

Avans Hogeschool

**B Ondernemerschap en Retail Management vt Breda
+ Bijzonder Kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs**

Opleidingsbeoordeling met erkenning ITK

Samenvatting

In februari 2025 is de bestaande bacheloropleiding Ondernemerschap en Retailmanagement van Avans Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het betreft de vierjarige voltijdvariant die wordt aangeboden aan de Academie voor Business en Entrepreneurship in Breda*.

Het panel beoordeelt de kwaliteit van de opleiding in zijn geheel als **positief**. Het panel trof een opleiding aan die gestructureerd werk maakt van onderwijsvernieuwing. Zij doet dit met een gemotiveerd en innovatief team dat het experiment niet schuwt, maar daarbij zeker niet over een nacht ijs gaat. Daarmee leeft het team de ondernemende houding die zij aan haar studenten wil overbrengen goed voor. Het motto lef, verbinding en daadkracht dat de opleiding gekozen heeft zag het panel terug in veel facetten van het onderwijs en zeker ook bij de studenten.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een passend en actueel beroepsbeeld dat regelmatig wordt gespiegeld aan het eigen werkveld. Zij heeft deze kernachtig verwoord in haar omschrijving van beroepsbekwaamheid van de ORM'er. Hieraan heeft zij een beroepsprestatie gekoppeld die als fundament voor het curriculum dient en matcht met het nieuwe landelijk vastgestelde Beroeps- en opleidingsprofiel Ondernemerschap en Retail Management uit 2024. Dit actuele profiel geeft meer aandacht aan meervoudige waardecreatie en de ondernemende houding van de student, wat goed past bij de keuzes die de opleiding al eerder maakte om meer focus te leggen op duurzaam ondernemen en ondernemerschap.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een actueel en goed gestructureerd curriculum opgezet en laat zich daar bij leiden door een sterke visie op activerend onderwijs. Er is in de opleiding een drive om het programma verder te verbeteren en antwoord te geven op actuele uitdagingen in het onderwijs. Daarbij is er veel aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en begeleiding van de studenten. Studenten hebben veel keuzevrijheid en kunnen daarmee werken aan hun eigen profilering als ondernemer. Docenten zijn deskundig, staan dicht bij de studenten en maken werk van begeleiding en feedback.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een passend systeem van toetsing waarbij beroepsproducten centraal staan. Er ontstaat een mooi samenspel tussen formatief handelen en summatief toetsen. De opleiding werkt daarbij met verzorgd toetsmateriaal waaronder consequent uitgewerkte singlepoint rubrics. Aanpassingen in het systeem van toetsing sluiten goed aan bij de ingevoerde curriculumvernieuwing. De borging van de kwaliteit van de toetsing is op orde middels onder andere een goed functionerende examencommissie, toetscommissie en curriculumcommissie.

*De opleiding ORM bestaat uit meerderde varianten en meerdere locaties. Zie oplegger.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De eindwerken voldoen aan het bachelorniveau en zijn passend en bruikbaar voor het werkveld van de ORM'er. De profilering van de opleiding op ondernemerschap is ook goed zichtbaar in de eindwerken. De verbeterruimte zit met name in de financiële onderbouwingen en de verantwoording van het actieonderzoek. De beoordelingen komen navolgbaar tot stand. Alumni zijn tevreden over de manier waarop de opleiding hen heeft voorbereid op het werkveld. Zij komen snel aan de slag in passende functies of gaan verder met de eigen onderneming of starten die alsnog op. Het werkveld herkent de ondernemende houding in de afgestudeerden

Bijzonder kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs

De opleiding voldoet aan de drie criteria voor het bijzonder kenmerk. Zij heeft duidelijk voor ogen wat de toegevoegde waarde is van duurzaamheid voor het vakgebied ORM en heeft dit middels het begrip meervoudige waardecreatie goed verankerd in de beoogde leerresultaten. Studenten integreren vanaf het begin van de opleiding ecologische, sociale en financiële waarden in hun challenges en worden ook op deze aspecten getoetst. Ook in de eindwerken is meervoudige waardecreatie aanwezig, zij het niet altijd herkenbaar als vertrekpunt. Studenten herkennen duidelijk het accent op duurzaamheid en onderschrijven het belang daarvan, maar de beleving ervan wisselt. De opleiding monitort dit goed en bezint zich op verbeteringen.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	6
Schets van de opleiding	8
Terugblik vorige visitatie	9
Beoordeling NVAO-standaarden	10
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	11
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	14
Standaard 3 Toetsing	19
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	23
Bijzonder kenmerk ‘Duurzaam hoger onderwijs’	25
Criterium 1 Onderscheidend karakter	26
Conclusie	26
Criterium 2 Concretisering	26
Conclusie	26
Criterium 3 Relevantie	28
Conclusie	28
Eindoordeel over de opleiding	29
Aanbevelingen	30
Bijlagen	31
1. Bezoekprogramma	32
2. Bestudeerde documenten	33
3. Overzicht uitfaserend curriculum	34

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande voltijdvariant van de opleiding Ondernemerschap en Retailmanagement van Avans Hogeschool, aangeboden op de locatie Breda door de Academie voor Business en Entrepreneurship. 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. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, de Uitvoeringsregels accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland 2024* van de NVAO, 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 11 februari 2025. 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 & Retail Management (ORM) van de Hogeschool Utrecht
Drs. P.W. Fernig	domeindeskundige	Interimmanager en adviseur voor onderwijs- en zorginstellingen
S. Simmerman	studentlid	Bachelorstudent Ondernemerschap & Retailmanagement bij Hogeschool Windesheim

Drs. R. Pijpers, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

De opleiding Ondernemerschap & Retailmanagement is ingedeeld in de visitatiegroep HBO Small Business groep 3. Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. 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 auditor 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 recent afgestudeerden bestudeerd. Deze vijftien 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, zoals opgenomen in bijlage 2.

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. De visitatiedag sloot af met het ontwikkelgesprek tussen het panel en vertegenwoordigers van de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via e-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 kennisgenomen 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

Secretaris

E.T.M. Hendriks

Drs. R. Pijpers

Schets van de opleiding

De opleiding Ondernemerschap en Retailmanagement (ORM) maakt deel uit van de Academie voor Business en Entrepreneurship (ABE) van Avans Hogeschool en is gevestigd in Breda. De academie omvat de opleidingen Commerciële Economie (CE), International Business (IB) en Ondernemerschap en Retail Management (ORM). De academie heeft “Create impact” als haar ambitie geformuleerd en wil daarmee aangeven in te zetten op nieuw en waardegedreven ondernemerschap. Het aanvragen van het Bijzonder Kenmerk Hoger onderwijs aansluitend bij deze visitatie past in deze ambitie.

De opleiding ORM is de laatste jaren flink gegroeid. Inmiddels stromen er jaarlijks ruim 200 studenten in (221 in 2024) en telt de totale opleiding 564 studenten. Het docententeam is gegroeid van 18 docenten in 2018 naar ruim 33 in 2024. De opleiding scoort hoog in de HBO-monitor en de Nationale studentenenquête.

Ten tijde van het visitatiebezoek is er een curriculumvernieuwing gaande die is uitgerold tot en met het tweede jaar. Kernaspecten van de vernieuwing zijn: meer keuzevrijheid, grotere eenheden, inzet op meervoudige waardecreatie, veel aandacht voor coaching en ‘fouten maken mag’. Het nieuwe curriculum legt nog meer de nadruk op de ondernemende houding van de student, waarbij studenten leren initiatief te nemen, kansen te signaleren en te handelen in een steeds veranderende wereld.

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	Breda
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)
Studielaast in EC	240
Variant(en)	Voltijd
Inleverdatum rapport	Mei 2025
Datum locatiebezoek beoordelingspanel	11 februari 2025
Bijzonder kenmerk	Duurzaam Hoger Onderwijs

Terugblik vorige visitatie

In de vorige visitatie heeft de opleiding een aantal aanbevelingen meegekregen ten aanzien van standaard 1 en 2.

Voor standaard 1 waren er twee aanbevelingen die de opleiding in de ogen van het huidige panel voldoende heeft geadresseerd. De eerste aanbeveling ging over een nadere uitwerking van de beroepsrollen consultant en business developer. De opleiding heeft er bij het tot stand komen van de blauwdruk voor het nieuwe curriculum onderbouwd voor gekozen de rol van consultant los te laten. De opleiding hanteert nu twee beroepsrollen, die van zelfstandig ondernemer en New Business Developer. De tweede aanbeveling ging over de uitwerking van de pijler internationalisering en digitalisering. In haar blauwdruk voor het nieuwe curriculum heeft de opleiding heldere ambities vastgelegd ten aanzien van Internationalisering in het kader van Global Engagement. Hierin is, in overeenstemming met de aanbeveling ook ruim aandacht voor diversiteit. Ten aanzien van digitalisering heeft het panel kunnen vaststellen dat het meer geïntegreerd aan de orde komt in het nieuwe curriculum en dat er daarnaast aanvullend relevante keuze-onderdelen zijn voor studenten, zoals bijvoorbeeld een keuzemodule Online Marketing & AI. Er is een AI community gestart en is er aandacht voor docentprofessionalisering op het vlak van digitalisering.

