

Toets nieuw Associate-  
degreeprogramma  
Ondernemen  
Hanzehogeschool Groningen

8 januari 2018

NVAO beperkte Toets nieuw Ad-programma  
Adviesrapport

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Samenvattend advies</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Werkwijze panel</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Beschrijving van het programma</b>	<b>6</b>
	3.1 Algemeen	6
	3.2 Profiel instelling	6
	3.3 Profiel Ad-programma	6
<b>4</b>	<b>Ad-programmabeoordeling</b>	<b>7</b>
	4.1 Beoogde eindkwalificaties	7
	4.2 Onderwijsleeromgeving	10
	4.3 Toetsing	
	4.4 Algemene conclusie over de kwaliteit van het Ad-programma	19
	4.5 Aanbevelingen	19
<b>5</b>	<b>Overzicht oordelen</b>	<b>20</b>
	<b>Bijlage 1: Samenstelling panel</b>	<b>21</b>
	<b>Bijlage 2: Programma locatiebezoek</b>	<b>23</b>
	<b>Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten</b>	<b>25</b>
	<b>Bijlage 4: Lijst met afkortingen</b>	<b>26</b>

## 1 Samenvattend advies

Met de ontwikkeling van het Ad-programma Ondernemen is de ambitie van de hogeschool aan te sluiten bij de 'Noordelijke innovatieagenda' gericht op doorlopende leerlijnen en verhoging van de arbeidsparticipatie voor mbo-ers. De opleiding is ontwikkeld door de opleiding Small Business & Retail Management (SB&RM) van het Instituut voor Marketing en Management (IMM) in samenwerking met het Alfa-college, een van de toeleverende ROCs. Het gedeelde lectoraat *Ondernemen in verandering* speelt een belangrijke rol bij de (door)ontwikkeling van het programma. De opleiding richt zich op (zelfstandig) ondernemerschap voor het MKB en kent twee uitstrooprofielen: entrepreneurship voor ondernemers met een eigen bedrijf en intrapreneurship voor ondernemende professionals voor bestaande MKB bedrijven.

### *Beoogde eindkwalificaties (standaard 1)*

Het panel heeft geconstateerd dat de beoogde eindkwalificaties zijn afgeleid van het landelijke SB&RM profiel. Dit heeft geleid tot een degelijk programma dat voldoet aan de externe eisen en een goede doorstroming naar de bachelor SB&RM mogelijk maakt. Tegelijkertijd heeft het panel zich afgevraagd: 1. of het verschil met de bachelor zowel inhoudelijk als qua onderwijsmethodiek niet erg klein is, 2. hoe de beoogde lokale profilering tot uiting komt en 3. in hoeverre dit meer een 'retail-light' opleiding is dan het voorgestelde Ad-programma Ondernemen.

De verschillen ten opzichte van de bachelor SB&RM zijn tijdens het bezoek geïllustreerd en betreffen vooral de grotere praktijkgerichtheid en de overzichtelijke theoretische bagage. Van de lokale profilering zijn vooral de aspecten duurzaamheid, multi-channel context en internationalisering voor het panel beperkt zichtbaar gebleven. Zo is internationalisering beperkt tot Engelse taalvaardigheid en de mogelijkheid een stage in het buitenland te lopen. Dit acht panel niet alleen een beperkte opvatting over internationalisering, maar ook (te) beperkt voor deze regio waar naast Engelse taalvaardigheid enige Duitse taalvaardigheid behulpzaam zal zijn voor beroepsuitoefening in bijvoorbeeld het Eems/Dollardgebied. Opvallend is ook dat het aspect netwerken met en in het lokale bedrijfsleven, waaraan in bijna alle gesprekken is gerefereerd, (nog) ontbreekt in de opleidingscompetenties en beperkt in het programma naar voren komt. Het panel acht het evenals de opleiding belangrijk afgestudeerden hier goed op voor te bereiden. Daarom adviseert het panel 'netwerken' expliciet op te nemen in de eindkwalificaties en er in het programma substantiële aandacht aan te besteden dan nu het geval is. Dat geldt ook voor ondernemingsgerichte onderwerpen als kansverkenning en design thinking.

Oordeel: voldoende

### *Onderwijsleeromgeving (standaard 2)*

Het panel heeft een overzichtelijk gestructureerd opleidingsprogramma en een enthousiast ontwikkelteam aangetroffen. Het panel waardeert de structuur waarin studenten in het eerste jaar kennismaken met beide specialisatiemogelijkheden: intrapreneurship en entrepreneurship alvorens zij in het tweede jaar voor een van beide kiezen. De afsluiting van de opleiding met een stage en een eindwerkstuk in de vorm van een onderzoeksopdracht acht het panel adequaat. Wel is het panel van mening dat het ondernemende karakter van de stages aandacht behoeft zodat zij zich duidelijk onderscheiden van reguliere bedrijfs- en marketinggerichte stages.

De didactische vormgeving van het programma is volgens het informatiedossier gebaseerd op concepten als leergemeenschap, digitale leeromgeving en blended learning. Het panel heeft daarvoor aanzetten gezien maar adviseert deze concepten verder uit te werken en te concretiseren opdat niet alleen een degelijke maar ook een (meer) inspirerende onderwijsleeromgeving ontstaat.

