruciale rol spelen in de veranderende wereld. Zij willen daarom professionals opleiden die niet alleen kunnen deelnemen aan deze veranderende omgeving, maar ook sturing en ondersteuning kunnen geven op een verandering in positieve richting voor alle componenten van meervoudige waardecreatie. De opleidingen willen de springplank zijn voor iedereen die zijn talenten wil (blijven) ontwikkelen als ondernemer en/of retailer waarin innovatieve en betekenisvolle Retail het nieuwe normaal is.

Criterium 1 Onderscheidend karakter

Het te beoordelen kenmerk is onderscheidend voor de opleiding in relatie tot relevante opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijs.

Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan dit criterium van het bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs.

Hoewel veel opleidingen in het economisch domein inmiddels duurzaamheid een belangrijke plek toekennen, constateert het panel dat de ORM-opleidingen in Den Bosch zich onderscheiden door in het domein een voortrekkersrol te vervullen. In het landelijke overleg van ORM-opleidingen hebben vertegenwoordigers van de Avans-opleidingen zich ingezet om meervoudige waardecreatie een nadrukkelijke plek te geven in de nieuwe leeruitkomsten, met als resultaat dat het vernieuwde Landelijke Opleidingsprofiel ORM (meervoudige) waardecreatie als één van de vijf centrale leeruitkomsten is geformuleerd. De opleidingen ORM van den Bosch hebben deze voortrekkersrol kunnen vervullen omdat zij al jaren ervaring hebben met het integreren van duurzaamheid in het curriculum. Ook nemen zij al langer als vertrekpunt dat duurzaamheid altijd het startpunt moet zijn van het handelen van de young professional en in ieder beroepsproduct verweven dient te zijn. Het door de opleiding geformuleerde concept van *betekenisvolle retail* vindt het panel onderscheidend, relevant en goed passend. Het stelt dat financiële winst geen doel is op zichzelf maar een middel voor het maken van positieve impact en een voorwaarde voor de continuering van de onderneming. Betekenisvolle retail centraal stellen betekent dat studenten, maar ook andere stakeholders, zoals stagebedrijven en werkveldpartners, worden aangemoedigd een betekenisvolle rol te vervullen bij het leveren van meervoudige waarde. Dit omvat klantwaarden (gemak, beleving en sociale contacten), ecologische waarden (rekening houdend met planetaire grenzen en circulariteit) en sociale waarden (eerlijkheid, inclusiviteit, gelijkheid en rechtvaardigheid).

Criterium 2 Concretisering

De gevolgen van het te beoordelen kenmerk voor de kwaliteit van het onderwijs zijn geoperationaliseerd aan de hand van de relevante standaarden van het Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan dit criterium van het bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs. Duurzaamheid in de vorm van meervoudige waardecreatie is in alle vier de standaarden voldoende geoperationaliseerd. Per standaard heeft het panel de volgende overwegingen.

Standaard 1: Duurzaamheid in de leerresultaten

Duurzaamheid is expliciet onderdeel van de beoogde leerresultaten. Het is expliciet verwoordt in de eindcompetentie waardecreatie uit het landelijk domein en door de opleiding verder aangevuld met de volgende invulling: *de afgestudeerde ORM'er kan duurzaam, waardegeoriënteerd en inclusief denken en handelen om zo een positief verschil te maken in de samenleving, nu en in de toekomst.* Het accent op duurzaamheid komt daarnaast ook terug in het belang dat de opleiding hecht aan de competenties lerend vermogen en leiderschap. Professionele Persoonlijke Ontwikkeling (PPO) is daarom één de pijlers van het curriculum. Het kritisch leren denken en het

ontdekken van een persoonlijke 'purpose' zijn volgens de opleidingen belangrijke randvoorwaarden voor studenten om een bijdrage te kunnen leveren aan betekenisvolle retail.

Het panel heeft kunnen vaststellen dat het werkveld op strategisch niveau betrokken is bij de formulering van de duurzame ambities en dat de dialoog met de opleidingen over hoe belangrijk duurzaamheid is constructief en permanent wordt gevoerd.

