

NHL Stenden Hogeschool

B Commerciële Economie Ad Commerciële Economie

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In december 2019 is de bestaande hbo bachelor opleiding CE en Ad opleiding van NHL Stenden Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. De bacheloropleiding wordt op twee locaties verzorgd: Leeuwarden en Emmen en kent in Emmen een Engelstalige variant. De Ad-opleiding wordt verzorgd vanuit Emmen. Beide opleidingen betreffen voltijdopleidingen. Het panel beoordeelt de opleiding als **positief**.

Het panel heeft bij NHL-Stenden CE-opleidingen leren kennen waar met hart en ziel aan een stevig aantal significante ontwikkelingen wordt gewerkt: samensmelting van twee opleidingen op verschillende locaties, implementatie van een nieuw onderwijsconcept en de introductie van een nieuw landelijk opleidingsprofiel.

De oorspronkelijke bacheloropleidingen hebben deze ontwikkelingen goed met elkaar verbonden en werken momenteel toe naar een gemeenschappelijke bacheloropleiding met regionale accenten voor de locaties (Leeuwarden en Emmen) Het panel heeft waardering voor de wijze waarop docententeams en management doordacht aan deze stevige uitdagingen werken. De eerste twee vernieuwde studie jaren geven het panel vertrouwen. Dit neemt niet weg dat er ook aandachtspunten zijn. Grotendeels zijn deze goed in beeld. Het werkveld mag meer bij de ontwikkeling van de opleidingen betrokken worden, ook op strategisch niveau. De werkdruk onder docenten is een risico, vooral in relatie tot professionaliseringsactiviteiten en de verdere doorontwikkeling van de curriculum. Ook ziet het panel dat de rol van examen- en toetscommissie zich nog verder moet ontwikkelen en toesnijden op de vernieuwde situatie waarin de opleidingen zich bevinden.

De bachelorvariant Marketingmanagement is kleinschalig en biedt goed Engelstalig onderwijs aan een krimpend studentenaantal. Het panel vraagt zich daarbij af wat de minimale omvang is om de kwaliteit van deze opleidingsvariant te kunnen blijven borgen.

Veel waardering heeft het panel voor de Ad-opleiding: de focus, de opzet en de uitvoering. Het panel heeft een bevlogen docententeam leren kennen dat in nauwe samenwerking met het werkveld enthousiaste studenten opleidt tot professionals op operationeel-tactisch niveau met ondernemersvaardigheden. De Ad-opleiding komt daarmee tegemoet aan een groeiende vraag van werkveld en aspirant studenten. Het panel vindt dat de Ad-opleiding verder mag doorgroeien naar een eigenstandige opleiding, met eigen accenten en een eigen profilering, los van de bacheloropleiding.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De bachelor en Ad-opleidingen ontvangen voor standaard 1 het oordeel **voldoet**.

De opleidingen leiden studenten op volgens het meest recente landelijke profiel en voldoen daarmee aan de eisen op NLQF 5 niveau (Ad) en NLQF 6 niveau (bachelor). Conform het DBE-concept vertalen de opleidingen leeropbrengsten in leeruitkomsten op drie niveaus, waarvan het laatste niveau het afstudeerniveau is. Het panel is daar positief over en ziet kansen om de betrokkenheid van het werkveld bij het (blijvend) ontwikkelen van een visie op het beroep en bij formulering van de leeruitkomsten te versterken. Hoewel de bachelorcurricula op beide locaties steeds meer op elkaar worden afgestemd, ziet het panel mooie verschillen in focus, die passen in de regionale context van de opleidingen.

De Engelstalige bachelorvariant kent daarbij een eigen op het internationale werkveld gerichte focus. Het panel vindt deze waardevol, maar vindt de opleiding ook kwetsbaar gelet op de beperkte instroom van studenten.

De Ad-opleiding heeft haar beoogde leerresultaten ontleend aan het bachelorprofiel. Het panel vindt deze passend en vindt ook dat de Ad-opleiding een meer eigenstandig profiel mag ontwikkelen. De behoefte daaraan is groot bij alle partijen: studenten, docenten en werkveld .

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleidingen ontvangen voor standaard 2 het oordeel **voldoet**.

Het panel vindt dat de bacheloropleiding op beide locaties er goed in slaagt om de geformuleerde leeruitkomsten om te zetten naar een mooi onderwijsprogramma. Het panel herkent daarin veel elementen van het DBE-concept, maar ziet ook dat het concept nog verder doorvertaald kan worden naar de bachelor en Ad-opleidingen CE. Daarmee kan de praktijkgerichtheid van de opleidingen beter uit de verf komen en de ontwikkeling van een innovatieve en open blik van studenten meer gestimuleerd worden. Alle benodigde kennis en vaardigheden om tot het gevraagde eindniveau te komen komt in het onderwijsprogramma aan bod. Dat geldt ook voor internationalisering en de onderzoeksvaardigheden.

Studenten worden in de ogen van het panel uitstekend begeleid. Het panel is tevens positief over de kwaliteit van het team. Aandachtspunten zijn verdere professionalisering in DBE en werkdruk, waardoor de nodige borgingsactiviteiten onder druk komen te staan.

Het panel is positief over de inhoud en de opzet van het Ad programma. Het waardeert de wijze waarop de opleiding inspeelt op wensen van studenten en werkveld om meer aandacht te besteden aan online marketing en programma's voor excel, word en photoshop. Het panel waardeert de ruimte die de opleiding biedt voor internationalisering. Door intensieve samenwerking met het werkveld is een fraai praktijkgericht programma ontstaan. Het panel heeft veel waardering voor begeleiding van studenten, bij de overstap van hun vooropleiding naar de Ad en tijdens de studie. Het docententeam is goed op elkaar ingespeeld.

Standaard 3: Toetsing

De opleidingen ontvangen voor standaard 3 het oordeel **voldoet**.

Het panel stelt dat het systeem van toetsing en het toetsprogramma goed aansluiten bij het curriculum van zowel de Bacheloropleidingen als de Ad-opleiding. Alle beoogde leerresultaten worden door het toetsprogramma afgedekt. Toetsing door middel van assessments neemt een in het DBE-concept een centrale plaats in. Deze toetsvorm is nu ook bij CE geïntroduceerd. Studenten zijn blij met deze toetsvorm. In navolging van de bevindingen van de toetscommissie ziet het panel ruimte voor verbetering in de uitvoering van de assessments. De opleidingen zijn bezig met het verder verstevigen van de positie van zowel examencommissie als toetscommissie en heeft daarvoor een adequaat plan van aanpak geformuleerd.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De opleidingen ontvangen voor standaard 4 het oordeel **voldoet**.

Het panel heeft een ruime selectie eindwerken bestudeerd en vond alle afstudeerwerken op voldoende niveau. Daarmee hebben de opleidingen aangetoond dat afgestudeerden voldoen aan

het niveau dat aan het Ad- of aan het bachelorniveau gesteld mogen worden. De bachelor afstudeerwerken die het panel heeft bestudeerd, zijn geschreven door studenten uit het uitfaserend curriculum. Het panel heeft daarom uitgebreid gesproken over het toekomstig afstudeerprogramma. Uit de gesprekken blijkt dat de afstudeerprogramma's in de toekomst beter zullen aansluiten bij de behoefte van het werkveld en tot een bredere variatie van afstudeerproducten zullen leiden. Het panel juicht deze ontwikkeling toe. Het werkveld is tevreden over de kwaliteit van de afgestudeerden, zowel op Ad- als op bachelorniveau. Afgestudeerden vinden snel hun weg op de arbeidsmarkt.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	9
Schets van de opleiding	11
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	12
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	19
Standaard 3 Toetsing	25
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	30
Eindoordeel over de opleiding	32
Aanbevelingen	33
Bijlagen	34
Bijlage 1 Bezoekprogramma	35
Bijlage 2 Bestudeerde documenten	37

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo Ba en Ad-opleidingen Commerciële Economie van NHL Stenden Hogeschool. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van NHL Stenden Hogeschool en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (september 2018) en de *NQA Handleiding opleidingsvisitaties 2019*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 17 en 18 december 2019. Het visitatiepanel bestond uit:
De heer R.M. van der Burgt (voorzitter, domeindeskundige)
Mevrouw J.N.M. Bonsma-Haarlemmer (domeindeskundige)
De heer M.M.A. Kroes (domeindeskundige)
De heer R. Chiriatti (studentlid)

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

De opleiding maakte onderdeel uit van een visitatiecluster. Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant, voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. Verder wordt de afstemming tussen de panels geborgd door de ondersteuning van zo veel mogelijk dezelfde secretaris vanuit zowel Hobéon als NQA en door de inzet van getrainde voorzitters.

Bij de aanvraag heeft de instelling een zelfevaluatie-rapport (ZER) aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-handleiding 2019*. Het visitatiepanel heeft de ZER bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht; zie bijlage 1 en 2. Op verzoek van de visitatiecommissie heeft de opleiding nog aanvullende informatie geleverd over de borging van de kwaliteit van toetsing. 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, 3 april 2020

Panelvoorzitter

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'R.M. van der Burgt', written in a cursive style.