Het start/up lab heeft naar de mening van het panel meer potentie dan zichtbaar was in het bezochte start-up lab van SB&RM. Vanuit het start/up lab starten en runnen studenten in het eerste jaar in

groepen een bedrijf aan de hand van gerichte opdrachten. Het panel geeft in overweging het start-up lab meer buiten de school te positioneren ter versterking van de uitwisseling met het werkveld. Dit is wellicht mogelijk bij de gebiedscoöperaties waaraan zowel onderwijs- als onderzoeksprojecten te koppelen zijn. Dat zou tevens de betrokkenheid van het lectoraat bij het start/up lab kunnen vergroten.  
Oordeel: voldoende

*Toetsing (standaard 3)*

De toetspraktijk van de opleiding sluit aan bij de staande praktijken in IMM en de opgedane ervaring bij SB&RM. Het toetsplan laat passende variatie zien in de toetsing, zowel summatief als formatief. Verrassend voor het panel is het verplicht stellen van alle formatieve toetsen ongeacht het prestatieniveau van de student 'omdat het altijd beter kan'. Het panel geeft in overweging om voor formatieve toetsen vrijstellingen te verlenen als daar aanleiding toe is, zodat de student de kostbare studietijd aan iets anders kan besteden dat wellicht meer aandacht behoeft om de beoogde opleidingscompetenties te behalen.

De examencommissie en toetscommissie zijn naar het oordeel van het panel functioneel ingericht en pakken hun taak serieus op. Vooral de eigen betrokkenheid bij kalibreersessies en het observeren door de examencommissie bij afstudeergesprekken laten zien dat zij waken over de borging van de beoogde kwaliteit en opleidingscompetenties.

Oordeel: voldoende

Het panel concludeert dat de kwaliteit van het Ad-programma Ondernemen voor alle standaarden voldoende is. Het komt tot het eindoordeel voldoende ten aanzien van de kwaliteit van het nieuwe Associate-degreeprogramma Ondernemen van de Hanzehogeschool Groningen en adviseert de NVAO om overeenkomstig te besluiten.

Den Haag, 8 januari 2018

Namens het panel ter beoordeling van de beperkte Toets nieuw  
Associate-degreeprogramma Ondernemen van de Hanzehogeschool Groningen,

Dr. I.A. Wakkee  
(voorzitter)

drs. J. Braaksma  
(secretaris)

## 2 Werkwijze panel

De NVAO heeft voor de Toets Nieuwe Opleiding van het Associate degreeprogramma Ondernemen van de Hanzehogeschool een panel vastgesteld met volgende samenstelling:

- Voorzitter: Dr. I.A.M. (Ingrid) Wakkee, Lector Ondernemen Hogeschool van Amsterdam;
- Leden:
  - D. (Dominique) Roodhooft, Consultant, daarvoor projectmanager Ghententrepneur
  - R. (Roland) van der Poel, Onderwijsmanager Associate degree programma's economisch domein, Rotterdam Academy van de Hogeschool Rotterdam.
  - M. (Mark) Prins, (*student-lid*), student hbo-bachelor Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden.

Het panel werd bijgestaan door ir. S. (Lineke) van Bruggen, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator en drs. J. (Johanneke) Braaksma, onderwijskundig adviseur OAKnet, secretaris.

Bij de toetsing heeft het panel het Beoordelingskader voor de beperkte Toets nieuw Ad-programma van de NVAO (Stcrt. 2014, nr 9832) in acht genomen.

Het panel heeft zich aan de hand van de door de instelling verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Op basis daarvan heeft het panel eerste indrukken en vragen geformuleerd voorafgaand aan het vooroverleg. Op 16 november 2017 is het panel voor het vooroverleg bij elkaar geweest. Tijdens deze bijeenkomst zijn de eerste bevindingen van het panel besproken en nadere vragen geformuleerd voor de aanvrager. Deze vragen zijn door de secretaris geïnventariseerd en zijn als input gebruikt voor het locatiebezoek. In bijlage 3 van dit adviesrapport is een overzicht opgenomen van documenten die het panel heeft ontvangen.

Op 17 november 2017 heeft het panel een locatiebezoek afgelegd. Tijdens dit bezoek is het panel in verschillende gespreksrondes van nadere informatie voorzien en zijn de vraagpunten aan de orde gesteld en in discussie gebracht. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2. Na afloop van de gesprekken heeft het panel het geheel van bevindingen en overwegingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. Aan het eind van het bezoek heeft de panelvoorzitter die conclusies mondeling teruggekoppeld naar de instelling. Op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies heeft de secretaris een conceptadvies opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna het conceptrapport is vastgesteld door de voorzitter. Het adviesrapport is op 11 december 2017 aan de instelling voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. De instelling heeft op 21 december 2017 gereageerd op het adviesrapport. Er waren geen feitelijke onjuistheden, waarna het definitieve rapport is vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit advies in volledige onafhankelijkheid opgesteld en op 8 januari 2018 aan de NVAO aangeboden.

## 3 Beschrijving van het programma

### 3.1 Algemeen

Instelling:	Hanzehogeschool Groningen
Ad-programma:	Ondernemen
Variant(en):	voltijd
Afstudeerrichtingen:	nvt
Locatie(s):	Groningen
Studieomvang (EC):	120 EC
CROHO-onderdeel:	economie
Graad:	Associate Degree

### 3.2 Profiel instelling

De Hanzehogeschool Groningen biedt opleidingen aan in het economische, technische, sociale en gezondheidsdomein en in het domein van de kunsten. Het betreft 54 bachelor opleidingen, 19 masteropleidingen en 9 Associate degree programma's die zijn ondergebracht in 18 Instituten. De Hogeschool telt ruim 28.000 studenten en 3.200 medewerkers. De hogeschool heeft 50 lectoraten en drie kenniscentra op het gebied van haar drie strategische thema's: Energie, Healthy Aging en sinds kort ook Ondernemerschap. Daarmee wil zij een bijdrage leveren aan de (Noord-) Nederlandse kennissamenleving vanuit Europees perspectief. In de in 2014 ontwikkelde nieuwe onderwijsvisie staat de leergemeenschap centraal als een 'innovatiewerkplaats' waar onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk met elkaar zijn verbonden.

