

Christelijke Hogeschool Ede

Ad Ondernemen

Beperkte opleidingsbeoordeling

038A2022.03

Samenvatting

In oktober 2022 is de bestaande Associate degree opleiding Ad Ondernemen van de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) bezocht door een visitatiepanel van NQA. De opleiding Ad Ondernemen is een tweejarige opleiding die in deeltijd wordt aangeboden.

Het panel oordeelt **positief** over de opleiding in zijn geheel. De opleiding is in 2018 van start gegaan met acht studenten. De instroom is vervolgens gegroeid naar ongeveer 25 studenten per jaar. Met name relatief jonge, mbo-opgeleide werkenden melden zich aan bij deze opleiding. Kenmerkend voor deze opleiding is dat studenten vanaf de start bezig zijn met het ontwikkelen van een eigen onderneming. Daarbij legt de opleiding de nadruk op zelfsturing, professionele identiteit en op waardengericht werken vanuit levensbeschouwelijke bronnen. De docenten zijn betrokken en besteden individuele aandacht aan de studenten. Daardoor ontstaat er een onderwijsleeromgeving die aanzet tot ondernemen. Het is positief dat hierbij ondernemers worden ingezet om de studenten te coachen bij het realiseren van hun onderneming.

Standaard 1: De beoogde leerresultaten zijn goed afgestemd

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De beoogde leerresultaten zijn inhoudelijk relevant. Ze sluiten aan op het landelijke profiel van Ad Ondernemen en op het internationale raamwerk voor ondernemen. Het Associate degree niveau (NLQF5) is daarnaast als vertrekpunt genomen voor de beoogde leerresultaten. De opleiding stemt de beoogde leerresultaten af met een werkveldadviesraad die bestaat uit ondernemers en vertegenwoordigers uit het beroepenveld. Het is waardevol dat de opleiding het ondernemen hierbij breed benadert zodat naast startups en retail bedrijven ook ondernemen mogelijk is in sectoren als zorg en welzijn, pastoraal werk of de kunst en cultuur.

Standaard 2: De onderwijsleeromgeving volgt het ontwikkelproces van een onderneming.

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De onderwijsleeromgeving nodigt studenten uit om te gaan ondernemen. Ze worden daarbij individueel begeleid en leren daarnaast in groepen van elkaar waarbij ze worden gecoacht door ondernemers uit de regio. De opleiding kan de learning community nog meer als vertrekpunt nemen voor het leren. De studenten geven aan dat ze graag van elkaars ervaringen leren en elkaar kunnen stimuleren. Het programma is overzichtelijk opgebouwd en bestaat uit modules en eenheden van leeruitkomsten. Het programma is herkenbaar en relevant voor de studenten omdat het programma is ingericht volgens het ontwikkelproces van een onderneming. Kenmerkend daarbij is de gewenste aandacht voor het waardengericht handelen in het ondernemen. Wat het panel betreft mogen de duurzame en internationale aspecten van het ondernemen in het programma meer nadruk krijgen evenals het onderbouwen van keuzes en het reflecteren op gemaakte keuzes.

Standaard 3: De toetsing is transparant en functioneel.

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het systeem van toetsing is goed doordacht en transparant uitgewerkt. De relatie tussen leeruitkomsten, indicatoren en beoordelingscriteria is zeer navolgbaar, waardoor de toetsuitvoering en de wijze van beoordeling duidelijk zijn. Het toetsen van leeruitkomsten gebeurt met name aan de hand van beroepsproducten die relevant zijn voor een onderneming. Daarnaast zijn er assessments die betrekking hebben op ondernemerschapsvaardigheden. Er is sprake van een adequate borging

van de toetskwaliteit. Het toezicht op de kwaliteit wordt systematisch en gedegen uitgevoerd. Dit toezicht heeft al geleid tot waardevolle aanpassingen zoals extra aandacht voor theoretisch onderbouwen van gemaakte keuzes en het hanteren van toetsvoorwaarden.

Standaard 4: De gerealiseerde leerresultaten worden passend aangetoond

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De beoogde leerresultaten worden gerealiseerd en op een passende wijze aangetoond. Aan het einde van de opleiding maken de studenten een businesssevaluatie in de vorm van een glossy waarin ze hun onderneming beschrijven en ze reflecteren op hun ondernemerschap. De glossy bevat tevens een financieel overzicht van hun onderneming. In een afrondend gesprek, waarbij een externe ondernemer aanwezig is presenteren de studenten zichzelf en de onderneming. De glossy's tonen aan dat de studenten een goed beeld hebben van zichzelf als ondernemer. Dat geeft het vertrouwen dat studenten in staat zijn om zich blijvend te ontwikkelen in het ondernemerschap.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	6
Schets van de opleiding / Karakteristiek	8
<i>Basisgegevens opleiding</i>	8
Terugblik vorige visitatie	9
Beoordeling NVAO-standaarden	10
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	11
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	13
Standaard 3 Toetsing	17
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	20
Eindoordeel over de opleiding	22
Aanbevelingen	23
Bijlagen	24
1. Bezoekprogramma	25
2. Bestudeerde documenten	26

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo Associate Degree opleiding Ad Ondernemen van de Christelijke Hogeschool Ede (CHE). Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van CHE 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 (2018) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2022 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 20 oktober 2022. Het visitatiepanel bestond uit:
Ing. M.G.C. van Haperen, MBI (voorzitter, domeindeskundige),
A. Kruijer Everhardus, B (domeindeskundige),
M.J.E. Hoogvliet (domeindeskundige),
I. de Boer, BSc (student-lid).
Ir. A.B.C. Hoitink, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

De opleiding Ad Ondernemen is ingedeeld in de visitatiegroep HBO Ad Ondernemen Groep 2. Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant, voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. De afstemming tussen de panels wordt verder geborgd door de ondersteuning van, zo veel mogelijk, dezelfde secretaris vanuit NQA en andere evaluatiebureaus en door de inzet van getrainde voorzitters.