Standaard 2: Duurzaamheid in de onderwijsleeromgeving

Het panel stel vast dat duurzaamheid goed verankerd is in het curriculum. De challenges (of projecten) waaraan de studenten werken hebben altijd meervoudige waardecreatie als vertrekpunt. In gesprekken met studenten zag het panel dit bevestigd. Er was zelfs sprake van een zekere overload volgens studenten. De opleiding erkent dit zelf ook. Zij heeft onderzoek laten doen (vanuit het Lectoraat Ondenkbare Marketing) naar de beleving van duurzaamheid door studenten en docenten, waarbij de uitkomst was dat het sterk aanwezige enthousiasme van docenten niet als vanzelf wordt overgenomen door studenten. Het panel vindt het sterk dat de opleidingen op deze manier het resultaat van de eigen inspanningen meet en gebruikt om het onderwijs te verbeteren.

Het panel heeft ook kunnen vaststellen dat de opleidingen gestructureerd werk maken van kritisch denken binnen de leerlijn PPO. Studenten leren er onder andere niet alleen voor kortetermijneffecten te gaan maar ook rekening te houden met de langetermijneffecten van hun keuzes.

Daarnaast versterken de volgende elementen nog de duurzame focus van het programma:

- de samenwerking met het lectoraat Ondenkbare Marketing (onderdeel van het expertisecentrum Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap) waarbij meerdere docenten betrokken zijn als onderzoeker en langs die weg relevante kennis in de opleidingen brengen;
- de intensieve samenwerking met opdrachtgevers in de retail voor wie duurzaamheid een urgente en complexe opgave is (bijvoorbeeld Jumbo en McDonalds);
- Training van docenten in de methodiek van CIRCO-tracks gericht op circulaire businessmodellen en duurzame ontwerpstrategieën;
- Participatie in netwerken en events als bijvoorbeeld Food-familias, Nationale Hackaton Circular Economy.

Standaard 3: Duurzaamheid in toetsing

Toetsing is gericht op het meten van meervoudige waardecreatie en het voorbereiden van studenten op de veranderende retailpraktijk. Studenten moeten in hun business cases altijd ecologische, sociale en financiële waardes integreren en worden ook op deze aspecten getoetst. Deze toetsing vindt geïntegreerd plaats in de beoordeling van de projecten en challenges. Een mooi voorbeeld is de eerste module van het tweede jaar waar de studenten een duurzame verbetering middels een dashboard dienen te beschrijven, waarin alle onderdelen van CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) aan bod komen en waaruit duidelijk blijkt welke verbeteringen ze in de keten bereikt hebben met betrekking tot meervoudige waardecreatie. Het panel heeft overigens deze aspecten niet bij alle toetsen in de beoordelingsformulieren expliciet kunnen terugvinden. Wel ziet zij de aspecten vaak terug in de narratieve feedback op formulieren. De opleidingen zouden inzichtelijker kunnen maken hoe zij borgen dat hun ambitie

om in alle modules op meervoudige waardecreatie of andere aspecten van duurzaamheid te toetsen wordt waargemaakt.

Standaard 4: Duurzaamheid in gerealiseerde leerresultaten

In het afstuderen op bachelorniveau is expliciet opgenomen dat uit de cijfermatige onderbouwing blijkt wat de extra uitgaven en opbrengsten zijn, zowel ecologisch, sociaal als financieel. Voor zover de ecologische en sociale effecten niet in euro's te kwantificeren zijn, dienen studenten inzichtelijk te maken welke impact deze hebben. In de business case die zij uitwerken wordt nagedacht over de risico's en de verschillende scenario's (base-, positieve-, negatieve case). De student dient bij zijn verdediging aan te tonen een volwaardig gesprekspartner te zijn als het gaat om duurzaam ondernemen.

Ook in het afstuderen op Ad-niveau ligt de focus op meervoudige waardecreatie, met praktijkgerichte duo-onderzoeken die gebruik maken van de Design Thinking-methode. In de vier onderdelen die binnen het Ad-afstuderen getoetst worden (probleemontwerp, experiment, adviesplan, PPO) is meervoudige waardecreatie bij twee onderdelen (experiment en adviesplan) een expliciet beoordelingscriterium. In het adviesplan is daarbij altijd een Sustainable Business Model Canvas uitgewerkt.

Het panel heeft kunnen vaststellen dat bij de eindwerken die het heeft ingezien meervoudige waardecreatie aan de orde is en door studenten soms wordt aangestipt en soms meer centraal staat. Dat meervoudige waardecreatie het uitgangspunt is, blijkt echter niet uit de inleidingen en onderbouwingen van de studenten. Het panel constateert hieruit dat de opleidingen hier nog wat werk te doen hebben, voordat studenten daadwerkelijk het langetermijnbelang inzien voor de toekomst van retail.

