



# Hogeschool Windesheim

## B Ondernemerschap & Retail Management

### Beperkte opleidingsbeoordeling

009A2024.10

## Samenvatting

In november 2024 is de bestaande hbo/bachelor opleiding Ondernemerschap & Retail Management (ORM) van het Domein Business Media en Recht van Hogeschool Windesheim bezocht door een visitatiepanel van NQA. Dit is een vierjarige opleiding die in voltijd en deeltijd wordt aangeboden.

Het panel beoordeelt de opleiding in zijn geheel als **positief**.

De opleiding is stapsgewijs bezig met flexibilisering. Hiertoe heeft ze de leeruitkomsten leerwegonafhankelijk geformuleerd en hebben de studenten mogelijkheden tot versnellen of vertragen van de opleiding. Vanaf volgend studiejaar wordt het leerwegonafhankelijk aantonen van de leeruitkomsten meer gestimuleerd door studenten bij inschrijving van de onderwijseenheden expliciet hiernaar te vragen.

### Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding (voltijd en deeltijd) **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De opleiding leidt op tot ondernemende professionals die in generalistische functies in verschillende contexten, bijvoorbeeld als zelfstandig ondernemer in allerlei sectoren, maar vooral in de retail en/of bij familiebedrijven werken.

Het panel beveelt de opleiding aan om het beroepsbeeld van de afgestudeerde ORM-er beter uit te werken om zich zo duidelijker te kunnen profileren ten opzichte van verwante opleidingen. De opleiding verheugt zich met een actieve en betrokken Raad van Advies waarvan de leden een goede weerspiegeling van het regionale werkveld vertegenwoordigen.

De leeruitkomsten zijn gebaseerd op het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel ORM en gerelateerd aan de Dublin Descriptoren en NLQF-niveau 6.

### Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding (deeltijd en voltijd) **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De deeltijd- en voltijdopleiding kennen eenzelfde structuur en grotendeels dezelfde inhoud. Deeltijdstudenten hebben de eerste twee jaar les in aparte klassen. In het derde en vierde leerjaar (dat in het teken staat van werkplekleren, persoonlijke profilering en afstuderen) volgen de voltijd- en deeltijdstudenten in dezelfde groepen workshops en gastcolleges maar is de intervisie en de studiebegeleiding apart.

De beide pijlers uit het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel (ondernemerschap en retail management) zijn goed zichtbaar in het curriculum waarin de studenten in de eerste twee jaar een basis krijgen en in het derde en vierde leerjaar met name werken aan hun ondernemende houding.

Aan de opleiding is een betrokken en inhoudelijk deskundig docententeam verbonden dat door de studenten hoog gewaardeerd wordt. Specifiek spreken de studenten hun waardering uit voor de begeleiding, ze voelen zich gezien en ervaren de docenten als laagdrempelig.

### **Standaard 3: Toetsing**

De opleiding (voltijd en deeltijd) **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De opleiding heeft een eigen toetsbeleid geformuleerd, gebaseerd op de wettelijke, hogeschool- en domeinbrede kaders. De voltijd- en de deeltijdstudenten maken dezelfde toetsen. Goed zichtbaar was dat de complexiteit van de vraagstukken waar de student in toenemende zelfstandigheid mee aan de slag gaat, gedurende de opleiding toeneemt. Dit past bij het door de opleiding gekozen ZELCOM-model. De borging van de kwaliteit van toetsing is goed op orde door een goed functionerende toets- en examencommissie en door andere maatregelen zoals structurele kalibreersessies en een helder vierogenbeleid.

De studenten worden op een goede manier voorbereid op het aantonen van het eindniveau in het werkplekleren en het afstuderen. Het studentwerk wordt beoordeeld door twee examinatoren waarvan er één niet betrokken is bij de begeleiding. Hierbij is er voor het werkplekleren een andere beoordelaar dan voor het afstuderen. Het panel beveelt de opleiding aan om de beide examinatoren ieder eerst een eigen beoordelingsformulier in te laten vullen, voor zowel het afstuderen als het werkplekleren, voorafgaand aan het definitieve beoordelingsformulier na kalibratie.

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

De opleiding (voltijd en deeltijd) **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Studenten studeerden individueel af met een beroepsproduct, een procesverslag en een reflectieverslag. Drie van de leerresultaten toont de student aan in het werkplekleren in het derde jaar. In de nieuwe manier van afstuderen wordt er een beroepsproduct en een verantwoordingsdocument gemaakt. Op basis daarvan volgt een portfolio assessment waarmee dit wordt getoetst. Van de 10 leeruitkomsten uit het landelijke opleidingsprofiel worden 6 bij WPL aangetoond en 4 bij afstuderen.

De door het panel bestudeerde eindwerken hadden het gewenste niveau en passen bij het domein van de opleiding. Wel constateert zij dat sommige van de afstudeerwerken net zo goed ook zouden passen binnen andere verwante bacheloropleidingen. In die werken waar dat voor geldt, ziet zij het gekozen profiel zoals beschreven in standaard 1 minder goed terug. Zij vertrouwt erop dat dit met een scherpere profilering van de opleiding, zoals aangeven in standaard 1, zal verbeteren.

Afgestudeerden vinden snel emplooi in het werkveld of vervolgen hun opleiding met een masterstudie. Het werkveld waardeert, passend bij het profiel van de opleiding, de ondernemende houding van de studenten.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>Schets van de opleiding / Karakteristiek</b>	<b>8</b>
Basisgegevens opleiding	8
Terugblik vorige visitatie	9
<b>Beoordeling NVAO-standaarden</b>	<b>10</b>
<b>Standaard 1      Beoogde leerresultaten</b>	<b>11</b>
<b>Standaard 2      Onderwijsleeromgeving</b>	<b>14</b>
<b>Standaard 3      Toetsing</b>	<b>21</b>
<b>Standaard 4      Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>26</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>29</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>30</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>31</b>
1.            Bezoekprogramma	32
2.            Bestudeerde documenten	33
3.            Overzicht curricula	36

## Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bachelor opleiding Ondernemerschap & Retail Management van Hogeschool Windesheim. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Hogeschool Windesheim 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* en de bijbehorende *Uitvoeringsregels (2023)* van de NVAO en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2024/2025 Opleidingsbeoordeling met erkenning ITK (2024)*.

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

<b>Naam</b>	<b>Rol</b>	<b>Kort functieomschrijving</b>
M.J. Kinds	Voorzitter, domeindeskundige	Senior beleidsadviseur Onderwijs & Kwaliteit Avans Hogeschool en Coördinator Technisch Domein Ad Opleidingen.
J.P. Spruijt	Domeindeskundige	Eigenaar Innovative Dutch-Training- en Adviesbureau voor Innovation & Ondernemerschap.
C.I.J. van Veldhuizen	Domeindeskundige	Directeur-bestuurder HZC en was manager bachelor course bij TMO Fashion Business School University of Applied Sciences en manager van Center of Expertise en TMO DevelopmentLAB (onderzoekslab)
L.H.M. Kleijn	Studentlid	Volgt de voltijdse hbo-bacheloropleiding opleiding Ondernemerschap & Retail Management bij Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Mevrouw B.J. Steenbergen, auditor van NQA, trad op als auditor van het panel.

De opleiding Ondernemerschap & Retail Management is ingedeeld in de visitatiegroep hbo-bachelor Ondernemerschap & Retail Management. 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 recent afgestudeerden bestudeerd. Van vijf van hen zijn ook de andere eindwerken (uit jaar 3 en jaar 4) bekeken. Deze 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 (inloopspreekuur). Niemand heeft hier gebruik van 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, 4 maart 2025

Panelvoorzitter

Auditor

M.J. Kinds

Drs B.J. Steenbergen

## Schets van de opleiding / Karakteristiek

De hbo bachelor opleiding Ondernemerschap & Retail Management maakt onderdeel uit van het domein Business Media en Recht van Hogeschool Windesheim in Zwolle. Binnen dit domein worden 13 bachelor- en 3 Ad-opleidingen aangeboden. De opleiding Ondernemerschap & Retail Management vormt samen met de opleidingen Ad E-commerce en de bachelor Commerciële Economie het cluster Commerce.

De opleiding Ondernemerschap & Retail Management bestaat sinds 2007. De voltijdopleiding kent een gestaag stijgende instroom van 115 studenten in 2016 tot 187 studenten in 2023. In totaal zijn er op het moment van de visitatie 519 voltijdstudenten. Sinds 2022 is er ook een deeltijdopleiding, in studiejaar 2025/2026 zullen de eersten studenten hiervan afstuderen. Deze variant heeft een kleine instroom van 15 studenten in 2022 en 17 in 2023. Het totale aantal deeltijdstudenten is 25.

De deeltijd- en de voltijdopleiding kennen ongeveer hetzelfde curriculum (dat in bijlage 3 is toegevoegd). In de eerste twee jaar van de opleiding krijgen de deeltijdstudenten in aparte klassen les, in de laatste twee jaar grotendeels samen met de voltijdopleiding.

### Basisgegevens opleiding

Instelling	
Naam in RIO	Ondernemerschap & Retail Management
Adres	Campus 2, 8017CA, Zwolle Postbus 10090, 8000 GB Zwolle
Website	<a href="http://www.windesheim.nl">www.windesheim.nl</a>
BRIN-nummer	01VU
Status	Bekostigd
ITK	Positief, besluit van

Opleiding	
Eerste naam in RIO	
Locatie	Zwolle
ISAT-code	35523
RIO-onderdeel	Economie
Oriëntatie en Niveau	HBO-Bachelor
Voertaal	Nederlands
Alle opleidingstrajecten, afstudeerrichtingen, specialisaties	Niet van toepassing
Joint Programme	Niet van toepassing
Verleende graad en toevoeging van de graad	Bachelor of Science
Studielast in EC	240
Variante(n)	Voltijd en deeltijd
Huidige accreditatie geldig tot en met	
Datum locatiebezoek beoordelingspanel	26 november 2024

### **Terugblik vorige visitatie**

De vorige visitatie was in 2018. Het panel gaf een vijftal aanbevelingen waarvan er vier opgevolgd zijn.

Ten aanzien van de standaard 1 beval het panel aan om een keuze te maken naar ondernemerschap dan wel ondernemend manager. Deze aanbeveling heeft de opleiding niet opgevolgd. Passend bij het nieuwe landelijke opleidingsprofiel uit 2024 kiest de opleiding voor een breed profiel. De opleiding hanteert een brede definitie van retail en is van mening dat dit ook past binnen ondernemerschap (entrepreneur) als ondernemer en ondernemendheid (intrapreneur) als ondernemend manager. Het panel begrijpt deze keuze (zie ook standaard 1).