De heer R.M. van der Burgt

Lead-auditor

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'C.M.F. Bomhof', written in a cursive style.

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC

Schets van de opleiding

De hbo-bacheloropleiding Commerciële Economie (CE) van NHL Stenden Hogeschool wordt op twee locaties aangeboden: Leeuwarden en Emmen. In Leeuwarden kan een Nederlandstalige voltijds programma gevolgd worden met als focus *sales en marketing*. In Emmen wordt de opleiding zowel in het Nederlands als in het Engels (*Marketing Management*) aangeboden, waarbij een focus is op *Smart Marketing en Service Design*. Ook in Emmen betreft het een voltijdse opleiding. Afgestudeerden mogen na afronding de graad *Bachelor of Science* voeren. Naast de Bachelor (verder Ba-opleiding) wordt ook een Ad-programma Commerciële Economie aangeboden. Deze tweejarige, voltijdse opleiding heeft Emmen als thuislocatie.

Fusie NHL Stenden Hogeschool

Met ingang van 1 januari 2018 fuseerden NHL Hogeschool en Stenden Hogeschool tot NHL Stenden Hogeschool. Beide instellingen boden een bacheloropleiding CE aan, die richting de formele fusie zijn gaan samenwerken. Er werd een gezamenlijke visie op de afgestudeerde commercieel econoom opgesteld: *“Wij willen enthousiaste teamspelers afleveren, die in staat zijn passende oplossingen te vinden voor diverse commerciële vraagstukken. Onze studenten maken het verschil voor de organisatie, de klant en de (internationale) omgeving.* Ook werd gewerkt aan de implementatie van het nieuwe hogeschoolbrede onderwijsconcept: Design Based Education. De samenwerking resulteerde in een gemeenschappelijk, Nederlandstalig onderwijsprogramma (o.a. eerst studiejaar) waarin vanaf het studiejaar 2018-2019 de eerste studenten werden verwelkomd. Momenteel wordt nog gewerkt aan de ontwikkeling van de hoofdfase waarbij op beide locaties dezelfde structuur en leeruitkomsten leidend zijn. Om recht te doen aan verschillen in de regio blijft er ruimte om door middel van focuspunten per locatie accenten te leggen in het onderwijsprogramma. De Ad-opleiding, die qua programma altijd al dicht aangesloten was op de bacheloropleiding in Emmen, is in deze ontwikkeling meegegaan.

Op de vestiging in Emmen biedt NHL Stenden Hogeschool een Engelstalige variant van Commerciële Economie aan: Marketing Management (MM). Deze is in 2015-2016 van start gegaan om aan te sluiten bij de strategie van de toenmalige School of Commerce van Stenden: International Trade. Deze School was sterk actief in een internationaal netwerk in de driehoek Zuidoost-Drenthe – Duitsland – Azië. Om hier aansluiting bij te zoeken, maar ook om gebruik te kunnen maken van de expertise op de internationale campus sites van voorheen Stenden Hogeschool, is ervoor gekozen om een Engelstalige variant te starten.

Ontwikkelingen afgelopen jaren

Na de fusie heeft NHL Stenden Hogeschool besloten om een nieuw didactisch concept in te voeren bij al haar opleidingen: Design Based Education (DBE).

Dit concept wordt centraal door NHL Stenden aangereikt als anker voor de vormgeving van de opleidingen en kenmerkt zich door iteratieve processen waarbij stappen van Design Thinking worden toegepast om tot aanpassing en verbetering van en in de beroepspraktijk te komen. In interactie met die praktijk komen studenten tot (oplossings-)ontwerpen, langs fasen waarin zij oplossingen en denkrichtingen bedenken, bespreken, testen en teruggeven aan de opdrachtgever. Naast de focus op de vraagstukken waaraan studenten werken, ondersteunt de opleiding hun leerproces. Hierin ligt het accent op het ontwikkelen van een flexibele werk- en

leerhouding en op de ontwikkeling een eigen professionele identiteit bij de studenten. Het panel ziet dat de opleidingen de pijlers van het centrale DBE-concept naar het vernieuwde onderwijs hebben vertaald. De opleiding heeft deze mogelijkheid goed aangegrepen om ontwerptechnieken vanuit de praktijk in het onderwijsconcept te implementeren.

De introductie van DBE heeft gevolgen voor de invulling van het curriculum en de toetsing. De bachelor- en Ad-opleidingen zijn recent begonnen met de transitie naar dit nieuwe onderwijsconcept.

Tegelijkertijd stonden de opleidingen CE in Leeuwarden en Emmen voor de opgave om twee opleidingsprogramma's op elkaar af te stemmen en een nieuw landelijk opleidingsprofiel te introduceren.

De opleiding heeft ervoor gekozen om zowel het nieuwe curriculum, gebaseerd op het nieuwe landelijke opleidingsprofiel, als ook DBE gezamenlijk en gefaseerd in te voeren vanaf het studiejaar 2018-2019. Het derde jaar volgt vanaf het studiejaar 2020-2021.

De veelheid van activiteiten heeft geleid tot prioritering van activiteiten. Gekozen is om de implementatie van het DBE-concept in de Engelstalige opleiding Marketing Management later in te voeren. Ook de ontwikkeling van de Ad-opleiding naar een meer eigenstandige opleiding zal na de voltooiing van het nieuwe curriculum meer aandacht krijgen.

Terugblik vorige visitaties

De bacheloropleidingen CE zijn afzonderlijk gevisiteerd in 2013. De visitatie van de bachelor CE bij de NHL leidde in eerste instantie tot een herbeoordeling in 2015, waarbij het panel een aantal verbeterpunten over het afstuderen opnieuw heeft onderzocht. Het panel was bij deze herbeoordeling in 2015 lovend over de kwaliteit van afstuderen en de verbetering van onderzoeksvaardigheden die studenten daarbij lieten zien. De opleiding had verder ruim aandacht besteed aan de professionalisering van docenten op dat onderdeel. Het panel heeft bij de herbeoordeling geen verdere aanbevelingen geformuleerd. Aan de aanbevelingen uit 2013 was inmiddels al tegemoet gekomen.

De visitatie van de bacheloropleiding CE bij de toenmalige Stenden Hogeschool leidde tot een beperkt aantal aanbevelingen. De aanbevelingen waren gericht op het verhelderend van de eigen profilering en focus van de opleiding. Het panel adviseerde daarnaast aandacht te besteden aan de professionalisering van docenten op het gebied van de begeleiding van studenten bij het doen van onderzoek. Ook wilde het panel dat de opleiding studenten meer zou stimuleren om out-of-the-box te denken en hen van een breder onderzoeksarsenaal zou voorzien. Tot slot vroeg het panel aandacht voor de verbreding van de Raad van Advies (werkvelddeskundigen) met praktijkdeskundigen uit verschillende sectoren.

De Ad-opleiding aan de toenmalige Stenden Hogeschool tot slot is eveneens in 2013 beoordeeld. De aanbevelingen die het panel had geformuleerd voor de Ad-opleiding waren dezelfde als de aanbevelingen voor de Ba-opleiding aan de voormalige Stenden Hogeschool.

Het huidige panel stelt vast dat veel van de aanbevelingen zijn opgevolgd in de huidige curriculumvernieuwing. De ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden heeft een heldere positionering in het DBE-concept. De professionalisering van docenten in het werken conform

DBE leidt ook tot professionalisering in de coaching van studenten bij de toepassing van onderzoeksvaardigheden.

Verder heeft de Raad van Advies recent een doorstart gekregen. Het panel stelt dan ook vast dat de opleidingen adequaat opvolging hebben gegeven aan de aanbevelingen uit 2013.

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 Commerciële Economie werkt met een adequate set beoogde leerresultaten. Het recent vernieuwde, landelijke opleidingsprofiel vormt het vertrekpunt voor het CE-bacheloronderwijs van NHL Stenden. Daarmee zijn de inhoudelijke relevantie en het bachelorniveau verantwoord. De Raad van Advies heeft recent een doorstart gemaakt, waarmee het (regionale) beroepenveld meer betrokken wordt bij de invulling van de landelijke eindkwalificaties.

De internationale variant van CE 'Marketing Management' kent een internationale oriëntatie en heeft daarin een eigenstandige positie. Het panel vindt de opleiding waardevol maar kwetsbaar gelet op de beperkte doelgroep die wordt bediend. De Ad-opleiding maakt eveneens gebruik van het landelijk profiel CE in afwachting van een landelijke set voor Ad-opleidingen. Door het landelijk profiel te vertalen naar niveau 5 voldoet ook het huidige profiel van de Ad-opleiding aan de niveau-eis. Het panel vindt dat de Ad-opleiding meer zelfstandigheid verdient en een daarbij passend eigen eindniveau. De huidige gekozen profilering op ondernemerschap vindt het panel goed passen bij deze Ad opleiding.

Het panel komt op deze standaard tot het oordeel **voldoet** voor de bachelor (beide locaties) en de Ad-opleiding.