Met de ontwikkeling van het Ad programma Ondernemen sluit de hogeschool aan bij de 'Noordelijke innovatieagenda' gericht op doorlopende leerlijnen en verhoging van de arbeidsparticipatie voor mbo-ers. Daarnaast is dit programma van belang voor het concretiseren van het strategische thema ondernemerschap om te voorkomen dat dit speerpunt alleen als containerbegrip in de opleidingen terug komt. Om dezelfde reden wordt overwogen de naam en inhoud van de opleiding Small Business & Retail Management te veranderen in Ondernemen & Retail Management.

### 3.3 Profiel Ad-programma

Het Ad programma Ondernemen is ontwikkeld door de opleiding Small Business & Retail Management (SB&RM) van het Instituut voor Marketing en Management (IMM) in samenwerking met het Alfa-college, een van de toeleverende ROCs. Het gedeelde lectoraat 'Ondernemen in verandering' speelt een belangrijke rol bij de (door)ontwikkeling van het programma. De opleiding richt zich op (zelfstandig) ondernemerschap voor het MKB en kent twee uitstroomprofielen:

- a. entrepreneurship gericht op ondernemers met een eigen bedrijf en
- b. intrapreneurship gericht op ondernemende professionals voor bestaande MKB bedrijven, vooral in de sectoren retail, groothandel, ICT en bouw.

Dit Ad programma is niet nieuw voor Nederland, maar wel voor de Hanzehogeschool.

## 4. AD-programmabeoordeling

Van toepassing is het Kader voor de beperkte Toets nieuw Ad-programma van de NVAO (Stcrt. 2014, nr 9832). Dit kader wordt gebruikt als de instelling beschikt over een positief oordeel over de instellingstoets kwaliteitszorg. De beoordeling is gericht op drie vragen:

1. Wat beoogt het Ad-programma?
2. Hoe wil het Ad-programma dit realiseren?
3. Hoe wil het Adprogramma dit toetsen?

Deze drie vragen zijn vertaald in drie standaarden. Over de standaarden geeft het visitatiepanel een gemotiveerd oordeel op een tweepuntsschaal: onvoldoende of voldoende. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van het Ad-programma in de vorm van een advies aan de NVAO. Het panel heeft daarbij drie mogelijkheden: positief, positief onder voorwaarden of een negatief advies.

Bij de beoordeling worden onderstaande definities gehanteerd. Deze definities hebben zowel betrekking op de scores van de standaarden als op de scores van het Ad-programma in totaal.

### Basiskwaliteit

De kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs verwacht mag worden van een Ad-programma binnen het hoger onderwijs.

### Onvoldoende

Het Ad-programma voldoet niet aan de basiskwaliteit.

### Voldoende

Het Ad-programma voldoet aan de basiskwaliteit.

### 4.1 Beoogde eindkwalificaties

*De beoogde eindkwalificaties van het Ad-programma zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.*

#### *Bevindingen*

De opleiding heeft zich zowel in de documentatie als tijdens het locatiebezoek gepresenteerd als een opleiding die haar ambities realiseert in de Groningse context en netwerkend met het lokale bedrijfsleven. Die ambities betreffen een betere doorstroming van mbo naar hbo, mede ter voorkoming van uitval van mbo-ers op de arbeidsmarkt, en het opleiden van ondernemers die op de regionale arbeidsmarkt op tactisch niveau kunnen handelen. De opleiding wil dit doen met speciale aandacht voor innovatie, duurzaamheid, de multi-channel context (online-offline), internationalisering en leergemeenschappen waarin opleiding, onderzoek en beroepspraktijk bij elkaar komen. De opleiding verwacht van haar studenten een bewuste keuze voor het ondernemerschap.

Om dit te bereiken heeft de opleiding zeven opleidingscompetenties geformuleerd: 1. innoveren, waardecreatie en analytisch vermogen; 2. resultaat gericht handelen en lerend vermogen; 3. leiderschap; 4. managen, organiseren en analytisch vermogen; 5. samenwerken en netwerken;

6. onderzoekend vermogen en 7. communiceren. De opleidingscompetenties zijn vertaald naar 53 leeruitkomsten, 26 op basisniveau en 27 op eindniveau. Ze zijn afgeleid van de tien generieke opleidingscompetenties<sup>1</sup> zoals opgenomen in het in 2017 in het landelijk overleg SB&RM geactualiseerde beroeps- en opleidingsprofiel voor SB&RM uit 2004. Hierin zijn afspraken gemaakt voor de bachelor en Ad-programma's en worden de SB&RM competenties gerelateerd aan het Entrepreneurship Competences raamwerk<sup>2</sup>, de Dublin descriptoren en de BBA-standaard. De geactualiseerde landelijke competenties zijn met input van het werkveld tot stand gekomen. Met haar opleidingscompetenties wil de opleiding zowel opleiden voor entrepreneurship (een eigen bedrijf) als intrapreneurship (werknemer).

Ter toelichting meldt de opleiding dat een afgestudeerde Ad-er weliswaar over dezelfde competenties beschikt als een afgestudeerde bachelor SB&RM, maar op een ander, minder complex en lager functieniveau. Het verschil komt vooral tot uiting in de mate waarin de afgestudeerde in staat is zelfstandig te functioneren, een bijdrage te leveren en verantwoordelijkheden te dragen. Waar de mbo-er vooral op operationeel niveau functioneert, doet een Ad-er dat op tactisch niveau en een bachelor op strategisch niveau. "Een afgestudeerde Ad-er staat met zijn voeten in de praktijk, bewaart met zijn hoofd het overzicht, verbindt mensen en middelen en koppelt daarmee denken en doen".<sup>3</sup> De afgestudeerde Ad-er heeft in principe hetzelfde niveau als een tweedejaars bachelor SB&RM zodat hij kan aansluiten in het derde jaar. Wel zal hij dan in de plaats van de stage een aantal theoretische vakken krijgen om ook theoretisch hetzelfde niveau te behalen.