De andere aanbevelingen zijn opgevolgd. De opleiding kent, in navolging op de aanbeveling grotere onderwijseenheden te realiseren, alleen nog maar eenheden van 5 EC of een veelvoud daarvan.

Het toenmalige panel was daarnaast van mening dat de leerdoelen en de beroepsproducten op onderdelen beter kunnen aansluiten bij ondernemende vaardigheden. Dit heeft de opleiding gerealiseerd. Ten aanzien van standaard 3 formuleerde het panel een aanbeveling om een grotere diversiteit aan toetsvormen te hanteren omdat er veel sprake was van meerkeuze toetsen. Dit is eveneens gerealiseerd.

De laatste aanbeveling ging over de eindwerken. Het panel beval de opleiding aan om de studenten in het procesverslag, net als in het afstudeerproductverslag, de drie relevante rollen (ondernemerschap, ondernemendheid en de ondernemer) te laten benoemen. De opleiding is sinds de vorige visitatie over gegaan naar het afstuderen op een beroepsproduct in plaats van een scriptie. Nu staat niet meer het eindproduct (het beroepsproduct) centraal, maar ook de wijze waarop de student tot dit eindproduct is gekomen. Daarmee wordt een expliciet beroep gedaan op de ondernemendheid van de afstudeerder – wat hij ook moet aantonen bij de competentie Lerend Vermogen.

# 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 beroepsveld en het vakgebied en op internationale eisen.*

### Conclusie

De opleiding (voltijd en deeltijd) **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De opleiding leidt op tot breed inzetbare ondernemende professionals die vooral generalistische functies vervullen en in verschillende contexten werken. De opleiding sluit hiermee aan bij de breedheid van het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel. Het panel is van mening dat de opleiding het beroepsbeeld beter kan uitwerken, zodat de keuze voor het brede profiel van de 'ondernemende professional' duidelijker naar voren komt.

De opleiding is goed aangesloten bij het werkveld en kent een actieve Raad van Advies die op strategisch niveau meedenkt. De leden van de Raad van Advies zijn een goede vertegenwoordiging van het regionale werkveld.

De opleiding heeft de leeruitkomsten gebaseerd op het landelijk opleidingsprofiel ORM uit 2018. Deze leeruitkomsten zijn gebaseerd op nationale en internationale normen zoals de Dublin Descriptoren en NLQF-niveau 6. Hiermee voldoen de leeruitkomsten aan de nationale en internationale eisen die gesteld worden aan het hbo-bachelorniveau. De opleiding is bezig om de leeruitkomsten meer leerwegaafhankelijk te formuleren.

### Onderbouwing

#### *Beroepsbeeld en profilering*

Het beroepsbeeld en de profilering is voor de voltijd- en de deeltijdstudent hetzelfde. De opleiding leidt op tot zelfstandig ondernemer en tot ondernemende retailmanager, zoals beschreven in het landelijke *Beroeps- en opleidingsprofiel Ondernemerschap en Retail Management* uit 2018. In dit document worden twee profielen beschreven: dat van de ondernemende retailmanager en van de zelfstandig ondernemer. Het staat opleidingen vrij eigen accenten aan te brengen en aan de beide profielen meer of minder aandacht te besteden. Hogeschool Windesheim heeft gekozen voor een brede opleiding, waarin zowel aandacht is voor (zelfstandig) ondernemerschap als voor de ondernemende retailmanager. Dit leidt tot een breed beroepsbeeld met aandacht voor de 'ondernemende professional' met een ondernemende mindset. De opleiding heeft passend bij deze ondernemende mindset een viertal kenmerken geformuleerd: (1) afgestudeerden zien altijd kansen en ontwikkelingen, zij zijn (2) creatieve denkers die gemakkelijk oplossingen bedenken, (3) kunnen omgaan met onzekerheid en zijn flexibel en kenmerken zich tot slot (4) als vrije en kritische denkers die de status quo niet accepteren. Hieruit volgt dat de opleiding met name opleidt voor generalistische beroepen en minder voor specialistische beroepen. Met deze brede keuze richt de opleiding zich op de ontwikkeling van de student als persoon en minder op de context. Dat betekent dat afgestudeerden in verschillende contexten werkzaam kunnen zijn. Zij werken als zelfstandig ondernemer in allerlei sectoren, waaronder de retail, zowel in familiebedrijven als bij niet familiebedrijven.

Inhoudelijk gezien sluit de opleiding in haar profilering aan bij de twee zwaartepunten die door het domein waartoe de opleiding behoort zijn geformuleerd, namelijk meervoudige waardecreatie (dat ook aansluit bij hetgeen in het sectorplan HEO beschreven is) en veerkrachtig en wendbaar ondernemerschap. Het panel herkent deze inhoudelijke keuzes als van belang voor het werkveld en de beroepen die afgestudeerde ORM-ers gaan vervullen.

Het panel is van mening dat de ondernemende houding van de alumnus goed past bij het beroepsbeeld en het domein van de opleiding. Wel is zij van mening dat het beroepsbeeld van de ondernemende houding meer aansluit bij ondernemerschap, dan bij retail – het andere onderdeel binnen het domein van de opleiding. Er zijn volgens het panel geen bezwaren om deze keuze te maken, maar dan moet de opleiding daar wel duidelijk over zijn, ook naar toekomstige studenten. Dat is op dit moment nog niet het geval. Zo was het panel voorafgaand aan de bezookdag zoekend naar het profiel van de opleiding en dan met name naar de verschillen met verwante opleidingen zoals bijvoorbeeld de bachelor Bedrijfskunde. Op de bezookdag is zij ervan overtuigd geraakt dat de opleiding inhoudelijk goed past bij het profiel van een ORM-opleiding (zie standaard 2). Zij beveelt de opleiding aan om het beroepsbeeld, en daarmee de profilering van de opleiding, duidelijker uit te werken zodat er meer duidelijkheid richting (aspirant) studenten, werkveld over de door de opleiding gemaakte keuzes ontstaat.

#### *Aansluiting bij het werkveld*

De opleiding heeft een aantal samenwerkingsverbanden met het werkveld. Er is een actieve Raad van Advies met tien, vaak al lang, betrokken leden uit het werkveld. De leden van de Raad van Advies vertegenwoordigen belangrijke werkgevers van alumni van de opleiding; het zijn ondernemers, retailers (zowel franchise, zelfstandig als vanuit een grootwinkelbedrijf) of ze werken bij aanleverbedrijven in de retail. In deze Raad van Advies heeft ook de lector van het Windesheim lectoraat Familiebedrijven en een alumnus zitting. De Raad van Advies komt drie keer per jaar bij elkaar om te spreken over ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld de nieuwe propedeuse, het werkplekleren of afstuderen. In deze bijeenkomsten bespreekt de opleiding ook de beoogde leerresultaten en de profilering met de Raad van Advies zodat deze actueel en relevant blijven. Het panel complimenteert de opleiding met deze betrokken Raad van Advies, zij is van mening dat de Raad een goede vertegenwoordiging van het hele werkveld weerspiegelt.

Overigens is het werkveld niet alleen via de Raad van Advies, maar ook op andere manieren betrokken bij de opleiding, zoals door het geven van gastlessen en in de rol van bedrijfsbegeleider bij werkplekleren en afstuderen (standaard 2 en 3).

#### *Leeruitkomsten*

Bij de formulering van de leeruitkomsten (die voor de voltijd- en de deeltijdopleiding gelijk zijn) is de opleiding uitgegaan van het *Landelijk Beroeps- en Opleidingsprofiel ORM*. Het landelijk opleidingsprofiel is gebaseerd op de normen van het beroep, zoals de Dublin Descriptoren en het NLQF-niveau 6. Hiermee voldoet de opleiding ook aan de eisen die gesteld worden aan het landelijk bachelor niveau.

In het landelijke profiel worden tien competenties beschreven die voor de opleiding de basis zijn geweest bij de formulering van de leeruitkomsten die de student in zijn opleiding op eindniveau moet aantonen. De leeruitkomsten van de opleiding vallen uiteen in twee categorieën:

leeruitkomsten die gekoppeld zijn aan de inhoud van het werk van een alumnus en leeruitkomsten die te maken hebben met zijn houding. De inhoudelijke leeruitkomsten worden in het werkplekieren aangetoond, de andere in het afstuderen.

De (in totaal 25) inhoudelijke leeruitkomsten zijn gecategoriseerd in vijf gebieden waarmee zes van de tien landelijke leeruitkomsten gedekt zijn:

- Strategie: een ondernemingsstrategie (her)formuleren
- Customer experience: klantgedrag onderzoeken en een (verbeter)voorstel ontwikkelen
- Bedrijfsvoering: de organisatie managen
- Change: het veranderen van structuur, cultuur en werkwijze binnen de organisatie
- Persoonlijk leiderschap

De andere vier landelijke leeruitkomsten komen naar voren in het afstuderen. Deze zijn geherformuleerd in de leeruitkomst 'afstuderen'. Dit maakt de leeruitkomsten generalistischer. Hieronder is de koppeling tussen de leeruitkomsten en de competenties uit het landelijke profiel in een schema weergegeven.

ORM competenties:	Strategie	Customer Experience	Bedrijfsvoering	Change	Leiderschap	Afstuderen
1. Innoveren	X	X	X	X	X	
2. Waardecreatie					X	X
3. Resultaatgericht handelen	X	X	X	X	X	
4. Leiderschap	X	X	X	X	X	
5. Managen en organiseren	X	X	X	X	X	
6. Samenwerken en netwerken	X	X	X	X	X	
7. Onderzoekend vermogen						X
8. Analytisch vermogen						X
9. Lerend vermogen						X
10. Communiceren	X	X	X	X	X	

Figuur 1 koppeling tussen leeruitkomsten en competenties landelijk profiel

Passend bij het hogeschoolbrede beleid is het de bedoeling dat de leeruitkomsten leerwegaafhankelijk geformuleerd zijn. Het panel merkt op dat dat nu nog niet het geval is. Dit is bijvoorbeeld (maar niet alleen) zichtbaar bij de volgende leeruitkomst van het afstuderen: "De student voert op basis van het plan van aanpak een methodologisch verantwoord onderzoek uit, stuurt bij waar nodig en verantwoordt zijn keuzes". De opleiding heeft dit zelf ook al bij de evaluatie van het nieuwe afstuderen geconstateerd en is bezig met de aanpassing ervan. Hoewel de opleiding dus al stappen heeft gezet om de leeruitkomsten verder te herformuleren en aan te scherpen, constateert het panel dat deze op dit moment nog verbetering vragen. Dit vraagt blijvende aandacht in het verdere proces.