Criterium 3 Relevantie

<i>Het te beoordelen kenmerk is van wezenlijk belang voor de aard van de opleiding.</i>

Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan dit criterium van het bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs. De opleidingen hebben volgens het panel de relevantie van duurzaamheid voor het vakgebied laten zien door de koppeling te maken met meervoudige waardecreatie. Dit sluit in de ogen van het panel goed aan bij het toenemende belang van duurzaam ondernemen, zowel vanuit intrinsieke motivatie van bedrijven als door externe wet- en regelgeving. De relevantie hiervan wordt dan ook door werkgevers van de duale studenten en de Advisory Board in sterke mate erkend. Zij onderkennen ook de behoefte aan young professionals die gemotiveerd en vaardig zijn om als aanjager van duurzame ontwikkelingen in de retail aan de slag te gaan, ook in organisaties waarin duurzaamheid nog minder hoog op de agenda staat.

Eindoordeel over de opleiding

	Bachelor ORM Veltijd	Bachelor ORM Duaal	Ad ORM Duaal
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijs- leeromgeving</i>	Voldoet	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande bacheloropleiding ORM (voltijd en duaal) en de duale Ad-opleiding van Avans Hogeschool, locatie 's-Hertogenbosch als **positief**.

Het panel constateert dat de opleidingen op deze locatie **voldoen** aan de drie standaarden van het Bijzonder Kenmerk Duurzaamheid en adviseert derhalve positief over de toekenning ervan.

Aanbevelingen

Standaard 3 Het panel beveelt aan het vierogenprincipe tot standaard te verheffen bij alle onderdelen van het afstuderen.

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

Visitatieprogramma opleidingen ORM Ad dual en Bachelor voltijd en dual ('s-Hertogenbosch, academie AWO)		
Tijd/ruimte	Wat	Wie
8.30 – 8.40 SP504	Samenkomst Panel	
8.40 – 9.00 SP504	Verwelkoming visitatiepanel en korte introductie door directie	Management in brede zin: Adjunct-directeur AWO, leidinggevende ORM Afvaardiging van 'de bollen'
9.00 – 9.30 SP503	Informatiemarkt	Studenten en enkele docenten
9.30– 10.15 SP504	Materiaalbestudering door het visitatiepanel	
10.15 – 11.00 SP504	Gesprek met examinatoren en afstudeercoördinator Bachelor	Beoordelaar Advies gesprek student X Eerste beoordelaar onderzoeksrapport student Y Tweede beoordelaar onderzoeksrapport student Y Eerste beoordelaar onderzoeksrapport student X Eerste beoordelaar onderzoeksrapport student Z Eerste beoordelaar onderzoeksrapport student Koert de Langen: Tweede beoordelaar onderzoeksrapport student Q Afstudeercoördinator Bachelor
11.00 – 11.45 SP504	Gesprek met alumni, werkveldbegeleiders/extern gecommiteerde afstuderen en twee afstudeercoördinatoren	Alumni Ad Alumnus Ad en Bachelor dual Alumnus Bachelor voltijd Werkveldbegeleider Ad Werkveldbegeleider Bachelor voltijd Gecommiteerde afstuderen Bachelor Afstudeercoördinator Bachelor voltijd en dual Afstudeercoördinator Ad
12.00 – 12.45 SP504	Gesprek met vertegenwoordigers van toetscommissie, examencommissie, opleidingscommissie, kwaliteitszorg	Voorzitter Examencommissie Lid toetscommissie AWO-ORM Opleidingscommissie Bachelor voltijd Afgevaardigde 'bollen'
12.45 – 13.15 SP503/504	Lunch voor visitatiepanel	
13.15 - 14.15 SP504	Gesprek met docenten (een gemixt team van docenten die bij Ad, Bachelor voltijd en/of Bachelor dual het onderwijsprogramma verzorgen)	docent Bachelor voltijd, internationalisering docent Bachelor voltijd, lid voltijdbol docent Ad, lid dualbol docent Bachelor voltijd, promovenda duurzaamheid docent Ad docent Bachelor voltijd, lid skillsbol docent Bachelor, lid knowledgebol docent Bachelor voltijd en dual