De enige expliciete verwijzing naar de beoogde lokale inkleuring heeft het panel aangetroffen in de eerste opleidingscompetentie in de verwijzing naar de Eems/Dollard regio. Dit impliceert zowel gerichtheid op de lokale context als aanknopingspunten voor internationalisering. Internationalisering blijkt in de opleidingscompetenties echter voornamelijk aan bod te komen in de vorm van algemene Engelse taalvaardigheid, wat voorbij lijkt te gaan aan de minstens zo voor de hand liggende behoefte aan Duitse taalvaardigheid. Desgevraagd geven docenten aan dat studenten zich daar zo nodig extra curriculair in kunnen bekwamen en dat ze verwachten dat studenten dat ook zullen doen.

De opleiding heeft instroom- en arbeidsmarktonderzoek<sup>4</sup> laten uitvoeren, zowel kwantitatief als kwalitatief. Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt onder andere, vooral bij potentiële studenten, waardering voor het praktijkgerichte karakter, de tweejarige cursusduur en de mogelijkheid tot doorstroming naar de bachelor. De 20 kwalitatieve diepte interviews met vertegenwoordigers van het lokale werkveld laten een behoefte zien aan commerciële managers op Ad niveau in vooral de sectoren: retail, groothandel, ICT en bouw.

Naast het instroom- en arbeidsmarktonderzoek is er een werkveldbijeenkomst geweest in september 2017. Daar zijn de opleidingscompetenties en het programma besproken. De aanbevelingen vanuit dit overleg betreffen vooral het programma (zie verder bij standaard 2), wat tot de conclusie leidt dat men de opleidingscompetenties adequaat acht. Tenslotte zal het Ad-programma Ondernemen regelmatig onderwerp van gesprek zijn in de reguliere werkveldadviescommissie van het IMM.

---

<sup>1</sup> Innoveren, waardecreatie, resultaatgericht handelen, leiderschap, managen & organiseren, samenwerken & netwerken, onderzoekend vermogen, analytisch vermogen, lerend vermogen en communiceren.

<sup>2</sup> EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. ©EU <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>

<sup>3</sup> *Opleidings- en beroepsprofiel Associate degree Ondernemen Hanzehogeschool Groningen*, p 7.

<sup>4</sup> *Onderzoek naar marktpotentieel Associate degree Ondernemen Hanzehogeschool Groningen*. Lexnova, september 2016.



In de gesprekken geeft de opleiding aan dat ze verwacht dat het merendeel van de studenten zal uitstromen naar het werkveld en dan vooral als intrapreneur binnen het MKB. Een kleiner deel van de studenten zal alsnog doorstromen naar de bachelor SB&RM. Het werkveld verwacht dat, in navolging van de bachelor, op een meer concreet niveau dan in de bachelor de 'mindset ondernemen' getraind zal worden.

### *Overwegingen*

Het panel heeft geconstateerd dat de opleidingscompetenties en daarvan afgeleide leeruitkomsten in lijn zijn met de landelijke en internationale afspraken hierover. De opleiding heeft overtuigend gedocumenteerd hoe de aansluiting is bij de tien generieke landelijke competenties, de Europese Entrepreneurship Competences en de BBA standaard. De afleiding van het landelijke SB&RM profiel heeft naar de mening van het panel bij deze opleiding geleid tot een degelijke set beroepsgerichte opleidingscompetenties die voldoen aan de externe eisen en een goede doorstroming naar de bachelor SB&RM bevorderen. Tegelijkertijd roepen de opleidingscompetenties bij het panel verschillende vragen op, zoals: a. is het verschil met de opleidingscompetenties van de bachelor niet erg klein, b. waar zit de beoogde lokale profilering en c. in hoeverre is dit meer een 'retail-light' opleiding dan de voorgestelde opleiding gerichtheid op ondernemen?

a. De zorgen van het panel omtrent de verschillen ten opzichte van de bachelor, met name het wellicht te hoge niveau van de opleidingscompetenties, zijn tijdens het bezoek grotendeels weggenomen. De gegeven illustraties van de uitwerkingen in het programma hebben het panel meer zicht gegeven op de wijze waarop dit Ad-programma aanpassingen in het niveau van de opleidingscompetenties en leeruitkomsten heeft aangebracht en door wil vertalen in het programma. Vooral de grotere praktijkgerichtheid en de overzichtelijke theoretische bagage zijn overtuigend geïllustreerd, zowel in de studiehandleidingen als in de gesprekken. Zo is voor het vak boekhouden gemeld dat men in plaats van met data die door de opleiding op theoretische gronden in een casus zijn ondergebracht, werkt met cijfers uit de boekhouding van het eigen bedrijf of stagebedrijf van de student.

b. Voor de aspecten van de lokale profilering die het panel miste in de opleidingscompetenties en de daarvan afgeleide leeruitkomsten zijn minder overtuigende toelichtingen verkregen, terwijl tegelijkertijd het door het werkveld benadrukte en opvallend consequent doorklinkende aspect 'netwerken in het lokale werkveld' (nog) ontbreekt. Vooral de aspecten duurzaamheid, multi-channel context en internationalisering zijn voor het panel zeer beperkt zichtbaar gebleven. Zo is internationalisering in de opleidingscompetenties beperkt tot Engelse taalvaardigheid. Dit acht panel niet alleen een beperkte opvatting over internationalisering, maar ook beperkt voor deze regio waar naast Engelse taalvaardigheid enige Duitse taalvaardigheid behulpzaam zal zijn voor beroepsuitoefening in bijvoorbeeld het Eems/Dollardgebied. Het panel betreurt dat dit niet alleen niet is opgenomen in de opleidingscompetenties, maar zelfs een extra-curriculaire eigen verantwoordelijkheid voor de student in voorkomende gevallen.