Voor het overige is het panel van mening dat de opleiding passende leeruitkomsten hanteert.

## 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 (voltijd en deeltijd) **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Er is sprake van een degelijk en logisch opgebouwd curriculum, dat voor de voltijd en de deeltijdopleiding een vergelijkbare invulling en structuur kent. Het curriculum begint met een stevige en traditionele focus op zowel ondernemerschap als retail management waarna de student in het derde en vierde jaar aan de slag gaat met respectievelijk het werkplekleren en afstuderen. De onderzoekslijn is goed in de opleiding ingebed. De lijn is nu nog gericht op meer traditionele manieren van onderzoek doen, passend bij het maken een scriptie. Nu de studenten gaan afstuderen op een beroepsproduct, beveelt het panel aan de onderzoekslijn daarop aan te passen. De opleiding is bezig om 'meervoudige waardecreatie' beter in de opleiding te verweven om zo de studenten het begrip beter te laten begrijpen. Het panel herkent uit de gesprekken met de studenten en uit de beroepsproducten dat meervoudige waardecreatie beter uit de verf zou kunnen komen en waardeert daarom het initiatief van de opleiding.

Het panel heeft een laagdrempelig en deskundig team ontmoet dat de studenten op een uitstekende manier begeleidt. De deskundigheid, kennis en vaardigheden die binnen het curriculum worden gevraagd, zijn goed vertegenwoordigd in het team. Het panel waardeert de transparantie en openheid van het team, onder meer in de openbare 'Obeya' waar de stand van zaken rondom de teamdoelstellingen voor iedereen zichtbaar hangen.

### Onderbouwing

#### *Opzet en vormgeving van het programma*

De opleiding stelt de programma's (voltijd en deeltijd) voor als een huis met een fundering, de begane grond en twee verdiepingen. Naarmate de student met zijn studie vordert, krijgt hij meer complexe taken, minder structuur en is er meer zelfsturing. Het achterliggende model dat de opleiding bij het ontwerp van de opleiding gebruikt is het ZELCOM-model – een model dat de taak, context waarin deze wordt uitgevoerd en de complexiteit ervan koppelt aan het competentieniveau. In het eerste jaar, de fundering, wordt een fundament gelegd en doen de studenten basiskennis- en vaardigheden op. Sinds 2022 is dat de 'Propedeuse 3.0' waarbij samenwerking is met andere opleidingen, met name Commerciële Economie. Die samenwerking is inhoudelijk – studenten studeren alleen in 'eigen' klassen, gegeven door docenten van de eigen opleiding. Tot het lopende studiejaar (2024-2025) was er één onderwijseenheid van 5 EC die specifiek voor studenten ORM bedoeld was, namelijk 'Presenteren van het retail formule plan'. Vanaf studiejaar 2024-2025 zijn dit er twee (in totaal 10 EC – geheel gericht op de Retail, zie ook bijlage 3 voor de curricula van de voltijd- en de deeltijdopleiding). In de andere onderwijseenheden wordt de ORM-context centraal gesteld.

In het tweede jaar wordt de fundering uitgebreid met 'ontdekken en oefenen'. De student leert meer over onder meer ondernemerschap, digitale marketing en internationalisering. Het derde jaar ('ervaren en verbreden/verdiepen') staat in het teken van werkplekleren en de minor. Het

vierde jaar tenslotte, de tweede verdieping van het huis, is voor 'ervaren en afstuderen'; de student studeert af en leert op de werkplek.

Het onderwijs voor de studenten van de deeltijdopleiding verschilt inhoudelijk niet veel van het onderwijs aan de voltijdstudenten (zie bijlage 3 voor de beide curricula). Het eerste jaar is volledig identiek aan de voltijd. In het tweede jaar zijn er twee onderdelen (10 EC) anders en is de volgorde van de onderwijseenheden in de deeltijd anders dan bij de voltijd. Het onderwijs aan de deeltijdstudenten wordt in de eerste twee jaar verzorgd op één specifieke dag in de week (de donderdag), deeltijdstudenten zitten dan samen in een klas. Het derde en vierde studiejaar is volledig identiek met de voltijd. In die jaren volgen voltijd- en deeltijdstudenten samen colleges en workshops, alleen de intervisiegroepen zijn gescheiden.

Het panel constateert op basis van de bestudering van de stukken en de gesprekken op de bezochtdag dat de opleidingsvarianten een logische opzet kennen. De toenemende mate van complexiteit van de taak die de student moet uitvoeren en de gevraagde zelfstandigheid is duidelijk zichtbaar. Het panel ziet dat het curriculum begint met een traditionele focus op ondernemerschap en retail management en dat de student daarmee voldoende basis heeft om tijdens het werkplekleren en het afstuderen te werken aan de ondernemende houding. Bovendien zag zij dat de studenten ondersteund worden met een goede diversiteit aan leeractiviteiten zoals werkcolleges, begeleide zelfstudie, simulaties en coaching bij praktijkopdrachten. Daarnaast zijn er (opgenomen) hoorcolleges en staan video's en podcasts tot de beschikking van de student.

#### *Inhoud van het programma*

In bijlage 3 is een overzicht van de curricula van de voltijd en van de deeltijdopleidingen opgenomen. De opleidingen bevatten een major programma en een Persoonlijke Profileringsruimte (PPR). De Persoonlijke Profileringsruimte omvat in totaal 40 EC voor de voltijdstudenten, ingepland in het tweede studiejaar (twee keer 5 EC) en in het vierde studiejaar (de minor van 30 EC). De deeltijdstudenten hebben hier 30 EC voor, in het derde of vierde studiejaar. De student vult deze ruimte met het verwerven van kennis of vaardigheden die niet in het majorprogramma aanwezig zijn. In deze ruimte is de student vrij om elders onderwijseenheden te volgen of om eigen ervaringen (zoals bestuurswerk, vrijwilligerswerk of werkervaring op hbo-niveau) in te brengen en de EC's daarmee te valideren. Wanneer de student de PPR niet invult met onderwijs binnen een hbo-opleiding, moet hij eerst advies vragen bij de leerrouteadviseur van de opleiding waarna de student het verzoek kan indienen bij de examencommissie. De PPR biedt de student ook ruimte om de studie te versnellen door de onderwijseenheden eerder te doen.

In het majorprogramma hebben de beide elementen uit het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel een duidelijke plek gekregen (dat zijn ondernemerschap en de ondernemende retailmanager, zie ook standaard 1). In totaal zijn er drie onderwijseenheden (Eenheden van Examinering zoals de opleiding ze noemt) uitsluitend gericht op de retail, dat de opleiding overigens breed definieert als 'alle bedrijven die aan de consument leveren'. Studenten kunnen de opdrachten die bij deze vakken horen ook uitvoeren bij hun eigen werkgever (dat wordt veelal gedaan door de deeltijdstudenten). Ook ondernemerschap komt volgens het panel op een goede manier terug in het curriculum, expliciet in de Eenheden van Examinering rondom Entrepreneurship en dan vooral in het tweede jaar waarin studenten een eigen bedrijf opzetten,

maar ook in de mogelijkheden die studenten hebben om de beroepsproducten te maken in hun eigen bedrijf. Daarnaast kent de opleiding een Entrepreneurial Development Programma (EDP) dat ieder leerjaar terugkeert. Het EDP is geïntegreerd in de onderwijsonderdelen. De opleiding borgt de kwaliteit ervan door per onderwijsonderdeel expliciet aan te geven op welke wijze het programma in dat specifieke onderdeel aan de orde komt. Dit programma sluit goed aan bij de in standaard 1 genoemde kenmerken van de ondernemende professional waar de opleiding zich op richt. Het EDP heeft als doel om de studenten een realistisch beeld te geven van de houding en vaardigheden waarover ondernemers en (ondernemende) managers beschikken. Na afronding van de opleiding kunnen de studenten deze (bij zichzelf) herkennen en leren zij om deze te ontwikkelen. Een aantal studenten ORM, zowel in de voltijd- als in de deeltijdopleiding, besluit al voor of tijdens de opleiding voor een eigen onderneming te kiezen. Het panel sprak er een aantal op de bezochtdag. Zo sprak zij onder meer met een student uit het derde jaar die een eigen bedrijf heeft in vormgeving met behulp van AI. De opleiding biedt veel mogelijkheden om studieonderdelen binnen het eigen bedrijf te maken. Ook het werkplekleren en het afstuderen kan via het eigen bedrijf. De studenten die hiervoor kiezen, krijgen ondersteuning vanuit het Windesheim Centre for Entrepreneurship, bijvoorbeeld in de vorm van een mentor bij het afstuderen, wanneer ze dat binnen hun eigen bedrijf doen (zie standaard 3) en kunnen een beroep doen op het externe netwerk van juristen, accountants en banken die de studenten verder kunnen helpen.

Het panel is van mening dat de opleiding voldoende aandacht schenkt aan de beide profielen uit het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel. Wel valt het haar op dat er relatief weinig expliciete aandacht is voor familiebedrijven. Dat vindt zij opvallend aangezien de lector Familiebedrijven betrokken is bij de opleiding door zitting in de Raad van Advies, er docenten zijn die werken in het lectoraat (drie docenten, tezamen 0,6 fte) en er in de regio relatief veel familiebedrijven zijn (volgens de opleiding zelf komt 50% van de studenten ORM uit een familiebedrijf). Het panel ziet de invalshoek vanuit familiebedrijven als onderscheidend voor de opleiding.

De opleiding heeft een eigen visie op onderzoekend vermogen uitgewerkt, gebaseerd op de hogeschoolbrede visie. Zij is van mening dat onderzoekend vermogen essentieel is voor het succes van een ondernemende manager of een ondernemer omdat die goed op de hoogte moet blijven van actuele ontwikkelingen in de externe omgeving, klantbehoeftes, marktontwikkelingen en activiteiten van zijn concurrenten. De opleiding ziet onderzoekend vermogen als ondersteunend aan het maken van beroepsproducten. Hierbij zijn drie aspecten van belang, namelijk: (1) een onderzoekende houding, (2) het gebruiken van onderzoek van anderen en (3) het zelf doen van onderzoek. Dit heeft de opleiding uitgewerkt in een leerlijn onderzoek. Naast onderzoeksvaardigheden leert de student hier een open, kritische en creatieve houding te hebben.