Werkwijze panel en procesverloop

Voor de opleidingsbeoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel twaalf afstudeerdossiers bestudeerd. De opleiding is in september 2018 van start gegaan en sindsdien zijn er in totaal zestien studenten afgestudeerd. De eerste vier afstudeerdossiers zijn in mei 2021 door een panel bestudeerd in het kader van het Experiment leeruitkomsten. De resterende twaalf dossiers zijn voor deze accreditatie bestudeerd.

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, het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezoekdag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de

voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding. De visitatie dag sloot af met het ontwikkelgesprek tussen het panel en vertegenwoordigers van de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezoekdag om (inloopsprekuren). Hier is geen gebruik van gemaakt.

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, dat is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd aan de opleiding. De panelleden hebben kennis genomen van de reactie van de opleiding en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 30 januari 2023

Panelvoorzitter



Ing. M.G.C. van Haperen, MBI

Auditor



Ir. A.B.C. Hoitink

Schets van de opleiding / Karakteristiek

De hbo Associate Degree opleiding Ad Ondernemen (Ad Ondernemen) leidt ondernemers op. De Christelijke Hogeschool Ede (CHE) biedt deze tweejarige opleiding sinds 2018 aan. De instroom is in de afgelopen jaren gestegen van acht studenten naar 25 tot 30 studenten per studiejaar. Met in totaal circa 60 ingeschreven studenten is de opleiding relatief klein. Ten tijde van de visitatie zijn in totaal zestien studenten afgestudeerd.

Kenmerkend voor deze opleiding is dat studenten direct starten met het ontwikkelen van een eigen onderneming. Op deze wijze ontstaat er een praktijkgerichte leeromgeving waar studenten voortdurend beroepsproducten maken die nodig zijn om hun eigen onderneming te ontwikkelen. De CHE is de enige onderwijsinstelling in Nederland die deze opleiding in deeltijd aanbiedt. Het onderwijs is ingericht volgens het deeltijdconcept dat is ontwikkeld voor alle deeltijdopleidingen van de CHE. Het streven is hierbij om een flexibele leeromgeving in te richten die afgestemd kan worden op de ontwikkelbehoefte van de individuele student. De CHE legt hierbij de nadruk op zelfsturing, professionele identiteit en op het waardengericht werken vanuit levensbeschouwelijke bronnen.

De brede oriëntatie op ondernemerschap is typerend voor deze opleiding. Studenten worden uitgenodigd om een onderneming te ontwikkelen in alle mogelijke sectoren. Naast de retail of start ups kunnen dit ondernemingen zijn in de culturele, dienstverlenende of maatschappelijke sector. Deze brede oriëntatie op ondernemen, samen met de nadruk op professionele identiteit, waardengericht werken en het vanaf de start beginnen met een eigen onderneming zijn typerend voor deze opleiding Ad Ondernemen van de CHE.

Basisgegevens opleiding

Naam opleiding in CROHO	Ad Ondernemen
Oriëntatie en niveau	Hbo Associate degree
Graad	Associate degree
Aantal studiepunten	120 EC
Locatie	Ede
Onderwijstaal	Nederlands
Variant	Deeltijd
Registratie nummer in CROHO	80080

Terugblik vorige visitatie

De vorige visitatie betrof de Toets Nieuwe Opleiding in 2018 en een tussentijdse visitatie in het kader van het Experiment leeruitkomsten in 2021. Bij de laatste visitatie heeft het panel geen aanbevelingen gegeven. Bij de Toets Nieuwe Opleiding vroeg het panel om aandacht te schenken aan het documenteren en vastleggen van het onderwijsprogramma. Aanbevolen werd om in het programma expliciet ruimte vrij te maken voor nieuwe ontwikkelingen. Daarnaast werd aanbevolen om in het onderwijs het methodisch handelen te verwerken. Volgens het panel heeft de opleiding voldoende aandacht geschonken aan deze aanbevelingen. Het programma is eenduidig en transparant uitgewerkt in leeruitkomsten en er is voldoende aandacht voor het methodisch handelen. In het programma krijgen studenten voortdurend theorieën aangereikt die ze toepassen voor hun eigen onderneming en waarbij ze vervolgens reflecteren op de toepassing van de theorie. Bij de toets Nieuwe Opleiding is daarnaast aangeraden om aandacht te schenken aan studenten die als ondernemer zó succesvol zijn dat ze de binding met de opleiding gaan verliezen. Het panel constateert dat de opleiding hieraan werkt door individuele begeleiding en coaching. De lijnen met de studenten zijn kort en studenten geven aan dat ze goed worden betrokken bij het programma.

Beoordeling NVAO-standaarden

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De beoogde leerresultaten zijn inhoudelijk relevant en sluiten aan op het landelijke profiel van Ad Ondernemen. In dit landelijke profiel is aangegeven hoe het zich verhoudt tot het Entrepreneurship Competence Framework van de Europese Commissie en is de relatie gelegd met het Associate degree niveau (NLQF 5). Daarmee toont de opleiding aan dat de beoogde leerresultaten aansluiten op de eisen van de internationale beroepspraktijk en dat ze aansluiten op het hbo Ad-niveau. Aanvullend laat de opleiding zien dat zij de beoogde leerresultaten afstemt met het beroepenveld. De opleiding bespreekt in de werkveldadviesraad de ontwikkelingen in het beroepenveld. De opleiding kiest daarbij voor een brede benadering van ondernemen. Het panel ondersteunt deze keuze waarbij naast startups en retail bedrijven ook ondernemingen mogelijk zijn in sectoren als zorg en welzijn, pastoraal werk of de kunst en cultuur. Om deze brede oriëntatie op ondernemen te ondersteunen adviseert het panel om de werkveldadviesraad overeenkomstig samen te stellen.