Tijd/ruimte	Wat	Wie
14.30 – 15.30 SP504	Gesprek met studenten uit diverse leerjaren van de opleidingen	Bachelor: Student jaar 2 Bachelor voltijd, OC lid Student jaar 2 Bachelor voltijd, OC lid Student jaar 3 Bachelor voltijd, OC lid Student jaar 4 Bachelor voltijd, OC lid Student jaar 4 Bachelor dual Ad: Student tweede semester jaar 1 Student eerste semester jaar 2) Student afstudeersemester jaar 2, OC lid
15.45 – 16.15 SP504	Gesprek met enkele leden van de advisory board van de opleiding en twee docenten die hiervoor verantwoordelijk zijn	vertegenwoordiger Mc Donalds vertegenwoordiger Jumbo vertegenwoordiger Gemeente Veldhoven (lid tot juni '24) docentlid 1 docentlid 2
16.15 – 16.45 SP 504	Bijeenkomst eventuele 'Pending Issues'	Management in brede zin
16.45 – 17.30 SP504	Overleg visitatiepanel	
17.30 – 17.45 SP411	Terugkoppeling door visitatiepanel aan het team	Docententeam en directie opleiding

2. Bestudeerde documenten

- AWO meerjarig beleidsplan 2024-2026
- Competentiematrix uitfaserend curriculum
- Competentiematrix start modulair onderwijs
- Competentiematrix modulair onderwijs
- Toetsbeleidsplan ORM 2019-2024
- OER ORM 24-25
- Blokboek Afstuderen B ORM 2024
- Blokboek Afstuderen Ad ORM 2024
- Opleidingsplan ORM 2024
- Fundament PPO & SLB 2024
- Landelijk beroeps en opleidingsprofiel ORM 2018
- Landelijk Opleidingsprofiel ORM 2024
- Bezetting Advisory Board ORM 2024
- Opleidingskader ORM sept 2023
- Opleidingskader ORM maart 2024
- Visie ORM duurzaamheid
- Toelichting set it hold it land it
- AWO competentie screeningsformulier
- AWO kennis screeningsformulier
- Docentenhandleiding afstuderen bachelor 2024
- Jaarverslag Examencommissie 2022-2023
- Overzicht van het ingezette personeel
- Notulen en agenda's Advisory Board 2023 en 2024
- Notulen en agenda's Opleidingscommissie Duaal 2023 en 2024
- Notulen en agenda's Opleidingscommissie Voltijd 2023 en 2024
- Formulieren afstuderen Ad
- Formulieren afstuderen Bachelor