Voor standaard 2 heeft de opleiding drie aanbevelingen meegekregen. De eerste ging over het formuleren van een visie op onderzoek en het expliciteren daarvan in het curriculum. In de blauwdruk van het nieuwe onderwijs heeft de opleiding uitgangspunten gedefinieerd van het begrip onderzoekend vermogen. De opleiding maakt hier duidelijk voor kort-cyclisch actieonderzoek te kiezen en werkt uit hoe dit in de onderdelen van het nieuwe curriculum terugkomt. De tweede aanbeveling ging over het aanpasbaar maken van de opleiding aan persoonlijke omstandigheden. De inzet op meer keuzevrijheid is (deels) een antwoord hierop. Het onderwijsconcept als zodanig biedt in de ogen van het panel veel mogelijkheden om de opleiding naar eigen voorkeuren in te vullen. De laatste aanbeveling betrof het nader uitwerken van de internationaliseringsambitie. In de eerdergenoemde paragraaf over Global Engagement in de blauwdruk is per onderdeel van het nieuwe curriculum vastgelegd welke aspecten van internationalisering aan de orde komen. Het panel is van mening dat hiermee ook de aanbevelingen ten aanzien van standaard 2 zijn opgepakt.

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 opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een passend en actueel beroepsbeeld dat regelmatig wordt gespiegeld aan het eigen werkveld. Zij heeft dit kernachtig verwoord in haar omschrijving van beroepsbekwaamheid. Hieraan heeft zij een beroepsprestatie gekoppeld die als fundament voor het curriculum dient en matcht met het landelijk vastgestelde Beroeps- en opleidingsprofiel Ondernemerschap en Retail Management. Dit profiel dateert uit 2018 en is in 2024 vernieuwd. Het vernieuwde profiel geeft meer aandacht aan meervoudige waardecreatie en de ondernemende houding. De aanscherping in dit profiel past goed bij de keuzes die de opleiding al eerder maakte om meer focus te leggen op duurzaam ondernemen en ondernemerschap.

Onderbouwing

Beroepsbeeld

ORM Breda heeft gekozen voor een profilering op 'ondernemerschap'. De opleiding beoogt studenten op te leiden die beroepsbekwaam zijn als zelfstandig ondernemer of een ondernemende functie hebben in een bestaande organisatie. Die beroepsbekwaamheid heeft zij in de volgende infographic kernachtig omschreven:



Afbeelding 1: beroepsbekwaamheid van de afgestudeerde ORM'er (bron zelfevaluatie opleiding)

De opleiding vult deze beroepsbekwaamheid verder in door te stellen dat de afgestudeerde ORM'er in staat is te opereren in verschillende bedrijfsfasen, zoals: de start-up-, grow up en scale up fase (en in mindere mate de volwassenfase en krimpfase). Binnen elk van deze fasen is een ORM'er in staat om uiteindelijk een specifieke beroepsprestatie te leveren, zowel in nieuwe als bestaande ondernemingen. Deze beroepsprestatie is als volgt beschreven:

Een vernieuwd businessmodel (product, dienst of proces) ontwerpen voor een (eigen) onderneming, het ontwikkel- en implementatieproces hiervoor leiden, gebruik makend van een kort-cyclische ontwikkelmethode en betrokken stakeholders overtuigen van een gepresenteerde businesscase met sociaal-maatschappelijk, ecologisch en economisch respect.

Het panel vindt de omschrijving van de beroepsbekwaamheid en de beroepsprestatie een helder vertrekpunt en waardeert ook de voortvarendheid die de opleiding aan de dag heeft gelegd om deze te actualiseren op basis van het nieuwe landelijke opleidingsprofiel.

De omschrijvingen laten zien dat de opleiding ervoor kiest zich te profileren op ondernemerschap en middels meervoudige waardecreatie ook op duurzaamheid. 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 opleiding hanteert voor het uitfaserend curriculum de leerresultaten (10 competenties) zoals die zijn vastgelegd in het landelijke document *Beroeps- en Opleidingsprofiel Ondernemerschap en Retail Management* uit 2018. Voor het vernieuwde curriculum dat in 2023 gestart is en ten tijde van het visitatiebezoek tot in jaar twee is uitgerold, hanteert de opleiding de 6 leeruitkomsten zoals die zijn vastgelegd in het vernieuwde landelijke profiel uit 2024. De opleiding is via het Landelijk Overleg ORM actief betrokken geweest bij de opstelling hiervan. Inhoudelijk liggen de leerresultaten van beide profielen dicht bij elkaar. Het nieuwe profiel heeft meer aandacht voor de ondernemende mindset, meervoudige waardecreatie en samenwerken & netwerken en sluit goed aan bij de al eerder geformuleerde profilering op duurzaamheid en ondernemerschap.

De 10 competenties uit het oude profiel zijn:

Innoveren, waardecreatie, resultaatgericht handelen, leiderschap, managen & organiseren, samenwerken & netwerken, onderzoekend vermogen, analytisch vermogen, lerend vermogen, communiceren.

De 6 leeruitkomsten uit het vernieuwde profiel zijn:

Ondernemende mindset, innoveren, meervoudige waardecreatie, samenwerken & netwerken, managen & organiseren, onderzoek en analyse.

In de landelijke competentieprofielen staat inzichtelijk beschreven hoe de leerresultaten zich verhouden tot de Dublin descriptoren, tot het NLQF niveau (zowel Ad-niveau 5 als bachelorniveau 6) en tot het internationaal gangbare Entrepreneurship Competence Framework.

Afstemmen beroepenveld

De landelijke profielen zijn opgesteld na consultatie van het landelijke werkveld. De opleiding heeft het eigen werkveld geconsulteerd via haar eigen Werkveldadviesraad (WAR) met wie zij regelmatig spart over invulling van belangrijke begrippen, zoals bijvoorbeeld global engagement of co-creatie. De opleiding heeft er daarbij voor gekozen om met een flexibele WAR te werken: afhankelijk van de te bespreken thematiek kiest zij gesprekspartners uit een pool van 50 externen.

Ook buiten de WAR om stemt de opleiding continu af met vertegenwoordigers van het werkveld. Het panel heeft hiervan verschillende voorbeelden kunnen zien in bijvoorbeeld verslagen van enquêtes onder afstudeerbegeleiders, de inzet van buddies (externe coaches voor studenten) en de inzet van gecommiteerden. Het panel constateert dat de opleiding op veel manieren met veel partijen afstemt, maar mist daarin wel een herkenbare structuur. Het panel moedigt de opleiding dan ook aan de bestaande contacten goed in kaart te brengen en te bezien of meer samenhang daarin tot meer rendement kan leiden.

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 opleiding ORM kiest 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 verantwoorder) te ontwikkelen op tactisch en strategisch niveau.” In de blauwdruk van het nieuwe curriculum heeft de opleiding vastgelegd hoe zij Global Engagement opvat en hoe zij dat in de verschillende onderdelen van het nieuwe curriculum laat terugkomen. Bij standaard 2 wordt kort omschreven hoe dat er uitziet. Het panel vindt de uitgangspunten passend voor een ORM-opleiding.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een actueel en goed gestructureerd curriculum opgezet en laat zich daar bij leiden door een sterke visie op activerend onderwijs. Er is in de opleiding een drive om het programma verder te verbeteren en antwoord te geven op actuele uitdagingen in het onderwijs. Daarbij is er veel aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en begeleiding van de studenten. Studenten hebben veel keuzevrijheid en kunnen daarmee werken aan hun eigen profilering als ondernemer. Docenten zijn deskundig, staan dicht bij de studenten en maken werk van begeleiding en feedback. De door het team gekozen kernwaarden lef, verbinding en daadkracht worden door het panel duidelijk herkend in de wijze waarop het team haar onderwijs vormgeeft.