Meer opvallend is dat het aspect netwerken met en in het lokale bedrijfsleven (nog) ontbreekt in de opleidingscompetenties. In bijna alle gesprekken is hieraan gerefereerd,. Hetzelfde geldt voor het gepropageerde concept 'leergemeenschap' en de serieuze wijze waarop sprake is van overleg met het bedrijfsleven. Daardoor is het panel duidelijk geworden dat netwerken in de noordelijke regio sterk en belangrijk zijn voor een opleiding als deze. Dit brengt met zich mee dat het belangrijk is afgestudeerden doelgericht voor te bereiden op hun bijdrage daaraan. Het panel adviseert daarom het aspect 'netwerken' expliciet op te nemen in de opleidingscompetenties en de daarvan afgeleide leeruitkomsten.

c. De opleiding geeft aan vooral ondernemers en ondernemende professionals te willen opleiden. Dit ziet het panel slechts beperkt terug in de opleidingscompetenties die naar haar mening meer gericht zijn op beroepsmatig retail management dan op procesmatig ondernemen met het oog op het creëren van economische en sociale waarde door vernieuwing dat bij ondernemen hoort. De opleidingscompetenties benoemen de noodzaak om open te staan voor veranderingen en nieuwe ideeën, maar besteden weinig aandacht aan het zelf initiëren van een en ander. Zo mist het panel aandacht voor bijvoorbeeld onderwerpen als kansverkenning en netwerken.

Daarnaast heeft de toelichting vanuit het CvB en de dean van IMM het panel verduidelijkt dat deze opleiding, in deze vorm, in deze regio nu in een flexibiliseringsbehoefte voorziet voor de arbeidsmarkt en voor de doorstroming van mbo naar hbo. Bovendien is als uitgangspunt genomen eerst aan te sluiten bij waar men goed in is (SB&RM) en vandaaruit op termijn te gaan verbreden richting ondernemen. Meer expliciete verbreding richting ondernemen staat derhalve, in aansluiting op de strategische agenda van de Hanzehogeschool, op de beleidsagenda voor zowel SB&RM als dit Ad-programma. De serieuze overwegingen die gaande zijn om de naam en inhoud van de opleiding SB&RM aan te passen naar Ondernemen en Retail Management onderstrepen dit. Het panel onderschrijft op grond van deze toelichting dat de kleine stappen die nu met deze opleiding gezet worden in de Groningse context niet alleen groot genoeg zijn om de aansluiting bij regionaal werkveld en hbo verder te helpen brengen, maar ook tot op zekere hoogte als nieuw te karakteriseren zijn. Alles overwegende concludeert het panel dat de opleiding aan standaard 1, beoogde eindkwalificaties, voldoet.

*Conclusie:* Voldoende

## 4.2 Onderwijsleeromgeving

*Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.*

*Bevindingen*

### Programma

In haar voorlichtingsmateriaal geeft de opleiding aan dat ze verwacht dat studenten bewust voor het ondernemerschap kiezen en dat ze ambitieus, creatief, praktisch en klantgericht zijn en vooral ook incasserings- en doorzettingsvermogen hebben. Om ze op hun ondernemerschap voor te bereiden ligt in de opleiding de focus op marktverkenning, bedrijfsvoering, communicatie, e-commerce en persoonlijke effectiviteit. De opleiding beslaat twee studiejaar met elk twee semesters, onderverdeeld in twee blokken per semester.

In het eerste jaar heeft het eerste semester als hoofdthema entrepreneurship. Dit komt vooral aan de orde via het onderdeel 'eigen bedrijf' in het start-up lab (5 EC per blok, samen 10 EC). Daarnaast zijn in het eerste semester geprogrammeerd: marktverkenning, bedrijfsvoering, Office en rekensvaardigheid (samen 10 EC). In alle blokken gaat 5 EC naar bedrijfscommunicatie, communicatie Engels en persoonlijke effectiviteit (samen 20 EC in het eerste jaar).

Het tweede semester stelt intrapreneurship in MKB/multi-channel Retail centraal (10 EC) en kent als specifieke ondersteunende vakken: E-marketing/E-commerce (4 EC), rekensvaardigheid (1 EC), en

toegepast onderzoek (5 EC). In het eerste jaar hebben studenten 24 contacturen per week: 16 op school en 8 in de praktijk.

In het tweede jaar staat de specialisatie van de student centraal: ofwel entrepreneurship ofwel intrapreneurship. In beide specialisaties is gedurende het hele jaar in totaal 12 EC geprogrammeerd voor de onderdelen persoonlijke effectiviteit en communicatie, 6 EC per semester. In beide specialisaties wordt in het eerste semester in totaal 14 EC besteed aan marketing multi-channel, bedrijfsvoering en bedrijfscommunicatie. De resterende 10 EC in het eerste semester is bestemd voor entrepreneurship respectievelijk intrapreneurship.

In het tweede semester is 24 EC per specialisatie geprogrammeerd waarvan 12 EC voor een stage met opdracht en 12 EC voor een onderzoeksopdracht. Binnen de specialisatie entrepreneurship is een branche specifieke stage bij een collega/concurrent met minimaal 5 werknemers verplicht.

In de specialisatie intrapreneurship betreft het een stage als assistent bedrijfsleider in het MKB.

De opdrachten in het tweede semester zijn integrale opdrachten die grotendeels in en met de praktijk worden uitgevoerd. In het tweede studiejaar hebben studenten het 1<sup>e</sup> semester wekelijks 10 contacturen op school. In het 2<sup>e</sup> semester zijn ze gedurende het stageblok de hele week in de praktijk, afgezien van enkele terugkomdagen.