Verdeling eindwerken

15 eindwerken Ad

5 eindwerken Bachelor Duaal

10 eindwerken Bachelor voltijd

3. curricula van de opleidingen

Schooljaar 2024-2025:												
Nieuw curriculum (toepassing Design Thinking-methode)												
Uitfaserend curriculum												
VOLTUD: ORM Thema's in de stam van de opleiding												
	Blok 1			Blok 2			Blok 3			Blok 4		
Jaar 1 (P-fase)	Business Challenge (10 ECTS): De Customer Journey	Business Skills (2 ECTS): info en mediavaardigheden	PPO & SLB (3 ECTS): plannen en organiseren	Business Challenge (10 ECTS): De webshop	Business Skills (2 ECTS): feedback, feedforward en feedup	PPO & SLB (3 ECTS): Kritisch denken	Business Challenge (10 ECTS): De Employee Journey	Business Skills (2 ECTS): Sollicitatiegesprek Engels	PPO & SLB (3 ECTS): Kritisch en actief luisteren	Business Challenge (10 ECTS): Sustainable Finance	Business Skills (2 ECTS): Computational thinking Engels	PPO & SLB (3 ECTS): Ik als ondernemer
	Business Coach A (is ook PPO-coach)						Business Coach B (is ook PPO-coach)					
Jaar 2 (K-fase)	Business Challenge (10 ECTS):Sustainable Supply Chain	Business Skills (2 ECTS): Engels (RET-toets) zakelijk communiceren	PPO & SLB (3 ECTS): Disc en teamrollen, internationaal communiceren	Business Challenge (10 ECTS):Marketing Communication & Data	Business Skills (2 ECTS): Pitchen Engels	PPO & SLB (3 ECTS): Covey 1,2,3 (persoonlijk leiderschap)	K3. Vrije keuzemodule (15 ECTS)			Business Challenge (10 ECTS): The store of the future	Business Skills (2 ECTS): Commercieel gesprek	PPO & SLB (3 ECTS): Covey 4,5,6
	Business coach C (is ook PPO-coach)									PPO-coach D		
Jaar 3	Stage						E-1: keuze uit (R)etailing, Urban Transformation, Entrepreneurship			E-2: vervolg (R)etailing, Urban Transformation, Entrepreneurship		
Jaar 4	Minor						Afstudeertraject					
Ad en Bachelor-Duaal: ORM Thema's in de stam van de opleiding												
	Blok 1			Blok 2			Blok 3			Blok 4		
Jaar 1	Business Challenge (6 ECTS): De Customer Experience	Business Challenge (3 ECTS): kennistoets Customer Experience	PPO & SLB (6 ECTS): plannen en organiseren	Business Challenge (6 ECTS): Employee Journey	Business Challenge (3 ECTS): kennistoets Employee Journey	PPO & SLB (6 ECTS): Feedback geven en feedback ontvangen	Business Challenge (10 ECTS): Sustainable Finance	Business Challenge (3 ECTS): kennistoets Sustainable Finance	PPO & SLB (6 ECTS): Communiceren	Business Challenge (10 ECTS): Marketing Communication & Data	Business Challenge (3 ECTS): Kennistoets Marketing Communication & Data	PPO & SLB (6 ECTS): Ik als leider
	Business Coach A (is ook PPO-coach)						Business Coach B (is ook PPO-coach)					
Jaar 2	Beroepsproduct (4 ECTS): Category Management & E-Fulfillment	Kennistoets (4 ECTS): Category management & E-Fulfillment	PPO & SLB (7 ECTS): Samenwerken als leider	Beroepsproduct (4 ECTS): Winkel van de toekomst	Kennistoets (4 ECTS): Winkel van de toekomst	PPO & SLB (7 ECTS): Branding en netwerken	Ad Afstuderen: (Het probleemontwerp (5 ECTS), het experiment (15 ECTS), het adviestraject (8 ECTS), PPO-Teamsamenwerking (2 ECTS)					
	Docent C (is ook PPO-coach)						Afstudeerbegeleider (is ook PPO-coach)					
Jaar 3	Strategisch Management	PPO	Engels	E-Commerce	PPO	Engels	Supply Chain Management	PPO	Engels	HRM	PPO	Engels
	Bedrijfsproject (showcase)											
Jaar 4	Minor						Afstudeertraject					