Onderbouwing

Opzet en inhoud van het curriculum

Ten tijde van het visitatiebezoek was er een curriculumvernieuwing gaande die tot en met het tweede jaar is uitgerold. In het vernieuwde curriculum is sprake van een grotere eenheden en versterking van de praktijkgerichtheid. Sleutelbegrippen in de vernieuwing zijn:

Keuze-onderwijs: Studenten kunnen eigen leerroutes kiezen en zo een professionele identiteit ontwikkelen op gebieden zoals digitalisering, duurzaamheid of ondernemerschap.

Meervoudige waardecreatie: Duurzaamheid en sociaal-maatschappelijke impact zijn integraal onderdeel van opdrachten.

Co-creatie: Door met docenten, studenten en het werkveld samen het onderwijs vorm te geven, worden praktijkgerichte en relevante leerervaringen gecreëerd.

Coaching: Studenten krijgen intensieve begeleiding via personal en business coaches, die hen ondersteunen bij het nemen van regie over hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Ondernemende houding: In het curriculum worden studenten gestimuleerd initiatief te nemen, kansen te signaleren en om te gaan met een veranderende wereld.

Challenges waarbij fouten maken mag: Studenten doen meer ervaring op in het oplossen van echte problemen in het werkveld. Zij doorlopen vaker het proces om tot een oplossing te komen en er worden hierdoor meer formatieve feedbackmomenten gecreëerd.

Samenwerken met andere (internationale) disciplines: In het nieuwe programma is ruimte ingebouwd om samen te werken met studenten van andere opleidingen om studenten te laten ervaren dat combinatie van expertise nodig is om ondernemersvraagstukken op te lossen.

Op basis van bovenstaande sleutelbegrippen heeft de opleiding een curriculum gebouwd dat er als volgt uitziet.

	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Jaar 1	30EC / NLQF5 <u>Personal Expedition: Persoonlijke ontwikkeling en kernprincipes in ondernemerschap</u>		30EC / NLQF5 <u>Junior Semester: Wenselijkheid van een bedrijfsidee testen in de markt</u>	
Jaar 2	30EC / NLQF5 <u>Medior Semester: Haalbaarheid testen van de bouw, levering en verdienmodel van een bedrijfsidee</u>		15EC / NLQF5 Vrije keuzeruimte	15EC / NLQF5 Vrije keuzeruimte
Jaar 3	15EC / NLQF6  <u>Interdisciplinaire module: Samen impact maken</u>	15EC / NLQF6 <u>Improving Business</u>	30EC / NLQF6 <u>Senior Semester: Ondernemende praktijkstage in een (eigen)bedrijf</u>	
Jaar 4	15EC / NLQF6 Vrije keuzeruimte	15EC / NLQF6 Vrije keuzeruimte	30EC / NLQF6 <u>Afstuderen</u>	

Afbeelding 2: het vernieuwde curriculum ORM vt Breda, ingevoerd vanaf 2023 (bron zelfevaluatie opleiding)

Het programma bestaat uit blokken van 10 of 20 lesweken. In het eerste semester *Personal Expedition* heeft het onderwijs nog een traditionele aanbodgerichte opzet om instromende studenten uit het voortgezet onderwijs te laten wennen. In dit semester krijgen studenten tools en modellen aangereikt, zoals bijvoorbeeld design thinking. In het Junior Semester gaan studenten aan de slag met challenges (eigen bedrijfsopdrachten of opdrachten die via Avans zijn geacquireerd). In het *Medior Semester* gaan studenten zelf op zoek naar challenges. Deze challenges worden altijd samen met organisaties ontwikkeld, uitgevoerd en geëvalueerd. In ieder semester is sprake van meerdere challenges, zodat studenten vaker de learning loop doorlopen en beter zicht krijgen op hun persoonlijke ontwikkeling. In het *Junior semester* zijn er drie challenges waaraan studenten in groepen van vijf werken en in het *Medior Semester* doorlopen studenten twee challenges en werken zij in duo's. Tijdens de challenges ligt de focus op het werken aan de praktijkopdrachten. Studenten worden hierbij ondersteund door een Business Coach die feedback geeft, feedback organiseert en als examinerator beoordeelt. Studenten kunnen daarnaast workshops volgen waarin kennis wordt aangeboden die aansluit bij wat studenten nodig hebben om de challenge te voltooien. Ook kunnen zij een beroep doen op Expert Coaches voor specifieke kennisvraagstukken die zich voordoen tijdens de challenges. Het panel vindt dat een mooi initiatief en moedigt de opleiding aan dit sterker te promoten. Aan het eind van jaar twee kunnen studenten twee modules kiezen die verdiepend of verbredend zijn. Studenten maken onder begeleiding een keuze passend bij de eigen leerroute en ambitie.

Aan het begin van jaar drie volgen de studenten samen met studenten van de opleidingen Commerciële Economie en International Business een gezamenlijke (Engelstalige) module waar in zij aan een challenge werken met een interdisciplinair karakter. De bedoeling is dat in de toekomst ook studenten uit andere opleidingen hierbij aansluiten. In de daaropvolgende module *Improving Business* werken studenten aan een challenge aan de hand van de Lean-onderzoeksmethode. Het derde jaar sluit af met het *Senior Semester* waarin studenten stage lopen in een (eigen) bedrijf en werken aan de implementatie van een nieuw of vernieuwd businessmodel. Jaar vier bestaat uit wederom 30 EC keuzemodules en een afstudeerstage van 30 EC.

Het panel is zeer te spreken over de opzet van het nieuwe curriculum. Het panel heeft kunnen zien dat de vernieuwing is opgezet vanuit een goed onderbouwde en gedetailleerd uitgewerkte blauwdruk. De opzet met challenges garandeert actuele inbreng uit het werkveld. Er is een mooie opbouw in niveau zichtbaar. De opleiding toont met deze opzet duidelijk lef en daadkracht. Verbinding is duidelijk zichtbaar in de wijze waarop in het curriculum wordt samengewerkt met studenten en werkveld en de goed opgezette structuur van coaching. Het panel ziet ook dat de opleiding durft te experimenteren en oog heeft voor de kwaliteit van de implementatie door de voortgang te evalueren en ontwikkelpunten duidelijk te benoemen. Het panel moedigt de opleiding aan deze innovatieve insteek vast te houden en de grenzen van wat binnen de Avans-kaders kan niet als een belemmering te ervaren maar als een uitdaging te blijven zien en daarbij ook de best practices van buiten Avans te blijven onderzoeken.

Tijdens de bezoekdag heeft het panel met docenten gesproken over vraaggestuurd onderwijs en persoonlijke ontwikkeling van studenten. Het panel ziet daar nog kansen. De opleiding lijkt bij vraagsturing nu het accent te leggen op keuzevrijheid, wat volgens het panel niet hetzelfde is. De persoonlijke professionele ontwikkeling van studenten krijgt ruimschoots aandacht in het vernieuwde curriculum, maar zou aan kracht kunnen winnen wanneer die minder curriculumgestuurd (en daarmee geprogrammeerd) zou zijn en meer zou inspelen op de daadwerkelijke ontwikkeling die bij de student plaatsvindt.

Het uitfaserende curriculum (jaar 3 en 4) kent een meer traditionele en vakgerichte opzet. Het kenmerkt zich door drie leerlijnen: Persoonlijk leiderschap, Incubator en Expertise. Omdat Jaar 3 en 4 van dit uitfaserende programma niet veel van het nieuwe curriculum verschillen volstaat dit rapport met een verwijzing naar bijlage 3 waarin een overzicht van het uitfaserende curriculum is opgenomen.

Bij standaard 3 en 4 wordt nog ingegaan op de opzet van het afstuderen volgens het uitfaserende curriculum. Het panel ziet overigens ook bij dit curriculum dat het goed opgezet is en eveneens uitgebreid onderbouwd. Daarnaast heeft het panel kunnen zien dat er ook in het uitfaserende curriculum nog verbeteringen worden doorgevoerd (bijvoorbeeld de invoering van een "sprintstructuur" bij projecten waarmee voorkomen wordt dat studenten het werk opschuiven naar het einde van modules).

De studenten die het panel sprak zijn tevreden over de opzet van zowel het nieuwe als het uitfaserende programma. Zij benoemen onder andere de goede coaching expliciet en waarderen het dat de opleiding hen regelmatig uit de comfortzone haalt. Ook de keuzevrijheid wordt gewaardeerd omdat het die studenten de ruimte biedt te doen wat ze leuk vinden. Als verbeterpunten noemen de studenten de snelheid waarmee zij feedback ontvangen. Zij vinden

de feedback motiverend maar geven aan daar soms lang op te moeten wachten. Ook zijn niet alle studenten enthousiast over de wijze waarop duurzaamheid geagendeerd wordt. Daarbij zou volgens hen meer focus gelegd kunnen worden op de kansen in plaats van de bedreigingen.