Onderbouwing

Het beroepsbeeld van de opleiding

Het panel onderschrijft het beroepsprofiel dat is gebaseerd op het landelijke profiel Ad Ondernemen. Volgens dit profiel zijn voor succesvol ondernemerschap bepaalde specifieke persoonskenmerken van belang zoals ambitie, gedrevenheid, enthousiasme, doorzettingsvermogen en een open, ondernemende en onderzoekende houding. Daarnaast dient de aanpak van de ondernemer effectief te zijn om de doelen te bereiken en succesvol te kunnen ondernemen. Dit heeft betrekking op vaardigheden zoals communiceren en het kunnen mobiliseren en motiveren van mensen.

De doelstellingen van de opleiding

De CHE wil waardengerichte ondernemers opleiden die in staat zijn om mens, ondernemerschap en organisatie met elkaar te verbinden. Het opleiden begint vanuit de eigen (christelijke) identiteit en legt de nadruk op het waardengericht handelen. Het panel ondersteunt deze benadering en is het eens met de nadruk die de opleiding legt op de factor mens die het verschil maakt. Gezien deze nadruk en de waardengerichtheid mag het duurzaamheidsperspectief van ondernemen meer nadruk krijgen. Wat het panel betreft kan de opleiding de Sustainable Development Goals nadrukkelijker benoemen en opnemen in de leerdoelen. Naast waardengerichtheid wil de opleiding ondernemers opleiden die zelfstandig in kunnen spelen op maatschappelijke en economische trends. Het zien van kansen en mogelijkheden en daar vervolgens naar handelen is hierbij van belang voor het starten van een onderneming. Daarnaast zijn klantgerichtheid, creativiteit, het kunnen ontwikkelen van nieuwe concepten, producten of diensten voorwaarden

belangrijk om succesvol te zijn. Als de onderneming is opgestart zijn vervolgens bedrijfskundige kennis, inzichten en vaardigheden nodig om deze te laten draaien. Naast ondernemers van startups, small business en retail bedrijven wil de opleiding studenten opleiden tot ondernemer in sectoren als zorg en welzijn, pastoraal werk of in de kunst en cultuur. Het panel is positief over deze brede oriëntatie op ondernemen.

Beoogde leerresultaten

Het panel constateert dat de beoogde leerresultaten goed aansluiten bij het beroepsbeeld en de doelstellingen van de opleiding. De beoogde leerresultaten komen overeen met de eindkwalificaties van het Landelijke Opleidingsprofiel van Ad Ondernemen. Deze eindkwalificaties zijn afgeleid van het Europese Entrepreneurship Competence Framework en het landelijke opleidingsprofiel van Bedrijfskunde. Verder stelt het panel vast dat de opleiding de landelijk overeengekomen kennisbasis voor Ad Ondernemen hanteert. Deze kennisbasis is eveneens afgeleid van het Landelijke profiel van Bedrijfskunde en van het Entrepreneurship Competence Framework.

Het beoogde niveau komt overeen met dat van het Nederlandse kwalificatie raamwerk voor hbo Associate degree (NLQF 5). Volgens dit raamwerk heeft een ondernemer op Ad niveau inzicht op operationeel niveau en is in staat om strategische doelstellingen te vertalen naar de operationele praktijk. De opleiding geeft de beoogde leerresultaten weer in leeruitkomsten waarbij kennis, vaardigheden en houding integraal zijn beschreven. Het panel vindt de uitwerking in leeruitkomsten duidelijk. Elke leeruitkomst heeft dezelfde omvang van tien EC en drie leeruitkomsten vormen samen een thematische module. Per leeruitkomst zijn vier tot vijf indicatoren aangegeven. Het panel vindt dit passend bij de integrale benadering van de leeruitkomsten. Bovendien is de relatie tussen leeruitkomst, indicatoren en beoordelingscriteria duidelijk. Overigens zijn de eerste twee leeruitkomsten generiek. Dat wil zeggen dat ze gelijk zijn voor alle deeltijdopleidingen die de CHE aanbiedt. Deze leeruitkomsten hebben betrekking op de student als persoon en op professioneel werken. De overige leeruitkomsten zijn specifiek voor de opleiding.

Het afstemmen met het werkveld

De opleiding heeft nauw contact met het werkveld. In standaard 2 zal worden uitgelegd dat ondernemers uit de regio in het onderwijs als coach worden ingezet. Voor het afstemmen van de beoogde leerresultaten heeft de opleiding een werkveldadviesraad ingesteld die bestaat uit een deel van deze ondernemers en vertegenwoordigers van het beroepenveld. De werkveldadviesraad komt jaarlijks bijeen om de actuele ontwikkelingen in het beroepenveld te bespreken met de opleiding. Andersom legt de opleiding plannen en ontwikkelingen voor aan de werkveldadviesraad. Het panel merkt op dat de samenstelling van de werkveldadviesraad een betere afspiegeling kan zijn van de beoogde brede oriëntatie op ondernemerschap en van de verdeling man/vrouw. Het panel adviseert om meer vrouwen en om ondernemers uit de zorg, welzijn of maatschappelijke organisaties lid te maken van de werkveldadviesraad.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De onderwijsleeromgeving is uitnodigend voor studenten die willen gaan ondernemen. De mate waarin instromende studenten al bezig zijn met ondernemen varieert. Door individuele aandacht en persoonlijke begeleiding worden deze verschillen overbrugd. Er is daarnaast sprake van het begeleiden en leren in groepen waarbij ondernemers en coaches worden ingezet. Wat het panel betreft mag het van elkaar leren sterker worden ingezet. Studenten geven aan dat ze graag van elkaars ervaringen leren en het panel verwacht dat het groepsleren kan leiden tot de gewenste sterkere verbinding met de opleiding.