4. Leeruitkomsten uit het vernieuwde Landelijk Opleidingsprofiel Ondernemerschap en Retail Management

Leeruitkomst	Omschrijving leeruitkomst Ad	Omschrijving leeruitkomst BA
Ondernemende mindset	De Ad-ORM'er kent zichzelf als mens en ondernemer/ondernemende retailmanager binnen de bedrijfscontext. Hij volgt ontwikkelingen in de maatschappij en gerelateerd aan het eigen beroep en/of kennisdomein. Hij experimenteert binnen duidelijke kaders, blijft wendbaar bij tegenslagen en toont doorzettingsvermogen. Hij kan zich blijvend aanpassen aan de veranderende rol in de omgeving en ontwikkelt zich door zelfstandig zijn leervraag te formuleren en te delen.	De BA-ORM'er kent zichzelf als mens en ondernemer/ondernemende retailmanager binnen de bedrijfsversterkende context. Hij blijft continu op de hoogte van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Vanuit zijn passie en resultaatgerichtheid toont hij authentiek leiderschap waardoor hij anderen inspireert en aanzet tot actie. Hij experimenteert, blijft wendbaar bij tegenslagen en toont doorzettingsvermogen. Hij registreert zijn eigen leervraag, reflecteert op wat hij doet en toont op basis van het geleerde aanpassingsvermogen.
Innoveren	De Ad-ORM'er ontwerpt vernieuwende oplossingen die gericht zijn op het creëren van eenvoudige waarde voor vraagstukken van (retail)ondernemingen die in beperkte mate complex zijn. Hij past hiervoor probleemoplossend vermogen en creatieve methoden toe en doet dit met behulp van stakeholders en met kennis van trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor het ORM-vakgebied.	De BA-ORM'er zoekt actief vanuit de eigen visie kansen om te innoveren. Hij zet zijn probleemoplossend vermogen en creatieve methoden in om tot nieuwe ideeën en innovaties te komen die bijdragen aan eenvoudige waarde binnen en buiten de (retail)onderneming. Hij benut hierbij de mogelijkheden op het gebied van technologie. Het proces van innoveren doet hij met stakeholders.
Waardecreatie	De Ad-ORM'er anticipeert op de wensen en behoeften van klanten en andere directe stakeholders en reageert op ontwikkelingen in de (inter)nationale omgeving. Hij weet dit op ethische wijze te gebruiken bij de implementatie van creatieve, flexibele oplossingen die eenvoudige waarde creëren. Hij communiceert doelgericht met klanten en/of stakeholders.	De BA-ORM'er anticipeert op de wensen en behoeften van klanten en andere stakeholders en op ontwikkelingen in de (inter)nationale omgeving. Hij weet dit op ethische wijze te vertalen naar onderscheidende oplossingen die eenvoudige waarde creëren. Door de inzet van effectieve communicatiestrategieën is hij in staat de doelgroep (klanten en/of stakeholders) te overtuigen van de toegevoegde waarde.
Samenwerken en Netwerken	De Ad-ORM'er netwerkt met mensen uit verschillende disciplines om waarde te creëren. Hij werkt effectief samen met relevante partijen zowel binnen als buiten het bedrijf en toont daarbij interculturele sensitiviteit. Hij kan doelgericht communiceren met direct betrokkenen.	De BA-ORM'er bouwt en onderhoudt op een proactieve wijze een netwerk dat bestaat uit verschillende disciplines om waarde te creëren. Als verbinder bundelt hij krachten met relevante partijen zowel binnen als buiten het bedrijf en werkt effectief samen. Hij overziet belangen van de betrokkenen en toont daarbij interculturele sensitiviteit. En past hierbij een passende communicatiestrategie toe (zowel mondeling als schriftelijk en tenminste in één vreemde taal).
Managen en organiseren	De Ad-ORM'er geeft op basis van bepaalde prioriteiten op duurzame, ethisch, financieel en juridisch verantwoorde wijze inhoud aan de bedrijfsvoering. Hierbij worden aangereikte tools en technieken ingezet om beslissingen te nemen. Hij begeleidt de inzet van stakeholders en middelen om de doelen te behalen en stemt risico's af.	De BA-ORM'er overziet de organisatie en de keten en kan daardoor prioriteiten bepalen. Hij geeft op duurzaam, ethisch, financieel en juridisch verantwoorde wijze inhoud aan de bedrijfsvoering en pakt de regie vanuit bedrijfs- en/of ketenperspectief. Hiervoor worden passende tools en technieken benut om beslissingen te nemen. Hij mobiliseert de inzet van (teams van) stakeholders en middelen om de doelen te behalen en durft daarbij gecaluleerde risico's te nemen.
Onderzoek en Analyse	De Ad-ORM'er werkt aan praktische vraagstukken binnen een (retail)bedrijf waar op voorhand geen oplossing voor bekend is en waarvan de impact op korte termijn zichtbaar wordt. De ORM'er heeft een nieuwsgierige en kritische blik en toont zijn onderzoekende houding door te kijken wat de uitdaging is, zet praktijkgericht onderzoek in om op een gefundeerde manier tot actie te komen. Hierbij past hij aangereikte modellen en theorieën toe om tot praktische en verantwoorde oplossingen te komen waarvan hij het effect meet.	De BA-ORM'er werkt aan complexe vraagstukken binnen (de keten van) een (retail)bedrijf waar op voorhand geen oplossing voor bekend is. Met een nieuwsgierige en kritische blik onderzoekt en analyseert de ORM'er methodisch en verantwoord, op basis van een zelf ontwikkeld kader dat aansluit op recente ontwikkelingen in het beroepenveld. Afhankelijk van het vraagstuk kan het proces cyclisch van aard zijn, waarbij voortdurende evaluatie en aanpassing van het onderzoeksraamwerk plaatsvindt in reactie op verkregen resultaten en veranderende omstandigheden. Het onderzoek leidt tot nieuwe inzichten, ideeën, oplossingen en/of oplossingsstrategieën voor vraagstukken.