In het *schematisch overzicht van de leerlijnen* is goed te zien hoe de onderzoeksvaardigheden in ieder leerjaar terugkomen, hoe de studenten stap voor stap zich de vaardigheden eigen maken en hoe zij naar steeds complexere methodes en technieken toewerken. Het panel is van mening dat de leerlijn onderzoek op een goede manier verweven zit in de opleiding en goed ingebed is in het onderwijs. Zij ziet dat de onderzoekslijn nog gebaseerd is op de traditionele manier van onderzoek, passend bij het maken van een scriptie. Het panel nodigt de opleiding uit de onderzoekslijn opnieuw te doordenken in het licht van het nieuwe afstuderen met beroepsproducten. Bijvoorbeeld door te kijken naar mogelijkheden van de inzet van evidence based research ten behoeve van deze beroepsproducten.

De opleiding stelt in het *Zelfevaluatie*rapport (pagina 24) dat de praktijk in de opleiding centraal staat. In de propedeuse werken studenten aan projecten voor opdrachtgevers uit de praktijk (of voor hun eigen bedrijf of eigen organisatie waar ze in dienst zijn) en zijn er gastcolleges. In het tweede jaar zijn studenten bezig met hun eigen bedrijf en in het derde en vierde jaar zijn ze bezig met werkplekleren en afstuderen. Het panel constateert op basis van de stukken en uit de gesprekken op de bezokedag dat er desondanks in de eerste twee jaar relatief weinig echte interactie is met de praktijk, zeker als de student zelf geen werkomgeving heeft, zoals dat bij de voltijdstudenten vaak het geval is. Studenten werken weliswaar ook in de eerste twee jaar van hun opleiding met echte casuïstiek en nemen interviews af, maar blijven op afstand van de praktijk. Het panel is van mening dat wanneer studenten meer echte, directe en feitelijke interactie met bedrijven zouden hebben, dit de praktijkcomponent zou versterken. In jaar 3 en 4 van de studie is dat anders, dan is in totaal 90 EC bedoeld voor het opdoen van praktijkervaring. De student is dan bezig met werkplekleren en (op het einde van de opleiding) met het afstuderen. Hij werkt dan 80% in het bedrijf en is de overige 20% bezig met het maken van beroepsproducten. Het panel nodigt de opleiding van harte uit om de studenten al in de eerste twee jaar van de opleiding actiever kennis te laten maken met de werkpraktijk. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door bedrijfsbezoeken of door studenten opdrachten te laten uitvoeren voor echte opdrachtgevers.

De opleiding besteedt naar het oordeel van het panel voldoende aandacht aan internationalisering. Alle studenten volgen in jaar 1 de Eenheid van Examinering International Business (5 EC) en in het tweede jaar Internationalization (5 EC). In het eerste jaar wordt aandacht besteed aan ondernemen in een internationale context en aan de invloed van internationale ontwikkelingen op een onderneming. Daarnaast moet de student aantonen de Engelse taal in spraak en geschrift op minimaal B1 niveau te beheersen. In het tweede jaar werkt de student aan interculturele competenties en maakt hij onder meer kennis met het culturele model van Hofstede. Een internationale studiereis met een bezoek aan een buitenlandse universiteit en plaatselijke ondernemers is een vast onderdeel van het tweede jaar. De student meet daarnaast middels de IRC (Intercultural Readiness Check) hoe intercultureel vaardig hij is. Hij toont bovendien aan dat hij op B2 niveau schriftelijk en mondeling in het Engels kan communiceren.

Naast de verplichte onderdelen hebben studenten in hun Persoonlijke Profileringsruimte mogelijkheden om naar het buitenland te gaan en kunnen ze het werkplekleren en/of het afstuderen in het buitenland doen. De hogeschool heeft hier met ruim 300 partneruniversiteiten veel mogelijkheden toe. Jaarlijks besluiten 5 tot 10% van de ORM-studenten een minor in het buitenland te volgen en eveneens jaarlijks 5 tot 10% om in het buitenland af te studeren. Op de bezokedag sprak het panel een student die dit heeft gedaan. Hij volgde zijn minor in Indonesië en sprak vol lof over de begeleiding en de betrokkenheid van zijn docent (via Teams). Hij vertelde een grote persoonlijke groei te mogen doormaken.

Omdat de opleiding meervoudige waardecreatie belangrijk vindt en het panel dit niet zo expliciet in de onderwijseenheden en in de bestudeerde afstudeerwerken terugvond, heeft het panel hier op de bezokedag aandacht aan besteed. In het studentgesprek bleek dat de studenten de term 'meervoudige waardecreatie' niet kenden, bij doorvragen hadden ze wel gehoord over duurzaamheid en de sustainable development goals (SDG's) omdat deze onderwerpen wel in de lessen en de opdrachten aan bod zijn gekomen. Ze waren echter niet altijd overtuigd van het nut ervan (één van de studenten zei dat dit onderwerp een 'modieuze hobby' is). Studenten die wel

overtuigd waren van het nut en de noodzaak van dergelijke thema's, gaven aan dat ze dat vanuit thuis al meegekregen hadden. De docenten vertelden dat er in het eerste jaar in de klassen veel weerstand is tegen dit onderwerp. Daarnaast is er in de opleiding nog geen rode draad rondom meervoudige waardecreatie, hoewel het wel op verschillende momenten in de opleiding besproken wordt en ook in de toetsing verwerkt is. Het thema komt op verschillende manieren aan bod: zo is er aandacht voor duurzaamheid, de sustainable development goals (SDG's) en wordt ook gesproken over 'people planet profit', zonder dat deze thema's voor de student zichtbaar een samenhang kennen. De opleiding is nu bezig om de meervoudige waardecreatie beter in de opleiding te verweven. Hiervoor is onder meer een (domeinbrede) programmamanager Agency in het kader van de betekenis-economie aangetrokken. Daarnaast wordt het curriculum, waaronder ook het afstuderen en werkplekleren, op dit punt opnieuw bekeken. Het panel moedigt de opleiding aan om op dit pad verder gaan, ook in anticipatie op het nieuwe landelijke beroeps- en opleidingsprofiel, dat in de zomer van 2024 verschenen is en per september 2025 geïmplementeerd wordt, waarin meervoudige waardecreatie dominantier aan bod komt.

### *Leeromgeving*

De online leeromgeving is overzichtelijk vormgegeven met voor iedere Eenheid van Examinering een kennisclip met uitleg over het vak. De inrichting van de leeromgeving verschilt tot op zekere hoogte per vak, maar de studiehandleidingen, de toetscriteria en beoordelingsformulieren zijn voor de studenten eenvoudig te vinden. Daarnaast zijn alle hoorcolleges opgenomen en kunnen de studenten die later terugkijken en wordt er verwezen naar YouTube filmpjes voor extra uitleg. De opleiding maakt gebruik van e-learnings van Thuiswinkel.org en ook van de traintool.

Veel van het fysieke onderwijs vindt plaats in de Wincubator, een centrale plek voor de studenten van de opleiding. Het is een multifunctionele en flexibele fysieke ruimte die gebruikt wordt voor formele en informele coachmomenten, maar ook voor sessies met gastdocenten uit het werkveld. Dit wordt vooral in het tweede jaar gebruikt, als de studenten een eigen studentbedrijf gaan starten. Studenten voelen zich er thuis, mede doordat ze er veel tijd in doorbrengen. Een deel van de Wincubator is (net) ingericht als 'Obeya': een plek waar het docententeam samenkomt om te werken aan ontwikkeling. Het docententeam heeft de domeinbrede strategie als uitgangspunt genomen om te bepalen met welke punten ze aan de slag willen. Hieruit zijn een viertal projecten ontstaan: (1) instroom, (2) persoonsontwikkeling, (3) GenAI en (4) Waardecreatie gericht op duurzaamheid. De resultaten en de voortgang van deze projecten zijn in de 'Obeya' opgehangen, alsmede de stand van zaken rondom de verbeteringen naar aanleiding van de studentenenquêtes. Dit alles is, vanzelfsprekend, ook zichtbaar voor de studenten voor wie de Wincubator hun basis is. Het panel vindt dat deze openheid en transparantie een compliment verdient.

### *Instroom en leerroutes*

De opleiding volgt de wettelijke toelatingseisen. Studenten zijn toelaatbaar met een mbo-4, havo of vwo-diploma, ongeacht het profiel of de richting. Ook een 21+-toets voldoet. De meeste studenten hebben een havo-diploma.

Studenten kunnen binnen de opleiding hun eigen accenten leggen middels de invulling van de Persoonlijke Profilerings Ruimte en in de keuzes die zij maken in de toetsopdrachten (met name

de beroepsproducten). Zo maken de deeltijdstudenten vrijwel alle beroepsproducten binnen hun eigen organisatie.

De hogeschool werkt toe naar meer flexibilisering. De opleiding ORM voert dit stapsgewijs in. De huidige studenten hebben, zoals hierboven al is toegelicht, ruimte binnen de leerlijn Professionele Profilering om hun opleiding zelf vorm te geven. Daarnaast werkt men toe naar leerwegonafhankelijke leerroutes. Het is nu al zo dat studenten hiervoor kunnen kiezen. Dat doen zij door dit aan te geven in Studielink, waarmee zij zich aanmelden voor een Eenheid van Examinering. Wanneer zij daarvoor kiezen worden zij wel ingedeeld in een klas, maar worden er daarnaast individuele afspraken gemaakt. De studenten die daarvan gebruik maken, worden hierin begeleid door de coördinator Leerweg onafhankelijk toetsen. Vanaf september 2025 moeten alle studenten zelf per Eenheid van Examinering aangeven of zij de toets willen maken, of liever leerwegonafhankelijk werken. De verwachting is dat dan meer studenten hiervoor gaan kiezen. Daarnaast is de opleiding bezig met het ontwikkelen van flexibele leerroutes.

Het panel is van mening dat de opleiding de flexibilisering goed en doordacht aanpakt en waardeert het dat de opleiding tegelijkertijd ook aandacht besteed aan het meer leerwegonafhankelijk formuleren van de leeruitkomsten. Het panel wil de opleiding meegeven daarbij de behoefte vanuit (typen) studenten en organiseerbaarheid in de overwegingen mee te nemen.