Het programma bestaat uit vier modules die elk weer uit drie leeruitkomsten bestaan. De opbouw van het programma is voor studenten herkenbaar omdat het is opgezet volgens het ontwikkelen van een eigen onderneming. In het onderwijs krijgen de studenten telkens theorieën aangereikt om deze toe te passen op hun eigen onderneming. De literatuur die hierbij wordt gebruikt is veelzijdig en relevant. De docenten zijn voldoende gekwalificeerd en een deel van de docenten combineert het onderwijs met een eigen onderneming, zodat de studenten adequaat worden begeleid in de ontwikkeling tot ondernemer.

Onderbouwing

Opzet programma

In tabel 1 is een overzicht gegeven van de modules en leeruitkomsten. Zoals bij standaard 1 is aangegeven zijn de eerste twee leeruitkomsten generiek. Voor de leeruitkomst *Beroep en persoon* beschrijven studenten in een *Position Paper* wie ze zijn en welke ambities ze hebben in relatie tot het ondernemerschap en de eigen onderneming. De tweede leeruitkomst *Professioneel werken* gaat in op professionele vraagstukken. Studenten laten voor deze leeruitkomst zien dat ze over vaardigheden beschikken zoals creativiteit, effectief samenwerken, doelgericht communiceren en methodisch handelen. Voor de derde leeruitkomst *Marktkennis* voeren studenten een organisatiescan uit waarbij ze organisatiekundige, juridische, commerciële en bedrijfseconomische theorieën gebruiken. Deze scan leidt uiteindelijk tot een pitch over de te ontwikkelen onderneming.

MODULE		EC		EC		EC
1. Professionele identiteit	1.1 Beroep en persoon	10	1.2 Professioneel werken	10	1.3 Marktkennis	10
2. De onderneming op de kaart	2.1 Opstarten van het bedrijf/business	10	2.2 Event organiseren en relatiemanagement opbouwen	10	2.3 Jouw bedrijfsvoering	10
3. Business Full Speed	3.1 Management	10	3.2 Trends en risico's	10	3.3 Verkopen en adviseren	10
4. In the picture	4.1 Verbeteren	10	4.2 Strategie	10	4.3 Balans opmaken en overdragen	10

Tabel 1: Het programma Ad Ondernemen, (Zelfevaluatie Ad Ondernemen, (CHE 2022))

In de tweede module *De onderneming op de kaart* vindt de omslag plaats van bedenken naar realiseren. De studenten werken in deze module een kansrijk businessconcept uit in een ondernemingsplan en starten de onderneming op. De studenten laten zien dat het product of de dienst kansrijk is voor de markt. Vervolgens tonen ze aan dat leveranciers, financiers en klanten vertrouwen hebben in het businessconcept. Ze ontwikkelen een promotie- en marketingcampagne en organiseren een event waarin ze hun onderneming lanceren. Tegelijkertijd werken ze de bedrijfsprocessen uit en laten ze zien dat ze beschikken over de kennis, vaardigheden en houding voor de bedrijfsvoering van hun onderneming. Uiteindelijk reflecteren studenten op hun ontwikkeling als ondernemer en vullen ze het *Position paper* aan.

Het realiseren van de gestelde ondernemersdoelen en ambities gebeurt in de derde module *Business Full Speed*. In deze module gaat het vooral om de uitvoering en verkoop. De leeruitkomsten van deze module hebben daarnaast betrekking op het management, het leidinggeven en het aanpassen op basis van trends of risico's. Hierbij zijn goedlopende bedrijfsprocessen van belang. De studenten laten zien dat ze in de bedrijfsvoering rekening kunnen houden met risico's en dat ze in kunnen spelen op trends en ontwikkelingen. Daarnaast laten ze zien dat ze een verkoopadviesrelatie aan kunnen gaan, een klantenbestand kunnen onderhouden en uit kunnen bouwen.

In de afrondende module *In the picture* gaat het om het continu monitoren, verbeteren en optimaliseren van de onderneming. De studenten evalueren hun onderneming en heroverwegen doelstellingen en strategieën. Ze analyseren de onderneming onder andere aan de hand van een *customer journey*. Deze analyses leiden tot nieuwe bedrijfsprocessen en verkoopactiviteiten. Uiteindelijk maken studenten de balans op van hun onderneming zodat deze eventueel over te dragen is. Ze schrijven hiervoor een bedrijfsevaluatie in de vorm van een *glossy* waarin ze hun onderneming en zichzelf als ondernemer presenteren en evalueren. Daarbij leggen ze steeds de verbinding met de *Position paper* die aan het begin van de opleiding is gemaakt. Aanvullend maken ze een financieel jaarverslag en geven zo een inhoudelijk en financieel overzicht voor potentiële overnamekandidaten, financiers, mede-eigenaren of samenwerkingspartners.