Onderbouwing

Nieuw opleidingsprofiel CE 2018-2021

De bacheloropleiding Commerciële Economie (NL en ENG) committeert zich zichtbaar aan het vernieuwde landelijke opleidingsprofiel, zo constateert het panel. In dit vernieuwde opleidingsprofiel zijn vier leeropbrengsten centraal gesteld en daaromheen een veelheid aan commerciële skills. De vier leeropbrengsten betreffen:

Koers bepalen	De CE'er zet de commerciële koers uit. Dit hij op basis van zijn visie, de kansen die hij in de markt ziet en het duurzame concurrentievoordeel van de organisatie waarin hij werkzaam is. Omdat hij niet in een vacuüm werkt is de CE'er een bruggenbouwer die zowel kennis als mensen verbindt. <i>Skills: Nieuwsgierige, onderzoekende houding Commercieel bewustzijn</i>
Waarde creëren	De CE'er geeft invulling aan de commerciële koers door duurzame waarde te creëren voor zowel de klant, de organisatie en de maatschappij. Dit hier hij op basis van analyse van data en onderzoek, gericht op het meten van het daadwerkelijk gedrag van een klant. Hij weet deze analyse te vertalen naar een aanpak. <i>Skills: Creativiteit Communiceren Samenwerken Commercieel bewustzijn</i>

Business Development	De CE'er ontwerpt in co-creatie met stakeholders onderscheidende en/of vernieuwende concepten en verdienmodellen voor de optimalisatie van waarde voor alle relevante stakeholders. Hij anticipeert op en/of initieert veranderingen en verkrijgt draagvlak van de stakeholders gedurende het ontwikkelproces. <i>Skills: Creativiteit Communicatief Overtuigingskracht Samenwerken</i>
Realiseren	De CE'er realiseert van het ontwikkelde concept een duurzaam commercieel (deel)product of dienst voor bestaande-, en potentiële stakeholders. De CE'er draagt creatieve oplossingen aan, faciliteert (onderdelen van) het uitvoeringsproces, toont doorzettingsvermogen en neemt (financiële) verantwoordelijkheid om samen met interne en externe partijen tot het gewenste commerciële resultaat te komen. Tijdens de realisatie draagt hij zorg voor het commitment van stakeholders. <i>Skills: Samenwerken Communiceren Doorzettingsvermogen Leiderschap</i>

De opleidingsteams van voormalig NHL Hogeschool en Stenden Hogeschool hebben gezamenlijk uiteengezet waarom, hoe en wat er gedaan moet worden om richting te geven aan het nieuwe, landelijke opleidingsprofiel. Hierbij is ook het nieuwe hogeschoolbrede onderwijsconcept Design Based Education betrokken.

Dit proces leidde tot het formuleren van leeruitkomsten op drie niveaus verdeeld als doelstellingen voor het eerste studiejaar, het tweede studiejaar en op eindniveau (jaar drie en vier). Het panel is positief over de wijze waarop de opleidingslocaties samen toegewerkt hebben naar gemeenschappelijke uitgangspunten voor het vernieuwde CE-programma. Duidelijk is dat dit een omvangrijke opgave was, waarbij naast de vernieuwing van de opleidingsdoelstellingen ook de fusie (incl. invoering DBE) meespeelde. Op een goede manier zijn de twee majeure ontwikkelingen met elkaar verbonden. Met het commitment aan het nieuwe landelijke profiel zijn de beoogde leeruitkomsten (Nederlandse en Engelstalige variant) inhoudelijke relevant en voldoen deze ook aan het bachelorniveau. Bij de totstandkoming van het profiel zijn ook landelijk de verwachtingen van het beroepenveld opgehaald.

De Ad-opleiding hanteert hetzelfde landelijke profiel als de bacheloropleidingen, maar heeft een vertaling gemaakt om zich te verhouden tot het Ad-niveau (niveau 5). Met andere Ad-opleidingen CE wordt gewerkt aan een eigenstandig Ad-profiel. Dit profiel wordt naar verwachting begin 2020 vastgesteld, waarmee het Ad-onderwijs vanuit een eigen set beoogde leerresultaten wordt vormgegeven.

Raad van Advies

De opleiding kent een eigen Raad van Advies (RvA) die de beoogde leeruitkomsten heeft gevalideerd. Naast deze rol levert de RvA als opdrachtgever, stage- en afstudeerbegeleider feedback (gevraagd en ongevraagd advies) op het curriculum en de koers die de opleiding vaart. De raad kent per locatie een vertegenwoordiging. Twee keer per jaar vergaderen de vertegenwoordigingen gezamenlijk en twee keer per jaar apart van elkaar. Uit het gesprek met leden van de Raad van Advies, kwam tot uiting dat de raad in zijn huidige vorm een jaar actief is. Hiervoor kende de raad ook werkvelddeskundigen van de opleiding International Business and Languages. Nu is de Raad alleen actief voor de CE-opleidingen. De Raad gaf aan dat dit jaar het accent heeft gelegen op het werven van leden en daarna op roldefiniëring. Hoewel het panel ziet dat het werkveld op verschillende informele wijzen goed verbonden is met de opleidingen, vindt het panel dat het perspectief van de Raad strategischer ingericht kan worden. Het panel denkt

daarbij aan het ontwikkelen van een visie op de rol van de CE'er in het regionale werkveld en de rol die het werkveld daarbij kan vervullen.

Profilering naar opleidingslocatie

De opleiding CE biedt de locaties de mogelijkheid om een eigen focus of accentuering in het opleidingsprofiel aan te brengen.

Op de vestigingslocatie Emmen kiest men voor een focus in de hoofdfase op *Smart Marketing* en *Service Design*. Het focuspunt *Smart Marketing* sluit aan bij het hogeschool zwaartepunt *Smart Sustainable Industries*. De opleiding wil met deze focus ervoor zorgen dat studenten leren werken met slimme technologieën op het gebied van onder andere *big data* en *data driven marketing*. De keuze voor *Service Design* past bij één van de drie zwaartepunten van de hogeschool: *Vital Regions*. Vanuit dit focuspunt wil de opleiding de dienstensector bedienen die te maken heeft met veranderingen in consumentengedrag en nieuwe trends. Studenten kunnen zo een bijdrage leveren aan het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening in de regio (*customer satisfaction/loyalty*). Dit accent kent een sterke oriëntatie op de reis- toerisme- en evenementenindustrie.

De Engelstalige variant MarketingManagement wordt alleen in Emmen aangeboden. De variant leidt studenten op tot internationale marketeers, die op de hoogte zijn van de meest recente ontwikkelingen in binnen- en buitenland. Zij handelen klant- en marktgericht in een nationale- en internationale omgeving, kunnen omgaan met culturele verschillen en weten deze op juiste wijze te interpreteren. Het panel vindt dit een waardevol beroepsprofiel en begrijpt de motivatie van NHL Stenden Hogeschool om deze Engelstalige variant aan te bieden. Wel vindt het panel de variant kwetsbaar gelet op het aantal studenten dat voor deze variant opteert. De instroom varieert tussen tien tot vijftien studenten per jaar.

In Leeuwarden kiest de opleiding voor een focus op marketing en sales. Het accent op sales krijgt concreet vorm langs de SMA-accreditatie (Sales Management Association) die de opleiding in 2015-2016 behaalde. Na het behalen van het tweede studiejaar voldoen de studenten aan de doelstellingen voor het SMA-A certificaat en als zij kiezen voor de minor Sales- en Accountmanagement kan ook het SMA-B1 certificaat behaald worden. Daarmee is de opleiding de enige CE-opleiding waar beide certificaten behaald kunnen worden. Een mooie toevoeging vindt het panel.

Het panel onderschrijft de keuze voor een gezamenlijke bachelor CE opleiding met een eigen focus per locatie, gericht op de verschillende lokale en regionale behoeften. Het panel verwacht dat deze eigen focus meer zichtbaar zal worden als de gehele nieuwe CE-opleiding op beide locaties is doorgevoerd.

De Ad-opleiding richt zich vooral op ondernemerschap. Het werkveld is nauw betrokken bij de profilering en de daarvan afgeleide inhoud van het onderwijsprogramma. De Ad-opleiding voldoet aan een behoefte van zowel werkveld als studenten in de regio Zuidoost Drenthe. Het panel vindt dat de Ad-opleiding een stevige eigenstandige positie verdient, los van de bacheloropleiding, gelet op de potentie voor de regio. De Ad-opleiding is voornemens om een onderzoek uit te voeren naar de verdere ontwikkelkansen van de opleiding. Het panel onderschrijft dit voornemen

en raadt de opleiding aan om de eigen profilering verder uit te werken en daarbij ook aandacht te besteden aan online marketing.

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

Het panel stelt vast de *Bacheloropleiding* CE op beide locaties er in slagen de leeruitkomsten helder te vertalen naar het onderwijsprogramma. Het panel ziet dat de opleidingen daarbij herkenbaar het DBE-concept hebben ingevoerd en daarmee de eerste ervaringen opdoet. Het panel vindt door de invoering van dit onderwijsconcept de praktijkgerichtheid van de opleidingen sterk verbeterd. De ontwikkeling van kennis en vaardigheden, waaronder onderzoeksvaardigheden is stevig verankerd in het onderwijsprogramma.