Instroom, 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. Zijn studenten eenmaal binnen, dan worden zij op verschillende manieren begeleid, waarbij de begeleiding ook een integraal onderdeel is van het programma. De opleiding werkt met een personal coach die de student coacht op zijn persoonlijke professionele ontwikkeling en begeleidt bij het maken van keuzes. De student heeft tijdens de challenges tweewekelijks een overleg met de personal coach waarin het onder andere gaat over de vraag of de student zich ontwikkelt richting het eindniveau van de module. Alle personal coaches hebben een training in het GROW-model gevolgd waarin de nadruk ligt op zelf doelen laten stellen en regie over het eigen ontwikkelproces nemen. Daarnaast zijn er de eerdergenoemde business- en expertcoaches. De businesscoach begeleidt studenten inhoudelijk en procesmatig bij het uitvoeren van de challenge. De expertcoach is op afroep beschikbaar om inhoudelijke expertise te leveren. Een extra mogelijkheid is het inzetten van een buddy uit het werkveld. Studenten die dat willen kunnen gekoppeld worden aan een ervaren ondernemer om daarmee te sparren over hun professionele ontwikkeling of over ondernemingsvraagstukken.

Bij de begeleiding geeft de opleiding volgens het panel heel zichtbaar en overtuigend invulling aan de zes beloftes voor studiebegeleiding uit het Avansbeleid. Daarin staat onder andere dat de student recht heeft op begeleiding bij loopbaanontwikkeling met aandacht voor het individuele welzijn, ruimte krijgt om een eigen professionele identiteit te ontwikkelen, ondersteuning krijgt bij het versterken van het zelfregulerend vermogen, recht heeft op een vertrouwde thuishaven en het aanbod aan begeleiding ervaart als aansluitend, stimulerend en laagdrempelig.

Aanvullend heeft iedere student recht op toegang tot extra begeleidingsaanbod van Student Support. Student Support biedt ondersteuning bij hulpvragen door studentenpsychologen, studentendecanen en studieadviseurs. Daarnaast biedt Student Support ook trainingen, workshops en lezingen aan om persoonlijke ontwikkeling te bevorderen. Bovendien worden er extra uitdagingen aangeboden, zoals de mogelijkheid om deel te nemen aan ondernemersactiviteiten of het Honours Programma. 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".

Al de goede begeleiding ten spijt kampt de opleiding wel met een significante uitval in het eerste jaar van rond de 40%. Uit een eerste evaluatie blijkt dat de vernieuwing hierin nog geen verandering heeft gebracht. Wel constateert de opleiding dat de juiste studenten behouden blijven en dat de overblijvende studenten meer betrokken zijn en serieuzer gericht op het ondernemen. Het percentage wijkt overigens niet af van dat van andere ORM-opleidingen in het land, maar is wel hoger dan volgens Avansnormen gewenst is.

Docenten

Het docententeam is de laatste jaren fors gegroeid van 10 naar 33 docenten (ca 25 fte). Ongeveer de helft van het team beschikt over een masterdiploma, de rest heeft een bachelorgraad. Veel docenten hebben ervaring als of zijn nog actief als ondernemer. De expertise van de docenten past goed bij de inhoud van het programma. Het team werkt zelforganiserend. Per leerjaar zijn er moduleteams gevormd die verantwoordelijk zijn voor het programma van het betreffende onderwijsjaar. Naast de docentrol zijn er nog vier nevenrollen gedefinieerd: Human Resources, Customer care, Product Management en Accountmanagement. In ieder jaarteam vervult telkens een docent deze rol en deze rolhouders stemmen ook onderling af. Uit de gesprekken met docenten maakt het panel op dat er een 'goed geoliede machine' staat. Docenten staan achter de ingezette vernieuwing en combineren vernieuwingsdrang met het vermogen om zorgvuldig en gedocumenteerd te werk te gaan. Het panel is onder de indruk van de hoeveelheid werk die het team verzet en de kwaliteit ervan. Studenten zijn ook zeer te spreken over hun docenten. Zij roemen de betrokkenheid en deskundigheid en geven nog expliciet aan docenten heel kundig te vinden op het gebied van Artificial Intelligence.

Duurzaamheid en internationalisering

Duurzaamheid is middels het begrip meervoudige waardecreatie een belangrijk speerpunt in de opleiding. In het nieuwe curriculum is duurzaamheid sterker geïntegreerd in het onderwijs door het een expliciete plek in de beroepsbekwaamheid en beroepsprestatie te geven. Via deze weg belanden aspecten van duurzaamheid vanzelf in de leeruitkomsten van de modules. Een voorbeeld daarvan is dat studenten vanaf het eerste blok leren werken met het Sustainable Business Model Canvas (voor meer voorbeelden wordt verwezen naar de rapportage over het bijzonder kenmerk). Studenten herkennen de focus op duurzaamheid en zien het belang ervan, maar het enthousiasme erover wisselt. Het panel waardeert de realistische wijze waarop de opleiding de perceptie en waardering van studenten hierover monitort en ook hier blijft zoeken naar nieuwe wegen om die te verbeteren.

Internationalisering (de opleiding spreekt van Global Engagement) heeft een herkenbare plek in het curriculum. In de Engelstalige interdisciplinaire module in jaar 3 ligt de nadruk op internationale en interdisciplinaire samenwerking. Studenten kunnen er daarnaast voor kiezen middels de keuzemodules zich scherper internationaal te profileren. Ook kunnen zij deelnemen aan een Global Entrepreneurship Week in Granada of deelnemen aan een internationale week (COIL) met buitenlandse Universiteiten, waarbij de studenten online in contact komen met buitenlandse studenten en gezamenlijk opdrachten uitvoeren. Het panel was verheugd van de studenten te horen dat ongeveer de helft van de studenten kiest voor een buitenlandse minor. Het panel vindt dat de opleiding hiermee voldoende aandacht besteedt aan internationalisering maar onderschrijft het voornemen van de opleiding interdisciplinaire samenwerking en internationale contexten een meer prominente rol te geven in het curriculum.

Voorzieningen

De opleidingen zijn gehuisvest in het hoofdgebouw aan de Hogeschoollaan, dat over toereikende faciliteiten beschikt. 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.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een passend systeem van toetsing waarbij beroepsproducten centraal staan. Er ontstaat een mooi samenspel tussen formatief handelen en summatief toetsen. De opleiding werkt daarbij met verzorgd toetsmateriaal waaronder consequent uitgewerkte singlepoint rubrics. Aanpassingen in het systeem van toetsing sluiten goed aan bij de ingevoerde curriculumvernieuwing. De borging van de kwaliteit van de toetsing is op orde middels onder andere een goed functionerende examencommissie, toetscommissie en curriculumcommissie.

Onderbouwing

Toetsbeleid

Aansluitend bij de toetsvisie van Avans maakt de opleiding onderscheid in de beslisfunctie van toetsing en de leerfunctie. Bij de beslisfunctie gaat het om het beoordelen van verworven kennis en vaardigheden van studenten om daarmee te bepalen of zij voldoen aan de beroepsbekwaamheid waar de ORM-studenten voor worden opgeleid. Bij de leerfunctie gaat het erom dat toetsing een stimulans voor het leren zelf is, omdat het studenten motiveert om zich voor te bereiden, dieper te reflecteren en hun begrip te verdiepen. Naast deze twee functies benoemt de opleiding ook de evaluatiefunctie: toetsing levert waardevolle feedback op voor zowel studenten als docenten, waardoor continue verbetering van het onderwijs mogelijk wordt. In haar zelfevaluatie gaat de opleiding in op hoe zij deze drie functies invult in het nieuwe en het uitfaserende curriculum en welke veranderingen dit tot gevolg heeft. In grote lijnen gaat het hier om een verschuiving van een systeem met een combinatie van analytisch en holistisch beoordelen van kleinere eenheden in het uitfaserende curriculum naar een systeem van geïntegreerd holistisch beoordelen van grotere eenheden in combinatie met meer aandacht voor formatief handelen in het nieuwe curriculum. Het panel vindt het toetsbeleid helder en constateert dat het de opleiding de goede handvatten geeft om de toetsing te vernieuwen. De opleiding heeft oog voor de kansen en risico's van het gebruik van AI en hiervoor bruikbare richtlijnen opgesteld.