#### *Begeleiding*

De opleiding (voltijd en deeltijd) heeft een studentbegeleidingslijn (SB) ontwikkeld zonder EC's. In het eerste jaar staat dit in het teken van studiesucces. Elke student heeft dan vier keer per jaar een persoonlijk gesprek. De studiebegeleiders geven naast de studiebegeleiding ook nog onderwijs (minimaal 3 EvE's, Eenheden van Examinering, zie ook standaard 3) in het eerste jaar om de studenten beter te leren kennen en te zien (samen)werken. Na het eerste jaar krijgt de student een studieadvies, waarin de ervaringen van de studiebegeleider met de student worden meegenomen. Dit is, conform hogeschoolbeleid, sinds 2020 geen bindend studieadvies meer. Er zijn wel richtlijnen: vanaf 50 EC starten de studenten met het tweede leerjaar. Voor studenten met 30 tot 45 EC is er een doorstroomgroep waar ze extra begeleiding krijgen. Met minder dan 30 EC start een student opnieuw in jaar 1, hoewel hij wel zijn behaalde EC's mag behouden – dan wordt er ook gekeken naar maatwerk mogelijkheden. Vanaf het derde jaar krijgt de student een andere studiebegeleider die hij gedurende zijn hele studie behoudt, ook wanneer hij studievertraging oploopt.

In de deeltijd is de opzet van de studiebegeleiding nagenoeg gelijk aan die in de voltijd. Wel ligt er een grotere focus op persoonlijke en individuele gesprekken omdat de werk/privé balans vaak een grotere rol speelt.

Om te borgen dat alle studenten voldoende informatie krijgen om goede keuzes te maken en daarbij ook goede begeleiding krijgen, zijn er extra voorzieningen. Er is een leerrouteadviseur die de studenten begeleidt die kampen met uitval en grote vertraging. Deze is ook de aanspreekpersoon voor de studiebegeleiders binnen de opleiding. Zo nodig zijn er daarnaast switch-coaches die de studenten kunnen adviseren hoe zij het meest efficiënt kunnen overstappen naar een andere opleiding. Vanaf februari 2024 is er een huiskamergroep waarin studenten zonder inhoudelijke begeleiding, maar wel in aanwezigheid van een docent die

procesbegeleiding biedt, achterstanden kunnen inhalen. De huiskamer is in eerste instantie bedoeld voor studenten die bijna aan hun afstuderen toe zijn maar nog achterstand moeten inhalen, maar ook andere studenten maken hier gebruik van.

De hogeschool heeft een Student Support Centre waar onder meer een decaan en studentenpsychologen aanwezig zijn en waar studenten verschillende trainingen zoals bijvoorbeeld een faalangstraining kunnen volgen. Studenten met een functiebeperking kunnen daar, of bij hun studiebegeleider, informatie krijgen over de voorzieningen waar zij recht op hebben.

Het panel constateert dat de opleiding de begeleiding en de informatievoorziening aan de studenten op een goede manier ingericht heeft.

### *Docenten*

De opleiding wordt verzorgd door een team van 26 docenten (20 fte). Alle docenten zijn in het bezit van een masterdiploma en een didactische aantekening. Docenten werken in principe in alle leerjaren en zowel in de voltijd als in de deeltijd. Omdat er minder deeltijdgroepen zijn dan voltijdgroepen, is de inzet in de deeltijd voor docenten vrijwillig, op basis van belangstelling. Docenten die deeltijdstudenten begeleiden bij afstuderen en werkplekleren, hebben altijd ook ervaring in het werken met de deeltijdklassen.

Het panel heeft een overzicht van de cv's van de docenten kunnen bestuderen en constateert dat het docententeam een goede spreiding van deskundigheid en ervaring heeft. Ze waardeert hierbij met name de ervaring met het ondernemerschap dat veel docenten hebben. Sommigen hebben naast hun baan bij de hogeschool nog steeds een eigen onderneming.

De docenten hebben vier teamstudiedagen per jaar. Hierin is aandacht voor onder meer toetsing, blended learning, feedback geven, duurzaamheid, leerwegaafhankelijk toetsen en de rol van onderzoek in het werkplekleren. Het panel was gecharmeerd dat de opleiding hiervoor ook soms eigen studenten als gastdocent uitnodigt. Zo heeft het bedrijf van één van de studenten die het panel op de bezoeckdag sprak een workshop 'Creatief met AI' voor de docenten verzorgd.

De studenten waarderen de docenten zeer, in het studentgesprek op de bezoeckdag noemden zij het docententeam "het beste docententeam van heel Windesheim".

## Standaard 3 Toetsing

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

### Conclusie

De opleiding (voltijd en deeltijd) **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel is van mening dat de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing, vastgelegd in een eigen toetsbeleid, gebaseerd op wettelijke en hogeschoolbrede kaders. Het toetsbeleid geeft duidelijke kaders en garandeert dat de samenhang tussen de verschillende toetsen in de opleiding geborgd is. De opleiding hanteert een goede variatie in toetsvormen passend bij de inhoud van de opleiding. Goed zichtbaar was de toenemende mate van complexiteit van de vraagstukken waar de student steeds zelfstandiger mee aan de slag gaat.

Volgens hogeschoolbreed beleid werkt de opleiding met leeruitkomsten. Het panel constateert dat deze nog niet allemaal volledig leerwegonafhankelijk geformuleerd zijn. Het panel adviseert de opleiding hier aandacht aan te besteden. Daarnaast constateert zij dat de rubrics behorend bij de beroepsproducten niet altijd volledig worden ingevuld, zij ondersteunt de voornemens van de opleiding om deze rubrics anders vorm te geven.

De borging van het eindniveau is goed op orde door het hanteren van het vierogen principe bij de beoordeling, de kalibratiesessies (ook met andere hogescholen) en de inzet van de toets- en examencommissie. De vormgeving van de begeleiding die de student krijgt bij het aantonen van het eindniveau (werkplekleren en afstuderen) is op een goede manier opgezet. De student krijgt op verschillende passende momenten feedback en beoordelingen. Het panel beveelt de opleiding aan om de twee examinatoren ieder apart een beoordelingsformulier in te laten vullen om de beoordeling zo beter navolgbaar te laten zijn.

### Onderbouwing

#### *Toetsbeleid*

Het toetsbeleid is beschreven in de notitie *Toetsbeleid van het Domein BMR, opleiding Ondernemerschap & Retail Management*. Dit toetsbeleid is gebaseerd op hogeschool- en domeinbrede uitgangspunten en geldt voor zowel de deeltijd- als de voltijddopleiding. In dit toetsbeleid staat beschreven dat men binnen het gehele Domein werkt met 'Eenheden van Examinering' (EvE), waarbij iedere EvE bestaat uit één of meer leeruitkomsten van 5 EC. Iedere EvE wordt in principe met één summatieve toets afgerond. Studenten werken aan het behalen van leeruitkomsten door het maken van beroepsproducten – dat staat ook in de *Visie op leren*. Zoals beschreven in standaard 2, is het de bedoeling dat meer studenten in de toekomst een eigen leerroute bepalen. Hiervoor dienen de leeruitkomsten leerwegonafhankelijk te worden geformuleerd en dient de toetsing zo veel mogelijk flexibel in tijd, plaats, vorm en inhoud georganiseerd te worden. Voor de leerwegonafhankelijk toetsen zijn vaste procedures binnen het domein BMR vastgelegd in het OER. De rol van de coördinator van leerweg onafhankelijk onderwijs (de LWO-coördinator heeft hierin een belangrijke rol).

De samenhang van het toetsprogramma als geheel is de verantwoordelijkheid van de curriculumcommissie. De curriculumcommissie stelt daarnaast ook de inhoud, leeruitkomsten, toetsing en didactisch concept van de opleiding vast en evalueert deze. In de curriculumcommissie hebben, naast de opleidingsmanager, de deeltijdcoördinator, de coördinator propedeuse voltijd/deeltijd, de coördinator werkplekleren/afstuderen en de coördinator van leerjaar 2. Zij heeft ook overleg met de opleidingscommissie. Daarnaast heeft de curriculumcommissie contact met de examen- en toetscommissie en bewaakt zij dat de bevindingen van deze commissies ook daadwerkelijk opgevolgd worden.

Het gehele toetsprogramma is vastgelegd in een competentiematrix voor de gehele opleiding. In deze competentiematrix is per onderwijseenheid bovendien een koppeling gemaakt naar de landelijke competentie waaraan de betreffende onderwijseenheid bijdraagt en is weergegeven uit hoeveel EC de onderwijseenheid bestaat en op welk niveau deze getoetst wordt.

Voor ieder semester is er een semesterverantwoordelijke, die het overzicht heeft over de toetsvormen binnen een semester en de variatie in de toetsvormen bewaakt. De moduleverantwoordelijke tenslotte ontwikkelt als examinerator de toetsen. Voor werkplekleren worden deze afgestemd met de betreffende coördinator. Tot slot is er een scheiding in begeleiden en beoordelen: de beoordeling door de vakinhoudelijke docenten vindt plaats onafhankelijk van de begeleiding door de studentcoach. Bij de beoordeling wordt gebruik gemaakt van de rubrics van de betreffende EvE.

Het panel constateert dat de opleiding een duidelijk en coherent toetsbeleid kent dat ervoor zorgt dat de gemaakte keuzes transparant en navolgbaar zijn, dat de samenhang geborgd is en dat er een heldere kwaliteitscyclus is rond toetsen.

### *Toetspraktijk*

De deeltijd- en de voltijdstudenten maken dezelfde toetsen. Het panel heeft een representatieve selectie van de toetsen, bijbehorende studentwerken en beoordelingen bekeken. Daarnaast heeft zij het gehele toetsprogramma ingezien. Zij constateert dat de opleiding gevarieerde en passende toetsvormen voor zowel formatief als summatief toetsen hanteert. Er zijn onder meer (multiple choice) toetsen, (groeps)presentaties, uitwerkingen van businessmodellen, whitepapers en portfolio-toetsen. Goed zichtbaar was dat de studenten, passend bij het gekozen ZELCOM-model, in de eerste jaren meer gestandaardiseerde toetsen maken en later in toenemende mate en met toenemende zelfstandigheid aan de slag gaan met complexe vraagstukken in grotere en geïntegreerde onderwijseenheden. Deeltijdstudenten die het panel sprak op de bezochtdag gaven aan dat de beroepsproducten die zij gedurende de opleiding moeten maken, goed passen binnen hun werkpraktijk en dat zij die dus bij hun eigen werkgever kunnen doen.