Het panel is onder de indruk van de inzet van de medewerkers en de kwaliteit van het docententeam. Studenten zijn tevreden over de nabijheid van docenten. Het panel vindt dat de opleidingen meer aandacht mogen besteden aan professionalisering zoals intervisiemogelijkheden, mede in het licht van de introductie van DBE. Ook de werkdruk is een punt van zorg, gelet op de vele ontwikkelingen die zich voordoen binnen de opleiding.

Het panel heeft veel waardering voor de leeromgeving van de *Ad-opleiding* en de inhoud die daar wordt geboden. De aansluiting met de MBO-4 vooropleiding en de praktijkgerichtheid van de opleiding zijn sterke punten.

Het panel komt tot de beoordeling **voldoet** voor de Bacheloropleiding op de locaties Emmen en Leeuwarden, de Engelstalige variant en de Ad-opleiding

Onderbouwing

Opzet en inhoud programma

De beoogde leeruitkomsten uit het vernieuwde landelijk profiel CE vormen het uitgangspunt voor de programmering en inrichting van het curriculum. De invoering is gevorderd tot en met jaar twee. De jaren drie en vier zijn nog gestoeld op het vorige landelijke profiel. De opleiding vertaalt de inhoud van de landelijke profielen naar concrete leeruitkomsten en inhouden die vastgelegd zijn in het *course document*.

Commerciële Economie bachelor

Het eerste jaar is identiek voor de twee bachelorstromen (Leeuwarden en Emmen) Commerciële economie. De propedeuse kent een modulaire opbouw, waarbij in elk van de vier periodes van 15 EC een project van zes EC centraal staat (zie schema). Het project is een casus ontleend aan de beroepspraktijk. Studenten werken aan een project en worden daarbij ondersteund door onderwijs in kennis en vaardigheden en de leerlijn professionalisering (zie onderstaand schema).

	1.1 Project 'De wereld van de CE' er'	1.2 Project 'de wereld van de klant'	1.3 Project 'Online marketing'	1.4 Project 'Business realiseren'
3 EC	Projectmanagement	Marketing: de wereld van de klant	Project Word mijn (online) klant	Project Business Realiseren
3 EC	Vakgebieden CE 1			
3 EC	Vakgebieden CE 2	Marketing 2	Online Marketing & Marketingcommunicatie	Theorie Business Realiseren
3 EC	Toolbox digitaal rijbewijs, Photoshop en Economisch Rekenen	Onderzoek en Finance 2	Onderzoek, Inkoop en Finance 3	Business English 1
3 EC	Professionalisering 1	Professionalisering 2	Professionalisering 3	Professionalisering 4

In jaar 2 hanteren de opleidingen een semesterstructuur. De opzet is op beide locaties gelijk. Accentverschillen zijn zichtbaar in de extra aandacht in Emmen voor het onderwerp Marketingcommunicatie en de beheersing van Engels. In Leeuwarden ziet het panel een nadruk op managementvaardigheden en de toevoeging van een Business Game.

	Semester 1		Semester 2	
	Emmen	Leeuwarden	Emmen	Leeuwarden
12 EC	Project Marketing	Project B2C Marketing	Project Verkoop en Marketingcommunicatie	Project Sales en Communicatie B2B
9 EC	Theorie Marketing	Theorie B2C Marketing	Theorie inkoop, verkoop en marketingcommunicatie	Theorie Sales en Communicatie B2B
3 EC	Engels	Engels	Engels	Managementvaardigheden
6 EC	Professionalisering	Professionalisering	Professionalisering	Professionalisering
				Business Game

Het panel vindt dat de opleiding tevreden mag zijn over de opzet en inhoud van de eerste twee jaren. Daarbij is het panel positief over de stap die de opleiding hier maakt van realistische casuïstiek in het eerste jaar, naar het werken met echte opdrachtgevers in dit tweede studiejaar. Door de grotere omvang van een project, creëert zij ruimte om de complexiteit van de opdrachten te laten stijgen en om de zelfstandigheid van de studenten te laten groeien. Dit ziet het panel ook in de projectinhoud terug. Het panel zou het toejuichen als studenten ook in het eerste jaar met opdrachten van echte opdrachtgevers zouden werken.

Het derde en vierde studiejaar zijn op het moment van het visitatiebezoek in ontwikkeling. Het huidige programma dateert van voor de fusie, stoelt nog op het voorgaande landelijke profiel en kent nog geen structurele inbedding van DBE. Daarmee is er een eigen curriculum op de locaties Leeuwarden en Emmen. Er ligt een aantal gedeelde uitgangspunten voor de inrichting van de twee studiejaar. Zo moet het derde jaar gaan bestaan uit een stage met de duur van een semester en uit een keuzesemester. Voor het vierde studiejaar willen de opleidingslocaties een eerste semester bestaande uit een gezamenlijk verdiepend gedeelte en een keuzedeel waarin de

focus van de opleidingslocaties tot uiting komt en waarmee de student zich kan specialiseren in een specifieke tak van de commerciële economie.

Het panel vindt dat er goed wordt toegewerkt naar een gemeenschappelijk programma. De opzet met keuzeonderdelen leent zich goed voor het zetten van accenten per opleidingslocatie. Daarmee wordt recht gedaan aan de behoeften in het regionale werkveld en wordt adequaat gebruik gemaakt van de expertise die de opleidingsteams op deze thema's hebben opgebouwd.

Naast de toekomstige invulling van het derde- en vierdejaars programma, bestudeerde het panel ook de huidige studieprogramma's van beide locaties. Centraal in beide programma's staan stages, minoren en een afstudeerprogramma. Vanuit hun achtergrond zijn daarin accent verschillen zichtbaar onder meer in het minorenaanbod. In Emmen is dat bijvoorbeeld Sportmanagement en International Travel, Trade and Eventmanagement. In Leeuwarden ligt het accent op onder meer Sales en Accountmanagement en Marketing Management en Communicatie.

Het panel is positief over de opzet en inhoud van de derde en vierdejaars programma's. Het minorenaanbod laat de inhoudelijke oriëntatie van de opleidingslocaties zien en het panel vindt het positief dat de studenten met wie het sprak deze accentverschillen herkennen. Studenten gaven ook aan de beroepsgerichtheid een sterk punt te vinden. De opleiding let daarbij ook op of de context van een organisatie complex genoeg is. Zo moet een bedrijf meer dan tien medewerkers hebben.

Commerciële Economie (Ad)

Studenten van de Ad-opleiding volgen in het eerste jaar van hun studie hetzelfde programma als de bachelorstudenten. Het tweede jaar is het afrondende studiejaar. Het eerste semester loopt in hoge mate parallel met het bachelorprogramma van de locatie Emmen. Er zijn wel verschillen: in de Ad-opleiding is er meer accent op projectonderwijs op de werkvloer. Het samen met bachelorstudenten te volgen contactonderwijs sluit daar niet altijd goed op aan. Studenten zouden daar graag een aanpassing in willen zien. Het Ad-project is specifiek gericht op het maken van de vertaalslag van strategie naar een operationalisering van die strategie. Een mooie keuze die goed past bij het Ad-niveau, aldus het panel. Het tweede semester is volledig eigenstandig en bevat een stage (21 EC) verbonden aan een afstudeeropdracht (9 EC).

Jaar 2	
Semester 1	Semester 2
Project marketing	Stage
Theorie marketing	Afstudeeropdracht
Engels	
Professionalisering	

Marketing Management

De opzet van de variant Marketing Management is vergelijkbaar met de Nederlandstalige bachelor opleiding.

Passend bij de oriëntatie van het programma, is het internationale karakter sterker aanwezig. Zo zijn deze componenten nadrukkelijker verankerd in modulen als international market research en

international business law. Er is nadrukkelijk aandacht voor Engelse taalvaardigheid (zie schema).

	Year 1, period 1	Year 1, period 2	Year 1, period 3	Year 1, period 4
3 EC	Marketing 1	Purchasing	Marketing 2	B2B (Online) Marketing
3 EC	English 1	B2B Sales & Marketing	English 2	Marketing communication
6 EC	Flankerende vakken	Flankerende vakken	Flankerende vakken	Flankerende vakken (incl Study Career Coaching & Skills)
3 EC	Success: the sky is the limit	Trendy Tours 2.0	Innovate don't imitate	Brand this company
	Year 2, period 1	Year 2, period 2	Year 2, period 3	Year 2, period 4
3 EC	International Marketing Research	Strategic (online) marketing	Service Marketing	Marketing communication strategy
3 EC	International Business Law	English 3	Customer Relation Management	English 4
6 EC	Flankerende vakken	Flankerende vakken	Flankerende vakken	Flankerende vakken (incl. Study Career Coaching & Skills)
3 EC	Market Research	Strategic Marketing Plan	Sales/CRM	Create this Concept – Marketing Communication
	Year 3, period 1 and 2		Year 3, period 3 and 4	
30 EC	Work Placement		Study Abroad	
	Year 4, period 1 and 2		Year 4, period 3 and 4	
30 EC	Marketing Management major (12 EC) International Marketing (18 EC)		Final Project	

In het derde jaar lopen studenten stage en studeren zij een half jaar in het buitenland. Vervolgens kent het programma in het vierde jaar een vaste structuur. Elke MM-student volgt in het eerste semester de major Marketing Management. Dit betreft het programma van twaalf EC dat ook in de andere variant wordt aangeboden. Daarnaast volgen de MM-studenten altijd de module Internationale marketing, dat in de Nederlandse variant als keuze geldt. Het vierde jaar wordt gecompleteerd met een Final Project (zie standaard 3 en 4).