Toetsuitvoering

In het uitfaserende curriculum is er een combinatie van kennisvakken die met analytische kennistoetsen worden afgerond (bijvoorbeeld Engels of recht) en beroepspraktijkonderdelen (bijvoorbeeld een marktanalyse, een marktonderzoek, financiële verantwoording) die meer holistisch worden beoordeeld. In een periode van 10 weken kan een student 15 EC behalen of minder indien hij een van de toetsen mist. In dit uitfaserende curriculum is voldoende variatie in toetsvormen: het portfolio in combinatie met een assessment wordt veel gebruikt en daarnaast zijn er kennistoetsen en presentaties. Gemiddeld zijn er 4 summatieve toetsen per blok.

In het vernieuwde curriculum zijn er geen kennistoetsen meer. Per leeruitkomst is er één summatieve beoordeling meestal in de vorm van een mondeling/verdediging op basis van de

ingeleverde opdrachten of een groeiportfolio. Hierbij wordt vastgesteld of de student de beoogde leeruitkomst bereikt heeft en of hij voldoende voortgang maakt in zijn professionele ontwikkeling en zijn ondernemersskills voldoende ontwikkelt.

Een belangrijk verschil met het uitfaserende curriculum is de aandacht voor formatief handelen. De opleiding geeft dit formatief handelen gestructureerd vorm door:

- Per module de student aan meerdere challenges achter elkaar te laten werken, waardoor er ruimte is fouten te maken en die in een volgende challenge te herstellen;
- Studenten de gelegenheid te bieden de voortgang van de praktijkopdracht aan elkaar te presenteren en elkaar feedback te geven;
- Tussentijdse feedback/feedforward van de businesscoaches op ingeleverd werk te organiseren;
- Goede en minder goede voorbeelden tijdens de lessen te bespreken;
- De begeleiding te laten verzorgen door minimaal twee verschillende businesscoaches, waardoor studenten feedback ontvangen vanuit meerdere perspectieven;
- De studenten ook feedback te laten ophalen bij de externe opdrachtgevers;
- Workshops aan te bieden die gericht zijn op het leren begrijpen van de verwachtingen in de eindtoetsing, zoals bijvoorbeeld een workshop over hoe je een managementsamenvatting schrijft of een workshop die ingaat op het portfolio dat de student dient in te leveren.

Het panel heeft op basis van de gesprekken op de visitatiedag en de aangeleverde documentatie een goede indruk gekregen van de aanpak van de toetsing. Uit de gesprekken met docenten bleek dat zij helder in beeld hebben wat de uitdagingen zijn in het nieuwe systeem van toetsing, dat zij doordacht acteren in het organiseren van het formatief handelen in combinatie met summatief toetsen en dat zij goed vinger aan de pols houden om te zien of de veranderingen ook de beoogde effecten hebben. Zo is er bijvoorbeeld geconstateerd dat het formatief handelen meer onderlinge afstemming van coaches vraagt dan vooraf voorzien en wordt daar nu meer tijd voor gereserveerd. Ook gaven docenten aan dat de nadruk nu sterk ligt op toetsing via criteriumgerichte interviews en portfolio's, mede ingegeven door de voorkeur hiervoor binnen Avans, terwijl zij ook zien dat er meer mogelijkheden zijn (zoals bijvoorbeeld assessment for learning). Het panel moedigt de opleiding aan dit verder te verkennen ook buiten de geboden Avanskaders. Het panel ziet ook dat hier nog kansen liggen in het sterker richten van de summatieve toetsing op de persoonlijke professionele ontwikkeling (zie ook de opmerking over vraaggericht onderwijs bij standaard 2). Door alleen te kijken naar resultaten of verslagen van een proces blijft de beoordeling van skills minder valide. Door ook te kijken naar de activiteiten zelf en reflecties daarop ontstaat een meer valide beoordeling.

Uit de gesprekken met studenten blijkt dat zij tevreden zijn over de wijze van toetsing en dat zij de formatieve feedback van goede kwaliteit vinden. Ook gaven zij aan dat de docenten aan de slag zijn gegaan met hun constatering dat er forse verschillen waren in hoe de businesscoaches feedback gaven.

Het panel heeft van zowel het uitfaserende als het nieuwe curriculum voorbeelden van toetsing ingezien, veelal beoordelingsformulieren van assessments, en constateert ook op basis hiervan dat de opleiding zorgvuldig werkt, wat bijvoorbeeld blijkt uit consequent opgebouwde en vormgegeven single point rubrics, die vrijwel altijd voorzien werden van goede feedback.

Toetsing van het eindniveau

De opleiding werkt in het uitfaserend curriculum met een afstudeerprogramma dat bestaat uit drie onderdelen. In jaar 3 rondt de student het vak Digital af waarmee hij feitelijk aantoonst over de vereiste kennisbasis op eindniveau te beschikken. Daarnaast voert de student in jaar 3 een praktijkstage uit (Innovatieve Waardecreatie) voor een stagebedrijf of zijn eigen onderneming. De student ontwikkelt hiervoor een beroepsproduct, zoals een procesverbetering, uitbreiding naar een nieuwe markt of productverbetering. De opdracht is gericht op het verbeteren van een onderdeel binnen het bedrijfsmodel om zo waarde te creëren. De competenties van “Entercomp” (Ideas & Opportunities, Into Action en Resources) alsmede bedrijfscommunicatie worden via dit onderdeel op eindniveau getoetst. Daarnaast werkt de student 3 dagen mee in de praktijk en ontwikkelt hij zich op de competenties “Ondernemerschap” en “Persoonlijk Leiderschap”. Het zwaartepunt in het afstudeerprogramma ligt echter op de afstudeeropdracht in jaar 4. Hier wordt van de student verwacht dat hij een volwaardige rol binnen het afstudeerbedrijf of eigen bedrijf vervult. De student is binnen het afstudeertraject verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een plan van aanpak, de opzet en uitvoering van een actieonderzoek en de ontwikkeling en implementatie van een beroepsproduct. De competenties “Ondernemerschap” en “Persoonlijk Leiderschap” worden hiermee op eindniveau getoetst naast samenwerken en netwerken, onderzoekend vermogen en lerend vermogen. Met de afstudeeropdracht toont de student aan zelfstandig te voldoen aan de beroepsbekwaamheid.

De toetsing van de afstudeeropdracht bestaat uit een eindassessment van 60-90 minuten. Tijdens het assessment wordt vastgesteld of de ondernemende houding en aanpak voldoen aan de beroepsbekwaamheid. Bij de toetsing van de afstudeeropdracht is altijd sprake van een vierogenprincipe, waarbij een onafhankelijke docent de 1^e beoordelaar is en de afstudeerbegeleider de 2^e beoordelaar. In de meeste gevallen zijn bij deze beoordeling een extern gecommiteerde uit het werkveld en de bedrijfsbegeleider aanwezig. De input die zij geven wordt meegenomen in de beoordeling. Het eindcijfer wordt altijd door de docenten bepaald.

Het panel vindt de toetsing van het afstudeerprogramma gedegen en duidelijk beschreven in de afstudeerhandleiding (voor de afstudeeropdracht). Er zijn goede beoordelingsformulieren, er is een duidelijke procedure voor de afstudeerzitting waarbij altijd minimaal vier ogen betrokken zijn. Wel adviseert het panel om bij de komende vernieuwing van het afstuderen, de koppeling van het afstuderen met de zes leeruitkomsten uit het landelijk profiel inzichtelijker te maken.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling

Binnen het team is er veel aandacht voor de kwaliteit van toetsen en beoordelen. Zo gaat het opstellen van toetsmatrijzen en beoordelingsformulieren altijd in samenspraak met meerdere collega's en onderwijskundigen. De opleiding maakt werk van kalibratie, ook van formatieve beoordelingen (zie hiervoor) en beoordelingen in nagenoeg alle semesters. Het panel waardeert met name de gestructureerde opzet die opleiding recent heeft geïntroduceerd bij de kalibratie over het eindniveau, waarbij afstudeerbegeleiders afstudeerwerken in rangorde plaatsen van best naar minst goed. Het idee van de opleiding om deze methodiek ook door studenten in te laten zetten is in de ogen van het panel een illustratief voorbeeld van hoe de opleiding zaken uitvoert: niet plichtmatig, maar ontwikkelgericht. De opleiding werkt nagenoeg overal met meerdere beoordelaars en scheidt waar mogelijk begeleiden en beoordelen, bijvoorbeeld door te voorkomen dat personal coaches hun eigen studenten beoordelen in de challenges. Alle

docenten beschikken over de Basiskwalificatie Examinering, zes docenten beschikken over de Seniorekwalificatie en drie docenten volgen een opleidingstraject hiervoor.