Het panel vindt dat de opleiding nog een extra slag kan maken in de formulering van de leeruitkomsten van de onderwijseenheden. Die zijn niet altijd volledig leerwegaafhankelijk en zouden meer geformuleerd moeten worden in de vorm van gewenst of beoogd gedrag. Zo staat er in één van de leeruitkomsten van het vak Sales (jaar 2): "De student reproduceert kennis...", volgens het panel zou het meer leerwegaafhankelijk zijn als er zou zijn: "De student past bij het opstellen van een salesplan kennis toe over....". Een dergelijke aanpassing zou wellicht de toetsing ook eenvoudiger maken. Op dit moment maakt de student voor dit vak een drietal toetsen, namelijk een multiple choice toets die 50% meetelt voor het eindcijfer, hij schrijft een salesplan en voert een salesgesprek (deze bepalen de andere helft van het eindcijfer waarbij het

salesplan voor 70% en het gesprek voor 30% meetelt). Als de student de kennis moet verwerken in het salesplan, zou wellicht de multiple choice toets kunnen vervallen.

De studenten zeiden op de bezookdag dat zij de beoordelingen op de toetsen navolgbaar vinden. Desondanks heeft de opleiding geconstateerd dat de rubric wisselend wordt ingevuld en kijkt zij daarom naar de vormgeving van de rubric. Dit is ook wat het panel zag in de steekproef van de toetsen, studentwerken en bijbehorende beoordelingen. De kolom 'toelichting' werd vaak niet ingevuld en de beoordelingen waren niet altijd even navolgbaar. Het panel denkt, net als de opleiding, dat dit wellicht ook komt door de vormgeving van de rubric. Onder meer doordat de categorieën in de laatste kolom 'resultaat' niet dezelfde categorieën kent als de categorieën bij de toetsonderdelen. Het panel ondersteunt het voornemen van de opleiding om deze aan te passen.

### *Borging van de toetsing*

Er is een examencommissie die naast de opleiding Ondernemerschap & Retail Management ook de opleidingen Commerciële Economie en de Ad E-Commerce onder haar hoede heeft. De examencommissie is verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van de toetsing.

Daarnaast is er een toetscommissie die steekproefsgewijs toetsen bekijkt. Ook de opleiding zelf kan aan de examencommissie verzoeken om bepaalde toetsen te screenen, bijvoorbeeld in geval van nieuw onderwijs. De toetscommissie werkt met een jaarprogramma waarbij zij ook kijkt of het toetsprogramma voldoet aan het toetsbeleid. De afgelopen periode heeft de toetscommissie zich onder meer beziggehouden met de impact van Artificiële Intelligentie (AI) op de toetsing en heeft alle toetsen daarop bekeken.

Ten aanzien van de borging van de kwaliteit van de toetsing van de eindwerken zijn mede op advies van de examencommissie een aantal (extra) maatregelen genomen. Bij alle toetsen waar de student het eindniveau mee aantoonst, wordt consequent het vierogen principe gehanteerd. Hierbij worden onervaren examinatoren gekoppeld aan ervaren examinatoren. Het gehele proces van de beoordeling van de eindwerken is in de volgende paragraaf beschreven. Ieder semester is er een kalibratiesessie (voor werkpleklers twee keer per semester) waar zowel de betrokken examinatoren als de leden van de examencommissie aanwezig zijn. Van deze sessies wordt bovendien een verslag gemaakt. Ook zijn er kalibratiesessies met de Raad van Advies en met de opleidingen Ondernemerschap & Retail Management van andere hogescholen (HAN, NHL Stenden en Saxion).

Het panel is op basis van de bestudering van de stukken en de gesprekken op de bezookdag van mening dat zowel de examencommissie als de toetscommissie hun rol op een goede manier vervullen en dat de borging van de kwaliteit van de toetsing op orde is.

### *Beoordeling en proces van werkpleklers en afstuderen*

Met het werkpleklers (twee keer een semester) en het afstuderen (eveneens een semester) (zie bijlage 3 met het overzicht van de curricula) toont de student het eindniveau aan.

De processen van werkpleklers, het afstuderen en de beoordelingen ervan zijn in hoge mate vergelijkbaar. Bovendien zijn deze voor de voltijd- en de deeltijdstudent gelijk. De student mag afstuderen in dezelfde organisatie als waar hij ook het werkpleklers 1 en/of werkpleklers 2 heeft gedaan en mag dit ook doen binnen een eigen onderneming. Overigens geldt voor werkpleklers dat de student dit alleen voor één thema (namelijk Waardedecreatie) mag. Wil hij

dit voor beide thema's doen, dan moet hij vooraf toestemming vragen bij de coördinator van het werkplekklaren. Deze zal alleen in hoge uitzondering toestemming verlenen.

De student krijgt vanuit de opleiding begeleiding middels een kick-off sessie, workshops en intervisiebijeenkomsten samen met andere studenten en door 1-op-1 afspraken met de begeleider vanuit de opleiding. De intervisie wordt voor de deeltijd- en de voltijdstudent apart georganiseerd. De overige bijeenkomsten zijn gezamenlijk. De begeleider vanuit de opleiding brengt eenmaal een bezoek op de werkplek en is altijd een andere docent/examinator dan die betrokken is (geweest) bij het werkplekklaren van de betreffende student. Daarnaast is er een bedrijfsmentor betrokken. Als de student binnen het eigen bedrijf afstudeert, is dit iemand van het Windesheim Centre of Entrepreneurship.

Bij de beoordeling is een docentbegeleider als eerste examinator en een onafhankelijke tweede examinator betrokken. De student krijgt altijd voor het afstuderen een andere begeleider dan voor het werkplekklaren. In de eerste twee weken van de afstudeer schrijft de student een plan van aanpak dat aan de hand van een vastgestelde rubric wordt beoordeeld door de beide examinatoren, die allebei onafhankelijk van elkaar hiervoor een beoordelingsformulier invullen. De student krijgt geen cijfer, maar de kwalificatie voldaan of niet voldaan. Wanneer de beoordeling uit komt op een niet voldaan, mag de student binnen twee weken een herkansing van het plan van aanpak inleveren.

De bedrijfsmentor beoordeelt het functioneren van de student op twee evaluatiemomenten. Na ongeveer 10 weken voert de bedrijfsmentor een evaluatiegesprek met de student. De student maakt hiervan een verslag, laat dat goedkeuren door de bedrijfsmentor en stuurt het daarna naar de docentbegeleider. De tweede evaluatie door de bedrijfsmentor is de eindevaluatie na afloop van de afstudeer- of leerwerkplekperiode. In beide gevallen wordt gebruik gemaakt van een door de opleiding ontwikkeld evaluatieformulier en is er geen cijfermatige beoordeling. De student verwerkt de reflecties op deze evaluaties bij het onderdeel Lerend Vermogen in het verantwoordingsdocument behorende bij het afstuderen.

Aan het einde van de periode (dus twee keer bij het werkplekklaren en eenmaal bij het afstuderen) levert de student een concept afstudeerportfolio in bij de beide examinatoren van de opleiding. Wanneer de beide examinatoren het portfolio voldoende basis vinden om een Criterium Gericht Interview te houden, wordt deze ingepland. Daar wordt het definitieve cijfer bepaald. De examinatoren vullen daarvoor gezamenlijk één formulier in. Van ieder Criterium Gericht Interview worden audio opnames gemaakt en vervolgens gearchiveerd.

Wanneer het oordeel van de beide examinatoren meer dan één punt van elkaar verschilt, gaan zij met elkaar in overleg. Komen zij er samen niet uit, dan wordt een derde examinator ingeschakeld wiens oordeel bindend is. Deze procedure geldt ook bij de beoordeling van het plan van aanpak wanneer de examinatoren het niet met elkaar eens worden.

Het panel is van mening dat dit proces van werkplekklaren en afstuderen en de beoordeling daarvan degelijk is ontworpen. De student krijgt op de juiste momenten feedback van zowel de beide examinatoren als de bedrijfsmentor binnen helder vormgegeven kaders vanuit de opleiding. Hierdoor wordt het proces van de student goed ondersteund. Het panel beveelt de opleiding wel aan om de inrichting van de beoordelingssystematiek van de eindbeoordeling van de eerste en tweede examinator te herzien. Op dit moment vullen de examinatoren gezamenlijk één beoordelingsformulier in. Het panel is van mening dat het proces zou verbeteren als de beide

examinatoren ieder apart een eigen formulier invullen waardoor de beide afzonderlijke beoordelingen meer navolgbaar zijn.

Het panel vindt het daarnaast opvallend dat een student het afstuderen binnen dezelfde organisatie mag doen als waar hij het werkplekleren heeft gedaan. Zij heeft dit op de bezochtdag besproken met de opleiding en begrijpt de wens van de opleiding om de studenten die verdieping zoeken of de opdrachten in het eigen bedrijf te willen uitvoeren, tegemoet te komen. Om studenten optimaal voor te bereiden op de diversiteit en complexiteit van de arbeidsmarkt, adviseert het panel de opleiding om zorg te dragen voor het aanbieden van werkplekleerervaringen in meerdere organisaties binnen verschillende contexten gedurende de opleiding.

Het panel heeft een steekproef van afstudeerwerken en de daarbij behorende beoordelingsformulieren van vijftien afgestudeerden uit de laatste twee cohorten bekeken. Van vijf van deze vijftien studenten zijn ook de eindwerken van het werkplekleren bekeken. Zij is van mening dat de beoordelingen van het afstuderen zorgvuldig, consistent en passend zijn. Dit is volgens het panel een compliment waard. Bij de beoordelingen van het werkplekleren constateert zij dat niet alle beoordelingsformulieren evenwichtig ingevuld zijn, soms krijgt een student positieve feedback met een relatief laag cijfer of omgekeerd. Ook zijn er een aantal beoordelingen waarin de student weinig narratieve feedback krijgt.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

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

### Conclusie

De opleiding (voltijd en deeltijd) **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De student laat in het werkplekleren en in het afstuderen zien dat hij het eindniveau beheerst. Dat doet hij door een portfolio aan te leveren met beroepsproducten, reflecties en procesverslagen. Het panel heeft een steekproef van vijftien studentwerken uit de laatste twee afstudeercohorten bekeken. Van vijf van deze studenten zijn ook de eindwerken van het werkplekleren bestudeerd. Zij is van mening dat de werken op bachelorniveau zijn en binnen het domein van de opleiding vallen. Zij constateert wel dat sommige van de werken nog het karakter hebben van een scriptie en minder van een beroepsproduct, zoals de bedoeling is. De opleiding is pas net met het afstuderen met beroepsproducten begonnen. Daarom vertrouwt het panel erop dat dit verandert wanneer er meer ervaring mee is opgedaan. Daarnaast constateert het panel dat sommige werken ook gepast hadden binnen een andere bacheloropleiding, zoals Bedrijfskunde. Na afstuderen krijgen alumni gemakkelijk een passende werkkring. De werkgevers die het panel op de bezochtdag sprak, waarderen met name de ondernemende houding van de studenten. Enkel studenten studeren verder en kiezen voor een masteropleiding.