Inhoud programma

De inhoud van het programma is op transparante wijze uitgewerkt in modulekaarten. Daarmee toont de opleiding overtuigend aan dat de inhoud voldoet aan de landelijke afspraken voor Ad Ondernemen. Wat betreft onderzoeksvaardigheden volgt het programma de algemene landelijke afspraken voor het Ad-niveau. Landelijk gezien komen onderzoeksvaardigheden op Ad-niveau neer op het ontwikkelen van probleemoplossend vermogen. In het programma werken studenten vanaf het begin aan het oplossen van problemen om hun onderneming te kunnen ontwikkelen. Ze passen voortdurend theorieën en analyses toe, zoals *Customer Journey* of *SWOT*, en ontwikkelen zo continu hun onderzoeksvaardigheden.

Internationalisering komt in het programma beperkt aan de orde en houdt vooral het kunnen gebruiken van internationale literatuur in. Afhankelijk van de te ontwikkelen onderneming kunnen internationale aspecten van het ondernemen aan de orde komen. Het panel meent dat internationalisering meer benadrukt mag worden. Dat geldt ook voor de Sustainable Development Goals (SDG's). Weliswaar ziet de opleiding er op toe dat de dialoog over duurzame aspecten van ondernemen wordt gevoerd en is er aandacht voor maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen in het programma, maar wat het panel betreft kan de opleiding zich sterker positioneren als het om duurzaamheid gaat, mede gezien de doelstelling om waardengerichte ondernemers op te leiden.

Vormgeving van het programma en het didactisch concept

De vorm van het programma is goed afgestemd op de deeltijdstudent die naast de opleiding werkzaam is in de praktijk. In het eerste jaar komen de studenten wekelijks naar de hogeschool. Het aantal contacturen bedraagt gemiddeld 6 uur per week waarin theorie, studievaardigheden, zelfstandig werken, groepsbijeenkomsten en begeleiding plaatsvindt. In het tweede jaar komen de studenten tweewekelijks naar de opleiding. Daarnaast zijn er excursies en worden ondernemers uit de regio betrokken bij de opleiding.

De te ontwikkelen onderneming is het vertrekpunt van het leren. Deze didactiek sluit goed aan bij de Ad-studenten die bij voorkeur leren in de praktijk. Daarnaast is het passend omdat studenten op deze manier de onderneming stap voor stap ontwikkelen. De studenten krijgen voortdurend theorieën aangereikt die ze vervolgens toepassen op de eigen onderneming. Het panel merkt aan de hand van de bestudeerde beroepsproducten op dat studenten de keuzes die ze maken beperkt toelichten. Volgens het panel mag in het onderwijs meer aandacht worden gegeven aan het onderbouwen van keuzes en kan er meer gereflecteerd worden op het effect van gemaakte keuzes.

Het panel ziet dat er aanzienlijke verschillen bestaan tussen studenten wat betreft ervaringen met ondernemen en ideeën over ondernemen. Bepaalde studenten hebben bij de start al een duidelijk plan, terwijl andere studenten willen gaan ontdekken wat ondernemerschap voor hen kan betekenen. De opleiding vangt dit goed op door persoonlijke en individuele begeleiding, maar kan het van elkaar leren meer inzetten. De opleiding richt weliswaar leergroepen in maar kan dit steviger inzetten. Wat het panel betreft kunnen studenten meer dan nu het geval is van elkaar leren door ervaringen uit te wisselen. Daarnaast kunnen de leergroepen meer ingezet worden om casuïstiek met elkaar te bespreken en te reflecteren op de mogelijkheden voor de te ontwikkelen onderneming. Het panel verwacht bovendien dat door het groepsleren steviger in te zetten er een sterke binding tussen student, mede studenten en opleiding gaat ontstaan.

Begeleiding

Iedere student krijgt aan het begin van de opleiding een trajectbegeleider toegewezen. De trajectbegeleiding is gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student. De trajectbegeleider onderhoudt namens de opleiding het contact met de student en bespreekt regelmatig de studievoortgang. Aanvullend vindt er coaching plaats door een ondernemer uit het werkveld. In leergroepen van vier studenten kunnen studenten begeleiding en coaching vragen van een ondernemer uit de regio. Deze begeleiding vindt plaats op initiatief van de studenten. Het panel vindt dit een waardevolle aanvulling op de begeleiding door de trajectbegeleider. Het panel merkt op dat er in de begeleiding een taakverdeling ontstaat waarbij de trajectbegeleider zich richt op de voortgang van de opleiding en de ondernemer zich richt op de voortgang in het ondernemen. Het panel vindt deze rolverdeling begrijpelijk maar benadrukt het belang dat de trajectbegeleider de student ook als ondernemer benadert. Door in de begeleiding samen met de ondernemer op te trekken verwacht het panel dat de student die wil ondernemen betrokken blijft bij de opleiding en zich gaat verbinden aan de opleiding.

Docenten

De kwaliteit van de docenten voldoet. In totaal zijn acht docenten direct betrokken bij de opleiding als trajectbegeleider, examinator en vakinhoudelijk expert. De benodigde deskundigheid, als bedrijfsvoering, management, sales, financiën, relatiebeheer en communicatie is aanwezig en de docenten voldoen aan de algemene kwalificaties. Zes docenten beschikken over een mastergraad in domeinen als Bedrijfsvoering, Marketing & Sales en Marketingcommunicatie. Vier docenten combineren het onderwijs met een eigen onderneming, waardoor praktijkervaringen in het ondernemen in voldoende mate aanwezig zijn. Verder worden de docenten geschoold in onderwijs en didactiek en beschikken alle examinatoren over de basiskwalificatie examinering. Minimaal vier keer per jaar overlegt het docententeam over het programma en gemiddeld acht keer per jaar overleggen docenten per moduleteam.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het systeem van toetsing is doordacht opgezet en transparant uitgewerkt. De relatie tussen leeruitkomsten, indicatoren en beoordelingscriteria is goed uitgewerkt, waardoor de toetsuitvoering en de wijze van beoordeling duidelijk zijn. De studenten zijn tevreden over de toetsing. Het toetsen van leeruitkomsten gebeurt met name aan de hand van beroepsproducten. De toetsing is daardoor functioneel voor het ontwikkelen van een onderneming. Daarnaast ervaren studenten dat de assessments het ontwikkelen van ondernemerschapsvaardigheden ondersteunen.