Om de toetsing op de juiste manier te organiseren zijn de volgende commissies actief:

- De **curriculumcommissie** is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en de toetsen. Zij borgt de samenhang tussen de beroepsbekwaamheid, het onderwijsprogramma en de toetsing. Daarnaast zorgt deze commissie ervoor dat de toetscyclus correct wordt uitgevoerd (ontwikkelen, screenen, evalueren en bijstellen van toetsen). De toetscommissie ondersteunt daarbij in de uitvoering.
- De **toetscommissie** richt zich specifiek op het bewaken en verbeteren van de toetsen en de toetsprocedures en is ook vertegenwoordigd in de curriculumcommissie. De toetscommissie voert o.a. de steekproefsgewijze toetsscreeningen uit in samenwerking met/opdracht van de curriculumcommissie. Tijdens studiedagen of teamoverleggen worden docenten op initiatief van de toetscommissie regelmatig bijgeschoold in actuele toetsontwikkelingen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan ontwikkelingen in holistisch beoordelen, formatief handelen, kalibreren en de impact van AI op toetsing.
- De **examencommissie** is als onafhankelijke commissie wettelijk verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van de tentamens. Zij controleert de uitvoering van de tentaminering, wijst de examinatoren aan en vaardigt richtlijnen en aanwijzingen uit ten behoeve van de kwaliteit van de tentamens. Vanuit haar toezichthoudende taak kan de examencommissie onderzoek doen en wordt elk jaar een borgingsonderzoek uitgevoerd. De examencommissie ORM is bevoegd voor de Avans-opleidingen ORM in Breda (ABE) en 's-Hertogenbosch (AWO). De leden zijn docenten die zijn verbonden aan de opleidingen. Daarnaast is er ook een extern lid vanuit de AD-opleiding aan de examencommissie verbonden. Binnen Avans heeft het Netwerk Voorzitters van de Examencommissie (NVE) zevenmaal per jaar overleg ten behoeve van beleidsmatige zaken. Ook is er een Teams-kanaal waarin bijvoorbeeld casussen worden besproken.
- De **opleidingscommissie** is, als het gaat om toetsing, betrokken bij afstemming van de Onderwijs- en examenregeling (OER). Daarnaast speelt zij een rol in het continu verbeteren van het onderwijs. Zij fungeert als klankbord om nieuwe ideeën te bespreken, of geeft signalen af richting de curriculumcommissie wanneer er klachten vanuit studenten zijn over het onderwijs.

Het panel heeft op de bezokedag met een afvaardiging van de commissies gesproken en constateert dat zij in positie zijn, elkaar informeren en goed samenwerken. Punt van aandacht volgens het panel is, hoe de opleiding en dan met name de examencommissie de kwaliteit van de toetsing en het eindniveau denkt te borgen nu studenten 60 EC als keuzemodulen gaan inbrengen.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De eindwerken voldoen aan het bachelorniveau en zijn passend en bruikbaar voor het werkveld van de ORM'er. De profilering van de opleiding op ondernemerschap is ook goed zichtbaar in de eindwerken. De verbeterruimte zit met name in de financiële onderbouwingen en de verantwoording van het actieonderzoek. De beoordelingen komen navolgbaar tot stand. Alumni zijn tevreden over de manier waarop de opleiding hen heeft voorbereid op het werkveld. Zij komen snel aan de slag in passende functies, gaan verder met de eigen onderneming of starten die alsnog op. Het werkveld herkent de ondernemende houding in de afgestudeerden.

Onderbouwing

Eindniveau

Het panel heeft 15 eindwerken van alumni uit de afgelopen twee jaar bekeken inclusief de beoordelingen. Het betreft eindwerken met een spreiding in waardering. De eindwerken bevatten alle een verslag van de aanpak en uitvoering van een actie-onderzoek en een beschrijving van een geteste en/of geïmplementeerde oplossing. Deze oplossing kan bijvoorbeeld een procesverbetering, een product/dienstontwikkeling, een innovatie door middel van een prototype, het ontdekken van een nieuwe doelgroep inclusief een geteste marketingbenadering, of een verbeterde salesfunnel zijn. Daarnaast reflecteren studenten op hun persoonlijke professionele ontwikkeling. De vorm waarin dit gebeurt verschilt, soms is dit een apart hoofdstuk in het onderzoeksverslag, soms is dit een apart document.

Bij ieder afstudeerdossier is er een beoordeling door de bedrijfsbegeleider (als input voor de examinatoren) en een beoordeling op basis van het eindgesprek door twee examinatoren. Het panel waardeert dat in de beoordelingen het accent duidelijk ligt op uitgeschreven verhalende feedback, ondersteund door een holistisch ingestoken formulier dat aan de examinatoren vraagt een onderbouwd oordeel te geven over onderzoekend vermogen, beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie en complexiteit en zelfstandigheid. Het eindoordeel wordt op holistische wijze (bijvoorbeeld zonder expliciete weging van de onderdelen) vastgesteld door de examinatoren, daarbij geadviseerd door de gecommitteerde. De verhalende beoordeling levert volgens het panel een goed onderbouwd document op met voor de student begrijpelijke en zinvolle feedback. Deze holistische manier van werken vereist wel goed gekalibreerde beoordelaars. Het panel maakt uit de 15 verschillende beoordelingen op dat hier sprake van is. Er zijn geen grote verschillen in de aard van de feedback. Het panel kan zich ook goed vinden in de geschreven beoordelingen en de op basis daarvan toegekende cijfers.

Voorbeelden van behandelde onderwerpen in de eindwerken zijn het testen van verschillende mogelijkheden om de omzet van een e-commerce bedrijf (eigen onderneming) te doen groeien; het testen van een aantal mogelijkheden die bij kunnen dragen aan het succesvol betreden van de horecamarkt door een producent van bamboerietjes; het testen van klantsegmentatiemethodes voor een vastgoedbedrijf. In vijf van de 15 eindwerken was een duidelijke link met duurzaam ondernemen aanwezig. Ook waren er veel eindwerken met een marketinggerelateerd onderwerp. Het panel vindt dat alle eindwerken thema's behandelden die in de scope van een ORM'er vallen. Het ondernemerschap blijkt niet alleen uit de gekozen onderwerpen maar ook uit de ondernemende wijze waarop studenten middels actie-onderzoek aan de slag gaan. Het panel vond de verantwoording van de gekozen onderzoeksmethodes niet in alle eindwerken even sterk. Hetzelfde geldt voor de financiële onderbouwing van voorgestelde oplossingen. Overigens merken de examinatoren dit in de regel ook op en heeft de opleiding in het uitfaserende curriculum nog een aantal maatregelen genomen om dit te adresseren.

Met de huidige opzet van het afstuderen tonen de studenten aan dat zij aan de beoogde leerresultaten voldoen. Het panel begreep van de opleiding dat zij geen majeure ingreep van plan is in afstuderen in het nieuwe curriculum, maar bijvoorbeeld wel blijft investeren in kalibratie. Het panel ondersteunt deze denkwijze. Het beeld van de eindwerken is nu reeds divers in aanpak. Er is geen vastomschreven format waaraan studenten moeten voldoen. Het panel juicht deze diversiteit toe.

Functioneren alumni

Het werkveld is tevreden over de afstudeerders, zo blijkt ook uit een eigen onderzoek van de opleiding onder bedrijfsbegeleiders en uit de opmerkingen van bedrijfsbegeleiders op hun beoordelingsformulieren. Dit werd ook bevestigd op de visitatiedag door de werkveldvertegenwoordigers en de gecommiteerde waarmee het panel gesproken heeft. Het panel constateert daarbij dat de opleiding de tevredenheid bij het werkveld goed monitort en frequent input ophaalt om haar onderwijs te verbeteren. De alumni die het panel sprak zijn eveneens goed te spreken over de wijze waarop zij door de opleiding zijn voorbereid op hun ondernemende loopbaan. Uit de HBO-monitor blijkt dat 100% van de ORM-studenten binnen drie maanden een baan heeft gevonden en dat 100% ook tevreden is over deze baan. Studenten komen terecht in functie als zelfstandig ondernemer, business development, product manager, marketing manager/growth hacker, sales manager/account manager, innovatie manager, project manager, operationele manager. 90% van de alumni geeft aan dat ze als aankomend student opnieuw voor deze opleiding zouden kiezen.

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 ontwerpprincipe 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 Business en Entrepreneurship (ABE), waar de opleiding ORM onder valt, staat (in overeenstemming met de Avans Ambitie) voor het opleiden van veerkrachtige professionals die in staat zijn het verschil te maken in en voor een duurzame samenleving. In het verleden werden de duurzame ambities gelegd lang de meetlat van de AISHE drie sterren certificering waarover de academie beschikt. Sindsdien bouwen de opleidingen verder aan duurzaamheid binnen het curriculum, waarbij duurzaamheid geen losstaand onderdeel is van het curriculum, maar een besef dat in alle aspecten van onderwijs en onderzoek doordringt.