### Onderbouwing

#### Eindniveau

Studenten tonen het eindniveau aan in het werkplekleren (jaar 3) en het afstuderen (jaar 4) – dat geldt voor de voltijd- en straks ook voor de deeltijdstudent. De student toont de leeruitkomst 'persoonlijk leiderschap 1 en 2' alleen aan in het werkplekleren. Bij het werkplekleren toont de student de leeruitkomsten aan bij 4 thema's Strategie, Customer Experience, Bedrijfsvoering en Change. Daarin worden 6 van de 10 landelijke leeruitkomsten aangetoond. De 4 andere landelijke leeruitkomsten worden aangetoond bij het afstuderen.

Daarnaast toont hij de ORM-competenties aan: zes daarvan binnen het werkplekleren en de andere vier in het afstuderen:

ORM-competenties	Werkplekleren (60 EC incl. EDP)	Afstuderen (30 EC)
Competentie 1: Innoveren	X	
Competentie 2: Waardecreatie		X
Competentie 3: Resultaatgericht handelen	X	
Competentie 4: Leiderschap	X	
Competentie 5: Managen en organiseren	X	
Competentie 6: Samenwerken en netwerken	X	
Competentie 7: Onderzoekend vermogen		X
Competentie 8: Analytisch vermogen		X
Competentie 9: Lerend vermogen		X
Competentie 10: Communiceren	X	

Figuur 2 Overzicht ORM-competenties

In het werkplekleren levert de student een beroepsproduct op – dat mag een analyse, een advies, een ontwerp, een fabricaat of een handeling zijn. Het afstuderen bestond voorheen uit een scriptie, maar is, na een succesvolle pilot in 2023, met ingang van 2023-2024 overgegaan naar beroepsproducten. Binnen het werkplekleren maakte de student al beroepsproducten. In het portfolio dat de student aanlevert, zijn de beroepsproducten toegevoegd en een procesverslag en reflecties.

Het panel is van mening dat de keuzes die de opleiding heeft gemaakt ten aanzien van het aantonen van het eindniveau logisch zijn. Ze waardeert met name de expliciete koppeling met de ORM-competenties (naast de leeruitkomsten).

#### *Producten van afstuderen*

Het panel heeft van vijftien voltijdstudenten uit de laatste twee afstudeercohorten de afstudeerproducten bestudeerd en van vijf van deze vijftien studenten ook de werken binnen het werkplekleren waarmee de studenten het andere deel van het eindniveau aantonen. Negen van de vijftien afstudeerwerken waren werken waarin de student afstudeerde met beroepsproducten, zes met een scriptie. Van de deeltijdopleiding zijn nog geen afstudeer- of andere eindwerken beschikbaar. Omdat de afstudeeropdracht en begeleiding van het afstuderen voor de deeltijd hetzelfde is als voor de voltijd, vertrouwt het panel erop dat ook de eindwerken van de deeltijdstudenten zullen voldoen aan het eindniveau. Het panel constateert dat alle bestudeerde werken, zowel de beroepsproducten die binnen het werkplekleren gemaakt zijn, als de afstudeerwerken, op bachelor-niveau zijn. Daarnaast zijn alle eindwerken binnen het domein van de opleiding en kwamen de leeruitkomsten duidelijk op bachelorniveau terug.

Sommige van de (nieuwe) afstudeerwerken hadden nog wel het karakter van een scriptie; een onderzoek met aanbevelingen. Hierin zag het panel de ORM-competenties onderzoekend, analytisch en lerend vermogen goed terug. Tegelijkertijd moedigt het panel de opleiding aan om de studenten te stimuleren het afstudeerwerk meer het karakter te geven van een beroepsproduct omdat zij denkt dat dit de bruikbaarheid van de afstudeerwerken voor de opdrachtgever zal vergroten. Omdat de opleiding pas net met het afstuderen met beroepsproducten is begonnen, vertrouwt het panel erop dat de opleiding hierin haar weg zal gaan vinden. Het panel daagt de opleiding hierbij uit om studenten dan ook meer te stimuleren en ontwikkelen richting alternatieve, innovatieve vormen voor het opleveren van beroepsproducten binnen het afstudeerportfolio.

De studenten studeerden af op een breed palet aan onderwerpen en binnen een evenzo breed palet aan bedrijven. Zo las het panel een afstudeerwerk dat de waardebeoordeling van een hoveniersbedrijf bekeek, omdat de opdrachtgever overwoog de business manager te laten toetreden als derde aandeelhouder. Een ander werk onderzocht oorzaken van omzetsderving van een aantal supermarkten waarvan de omzet lager was dan de andere supermarkten binnen de franchiseformule. Dit zijn volgens het panel goede voorbeelden van relevante en bruikbare beroepsproducten, passend binnen het domein van de opleiding. Het panel bestudeerde daarnaast ook afstudeerwerken die naar haar mening minder goed passen in het profiel van een 'typische ORM-student'. Een voorbeeld hiervan is het werk van een student die afgestudeerd is bij een bedrijf dat handdoeken levert aan andere bedrijven (business-to-business, wat minder passend is bij het ORM-domein). Het panel heeft hierover op de bezochtdag van gedachten gewisseld met de opleiding. De opleiding heeft toegelicht dat het aan de student is bij welk bedrijf

hij afstudeert, zo lang hij maar ondernemerschap laat zien (zie standaard 1). Het panel begrijpt deze keuze van de opleiding, maar adviseert de opleiding toch om hier aandacht aan te besteden. Zij verwacht dat zodra de opleiding haar profilering nader heeft uitgewerkt (standaard 1), ook de eindwerken meer passend zullen zijn.

De studentwerken behorend bij het werkplekieren (het eindwerk dat de studenten in het derde leerjaar opleveren) tonen over het algemeen een goede praktische relevantie en een adequate aansluiting bij het opleidingsniveau. Het panel adviseert de opleiding om meer consistentie en transparantie te waarborgen in de beoordeling van het werkplekieren.

Een uniforme toepassing van beoordelingsformulieren draagt daarnaast bij aan een eerlijke en betrouwbare beoordeling.

#### *Functioneren van afstuderen*

De opleiding blijft door alumnionderzoek goed op de hoogte van wat de alumni na het afstuderen gaan doen. Alumni blijken in een breed werkveld terecht te komen en in veel verschillende functies te werken. Uit het onderzoek in 2024 onder 224 afgestudeerden blijkt dat 17% van hen een eigen onderneming heeft, soms in combinatie met een baan elders. Een deel heeft de wens om later een eigen bedrijf te starten, maar wil eerst elders werkervaring op doen. Naast ondernemer, zijn veel alumni aan het werk als online marketeer, accountmanager of (sales) manager. Dat doen zij het vaakst in de Retail (15%), bij online marketingbureaus (15%) of - E-commerce-bedrijven (11%). Van de alumni is 9% aan de slag in een internationale organisatie. Een deel van de afgestudeerden studeert door; 11% doet een pre-master. Wanneer ze kiezen voor een masteropleiding is dat vaak bij de Erasmus Universiteit of de Rijksuniversiteit Groningen. De meest gekozen opleidingen zijn een Master of Business Administration (MBA), Bedrijfskunde of Management en Marketing. Eén alumna is aan het promoveren.

Op de bezookdag sprak het panel met werkgevers en alumni van de opleiding. Zij noemden met name de ondernemende houding, passend bij het beroepsprofiel van de opleiding (standaard 1) als 'typisch ORM-Windesheim'. Op basis van de bestudeerde stukken en de gesprekken op de bezookdag constateert het panel dat de alumni en de werkgevers tevreden zijn over de opleiding. Helder is dat de kennis en vaardigheden die de studenten tijdens hun opleiding opdoen, relevant is voor de professionele praktijk. De opleiding slaagt er daarmee in om de studenten adequaat voor te bereiden op de toekomstige rollen in het werkveld.

## Eindoordeel over de opleiding

	Bachelor Ondernemerschap & Retail Management voltijd	Bachelor Ondernemerschap & Retail Management deeltijd
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande bacheloropleiding Ondernemen en Retail Management van Hogeschool Windesheim als **positief**.

## Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

### **Standaard 1**

Werk het beroepsbeeld van de afgestudeerde ORM-er van de opleiding beter uit zodat het voor studenten en werkveld duidelijk is waar de opleiding zich op richt.

### **Standaard 2**

De leerlijn onderzoek kent een kennisbasis in het traditionele onderzoek. Besteed in deze leerlijn meer aandacht aan onderzoeksvaardigheden die passen bij het maken van beroepsproducten.

### **Standaard 3**

Zorg voor een betere navolgbaarheid van de oordelen van de beide examinatoren van de afstudeerwerken, bijvoorbeeld door hen allebei een eigen beoordelingsformulier in te laten vullen.