Het panel vindt de opleiding goed aansluiten bij de gekozen focus in het profiel (zie standaard 1). Studenten zijn blij met het onderwijs en de internationale ervaring die hen wordt geboden.

Vormgeving van het programma

Voor de inrichting van het vernieuwde onderwijs werken de opleidingsvarianten (met uitzondering van MM) vanuit het onderwijsconcept Design Based Education (DBE). Het panel constateert dat de opleidingen de invoering van het DBE-concept goed gebruikt hebben in het proces om meer één met elkaar te worden. Teamleden van beide locaties hebben vanuit de DBE-principes

gewerkt aan het ontwerp van het vernieuwde onderwijs. Om dit proces wat DBE betreft te ondersteunen, zijn teamleden geschoold vanuit KAOS, onder andere door trainingen te volgen in Denemarken. Daarnaast was er ondersteuning van DBE-liaisons vanuit de hogeschool. Ook was er aandacht voor de docentrol die met de invoering van DBE veranderde. In het gesprek met docenten vertelt één van de docenten hoe die rol verschoven is van een inhoudelijk expert die de studenten leidt, naar een coachend procesbegeleider. Voor de inhoudelijke expertise kan elke groep studenten bij de docenten aankloppen als zij daar in hun proces behoefte aan hebben. Studenten geven in gesprek met het panel aan het DBE concept aantrekkelijk te vinden. Het faciliteert de praktijkgerichtheid van het programma en het werken met actuele vraagstukken werkt motiverend. Wel zien studenten dat de transitie van het onderwijs, niet alleen door de invoering van DBE maar ook de samenvoeging van de opleidingslocaties, tot een hoge werkdruk in de opleidingsteams leidde. Dat heeft hier en daar tot onduidelijkheid geleid, in de communicatie over vorm en inhoud van het onderwijs, zeggen studenten. Eventuele wijzigingen in het programma worden niet altijd goed geborgd, stelt ook het panel vast. Persoonlijk contact tussen studenten en docenten heeft veel van deze problemen kunnen oplossen. De opleiding neemt de opmerkingen van studenten serieus en betreft studenten expliciet bij de evaluatie van het onderwijs. Het panel is daar positief over. De (soms eerste) ervaringen met het nieuwe onderwijs en de evaluaties hiervan, zullen tot aanscherping van de informatievoorziening leiden, verwacht het panel.

Vormgeving Marketing Management:

De Engelstalige variant Marketing Management is nog niet toegekomen aan de inbedding van het centrale DBE-concept. Die transitie is een van de prioriteiten voor de komende periode. De opleiding heeft hierin bewust getemporeerd, vanwege de omvangrijke opdracht die reeds voorgang om het Nederlandstalige onderwijs samen te brengen en te vernieuwen op basis van het nieuwe landelijke profiel en op basis van het DBE-concept. De ervaringen die daar worden opgedaan zullen gebruikt worden bij de transitie naar het DBE-concept van de MM-opleiding. Vooralsnog kent deze opleidingsvariant in haar vormgeving een projectstructuur. In de kern ziet het panel dat in deze variant de traditionelere onderwijsvormen (zoals hoorcolleges voor kennisoverdracht) nog een grotere rol spelen.

Begeleiding

Docenten vervullen verschillende rollen in het vernieuwde onderwijsconcept. Hiervoor werd al aangeduid dat hierin een verandering is opgetreden: van leidend inhoudelijk expert naar coachend procesbegeleider. Dit stimuleert de zelfstandigheid van studenten, vindt het panel. Inhoudelijke expertise kan langs verschillende bronnen verkregen worden, via literatuur, docenten maar ook in de praktijk. Naast deze vormen van ondersteuning, werken studenten met een studiecoach die, in de eerste twee jaren, gekoppeld is aan de professionaliserings-lijn. Hier vindt de ontwikkeling van *21st century skills* plaats die studenten helpt bij het effectief en succesvol studeren en bij het ontdekken van welke talenten de student verder wil ontwikkelen. De studiecoach functioneert als belangrijk aanspreekpunt voor studenten en zet hen aan tot reflectie op zichzelf en op het verloop van de studie.

Uit gesprekken van het panel met studenten blijkt de begeleiding vanuit de opleiding een krachtig punt te zijn. Gevraagd naar sterkten van de opleiding wordt de docentbegeleiding (in verschillende rollen) door een groot deel van de studenten genoemd. In de begeleidingssfeer worden de laagdrempeligheid, de persoonlijke benadering en de waarderende houding door

studenten positief ervaren. Er is sprake van een hechte band tussen docenten en studenten, zo vat één van de studenten het samen. Het panel vond het positief te horen dat studenten ook onderling elkaar begeleiden. De opleiding zorgt ervoor dat tweedejaarsstudenten meedenken en ondersteuning bieden aan eerstejaarsstudenten. Het panel vindt dan ook de begeleidingsstructuur en de invulling die daar door docenten aan wordt gegeven een krachtig aspect van deze opleiding.

Docenten

Er is sprake van twee opleidingsteams, een team per opleidingslocatie. Beide teams functioneren als onderdeel van de Academie Commerce & International Business. Er wordt toegewerkt naar resultaatverantwoordelijke teams. Hierin staat de realisatie van een kwaliteitsgerichte, professionele cultuur centraal waarin teams verantwoordelijkheid dragen voor de verbetering van de onderwijskwaliteit. Op deze wijze moeten de teams meer in verbinding komen te staan met hun doelen, werkveld en talenten.

In Leeuwarden telt het opleidingsteam zeventien leden (14,2 fte), in Emmen telt het team zestien leden (11,85 fte). Vanuit deze teams wordt al het CE-onderwijs bij NHL Stenden verzorgd. Het panel is positief over de kwalificaties van het team, die onder meer blijken uit de cv-overzichten die zij bestudeerde. De benodigde inhoudelijke expertise op het gebied van commerciële economie is aanwezig. De opleidings- en werkachtergronden van de teams tonen expertise op het gebied van management, economie, marketing, financiën, sales, bedrijfs- en organisatiekunde. Ook zijn in elk team onderwijskundige kwalificaties zichtbaar. Het panel is tevens van mening dat vanuit de aanwezige kwalificaties de lokale inkleuring (profilering) voldoende bediend kan worden. Ook het niveau van de teams is op orde, met in Emmen elf (68,8%) en in Leeuwarden vijftien (82,4 procent) mastergeschoolden en in elk team een promovendus. Docenten betrokken bij het onderwijs voor de MM-variant in Emmen hebben allen één of meerdere Cambridge Engels-certificaten en volgden trainingen over interculturele sensitiviteit en in het lesgeven in een interculturele setting.

Hiervoor (onder begeleiding) haalde het panel al enkele belangrijke facetten aan die betrekking hebben op de kwaliteit van het docententeam. Deze aspecten worden hier positief meegenomen. In aanvulling hierop hoorde het panel in gesprek met studenten dat zij de inhoudelijke expertise van de docenten eveneens waarderen en dat ze het prettig en nuttig vinden dat docenten een sterke verbinding hebben met de beroepspraktijk. Naast deze positieve reflecties ziet het panel ook een belangrijk aandachtspunt en dit betreft de beheersbaarheid van de ontwikkel- en professionaliseringsactiviteiten. De opleidingsteams hebben de afgelopen periode hun inzet en kracht getoond om de omvangrijke ontwikkelopdracht vorm te geven. De intensiteit van deze inspanningen is zichtbaar in de werkdruk die wordt ervaren in de opleidingsteams. Dit vraagt de komende periode de aandacht van de opleidingen, ook in relatie tot de benodigde professionaliseringsactiviteiten.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

Het panel stelt vast dat het toetsbeleid van de opleidingen CE voldoet aan de eisen die daar vanuit validiteit, betrouwbaarheid en transparantie aan kunnen worden gesteld. De opleidingen hanteren verschillende vormen van toetsing, waarbij het geheel van toetsing de beoogde leerresultaten afdekken. De opleidingen maken meer en meer gebruik van assessments. Het panel stelt vast dat de toetsvorm passend is, maar in de uitvoering nog verder doorontwikkeld mag worden. Ook stelt het panel vast dat de borging van de toetskwaliteit de afgelopen periode wat onder druk heeft gestaan, maar dat er thans stappen zijn gezet die in hun geheel leiden tot een structurele versterking van de borgingskwaliteit.

De opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoet**.