Duurzaamheid is in de ogen van de opleiding onlosmakelijk verbonden aan SDG 4: Onderwijs van goede kwaliteit voor iedereen. Zij ziet het dan ook als haar opdracht om een positieve impuls te geven aan de ontwikkeling van haar studenten, hun ondernemingen en hun omgeving en studenten instrumenten te geven waarmee zij antwoorden kunnen formuleren op de grote uitdagingen waarmee de wereld kampt. Zij doet dat door in de uitrol van het nieuwe onderwijs specifiek toe te werken naar meervoudige waardecreatie op economisch, ecologisch en maatschappelijk vlak. Begrippen als duurzame en ethische ontwikkeling, sociaal of impactvol ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen vallen daaronder.

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 Breda zich onderscheidt door de integrale en gestructureerde aanpak waarmee zij haar duurzame ambitie vormgeeft. Die integrale aanpak bestaat uit een goede verbinding met stakeholders uit het regionale werkveld, lectoraten, eigen docenten en de studenten. De structurele samenwerking zorgt voor een lokale en praktijkgerichte benadering van ondernemerscasussen in het onderwijs. Betrokken partners zijn (onder andere) Betrokken Ondernemers Breda, de lectoraten Nieuwe Marketing, Nieuw Ondernemerschap, Impactvolle waardeketens en Duurzame Finance en Accounting. Daarnaast ook tal van ondernemingen, bijvoorbeeld in de kring van 50 ondernemingen die samen de Werkveldadviesraad vormen. De integrale aanpak blijkt ook uit de wijze waarop de opleiding duurzaamheid heeft verweven in de basis van haar curriculum met als vertrekpunt de leeruitkomst meervoudige waardecreatie, die ook nadrukkelijk een plek heeft in de geformuleerde beroepsbekwaamheid en beroepsprestatie (zie ook criterium 2). Van de eigen docenten is 15% zelf duurzaam ondernemer en in het aannamebeleid is duurzaamheid een belangrijk punt van aandacht. De verbinding met de eigen studenten is er door studenten te betrekken in de manier waarop duurzaamheid op de agenda staat. De opleiding monitort de perceptie van studenten en gebruikt de input hiervan om hierop door te ontwikkelen.

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 verwoord in de leeruitkomst meervoudige waardecreatie uit het landelijk domein en door de opleiding verder aangevuld in haar omschrijving van beroepsbekwaamheid die als belangrijke basis voor haar curriculum dient. In deze beroepsbekwaamheid staat dat de afgestudeerde ORM'er meervoudige waardecreatie initieert, zich bewust is van de grote maatschappelijke uitdagingen, en voortbouwt op zijn visie met als doel sociaal-maatschappelijke, ecologische en economische waarde te creëren.

Op eindniveau is de beroepsprestatie als volgt geformuleerd:

Een vernieuwd businessmodel (product, dienst of proces) ontwerpen voor een (eigen) onderneming, het ontwikkel- en implementatieproces hiervoor leiden, gebruik makend van een kort-cyclische ontwikkelmethode en betrokken stakeholders overtuigen van een gepresenteerde businesscase met sociaal-maatschappelijk, ecologische en economische respect.

De opleiding heeft vervolgens in haar blauwdruk van het nieuwe curriculum beschreven hoe onderdelen van deze beroepsbekwaamheid en beroepsprestatie terugkomen in alle modules van het programma. Zij maakt hierbij gebruik van de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties en het SBMC-canvas.

Het panel heeft voorts kunnen vaststellen dat het werkveld op strategisch niveau betrokken is bij de formulering van de duurzame ambities en dat de dialoog met de opleiding 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 de eerdergenoemde blauwdruk staat per module beschreven hoe meervoudige waardecreatie aan de orde komt. In de eerste module Personal Expedition bijvoorbeeld worden de studenten uitgedaagd een door hen zelf bedacht idee te vertalen in een business case die een positieve sociaal-maatschappelijke, ecologische en economische waarde creëert. Dat betekent dat de student inziet dat de mate van impact op klimaat en samenleving belangrijk is om als bedrijf concurrerend te blijven. De student moet in staat zijn om invulling te geven aan het SBMC en de SDG's te herkennen en te verbinden aan de ondernemingsstrategie. Het panel waardeert dat de student hiermee vanaf het begin van de opleiding meervoudige waardecreatie als fundamenteel en geïntegreerd onderdeel van het ondernemen leert zien. Ook voor de modules daarna is uitgewerkt hoe meervoudige waardecreatie geagendeerd is. Zo geldt voor het Junior, Medior en Senior semester dat opdrachtgevers vaak een duurzame insteek of hebben een concrete ambitie om te verduurzamen. Studenten voeren opdrachten uit voor dit werkveld. Op zowel NLQF5 als NLQF6 niveau neemt de student minimaal één keer het initiatief om duurzame aanbevelingen te formuleren én te implementeren. Dit leidt tot meervoudige waardecreatie op minimaal twee onderdelen, bijvoorbeeld sociaal-maatschappelijke en economische waarde. Dit betekent overigens niet dat alle opdrachten een duurzame insteek hebben, maar wel dat de student een minimumaantal duurzame opdrachtgevers of opdrachtgevers met een duurzaam vraagstuk gaat bedienen en de keus heeft om hier meer of minder mee te doen. In de interdisciplinaire module in jaar 3 (in ontwikkeling) gaan studenten aan de slag vanuit verschillende opleidingen aan 'wicked problems', bijvoorbeeld huisvestingsproblemen in de stad Breda, waarbij de gemeente een actief betrokken stakeholder is. Het panel constateert dat de opleiding duurzaamheid zichtbaar en gestructureerd heeft georganiseerd in het curriculum. In gesprekken met studenten zag het panel dit bevestigd. De herkenning van duurzaamheid is hoog, maar de perceptie ervan is wisselend. Sommige studenten vinden het te veel, anderen vinden dat de nadruk meer op kansen in plaats van bedreigingen mag liggen. Het panel vindt het sterk dat de opleiding het resultaat van de eigen inspanningen monitort en gebruikt om de juiste balans te zoeken. Positief waardeert het panel ook het duurzaamheidsprofiel van docenten. Een groot deel van de docenten van de opleiding

beschikt over relevante praktijkervaring en kennis over duurzaamheid. Zo zijn enkele docenten sociaal ondernemers. Zij en een aantal andere docenten beschikken over een relevant profiel, wat bijdraagt aan een concrete en toepasbare leerervaring over duurzaam ondernemen voor studenten. Er is daarnaast ook aandacht voor de ontwikkeling van docenten. Er staan trainingen gepland voor het docententeam door het lectoraat Nieuw Ondernemerschap voor planned obsolescence en bijvoorbeeld circulaire economie/nieuwe verdienmodellen.

Standaard 3: Duurzaamheid in toetsing

Studenten moeten in hun business cases altijd ecologische, sociale en financiële waarden integreren en worden ook op deze aspecten getoetst. Deze toetsing vindt geïntegreerd plaats in de beoordeling van de projecten en challenges. In formatieve zin vindt deze toetsing plaats bijvoorbeeld door te sturen op het toepassen van selectiecriteria bij de keuze van opdrachtgevers. In summatieve zin is toetsing op duurzaamheid zichtbaar in de toetsmatrijzen. Specifieke beoordelingsformulieren zijn ontwikkeld om zowel de kwaliteit als de mate van duurzaamheid in de resultaten van studenten te meten en te borgen. Concrete voorbeelden van deze toetsingsvorm die het panel heeft ingezien zijn de toetsmatrijs voor het Medior Semester (nieuw curriculum) en de International Growth-toetsing (uitfaserend curriculum). Het panel constateert dat duurzaamheid structureel geïntegreerd is in toetsing, zowel formatief als summatief.

Standaard 4: Duurzaamheid in gerealiseerde leerresultaten

Bij het afstuderen in het uitfaserende curriculum moedigt de opleiding de studenten aan om rekening te houden met de sociaal-maatschappelijke en ecologische impact op de businesscase waarop zij afstuderen, indien dit relevant is voor het vraagstuk. Het panel heeft kunnen vaststellen dat bij de eindwerken die het heeft ingezien meervoudige waardecreatie vaak aan de orde is en door studenten soms wordt aangestipt en soms meer centraal staat. Er zijn ook sterke voorbeelden van duurzame vraagstukken en/of vraagstukken van duurzame ondernemingen. Dat meervoudige waardecreatie het uitgangspunt is, blijkt echter nog niet uit de inleidingen en onderbouwingen van de studenten. Het panel constateert hieruit dat de opleiding nog wat werk te doen heeft in de ontwikkeling van het afstuderen in het nieuwe curriculum. De opleiding is zich hiervan bewust en heeft meervoudige waardecreatie opgenomen in de nieuwe leeruitkomst bij het afstuderen.