# Bijlagen

## 1. Bezoekprogramma

Tijdstip	Programma onderdeel	Deelnemers
8.15 – 08.30		
08.30 – 09.15	Presentaties: Missie, visie en strategie Studeren in het buitenland Afstuderen Yes en GenAI Obeya Deeltijdstudie	Opleidingsmanager Directeur onderwijs Business Media en Recht Docent Docent Deeltijdstudent (4 <sup>de</sup> jr) Voltijd student 3 <sup>de</sup> jaar Voltijdstudent 4 <sup>de</sup> jaar Alumna
09.15 – 10.45	Vorbereiding en bestuderen materiaal panel	
10.45 – 11.30	Rondetafelgesprek 1:  ORM in ontwikkeling	Docent jaar 1 t/m 4, propedeusecoördinator en WPL- coördinator / studentbegeleider/leerrouteadviseur Docent jaar 1 t/m 4 – Deeltijdcoördinator/studentbegeleider Docent jaar 1 t/m 4 / docent Studentenbedrijf jaar 2 / Doorstroombegeleider Docent jaar 1 t/m 4 / leerwegaafhankelijk coördinator / docent Studentenbedrijf jaar 2 / Studentbegeleider Docent jaar 1 t/m 4 – WPL coördinator en afstudeercoördinator / Sr Researcher lectoraat familiebedrijven
11.30 – 11.45	Pauze	
11.45 – 12.30	Rondetafelgesprek 2  Raad van Advies en alumni spreken over de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en de aansluiting van de opleiding op de arbeidsmarkt	Raad van Advies – Eigenaar Davo Dieren Raad van Advies en alumna – Eigenaar Tessadevries.com Raad van Advies en alumna – Category Manager Kruitbosch Raad van Advies – lector familiebedrijven Alumnus Eigenaar Polster Media
12.30 – 13.15	Lunch	
13.15 – 14.00	Rondetafelgesprek 3  Studenten delen hun ervaringen ten aanzien van het onderwijs	1 <sup>ste</sup> jaars voltijd student 2 <sup>de</sup> jaars voltijd student 2 <sup>de</sup> jaars voltijd student 3 <sup>de</sup> jaars voltijd student 3 <sup>de</sup> jaars deeltijd student 4 <sup>de</sup> jaars voltijd student 4 <sup>de</sup> jaars voltijd student 4 <sup>de</sup> jaars voltijd student
14.00 – 14.15	Pauze	
14.15 – 15.00	Rondetafelgesprek 4  Diverse commissieleden geven inzicht in de procedures omtrent de borging van de kwaliteit van de toetsing en er is aandacht voor het eindniveau	Voorzitter examencommissie hoofdfase / lid toetscommissie Afstudeercoördinator en WPL coördinator Voorzitter opleidingscommissie WPL-docent / afstudeerbegeleider
15.00 – 15.15	Pauze	
15.15 – 15.45	Rondetafelgesprek 5  Aandacht voor de strategische koers en de vertaling hiervan naar de opleiding	Directeur onderwijs Business Media en Recht Opleidingsmanager
15.45 – 16.45	Afsluitend overleg	
16.45 – 17.15	Terugkoppeling	

## 2. Bestudeerde documenten

ORM: zo doen we dat! Zelfevaluatie-rapport Bacheloropleiding Ondernemerschap en Retail Management

Basisgegevens opleiding ORM 2024

### Standaard 1

Landelijk Beroeps- en Opleidingsprofiel 2018

HEA-sectorplan 'Samen waarde creëren voor een brede welvaart 2023-2027

Uitgangspunten internationaliseringsbeleid Windesheim

Visie op leren

Visie op onderzoek

Leerlijn internationalisering

Zwaartepuntenkaart BMR, 2021

Leerlijnen ORM 2023-2024

Persona ORM

Profilering ORM

Notulen Raad van Advies ORM 7 november 2023

Notulen Raad van Advies ORM 13 februari 2024

Notulen Raad van Advies ORM 4 juni 2024

Informatie en Werkwijze Raad van Advies ORM 2024

Notulen curriculumcommissie ORM 3-10-2023

Notulen curriculumcommissie ORM 6-12-2023

Notulen curriculumcommissie ORM 19-3-2024

Notulen curriculumcommissie ORM 16-4-2024

Beschrijving taken en rollen binnen de opleiding

Samen op koers naar 2028 (strategische visie Hogeschool Windesheim)

### Standaard 2

Visie op Leren

Visie op Onderzoek

Leerlijn internationalisering

Schematisch overzicht leerlijnen

Leerlijnen ORM 2023-2024

Uitgangspunten Internationaliseringsbeleid Windesheim

Competentiematrix 2023-2024

Studiepuntentabel voltijd en deeltijd 2023-2024

Studiegids Voltijd

Studiegids Deeltijd

Onderwijs- en Examenregeling, OER, 2023-2024

Studiepuntentabel VT en DT 2023-2024

NSE 2024

Eisen en voorwaarden inzake Persoonlijke Profileringsruimte voor aanbod 2024-2025

Visie op kwaliteitszorg

CV Overzicht docenten

Curriculumcommissie – beschrijving taken

Leeruitkomsten afstuderen 2324  
Leeruitkomsten startnotitie 2019  
Leeruitkomsten studiejaar 1 23-24 ORM deeltijd  
Leeruitkomsten studiejaar 1 23-24 ORM voltijd  
Leeruitkomsten studiejaar 2 2324 ORM voltijd  
Leeruitkomsten studiejaar 2 2324 ORM deeltijd  
Leeruitkomsten WPL 2324

### **Standaard 3**

Bachelor ORM Voltijd en Deeltijd Opleidingsdeel OER 2023-2024  
Instellingsdeel OER Ad en bachelor 2023-2024  
Regels Tentaminering studiejaar 2023-2024  
Reglement examencommissie 2023-2024  
Representatieve steekproef toetsen, beoordelingsformulieren, studentwerken en beoordelingen VT en DT  
Notulen HHD Examencommissie en Toetscommissie 29 januari 2024  
Jaarverslag Examencommissie CEORMADEC<sup>1</sup> 2022-2023  
Jaarverslag Examencommissie CEORMADEC 2023-2024  
Rapportage toets EvE Afstuderen 2023-2024  
Rapportage toets EvE Externe Analyse 2022-2023  
Rapportage toets EvE Sales 2023-2024  
Risico-inventarisatie toetsprogramma ORM 2024  
Samenvatting toetsprogramma's 2022-2023 VT + DT  
Toetsbeleid van het Domein BMR, opleiding Ondernemerschap en Retail Management  
Toetscommissie – check toetsbeleid ORM  
Uitgangspunten toetsing Windesheim  
Overzicht toetsvormen  
Afstuderen kalibratie notulen 2023-2024  
Bevindingen toetsplannen ORM 2022-2023 DT  
Bevindingen toetsplannen ORM 2022-2023 VT  
Curriculumcommissie – beschrijving taken en rollen  
Notule afstudeerkalibratie Windesheim HAN Stenden  
Notulen afstudeerkalibratie Windesheim Saxion  
Notulen HHDExcieToetscie 3-6-2024  
Notulen HHDExToetszie 29-1-2024  
Voorbeeld gebruik GenAI op BrightSpace  
WPL kalibratie notulen sem 2 2023-2024  
Representatieve selectie van de toetsen, studentwerken en beoordeling  
Competentiematrix 2023-2024

---

<sup>1</sup> CEORMADEC = **C**ommerciële **E**conomie, **O**ndernemerschap & **R**etail Management, **Ad E-Commerce**

#### **Standaard 4**

Alumni onderzoek 2024

Beoordeling beroepsproducten door bedrijfsmentoren

De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2024 ROA

Eindevaluatie gesprekken overzicht 2022 – 2023 en 2023-2024

HBO-monitor 2023

Studiewijzer WPL versie september 2023

Toelichting voor afstuderen ORM

Leeswijzer beoordelingssystematiek afstuderen t.b.v. visitatie

Handleiding afstuderen 2023 – 2024

Afstudeerhandleiding ORM 2022-2023

Handleiding afstuderen pilot semester 2 2022-2023

Selectie van eindwerken van 15 afgestudeerde studenten uit de laatste twee afstudeercohorten (alleen voltijd, deeltijd nog niet beschikbaar), hiervan 9 studenten die afstudeerden volgens de nieuwe opzet en zes volgens de oude opzet.

### 3. Overzicht curricula

#### Voltijd

	Semester 1	Semester 2
Jaar 1	Uitvoeren van een interne organisatie analyse (5 EC)	Uitbrengen van een digitaal marketing advies (5 EC)
	Ontleden van vraaggestuurde logistieke keten (5 EC)	Exploring international Business (5 EC)
	Begrijpen van de markt (5 EC)	Presenteren van een retailformuleplan (5 EC)
	Oriënteren op werkveld & Beroep en ontwikkelen van een professionele houding (5 EC)	Het creëren van duurzame business innovatie (5 EC)
	Uitvoeren van een externe organisatie analyse (5 EC)	Realiseren van een toekomstbestendige organisatie (5 EC)
	Handelen vanuit een bedrijfseconomisch perspectief (5 EC)	Doelgericht handelen op basis van data-analyse (5 EC)
Jaar 2	Entrepreneurship Game (5 EC)	Project Young Entrepreneurs Start-ups 2 (5 EC)
	Project Young Entrepreneurs Start-ups 1 (5 EC)	Digital Marketing Advanced (5 EC)
	Digital Marketing Advanced (5 EC)	Sales (5 EC)
	Branding & Positioning (5 EC)	Internationalization (5 EC)
	Legal & Finance (5 EC)	Project Young Entrepreneurs Start-ups 3 (5 EC)
	<b>Keuzevakken PPR (5 EC):</b> Change Ondernemen en Belastingheffing Lean Green Belt Grafische Vormgeving Next Level Retail Familiebedrijven	
Jaar 3	M4 Werkplekieren 1 (25 EC)	M4 Werkplekieren 2 (25 EC)
	EDP Persoonlijk Leiderschap 1 (5 EC)	EDP Persoonlijk Leiderschap 2 (5 EC)
Jaar 4	Minor (30 EC)	Afstudeerproject (30 EC)

## Deeltijd

	Semester 1	Semester 2
Jaar 1	Begrijpen van de markt (5 EC)	Doelgericht handelen op basis van data-analyse (5 EC)
	Oriënteren op werkveld & Beroep en ontwikkelen van een professionele houding (5 EC)	Presenteren van een retailformuleplan (5 EC)
	Uitvoeren van een interne organisatie analyse (5 EC)	Exploring international Business (5 EC)
	Uitbrengen van een digitaal marketingadvies (5 EC)	Next level Retail (5 EC)
	Uitvoeren van een externe organisatie analyse (5 EC)	Creëren van een toekomstbestendige business innovatie (5 EC)
	Handelen vanuit een bedrijfseconomisch perspectief (5 EC)	Het ontwerpen van een logistieke waardeketen (5 EC)
Jaar 2	Business Research (5 EC)	Digital Marketing Advanced (5 EC)
	Legal & Finance (5 EC)	Sales (5 EC)
	Next Level Retail (5 EC)	Project Young Entrepreneurs Start-ups 2 (5 EC)
	Category Management (5 EC)	Project Young Entrepreneurs Start-ups 3 (5 EC)
	HR Gespreksvoering inclusief leiderschap (5 EC)	Change (5 EC)
	Project Young Entrepreneurs Start-ups 1 (5 EC)	Internationalization (5 EC)
Jaar 3	M4 Werkplekieren 1 (25 EC)	M4 Werkplekieren 2 (25 EC)
	EDP Persoonlijk Leiderschap 1 (5 EC)	EDP Persoonlijk Leiderschap 2 (5 EC)
Jaar 4	Minor (30 EC)	Afstudeerproject (30 EC)