Het in de documentatie gepresenteerde leerplanschema laat per semester de relatie zien tussen de opleidingscompetenties en de daarvan afgeleide leeruitkomsten. Het daarbij aansluitende curriculumoverzicht laat per studiejaar de programmaonderdelen per blok zien alsook welke leeruitkomsten in het betreffende blok aan bod komen. In de studiehandleidingen die het panel gezien heeft zijn de programmaonderdelen nader beschreven en zijn per programmaonderdeel de leeruitkomsten opgenomen. Dit lijkt consequent te zijn gebeurd. Daarnaast zijn het panel soms nog inconsistenties in studiehandleidingen opgevallen en is in sommige gevallen de toon in de studiehandleidingen schoolser dan in een professionele opleiding passend is.

De conceptuele basis voor het onderwijs bestaat uit vijf componenten: het effectuation model (gericht op de werkwijze en uitgangspunten van succesvolle ondernemers); design thinking (een idee concretiseren in een nieuw product of dienst); Business Model Canvas (BMC, gericht op de belangrijkste aspecten van een ondernemingsplan); de student company / eigen bedrijf (hoe start en run je een bedrijf); en de Golden Circle (primair denken in 'why?', meer dan in 'wat' en 'hoe'). Deze principes komen op uiteenlopende wijze terug in het onderwijs, vooral in de concrete praktijkgerichte opdrachten. Zo laat de studiehandleiding voor entrepreneurship in het start-up lab in het eerste jaar zien dat de opeenvolgende opdrachten toepassing zullen vragen van design thinking, BMC, verdienmodellen en marktonderzoek.

Voor de didactische vormgeving van het programma meldt het informatiedossier als uitgangspunt te nemen 'just in time, just enough' theorie aan te willen bieden en het eigenaarschap van het leerproces zoveel mogelijk bij de student te leggen. Daarbij is het de taak van docenten en werkveld om de nieuwsgierigheid van de student aan te wakkeren. In de concrete vormgeving hiervan spelen concepten als het start-up lab, co-creatie en blended learning een belangrijke rol.

Met het bezoek aan het start/up lab van de bachelor SB&RM heeft de opleiding laten zien hoe concrete opdrachten voor de consumentenmarkt centraal staan. Studenten krijgen een gelimiteerd aandelenboekje à € 1000,- waarmee zelf hun bedrijf gaan runnen aan de hand van allerlei opdrachten zoals eerder beschreven. Begeleiders vertelden dat de ervaring bij SB&RM leert dat er zelden verlies geleden wordt en soms zelfs forse winsten mogelijk zijn. Uiteindelijk pitchten de studenten hun idee en prototype voor een vakjury. Vervolgens maken ze, mede naar aanleiding van de feedback die ze van de vakjury daarop krijgen, een ondernemingsplan waarmee ze in het volgende blok verder gaan.

De bachelor studenten die het panel gesproken heeft waarden het werkelijkheidsgehalte (onder andere door het pitchen), de goede begeleiding en het direct in de praktijk toepassen van theorie. Een van hen typeerde de aanpak wel als: 'zo praktisch gericht dat je er geen genie voor hoeft te zijn'.

Dit start-up lab illustreert de beoogde praktische insteek in de opleiding. Het laat zien hoe enerzijds aangereikte theorie direct wordt toegepast en anderzijds, zij het in dit geval beperkt tot de vakjury, het werkveld betrokken wordt. Het lijkt als een vorm van leergemeenschap te werken, zij het nog wat beperkter dan de documentatie suggereert. Zo heeft het panel de in de documentatie genoemde co-creatie in de leergemeenschap in dit start-up lab nauwelijks aangetroffen; er waren geen ondernemers en studenten rapporteerden ook geen contacten met ondernemers (afgezien van niet-verplichte gastcolleges waar wel studiepunten voor te krijgen zijn). De aangegeven betrokkenheid van de beide kenniscentra<sup>5</sup> heeft het panel evenmin nauwelijks gezien in het bezochte start-up lab noch in de studiehandleiding voor het eerste start-up lab van het Ad-programma.

Het online-offline ondernemen dat volgens de documentatie deel uitmaakt van de professionele leeromgeving en concrete voorbeelden van blended learning heeft het panel nauwelijks gezien; noch in de documentatie, noch in de tijdens de gesprekken genoemde voorbeelden van de bachelor noch in studiehandleidingen voor het Ad-programma. Wel is in het gesprek met docenten aangegeven dat bijvoorbeeld boekhouden met het oog op de praktijk zowel analoog als digitaal aan de orde komt.

Ter illustratie van het niveauverschil met de bacheloropleiding geeft een docent een voorbeeld uit het vak HRM. In de bachelor komt daarvoor theorie aan de orde en wordt geoefend met een acteur. Het Ad-programma biedt minder theorie aan en laat studenten in een bedrijf toestemming vragen om de toepassing daar te oefenen, bijvoorbeeld het voeren van een slechtnieuwsgesprek.

Desgevraagd illustreren docenten hoe de als profilerend gepresenteerde aspecten duurzaamheid, multi-channel en internationalisering in opdrachten voorkomen. Voor duurzaamheid is aangegeven dat dit een context kan zijn voor bijvoorbeeld een marktverkenning of de ontwikkeling van een product. Multi-channel oplossingen moeten studenten soms bedenken voor de hele keten van inkoop totdat een product in de schappen ligt. Voor internationalisering is verteld over een opdracht om buitenlandse, vooral Duitse, toeristen naar het Oldambt te trekken. Daarnaast wijzen de docenten ook op de mogelijkheid in het buitenland stage te lopen.