Criterium 3 Relevantie

Het te beoordelen kenmerk is van wezenlijk belang voor de aard van de opleiding.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan dit criterium van het bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs. De opleiding heeft 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 het werkveld van de opleiding erkend. Dat onderkent ook de behoefte aan young professionals die gemotiveerd en vaardig zijn om als aanjager van duurzame ontwikkelingen aan de slag te gaan, ook in organisaties waarin duurzaamheid nog minder hoog op de agenda staat.

Eindoordeel over de opleiding

	Bachelor Ondernemerschap & Retailmanagement
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande bacheloropleiding Ondernemerschap en Retailmanagement van Avans Hogeschool als **positief**.

	Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs
<i>Criterium 1 Onderscheidend karakter</i>	Voldoet
<i>Criterium 2 Concretisering</i>	Voldoet
<i>Criterium 3 Relevantie</i>	Voldoet

Het panel constateert daarnaast dat de opleiding voldoet aan de drie standaarden van het Bijzonder Kenmerk Duurzaamheid en adviseert derhalve **positief** over de toekenning ervan.

Aanbevelingen

Het panel heeft geen aanbevelingen.

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

Programma Visitatiebezoek ORM 11 februari 2025			
			avans hogeschool
Tijdstip	Thema gesprek	Deelnemers	Locatie
08.30 - 09.00	Ontvangst visitatiepanel en begeleiden naar hun ruimte	De heer E.T.M. (Erik) Hendriks, Voorzitter auditpanel HBO-docent Ondernemerschap, Hogeschool Inholland De heer drs. P.W. (Pim) Fernig, Lid auditpanel Zelfstandig adviseur De heer J.G. (Jeroen) Kok MEd, Lid auditpanel Hogeschool docent, Hogeschool Utrecht De heer S. (Sam) Simmerman, Student-lid auditpanel Ondernemerschap & Retail Management Hogeschool Windesheim De heer drs. R. (Roel) Pijpers, Secretaris auditpanel, NQA	HA 519
09.00 - 10.00	Profilering ORM Wie zijn wij & waar staan we voor? (10 à 15 minuten presentatie)	Student jaar 1 Student jaar 2 Docent Lid curriculumcommissie ORM Docent jaar 1 Onderwijsontwikkelteam Docent Docent relatiemanager Docent Customer Care Docent Docent Adjunct - directeur	HA 518
10.00 - 11.15	Materiaalbestudering en voorbereiding	Visitatie panel	HA 519
11.15 - 12.15	Onze opleiding ORM vanuit studentperspectief	Student jaar 1 Student jaar 1 Student jaar 2 Student jaar 2 Student jaar 2 Lid opleidingscommissie ORM Student jaar 3 Student jaar 3 Student jaar 3 Lid opleidingscommissie ORM Student jaar 4 Student jaar 4	HA 519
12.15 - 13.00	Lunch		HA 518 HA 519
13.00 - 14.00	Onze opleiding ORM Hoe is ons onderwijs ingericht? Hoe voeren we het uit en hoe toetsen we het af?	Docent jaar 1 Lid opleidingscommissie ORM Docent jaar 1 Onderwijsontwikkelteam Docent jaar 2 Duurzaamheid Docent jaar 2 Customer Care Docent jaar 3/4 Lid van de curriculumcommissie Docent jaar 3/4 Lid van de curriculumcommissie Docent jaar 3/4 Relatiemananger Docent jaar 3/4 Toetscommissie	HA 519
14.10 - 15.10	Onze opleiding ORM Hoe realiseren wij onze beroepsbekwaamheid? Hoe functioneren ORM studenten en afgestudeerden in het werkveld?	Docent jaar 3/4 Stage- en afstudeercoördinator Docent jaar 3/4 Stage- en afstudeercoördinator Voorzitter van de examencommissie ORM Borgingsfunctionaris Student jaar 4 Student jaar 4 ViaJou Werving & Selectie Focus op Ondernemen TMF Consultancy Alumna voormalig tutor bij ORM Brand coördinator Tresanti Alumnus CommunicatieClub Brabant	HA 519
15.10 - 15.25	Korte pauze		HA 518 HA 519
15.25 - 16.00	Extra blik op Duurzaamheid	Docent jaar 3/4 Relatiemananger Schrijver Duurzaamheidsreflectie Docent jaar 3/4 schrijver Duurzaamheidsreflectie Docent jaar 1 Onderwijsontwikkelteam Docent jaar 2 Duurzaamheid	HA 519
16.00 - 16.45	Beoordelingsoverleg panel	Visitatiepanel	HA 519
16.45 - 17.15	Terugkoppeling bevindingen	Visitatiepanel	HA 518
17.15 - 17.45	Ontwikkelgesprek		HA 519

2. Bestudeerde documenten

Zelfevaluatie ORM Avans Breda vt
Duurzaamheidsreflectie ORM 2024
Opleidingskader 2018 ORM Breda
Blauwdruk ORM Breda Ambitie 2025
OER studiejaar 2024-2025
Afstudeerhandleiding ORM Schooljaar 2024-2025
Overzicht ORM ingezette medewerkers
Jaarverslag Examencommissie 2023-2024
Landelijk Opleidingsprofiel ORM 2024
Landelijk Opleidingsprofiel ORM 2018
ISATVergelijking Avansopleidingen ORM Bachelor en Associate degree
HEO Verkenningsrapport
Duurzaamheidsreflectie ORM 2024
Grow-model
Module-evaluatie Junior Semester 2324P4 ORM
Avans Visie op toetsing'
Afstudeerproces kalibratie ijkpunten
AI richtlijn toetsing ORM juni 2024
Avans AI-beleid
Quotes werkveld over afstuderen
Enquête werkveld 2324 S2 Afstuderen Werkveld
HBO Monitor Breda ORM 2022
HBO Monitor Breda ORM 2023
Stagehandleiding jaar 3 2024-2025
ABE Beleidsplan 2025-2027

3. Overzicht uitfaserend curriculum

	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4	Eindcompetenties
Jaar 1	Incubator = 3 EC	Incubator = 3 EC	Incubator = 3 EC	Stage = 10 EC	Ondernemerschap
	Persoonlijk Leiderschap = 2 EC	Persoonlijk Leiderschap = 2 EC	Persoonlijk Leiderschap = 4 EC		Persoonlijk Leiderschap
	Ondernemerskills NE = 1 EC Marketing = 3 EC Startups & Innovatie = 3 EC Onderzoek = 2 EC Digital = 1 EC	Ondernemerskills = 1 EC Marketing = 3 EC Juridische asp = 3 EC Onderzoek = 2 EC Digital = 1 EC	Ondernemerskills = 1 EC Marketing = 3 EC Financiele asp = 3 EC Sales = 2 EC Digital = 1 EC	Ondernemerskills ENG = 1 EC Onderzoek = 1 EC Digital = 1 EC	Bedrijfscommunicatie Entrecomp Entrecomp Entrecomp Digital Entrepreneurship
	Incubator = 10 EC		Incubator = 10 EC		Ondernemerschap
	Persoonlijk Leiderschap = 1 EC	Persoonlijk Leiderschap = 3 EC	Persoonlijk Leiderschap = 4 EC		Persoonlijk Leiderschap
Jaar 2	Prototyping = 6 EC	Leads genereren & Sales = 6 EC	Scale up - De Markt = 6 EC	Scale up - De Organisatie = 6 EC	Entrecomp
	Digital = 2 EC		Digital = 2 EC		Digital Entrepreneurship
	Ondernemerskills = 1 EC	Ondernemerskills = 1 EC	Ondernemerskills = 1 EC	Ondernemerskills = 1 EC	Bedrijfscommunicatie
	Incubator = 14 EC		Stage Ondernemen in de Praktijk = 20 EC		Ondernemerschap en Persoonlijk Leiderschap
Jaar 3	Persoonlijk Leiderschap = 4 EC		Stage Innovatieve waardecreatie = 10 EC		Entrecomp, Bedrijfscommunicatie en Digital Entrepreneurship (Eindniveau)
	Improving Business = 5 EC	International Growth = 5 EC			
	Digital = 2 EC				
Jaar 4	Minor = 30 EC		Afstuderen = 30 EC		Ondernemerschap en Persoonlijk Leiderschap (eindniveau)