De borging van de toetskwaliteit is adequaat ingericht en wordt degelijk uitgevoerd. De examencommissie houdt samen met de toetscommissie systematisch toezicht op de kwaliteit van toetsing. Op het niveau van modules vindt dit plaats aan de hand van dashboardgesprekken met examinatoren. Daarnaast beoordeelt de examencommissie het eindniveau steekproefsgewijs met behulp van kijkwijzers. Dit heeft geleid tot waardevolle wijzigingen zoals meer aandacht voor theoretische onderbouwing en het invoeren van toetsvoorwaarden.

Onderbouwing

Systeem van toetsing

Het systeem van toetsing sluit aan op het ondernemerschapsprofiel en volgt het toetsbeleid dat geldt voor alle deeltijdopleidingen van de CHE. Centraal in dit beleid is het aantonen van leeruitkomsten aan de hand van beroepsproducten waarbij kennis, vaardigheden en houding integraal worden getoetst. In deze opleiding hebben de beroepsproducten betrekking op de eigen onderneming of op het ontwikkelen ervan. De studenten voeren bijvoorbeeld een marktonderzoek uit, maken een trends- en risico analyse en schrijven een ondernemingsplan. Door deze beroepsproducten te toetsen wordt de toetsing voor studenten relevant en functioneel. Daarnaast is de toetsing leerwegaafhankelijk omdat de studenten de beroepsproducten volledig ten dienste kunnen stellen aan hun eigen onderneming.

Aan het begin van de opleiding kunnen studenten al ontwikkelde leeruitkomsten aantonen door een assessment. Tot nu maken studenten daar geen gebruik van. Volgens de opleiding zijn de studenten geneigd het hele programma te volgen omdat het een logische opbouw heeft voor het starten van een onderneming. Bovendien hebben de studenten veelal een beperkte werkervaring, zodat een assessment minder voor de hand ligt. Toch geven studenten in de gevoerde gesprekken aan dat ze het wel zouden waarderen als ze door een assessment vrijstelling zouden krijgen voor (delen van) een leeruitkomst. Het panel adviseert om aan het begin van de opleiding de mogelijkheden van het assessment meer onder de aandacht te brengen van de studenten.

Toetsuitvoering

Het panel stelt vast dat de studenten tevreden zijn over de toetsing. Ze geven in de gesprekken aan dat zij de toetsing waardevol vinden omdat ze bijdraagt aan het ondernemen. De studenten hebben goed inzicht in de toetsindicatoren omdat van elke module een overzichtelijke modulekaart is gemaakt met een beschrijving van de leeruitkomsten en per leeruitkomst vier à vijf toetsindicatoren. Zo heeft de module *Business Full Speed* drie leeruitkomsten. Voor de eerste leeruitkomst *Management en Leiderschap* stellen studenten een portfolio samen met bewijzen van ondernemersvaardigheden zoals regie nemen, verbinden, motiveren en feedback geven. In een portfolioassessment wordt getoetst of deze vaardigheden op het vereiste niveau worden aangetoond. De tweede leeruitkomst *Trends en Risico's* leidt tot een trends en risicoanalyse die de studenten uitwerken voor hun eigen onderneming. De studenten tonen door deze analyse aan dat zij onderbouwd vragen, issues, dilemma's tussen de korte en lange termijn op een verantwoorde wijze kunnen afwegen. De derde leeruitkomst van deze module betreft het kunnen verkopen en adviseren. In een assessment laten studenten zien dat ze een klantrelatie kunnen aangaan, onderhouden en uitbouwen.

De studenten geven aan dat de beoordelingen herkenbaar zijn en als terecht worden ervaren. Ze hebben het gevoel dat ze objectief worden beoordeeld. Het panel is hierover tevreden omdat door de relatief kleine omvang van de opleiding de docenten en studenten elkaar goed kennen. Het lukt blijkbaar goed om het beoordelen en het begeleiden van elkaar te scheiden. Bij het beoordelen wordt het vierogenprincipe toegepast en zijn er per toetsindicator beoordelingscriteria uitgewerkt. Het panel vindt deze wijze van beoordeling passend voor de opleiding. Gezien het beperkt aantal van vier à vijf indicatoren per leeruitkomst onderschrijft het panel de mening van de opleiding dat de holistische en analytische benadering van beoordelen goed met elkaar in balans zijn. Wat het panel betreft mogen de Sustainable Development Goals meer herkenbaar zijn in de beoordelingscriteria, gezien het waardengerichte karakter van de opleiding. Dit geldt ook voor de ecologische impact van de onderneming van de student. De opleiding mag zich wat het panel betreft duidelijker positioneren ten aanzien van duurzaam ondernemen.