Onderbouwing

Visie op toetsing en het toetsysteem

De Associate degree en bacheloropleiding werken vanuit dezelfde visie op toetsing. Hierin staan twee hoofddoelen van toetsing centraal. Enerzijds willen de opleidingen met het systeem van toetsing en beoordeling de kwaliteit van het diploma garanderen. Anderzijds wordt toetsing ingezet om de kwaliteit van het onderwijs en het leren te bevorderen. De visie op toetsing ligt een nadruk op 'actief leren in een rijke leeromgeving waarin studenten gestimuleerd worden te leren *van en voor* toetsen'. Het panel constateert dat de opleidingen in lijn hiermee het toetsen goed verbindt met het leerproces.

In de uitwerking van de visie op toetsing naar het toetsysteem gebruiken de opleidingen onder meer de principes van het DBE-onderwijsconcept. Voor het panel werd dit onder meer zichtbaar in de nadruk die de opleidingen leggen op formatieve toetsing waarin de waarde van feedback een belangrijke essentie vormt en die studenten helpt bij het ontwikkelen van hun beroepsproduct.

De opleidingen hebben uitgangspunten zoals gebalanceerd, samenhangend en duurzaam gebruikt bij de inrichting van het toetsysteem. Het gaat dan bijvoorbeeld om de aansluiting van de toetsing op de beoogde leeruitkomsten (samenhang) en het belang van professionele vaardigheden voor studenten (duurzaamheid). Het panel constateert verder dat de opleidingen toenemend gebruik maken van integrale vormen van toetsing om het toetsbelasting (aantal toetsen) te reduceren. Vooral het aantal losse kennistoetsen is teruggebracht door samenvoeging van voorheen aparte kennistoetsen en door beheersing van kennis te toetsen in projecten en opdrachten.

De opleidingen beschikken over een gedeeld toetsproces (-cyclus) dat loopt van basisontwerp van een toets tot en met het archiveren. In de beginstappen van de cyclus staat de toetsconstructie centraal, daarna de toetsuitvoering, de beoordeling gevolgd door de registratie en evaluatie stappen. Voor de processtappen zijn verschillende kwaliteitskenmerken van toepassing. Het panel ziet dat daarbij ook adequaat aandacht is voor kwaliteitseisen als validiteit,

betrouwbaarheid en transparantie. Met aspecten als collegiale consultatie, scheiding begeleiding en beoordeling, de inzet van het vierogen-principe en kalibratiesessies hanteren de opleidingen beleidsmatig gangbare methoden en instrumenten om de kwaliteit te realiseren in de toetsing en van de beoordeling.

Toetsing in de praktijk

Het panel vindt dat de opleidingen in de uitwerking een gevarieerd palet aan toetsvormen hanteren. Aansluitend op de leeruitkomsten zijn er bijvoorbeeld kennistoetsen, beroepsproducten (via projecten), assessments en portfolio's. Via leerplanschema's voor alle opleidingsvarianten, heeft het panel inzicht gekregen in de verschillende vormen van toetsing, de relatie met de leeruitkomsten, het doel (formatief/summatief) en de opbouw door de studie jaren heen.

De beweging naar meer integrale toetsvormen is zichtbaar en door de projectstructuur is niet alleen in het onderwijs maar ook in de toetsing een sterke praktijkoriëntatie. Het panel zag voorts dat de opleidingen consequent met toetsmatrijzen werken. Het vierogen-principe bij toetsconstructie en bij beoordelingen van assessments en bij eindproducten worden door het panel gewaardeerd.

Het panel stelt vast dat de uitvoering van de assessments nog verbetering behoeft. Dat blijkt onder meer uit de rapportage van de toetscommissie uit de zomer van 2019. Deze constateerde verschillen in uitvoering van de assessments en soms verschillen in beoordeling. Het panel ziet dat assessments als toetsvorm relatief recent zijn geïntroduceerd. Om tot een zorgvuldige en betrouwbare uitvoering te komen is systematische kallibratie en afstemming in uitvoering en beoordeling noodzakelijk. Informeel vindt er afstemming plaats, stelt het panel vast. Het panel mist echter een systematische aanpak van kallibratie en doorontwikkeling van de assessments met de daarbij behorende professionalisering van examinatoren (zie verder borging). Het panel veronderstelt dat een verruiming van het aantal SKE-gecertificeerde docenten (nu: 3 in totaal) hierin behulpzaam kan zijn. Het aantal BKE-gecertificeerden is al vrij ruim met 80 procent van de docenten in Emmen en 82 procent van de docenten in Leeuwarden.

Met studenten sprak het panel ook over de toetsing en beoordeling. Studenten aan de bacheloropleiding (beide locaties) zijn over het algemeen tevreden over de toetsing. De toetsing via assessments wordt als toetsvorm gewaardeerd. Studenten zijn blij dat de opleiding op die manier meeliftgedrag voorkomt, maar ook zo in de beoordeling weet te differentiëren naar individuele inbreng van studenten. Studenten geven aan de gewenste informatie over toetsing en beoordeling te vinden in de moduleboeken.

De Ad-studenten tonen zich in het gesprek eveneens positief. Zij vertelden enthousiast over de projecten die zij voor hun studie opleveren. Ze waarderen de praktijkgerichtheid en de ruimte voor zelfregie waardoor ze zelf bedrijven en vraagstukken kunnen selecteren, passend bij de leerdoelen van de betreffende module. Er wordt één concreet punt ter verbetering door de studenten genoemd: het herkansingsbeleid. Studenten geven aan dat het de studeerbaarheid ten goede zou komen als herkansingen in tijd korter op het initiële toetsmoment zouden volgen. Daarmee wordt deze toetsdruk niet te ver meegenomen in een volgende onderwijsperiode.

Afstuderen

Momenteel werkt de bacheloropleiding (beide locaties) aan het inrichten van een nieuwe afstudeerfase waarin het nieuwe landelijke profiel en de uitgangspunten van DBE zijn verankerd.

Ten tijde van de visitatie gelden er nog verschillende inrichtingen van de afstudeerfase voor opleidingslocaties (bachelor). Deze volgen hieronder, aangevuld met de situatie voor de MM-variant en voor de associate degree.

Afstuderen bachelor CE, voormalig NHL Hogeschool, Leeuwarden

Het gehele laatste semester van de opleiding staat in het teken van afstuderen (30 EC). De opleiding biedt ruimte aan studenten om zelf een opdracht te formuleren. In de meeste gevallen kiezen studenten voor een onderzoeksopdracht, uitmondend in een onderzoeksrapport (28EC). De eis van de opleiding bij het formuleren van de opdracht, is dat het resultaat de beheersing van vier competenties moet kunnen aantonen. Het betreft de competenties: Marktonderzoek, Bedrijfs- & omgevingsanalyse, Strategie en beleidsontwikkeling en Plannen & uitvoeren (niveau 3). In de aanloopfase wordt de opdracht daartoe ook beoordeeld door de docentbegeleider. De eindproducten worden beoordeeld door twee examinatoren. Daarna gaan studenten op voor een presentatie en een verdediging. De afstudeerbegeleider en een onafhankelijke examinerator beoordelen dat onderdeel. Voor beide onderdelen hanteert de opleiding gespecificeerde beoordelingsformulieren. Het afstuderen bestaat daarnaast uit een eindassessment (2 EC) waarin de competenties Sociaal & communicatief en Intrapersoonlijk (niveau 3) worden beoordeeld. De basis voor deze beoordeling vormt het eindportfolio van de student. Op deze wijze, zo stelt het panel, zet de opleiding de benodigde niveau 3 competenties goed centraal in de laatste fase van de opleiding. De toetsing en beoordeling van de overige (deel)competenties (alle niveau 2) vindt eerder in het programma plaats, onder meer via een communicatieplan en een portfolio waarin studenten hun leidinggevende competenties tonen.

Afstuderen bachelor CE, voormalig Stenden Hogeschool, Emmen

Ook afstudeerders in Emmen schrijven ter afronding van hun studie een afstudeerscriptie. Anders dan in Leeuwarden doen zijn dit vanuit een situatie waarbij in het voorgaande programma de beoogde leerresultaten al zijn afgetoetst. Daarmee is de scriptie niet gebonden aan een vast aantal of specifieke competenties. Dit biedt de vrijheid aan studenten om een eigen gekozen onderwerp en methode te kiezen. Het panel ziet dat de beoogde competenties getoetst worden in de verplichte module Marketing Management (competenties: *Marktonderzoek, Bedrijfs- en Omgevingsanalyse, Planning & uitvoering, Communicatie en Marketingcommunicatie*) en door middel van een keuzeminor (zie standaard 2). Het panel constateert dat de opleiding daarbij het landelijk profiel bewaakt, onder meer door in alle keuzeminoren de competentie *Strategie en beleid* op niveau 3 te includeren. De afstudeerscriptie geldt als een soort meesterproef, waarin studenten hun CE-vermogens tonen door middel van een onderzoek bij een afstudeerbedrijf. Het afstudeervoorstel wordt beoordeeld door een afstudeercommissie voor studenten met de uitvoering starten. Uiteindelijk wordt naast de scriptie (product), het proces beoordeeld en krijgen studenten een beoordeling over een presentatie en verdediging.