Tijdens het laatste semester van de opleiding worden de stage en het eindwerkstuk gerealiseerd. De student is zelf verantwoordelijk voor het tijdig vinden van een goedgekeurde stageplaats, passend bij zijn persoonlijke interesses en ambities. Het stage-aanvraagformulier SB&RM dat ook in het Ad-programma gebruikt gaat worden laat zien welke eisen de opleiding stelt aan een stageplaats. Ze betreffen het bedrijf<sup>6</sup>, de begeleider(s), de werkzaamheden, de door de student uit te voeren commerciële activiteit op het gebied van marketing en het uit te voeren onderzoek. Het eindwerkstuk bestaat uit het uitvoeren van een kleine onderzoeksopdracht waarbij de focus ligt op kwalitatief onderzoek. De student gebruikt daarbij aangereikte literatuur en methoden. Voor studenten intrapreneurship gaat het om een opdracht voor een opdrachtgever uit het MKB/Retailnetwerk; voor de studenten entrepreneurship gaat het om een onderzoeksopdracht voor het eigen bedrijf, uitmondend in een ondernemingsplan voor de korte termijn (1 jaar). Ook voor het eindwerkstuk worden eisen gesteld aan de opdracht en de externe opdrachtgever respectievelijk de eigen onderneming.

---

<sup>5</sup> Ondernemen in Verandering, een samenwerkingsverband is tussen mbo en hbo en het Marian van Os centrum voor Ondernemerschap van de Hanzehogeschool.

<sup>6</sup> Intrapreneurship: het bedrijf heeft enige omvang en interne complexiteit: op de werklocatie van de student werken minimaal 10 personen  
Entrepreneurship: er werken minimaal 5 personen in het bedrijf en het bedrijf bestaat minimaal drie jaar.

In de werkveldbijeenkomst van september 2017 zijn verschillende aanbevelingen gedaan voor het programma. Bijvoorbeeld het omdraaien van de volgorde van stage en onderzoek in het afstudeerprogramma, meer ervaringsdeskundigen voor de klas en meer focus op 'online' door online bedrijven uit te nodigen. Vanuit het ontwikkelteam is toegelicht dat afgezien is van het omdraaien van stage en onderzoek om onnodige studievertraging te voorkomen. Immers, voor hun onderzoek moeten studenten zich ook eerst oriënteren op een bedrijf en dat zou ten koste gaan van onderzoekstijd in de toch al volle afstudeerweken. Verder is opgemerkt 'we luisteren goed naar het werkveld en zijn blij met de input, maar maken zelf onze afwegingen'.

### Personeel

Het kernteam van de opleiding bestaat uit 4 kerndocenten, 3 docenten en een onderwijsondersteuner. Kerndocenten zijn coördinator van een semester en zijn verantwoordelijk voor de inhoud, de inzet van eventuele gastdocenten, afstemming met andere kerndocenten, kwaliteitsbewaking en verbetervoorstellen aan de teamleider en de dean. Daarnaast is de lector van het dubbellectoraat<sup>7</sup> *Ondernemen in verandering* bij de opleiding betrokken. Hij levert input voor het onderwijs, draagt bij aan de inhoudelijke kwaliteitsborging en is verantwoordelijk voor de basiskwaliteit van de onderzoekscomponenten in de opleiding.

Het overzicht van in te zetten personeel laat zien dat de docenten master geschoold zijn, hun BKE hebben behaald en tevens werkzaam zijn in de bacheloropleiding SB&RM (o.a. voor de minoren op het gebied van ondernemerschap). Sommige docenten hebben ervaring in het werkveld, enkele zitten in een kenniskring en bijna allen hebben bestuurlijke ervaring en onderhouden contacten met het werkveld.

In het gesprek met CvB en management team van IMM heeft het panel de vraag gesteld in hoeverre dit team teveel gefocust is op SB&RM voor dit Ad-programma Ondernemen. Dit aandachtspunt is herkend, maar ook gerelativeerd door enerzijds te wijzen op de samenwerking die er is met andere lectoraten en anderzijds de kracht van het dubbellectoraat te benadrukken waardoor de samenwerking met het mbo goed tot z'n recht komt. Bovendien zien de gesprekspartners de retail achtergrond als een goede startpositie om op termijn breder op ondernemen in te kunnen zetten. Daar komt bij dat 10% van de werktijd beschikbaar is om up to date te blijven en inhoudelijk ook bakens enigszins te verzetten. Via het Marian van Os Kenniscentrum voor Ondernemen zijn daarvoor mogelijkheden beschikbaar. Daarnaast wil de dean van IMM twee docenten stimuleren om een promotietraject te starten gericht op ondernemen, bijvoorbeeld door als docent-onderzoeker betrokken te zijn bij gebiedscoöperaties zoals in het Westerkwartier en bij Leek functioneren. Hieraan zijn zowel onderwijs- als onderzoeksprojecten gekoppeld.

### Instream, begeleiding en voorzieningen

Het informatiedossier geeft aan dat de opleiding zich primair richt op studenten uit het mbo niveau 4 die zich door een praktische tweejarige hbo-opleiding ondernemen verder willen professionaliseren. Toelaatbaar zijn studenten met een diploma van mbo niveau 4, havo of vwo en als ze ouder zijn dan 21 jaar op grond van een toelatingsexamen.

Daarnaast is bij aanmelding na 1 mei de studiekeuzecheck verplicht. Bij aanmelding voor 1 mei heeft de student recht op de studiekeuzecheck. De studiekeuzecheck bestaat uit een digitale vragenlijst en een bijeenkomst op de opleiding. Het studiekeuzeadvies is niet bindend.

De Hanzehogeschool is bij de toeleverende ROCs betrokken geweest bij de werkgroepen die een keuzeonderdeel 'voorbereiding hbo' hebben ingericht. Onduidelijk is gebleven in hoeverre het gevolgd hebben van een dergelijk keuzeonderdeel mee zal wegen in de toelating tot de opleiding.