De toelichtingen bij de beoordeling voldoen over het algemeen, maar zijn wat beperkt geformuleerd. Met name bij de beoordeling van de afsluitende leeruitkomst verdient de toelichting op het oordeel voldoende meer aandacht. Dat geldt ook voor de toetsvoorwaarden zoals correct taalgebruik of correcte literatuurverwijzingen. Het panel merkt aan de hand van de bestudeerde eindwerken op dat de examinatoren deze toetsvoorwaarden verschillend hanteren. Het panel beveelt aan om deze toetsvoorwaarden consequent te hanteren bij de beoordelingen.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling

De borging van de kwaliteit van toetsing is adequaat ingericht en wordt gedegen uitgevoerd. De Examencommissie Deeltijdonderwijs borgt de toetsing van de eerste twee leeruitkomsten, aangezien deze onderdeel zijn van alle deeltijdopleidingen. De Examencommissie voor Ad Ondernemen, Bedrijfskunde, HRM HBO-ICT en ICT Servicemanagement borgt de toetsing van de overige leeruitkomsten en modules. Dit vindt onder andere plaats met behulp van dashboardgesprekken en een kijkwijzer. Voor het dashboardgesprek wordt een formulier gebruikt dat vooraf door de examinerator en achteraf door de toetscommissie wordt ingevuld. Op het formulier wordt aangegeven of de toets voldoet aan de eisen van validiteit, betrouwbaarheid en inzichtelijkheid voor studenten. Daarnaast wordt nagegaan of de toets organisatorisch voldoende uitvoerbaar is en of de toets wordt geëvalueerd, geanalyseerd en verwerkt in een verbeterplan.

Als uit het dashboard gesprek blijkt dat de toetskwaliteit goed is geborgd kunnen eventueel aanvullende adviezen worden gegeven. Zijn er aandachtspunten dan wordt dit doorgegeven aan de examencommissie en wordt aangegeven wanneer ze kunnen worden gecheckt. Elke toets wordt minimaal om de drie jaar aan een dashboard analyse en gesprek onderworpen. De kijkwijzer is een instrument waarbij integraal de toetsing van het gerealiseerde eindniveau in relatie tot het beroepsprofiel wordt bekeken. Steekproefsgewijs controleert de examencommissie achteraf het gerealiseerde eindniveau en de wijze van beoordelen. Deze controle door de examencommissie heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat in de beoordelingsformulieren de beoordelingscategorie excellent is toegevoegd. Daarnaast heeft deze controle ertoe geleid dat er na het eerste cohort van afgestudeerden meer aandacht wordt besteed aan de theoretische onderbouwing in de beroepsproducten en dat er voorwaarden voor toetsing zijn aangescherpt.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Op basis van de bestudeerde eindwerken stelt het panel vast dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd. Het panel vindt de wijze waarop het eindniveau wordt vastgesteld passend voor het profiel van ondernemerschap. Aan het einde van de opleiding schrijven studenten een businessevaluatie in de vorm van een glossy waarin ze een beschrijving geven van hun onderneming en reflecteren op hun ondernemerschap. De evaluatie is gebaseerd op beroepsproducten die in het laatste jaar zijn gemaakt om de leeruitkomsten aan te tonen. In de glossy lichten studenten de gemaakte keuzes toe en geven ze een financieel overzicht van hun onderneming. Wat het panel betreft kan in de glossy de theoretische onderbouwing steviger worden neergezet. In een afrondend gesprek, waarbij naast de trajectbegeleider en examinerator een externe ondernemer aanwezig is presenteren studenten de onderneming en zichzelf als ondernemer. Het panel merkt uit de documentatie op dat studenten tijdens de opleiding een goed beeld hebben gevormd van zichzelf als ondernemer. Dit geeft het panel het vertrouwen dat studenten ook na afronding van de opleiding zich blijvend kunnen ontwikkelen in het ondernemerschap.

Onderbouwing

Het afstudeerproces

Het afsluitende beroepsproduct is een businessevaluatie in de vorm van een prospectus of glossy waarin de studenten de balans opmaken en aangeven waar ze staan als ondernemer. Voordat een glossy wordt beoordeeld zijn alle overige leeruitkomsten van het laatste studiejaar aangetoond. Uit een relatietabel blijkt dat de afrondende leeruitkomst samenhangt met de vijf landelijke kenmerken op Ad niveau wat betreft methodisch handelen, samenwerken, communiceren, probleemoplossend vermogen en lerend vermogen. Nadat de glossy is beoordeeld vindt er een gesprek plaats. In dit gesprek presenteert de student zich als ondernemer en wordt de onderneming besproken. De trajectbegeleider is bij dit gesprek de gespreksleider dat met een examinerator en een externe deskundige wordt gevoerd.

Producten van afgestudeerden

Het panel heeft twaalf glossy's met bijbehorende beoordelingen bestudeerd. Zoals in de inleiding is vermeld zijn de eerste vier van de in totaal zestien beschikbare glossy's al beoordeeld door een panel in het kader van het Experiment leeruitkomsten zodat er maximaal twaalf glossy's door dit panel kunnen worden bestudeerd. Aanvullend heeft het panel een aantal beroepsproducten van de derde en vierde module ingezien. Dit zijn beroepsproducten als een trendanalyse, een customer journey en een assessment opdracht over regie en verantwoordelijkheid nemen als ondernemer.

Op basis van de bestudeerde afstudeerdossiers concludeert het panel dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd. In de glossy's laten studenten zien dat studenten hun eigen

business kunnen evalueren en dat ze kunnen reflecteren op hun ontwikkeling in ondernemen. Het panel vindt de afronding aan de hand van een glossy en een eindgesprek goed passen bij de doelstelling van de opleiding. Studenten geven aan dat ze het waardevol maar ook best lastig vinden om een glossy op te maken. Wellicht kan er tijdens de opleiding meer aandacht worden geschonken aan het maken van een glossy en kan er misschien hiermee al worden begonnen bij het schrijven van de position paper.