Marketing management

Voor de Engelstalige Marketing Management variant in Emmen, geldt hetzelfde afstudeertraject. Alleen de aanloop naar de afstudeerscriptie verschilt. In plaats van een keuzeminor, dienen alle studenten in deze variant de minor International marketing te volgen.

Afstuderen Ad CE

De structuur van de afstudeerfase van de associate degree is vergelijkbaar met die van de bacheloropleiding in Emmen. Ook hier hebben studenten voor de start van de afstudeerfase

reeds hun competentiebeheersing aangetoond. Het overgrote deel van de competenties worden op niveau 2 (= beoogd) getoetst in de module *Ondernemen 3*. De daaropvolgende afstudeerfase is een combinatie van een eindstage (21 EC) en een afstudeeronderzoek (9 EC) bij een afstudeerbedrijf. Voor een zorgvuldige uitvoering wordt zowel een plan van aanpak geschreven voor de stage als een afstudeeropzet voor het onderzoek. Voor de beoordeling van het afstudeerproduct kijken de beoordelaars naar het product, het proces en naar een presentatie (inclusief verdediging). Voor de afstudeerstage vindt de beoordeling plaats op basis van een stageverslag (inclusief logboek), een zelfevaluatieverslag en wordt gekeken naar evaluatieformulieren van onder meer de bedrijfsbegeleider. Voor alle onderdelen vinden studenten op blackboard de beoordelingsformulieren.

Kijkend naar de afstudeerfases, is het panel van oordeel dat deze adequaat zijn toegesneden op de opleidingsdoelstellingen. Het panel waardeert de vrijheid die in de afstudeertrajecten in Emmen creëert door de beoogde leerresultaten eerder af te toetsen. Anderzijds vindt het de afstudeerfase van Leeuwarden uitdagend en motiverend, doordat studenten hier hun bekwaamheid op gewichtige competenties nog moeten tonen. Het panel vindt dat er momenteel door de opleidingsteams een goede discussie wordt gevoerd over de inrichting van het toekomstige, gemeenschappelijke afstudeertraject. De eigen visies van de opleidingslocaties en de krachten van ieders afstudeerinrichting vormt daarbij een relevant denkkader. Voorts vindt het panel de beoordelingssystematiek bij het afstuderen helder beschreven en transparant richting studenten onder meer doordat zij inzicht hebben in de beoordelingsformulieren. Ook wordt begeleiding en beoordeling op een passende manier van elkaar gescheiden, waarmee de onafhankelijkheid van de beoordeling goed georganiseerd is.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling

Een specifieke rol in de borging is er voor de examencommissie en voor de toetscommissie die recent weer actief is geworden.

De examencommissie functioneert voor het gehele palet aan CE-opleidingen van NHL Stenden. De examencommissie voert taken gericht op borging van de kwaliteit van toetsing, gebaseerd op de verantwoordelijkheden die zijn beschreven in de Wet op Hoger Onderwijs. De examencommissie wijst examinatoren aan, houdt toezicht op het toetsproces en kent vrijstellingen toe.

Sinds 2019-2020 is er een nieuwe toetscommissie actief, die gevraagd en ongevraagd advies geeft over de kwaliteit van toetsing, waaronder de kwaliteit van assessments. Het panel heeft veel waardering voor de inzet van de toetscommissie, ondanks de smalle bezetting van de commissie (twee leden).

Het panel heeft in gesprekken met de examen- en toetscommissie vastgesteld dat beide commissies gelet op de ontwikkelingen rond de fusie en de daarmee gepaard gaande wisselingen in de docententeams en aansturing minder optimaal hebben kunnen functioneren dan door henzelf gewenst werd. Daardoor hebben onder meer de aanbevelingen van de toetscommissie minder de aandacht gekregen.

Examencommissie, toetscommissie en opleidingsmanagement zijn zich zeer bewust van de noodzaak om de kwaliteit van de borging te verstevigen en hadden daartoe ten tijde van het visitatiebezoek al de eerste stappen gezet. Op verzoek van het visitatiepanel hebben examencommissie, toetscommissie en management hun voornemens vastgelegd in een plan

van aanpak. Er is een opleidingsbreed kader voor het proces van kwaliteitsborging van toetsing opgesteld, die voldoet aan alle wettelijke kaders. Daarin is tevens een planning opgenomen over de verbetering van assessments, conform de bevindingen van de toetscommissie.

Het panel heeft op basis van de gesprekken en de aangeleverde documentatie het vertrouwen dat examencommissie en toetscommissie voldoende in staat zijn om hun borgingstaken adequaat te vervullen. Het panel adviseert betrokkenen om regelmatig de kwaliteit van borging en de onafhankelijke rol die examencommissie en toetscommissie daarbij vervullen te evalueren.

Het panel is positief over de borging van het niveau van afstuderen bij de Bacheloropleiding op beide locaties en de Ad-opleiding. De opleidingen hebben het lectoraat Onderzoek gevraagd om het niveau van het afstuderen van beide opleidingen te monitoren. De bevindingen van het lectoraat waren positief en dragen bij aan de ontwikkeling van de afstudeerfase in het nieuwe curriculum.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

Het panel heeft 21 afstudeerdossiers bestudeerd van de Ad-, de bacheloropleiding in Leeuwarden en Emmen, waarvan twee van de Marketing Managementvariant. De afstudeerwerken van de bacheloropleidingen betreffen alle eindwerken van het uitfaserende curriculum. Het panel vond alle afstudeerwerken op voldoende niveau. Het panel heeft met de bacheloropleidingen gesproken over het toekomstig afstuderen in het nieuwe curriculum. Daaruit leidt het panel af dat de afstudeerprogramma's in de toekomst beter zullen aansluiten bij de behoefte van het werkveld en tot een bredere variatie van afstudeerproducten zullen leiden. Het panel juicht deze ontwikkeling toe.

Het werkveld is tevreden over de kwaliteit van de afgestudeerden, zowel op Ad- als op bachelorniveau. Afgestudeerden vinden snel hun weg op de arbeidsmarkt.

De opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoet**.

Onderbouwing

Reflectie op afstudeerdossiers

Om zich een beeld te vormen van de gerealiseerde leerresultaten bestudeerde het panel in totaal 21 afstudeerdossiers: acht dossiers van Ad-afgestudeerden, zes dossiers van bachelor afgestudeerden locatie Leeuwarden en zeven dossiers van de bachelor in Emmen (incl. twee van de MM-variant). De dossiers werden geselecteerd uit een overzichtslijst van afgestudeerden van de afgelopen twee jaar. Bij de selectie werd gezorgd voor representativiteit, onder meer door te differentiëren naar eindbeoordeling (hoog – middel – laag), naar de verschillende opleidingstrajecten (Ba, Ad en de Engelstalige MM-variant en naar opleidingslocatie. Naast de afstudeerdossiers kreeg het panel inzicht in andere producten waarin competenties op het beoogde niveau werden getoetst.

De afstudeerdossiers hebben het panel laten zien dat de afgestudeerden (alle geledingen) de beoogde leerresultaten (de competenties) in voldoende mate beheersen. De vraagstukken zijn alle relevant voor het domein van de Commerciële Economie.

Bij de afstudeerwerken van Ad-studenten ziet het panel dat de afstudeerders goed in staat zijn de opdracht te formuleren. Het betreffen veelal relevante, enkelvoudige, praktijkgerichte projecten, aldus het panel. De resultaten zijn naar oordeel van het panel voldoende tot goed op orde.

Wel constateert het panel dat studenten soms door drukke werkzaamheden tijdens de stage te weinig tijd en aandacht hebben besteed aan een goed, richtinggevende onderzoeksopzet terwijl juist de inkadering van het onderwerp cruciaal is voor de uitvoeringsfase. De opleiding heeft dat ondervangen door op vrijdag contacttijd in te roosteren waarbij studenten op school zich focussen op de onderzoeksopzet.

Waar het panel bij de Ad-opleiding onder meer klantonderzoeken zag naar beleving en/of branding zag het in de afstudeerdossiers van de bacheloropleidingen (incl. MM-variant) terecht een ruimer, strategischer perspectief terug. Het panel vindt dit passend voor de verschillende opleidings niveaus Dit kwam bijvoorbeeld tot uiting in (strategische) marketingplannen en marketingstrategieën. Hierin was niet alleen het klantperspectief van belang maar werd bijvoorbeeld gekeken naar andere betrokken stakeholders en werden ook organisatorische elementen betrokken in het onderzoek.

Uit de gesprekken kwam voren dat met een hechtere verbinding tussen de begeleiders van de opleiding met de opdrachtgevers, de kwaliteit van de afstudeerwerken nog verder kan doen groeien. Het panel heeft in het gesprek met de afstudeercoördinator vastgesteld dat hieraan gewerkt wordt. De coördinator gaf aan ook te verwachten hiermee een bredere variatie in soorten afstudeerproducten te kunnen stimuleren. Door het versterken van de relatie kan er inhoudelijke en methodisch betere begeleiding geboden worden, ook resulterend in een breder palet aan gebruikte onderzoeksmethoden en in uiteindelijke resultaten (nu veelal in de vorm van een adviesrapport). Het resultaat van afstudeertrajecten kan zo nog beter aansluiten op de behoeften in het werkveld. Het panel is onder de indruk van de wijze waarop de opleiding op dit punt aan het werk is.