De glossy's laten zien dat het merendeel van de ondernemingen betrekking heeft op de retail sector en op small business. Zo hebben studenten eigen ondernemingen gestart in de kleding branche, de techniek, relatiegeschenken en voedingsmiddelen zoals kruiden, thee, een foodbox concept en de verkoop van eieren. In deze ondernemingen komt de brede oriëntatie op ondernemen nog niet zichtbaar naar voren. Het panel heeft hiervoor begrip, gezien de relatief jonge leeftijd van de studenten en de beperkte werkervaringen. Volgens het panel ligt voor de hand dat deze studenten de keuze maken voor tastbare producten in plaats van het ontwikkelen diensten of culture activiteiten.

In de glossy's wordt de student als persoon en ondernemer goed uitgewerkt. Studenten gaan inhoudelijk in op de ontwikkeling die ze hebben doorgemaakt. Het panel stelt vast dat er veel aandacht is besteed aan zelfonderzoek en reflectie. De inhoudelijke keuzes die zijn gemaakt bij het ontwikkelen van de onderneming mogen wat het panel betreft beter worden onderbouwd in de glossy's. Kenmerkend voor het Ad niveau is het op basis van theorie acteren in de praktijk. Dit vraagt om voldoende toelichting op waarom een bepaalde theorie wel of niet goed heeft gewerkt of zal werken. Daarmee wordt de onderbouwing van keuzes steviger zichtbaar.

Functioneren afgestudeerden

De ervaringen van afgestudeerden zijn nog beperkt. Een aantal studenten zetten hun onderneming voort na het afstuderen. De mate waarin dit plaatsvindt verschilt van student tot student. Er zijn studenten die de onderneming doorzetten en succesvol verder ontwikkelen. Anderen kiezen ervoor om naast hun werk de onderneming part-time voort te zetten. Een enkeling komt tot het inzicht om iets anders op te pakken of om opnieuw te gaan starten met een onderneming. De coachende ondernemers geven aan dat de opleiding studenten goed voorbereidt op het ondernemerschap en op het starten van een onderneming. Het vanaf het begin starten met ondernemen is volgens hen cruciaal. Aan het einde van de opleiding kan daardoor de balans worden opgemaakt en kan er zo ook vooruit worden gekeken. Volgens de ondernemers leidt dit tot continuïteit in de onderneming en vooral tot continue ontwikkeling van de ondernemer.

Eindoordeel over de opleiding

	Associate degree opleiding Ad Ondernemen
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet

De Associate degree opleiding Ad Ondernemen voldoet op alle standaarden aan de basiskwaliteit van het beoordelingskader. De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis van de positieve kwaliteit over de vier standaarden komt het panel tot een positief eindoordeel over de opleiding als geheel. Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de deeltijdvariant van de bestaande Associate degree opleiding Ad Ondernemen van de Christelijke Hogeschool Ede als **positief**.

Aanbevelingen

Standaard 1

Maak in de beoogde leerresultaten het duurzaamheidsperspectief meer herkenbaar gezien de nadruk op waardengericht ondernemerschap.

Standaard 2

Maak in de onderwijsleeromgeving meer gebruik van het groepsleren waarbij studenten van elkaars ervaringen leren en reflecteren op casuïstiek in relatie tot de te ontwikkelen onderneming.

Standaard 3

Hanteer bij de beoordelingen consequent de voorwaarden voor een toetsing.

Deel III

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

8.30 – 09.55 Aankomst, documentonderzoek en overleg visitatiepanel

10.00 – 10.10 Ontvangst panel door directeur zakelijke opleidingen en alumnus

10.30 – 11.30 Docenten en werkveld *Vakinhoud, praktijksturing en samen opleiden*

- Ondernemer en lid WAR,
- Docent, trajectbegeleider
- Moduleleider module 3, Docent, trajectbegeleider
- Docent
- Trajectbegeleider

11.45 – 12.15 Eindniveau *Toetsing en eindniveau*

- werkveldpartner, ondernemer
- Voorzitter examencommissie DTO
- Voorzitter examencommissie M&O
- Secretaris examencommissie M&O
- Examinator module 4

12.15 – 12.45 Overlegtijd

12.45 – 13.45 Lunch met studenten en alumni in Innovatieruimte

- Alumnus, afgestudeerd 2020
- Twee alumni, afgestudeerd 2022
- Twee tweedejaars studenten
- Twee eerstejaars studenten

14.00 – 14.30 Management *Profilering opleiding, leerresultaten, professionalisering, management*

- Directeur deeltijd onderwijs, portefeuillehouder Onderwijs
- Directeur zakelijke opleidingen
- Voorzitter coördinatie en curriculumteam DTO
- Opleidingscoördinator
- Leidinggevende

14.30 - 15.30 Beraad panel

15.30 – 16.00 Terugkoppeling bevindingen panel

16.15 - 17.00 Ontwikkelgesprek

Aansluiting Ba Bedrijfskunde, profilering opleiding, variatie in toetsvormen

- Directeur zakelijke opleidingen
- Directeur deeltijd onderwijs
- Opleidingscoördinator
- Voormalig opleidingscoördinator
- Onderwijskundig adviseur

17.00 Afsluiting

2. Bestudeerde documenten

Afstudeerhandleiding Ad Ondernemen 2021,
Checklist eindniveau DTO AD Ondernemen,
Format examiner / dashboard gesprekken,
Handreiking leeruitkomsten CHE,
Modulekaarten,
Onderwijs en examenregeling,
Overzicht afstudeerders Ad Ondernemen CHE,
Overzicht betrokken docenten,
Overzicht leeruitkomsten,
Overzicht werkveldpartners,
Relatietabel leeruitkomsten, landelijk profiel en NLQF-niveau,
Toetsbeleid DTO,
Toetsmatrijs afstudeermodule 2021 – 2022,
Zelfevaluatie Deeltijdopleiding Ad Ondernemen,
Twaalf eindwerken met bijbehorende beoordeling.