Functioneren afgestudeerden

Het panel heeft gesproken met vertegenwoordigers van het werkveld en met alumni. Beide groepen geven aan dat de opleiding (bachelors en Ad) goed aansluit op hetgeen er in de beroepspraktijk wordt gevraagd. Werkgevers die ervaring hebben met afgestudeerden van de bachelors herkennen het strategisch vermogen van de afstudeerders. Het niveau dat van studenten gevraagd wordt, kwalificeren zij als hoog. Ze beschikken over de juiste bagage. Soms zien ze in het afstuderen dat de niveaureisten leiden tot het inboeten aan praktische waarde, zoals ook in de alinea hiervoor geschetst werd. Het karakter van afstuderen kan naar hun oordeel soms een meer toegepast karakter dragen. Ook het werkveld voor Ad'ers toont zich tevreden. Werkveldvertegenwoordigers noemen het zelfstandig functioneren van Ad-afgestudeerden als positief punt. Ze zijn positief over de opgedane kennis en vaardigheden.

Ook alumni van de opleidingen zijn tevreden. Dit blijkt onder meer uit de reflecties die zij geven op de toepasbaarheid van hun opgedane competenties in hun huidige werk. Een aantal afgestudeerden is na hun opleiding verder gaan studeren. De Ad'ers geven hierover terug dat zij goed uit de voeten kunnen in hun vervolgopleiding, veelal de bachelor CE. Daarbij valt op hoe goed zij het verschil kunnen duiden tussen het niveau van de mbo-4, hun afgeronde Ad en de bachelor die zij nu volgen. Een alumnus geeft aan dat de bachelor ook voldoende houvast bood voor een vervolgstudie aan een masteropleiding. Daarnaast kreeg het panel positieve reflecties te horen over de goede, brede basis die de opleiding aanreikt, de aandacht voor ondernemerschap in de opleiding en over de groei die gerealiseerd wordt in hun zelfreflectief vermogen. Al met al een erg lovend beeld, aldus het panel.

Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel bachelor CE	Oordeel Ad CE
<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

Eindoordeel

Het panel heeft bij de NHL Stenden Hogeschool opleidingen Commerciële Economie gezien waar met hart en ziel gewerkt wordt aan een stevig aantal, significante ontwikkelingen. Doordat de twee voorlopende hogescholen ieder een bacheloropleiding CE in hun opleidingsportfolio droegen, vroeg dit om een synthese van het onderwijs. Met de fusie werd bovendien Design Based Education als centraal onderwijsconcept vastgelegd, hetgeen ook doorontwikkeling van de curricula verlangde. Daarnaast trad er een nieuw landelijk beroepsprofiel voor het CE-domein in werking. De CE-opleidingen hebben deze ontwikkelingen goed met elkaar verbonden en werken momenteel toe naar een gemeenschappelijke opleiding met regionale accenten voor de locaties (Leeuwarden en Emmen). Het panel heeft waardering voor de wijze waarop doordacht aan deze stevige uitdagingen gewerkt wordt. De eerste twee vernieuwde studiejaren geven het panel vertrouwen. Dit neemt niet weg dat er ook aandachtspunten zijn. Grotendeels zijn deze goed in beeld. Toch lijkt de werkdruk onder docenten een risico, met name in relatie tot professionaliseringsactiviteiten. Ook ziet het panel dat de rol van de examen- en toetscommissie zich nog moet uitkristalliseren toegesneden op de vernieuwde situatie.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Commerciële Economie en van de bestaande Ad-opleiding Commerciële Economie van NHL Stenden Hogeschool als **positief**.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

Algemeen

- Zorg voor voldoende tijd om de ontwikkelingen die de opleidingen doormaken te evalueren en bij te stellen en de eventuele wijzigingen te borgen;
- Zorg daarbij voor een zorgvuldige prioritering zodat de wijzigingen de aandacht krijgen die nodig is

Standaard 1

- Ontwikkel een eigenstandig profiel voor de Ad-opleiding;
- Betrek de Raad van Advies meer bij de opleidingen ook op strategisch niveau
- Laat in het curriculum een duidelijke focus op de gekozen speerpunten per locatie naar voren komen

Standaard 2

- Zorg voor een zorgvuldige afstemming over het curriculum tussen beide locaties;
- Borg eventuele wijzigingen in het curriculum door deze helder vast te leggen en stem deze af tussen de locaties;
- Zorg voor een goede doorontwikkeling van het DBE concept in de leerjaren 3 en 4;
- Besteed aandacht aan de roostering van contactonderwijs voor Ad-studenten;
- Houd de werkdruk van docenten in het oog en ruim voldoende tijd in voor professionalisering in de impact van DBE en het houden van assessments.

Standaard 3

- Besteed ruim aandacht aan de kwaliteit van de assessments
- Evalueer regelmatig de kwaliteit van borging waaronder het functioneren van examen- en toetscommissie en neem maatregelen indien nodig.

Bijlagen

Bijlage 1 Bezoekprogramma

Opleiding	B Commerciële Economie	
Datum bezoek	17 december 2019 Emmen	
Lokaal	Auditorium (gebouw Kamer van Koophandel)	
08.45-09.00 uur	Ontvangst Panel	NHL Stenden Emmen
09.00-09.30 uur	Welkom Presentatie CE Toelichting materiaal	Opleidingsmanagement
09.30-11.00 uur	Materiaalbestudering en vooroverleg	Auditorenpanel:
11.00-11.45 uur	Gesprek docenten B CE	Docenten uit studiejaren 1, 2 en 3 Emmen/Leeuwarden
12:00-12:45 uur	Gesprek studenten B CE	Studenten uit studiejaren 1 - 4 Emmen/Leeuwarden
12.45 - 13.45 uur	Lunch	NHL Stenden Emmen
13.45 - 14.30 uur	Gesprek Borging en Kwaliteit	Examencommissie, Toetscommissie en Curriculumcie. Ad en Bachelor
14.45 - 15.30 uur	Gesprek docenten, werkveld en alumni Gerealiseerde leerresultaten	Docenten, alumni en werkveld betrokken bij geselecteerde eindwerken
15.45 - 16.30 uur	Gesprek management	Opleidingsmanagement:
16.30 - 17.00 uur	Beoordelingsoverleg auditoren	Auditorenpanel
17.00 - 17.30 uur	Terugkoppeling bevindingen aan opleidingsmanagement en medewerkers	Auditorenpanel/opleidingsmanagement en belangstellenden

Opleiding Ad Commerciële Economie Datum bezoek 18 december 2019, NHL Stenden Emmen Lokaal Auditorium, gebouw kamer van Koophandel		
08.45-09.00 uur	Ontvangst Panel	NHL Stenden Emmen
09.00-09.30 uur	Welkom - Presentatie Ad - Toelichting materiaal	Opleidingsmanagement
09.30-10.30 uur	Materiaalbestudering en vooroverleg	Auditorenpanel:
10.30-11.15 uur	Gesprek docenten Ad CE Thema: eigenstandigheid Ad-opleiding	Docenten uit studiejaar 1, 2
11.30 - 12.15 uur	Gesprek studenten	Studenten uit studiejaar 1, 2
12:15-13:00 uur	Lunch	NHL Stenden
13.00 - 13.45 uur	Gesprek docenten, werkveld en alumni Gerealiseerde leerresultaten	Docenten, alumni en werkveld betrokken bij geselecteerde eindwerken
14.00 - 14.30 uur	Gesprek management	Opleidingsmanagement:
14.30 - 15.00 uur	Beoordelingsoverleg auditoren	Auditorenpanel
15.00-15.30 uur	Terugkoppeling bevindingen aan opleidingsmanagement en medewerkers	Auditorenpanel/opleidingsmanagement en belangstellenden

Bijlage 2 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie Rapport november 2019
- Studentenfilm
- Landelijk Opleidingsprofiel Ba 2017
- Landelijk Opleidingsprofiel Ad 2019
- CE: de Blik naar Buiten
- Afstudeerhandleiding Bachelor CE 2017-2019 Deel A en B
- Graduation Manual Bachelor Marketing Management 2017-2019 Part A en B
- Stage afstudeerhandleiding ASd-CE 2017-2019 deel A en B
- Handleiding Afstuderen CE Leeuwarden
- Leeruitkomsten CE 190712
- Course Document 2019-2020
- Leerplanschema B CE Emmen 2019-2020
- Leerplanschema Leeuwarden 2019-2020
- Leerplanschema MM Emmen 2019-2020
- OER 2019-2020 Ad CE-Emmen
- OER 2019-2020 bachelor CE Emmen met bijlagen 2019-2020
- OER 2019-2020 bachelor CE Leeuwarden 2019-2020
- TER 2019-2020 bachelor Marketing Management plus appendices
- Overzicht personeel
- Aanvullende documenten in de vorm van cijfermatige informatie, verslagen examen- en toetscommissie, verslagen opleidingscommissie, verslagen Raad van Advies