---

<sup>7</sup> Gezamenlijk lectoraat (en kenniskring) van Alfacollege en Hanzehogeschool

Het panel heeft zich afgevraagd hoe de in- en doorstroom van het Ad-programma en de bachelor opleiding zich tot elkaar verhouden. In de gesprekken heeft het panel in reactie daarop verschillende overwegingen en voorbeelden aangereikt gekregen. Een van de deelnemers aan het gesprek met werkveldcommissie en lectoraat heeft gemeld weliswaar de bachelor gedaan te hebben, maar dat hij eigenlijk liever een Ad-programma gevolgd zou hebben, ware dat in zijn tijd mogelijk geweest. In het gesprek met de examen- en toelatingscommissie is toegelicht dat switchen van de bachelor naar de AD opleiding tot 1 oktober mogelijk is en daarna niet meer. Uiteraard kan een afgefallen student uit de bachelor voor het jaar daarop zich regulier aanmelden bij het Ad-programma. Na het Ad-programma doorstromen naar de bachelor is mogelijk ondanks dat de Ad-jaren structureel op een lager abstractieniveau ingevuld zijn dan in de bachelor. De stagetijd in het derde jaar van de bachelor geeft ruimte om de theorie bij te laten spijkeren zodat de student zijn bachelor afstudeeropdracht met succes kan afronden.

Gedurende de opleiding krijgt de student begeleiding vanuit zowel de opleiding als de bedrijven waarmee hij of zij te maken krijgt. Een groot deel van de begeleiding vindt plaats via het programmaonderdeel persoonlijke effectiviteit. De docent hiervan is tevens 'personal coach' voor individuele studenten. Daarnaast zijn er praktijkbegeleiders vanuit de opleiding en vanuit het bedrijf waar de student praktijkervaring opdoet. De opleiding houdt contact met de bedrijfsbegeleiders via stagebezoeken etc en via speciale bijeenkomsten voor bedrijfsbegeleiders. De afstudeerbegeleiding is altijd in handen van twee begeleiders: één uit de opleiding en één uit het bedrijf. Bij entrepreneurship zijn dat twee docenten van de opleiding waarvan er één tevens ondernemer is. Uit de CV's en gesprekken is het panel gebleken dat de opleiding ondernemen breed opvat en bijvoorbeeld ook bestuursfuncties ziet als ondernemen.

De opleiding wordt gerealiseerd in het Zernikecomplex waar studenten van alle voor de hogeschool gangbare voorzieningen gebruik kunnen maken en toegang krijgen tot het intranet en de mediatheek. Voor het start-up lab zal een eigen lokaal beschikbaar zijn. Onduidelijk is gebleven in hoeverre daarin sprake zal zijn van moderne software, online voorzieningen, maar ook van makerspace waar studenten kunnen experimenteren en werken aan de fysieke ontwikkeling van hun prototype of product en ruimtes vanuit waar de student-ondernemers hun eigen bedrijf kunnen opzetten. Tijdens het bezoek heeft het panel (nog) niet alle in het informatiedossier aangekondigde voorzieningen aangetroffen; met name de eigen digitale leeromgeving voor het Ad-programma en ideeën over de inzet daarvan in het onderwijs lijken nog weinig ontwikkeld te zijn.

### *Overwegingen*

Het panel heeft een overzichtelijk gestructureerd opleidingsprogramma en een enthousiast ontwikkelteam aangetroffen.

Het panel waardeert de structuur waarin studenten in het eerste jaar kennismaken met beide specialisatiemogelijkheden: intrapreneurship en entrepreneurship en enkele ondersteunende vakken volgen. In het tweede jaar kiezen zij voor een van beide specialisaties en volgen zowel enkele specialisatie specifieke als een paar gemeenschappelijk ondersteunende vakken. De twee doorlopende leerlijnen voor persoonlijke effectiviteit en communicatie zorgen naar de mening van het panel op passende wijze voor de aandacht die houdingsaspecten verdienen in een opleiding als deze. Hetzelfde geldt voor de afsluiting van de opleiding met een stage en een eindwerkstuk in de vorm van een onderzoeksoopdracht. De aansluiting bij de opleidingscompetenties en daaruit afgeleide leeruitkomsten is goed gedocumenteerd en acht het panel passend. Daarmee heeft de opleiding naar

de mening van het panel een degelijk, vooral op het runnen van een bedrijf gericht, programma ontwikkeld. Het panel heeft zich ook voor de onderwijsleeromgeving de drie eerder genoemde cruciale vragen gesteld: a. is het verschil met de bachelor niet erg klein, b. waar zit de beoogde lokale profilering en c. in hoeverre is dit meer een 'retail-light' opleiding dan de voorgestelde opleiding gericht op ondernemen?

a. De verschillen tussen de Ad Ondernemen en de bachelor SB&RM zijn in bijna alle gesprekken op uiteenlopende wijze belicht. Afgaande op de aangedragen voorbeelden, de studiehandleidingen en de literatuurlijst kan het panel niet anders dan concluderen dat de inhoudelijke verschillen met de bachelor kleiner zijn dan gehoopt en verwacht. Het Ad-programma is, net als de meeste SB&RM opleidingen, overwegend beroepsgericht in de zin dat ze vooral voorbereidt op het runnen van een bedrijf en minder op het creëren van sociale en/of economische waarde door vernieuwing. De niveaoverschillen zijn tijdens het bezoek verduidelijkt voor het panel. Die blijken vooral te zitten in de hoeveelheid en wijze waarop theorie in de opleiding aan de orde komt. Ze zijn niet alleen zichtbaar in het theoretische aanbod en de nadruk op praktische oefening, maar ook in het beoogde eindniveau (Ad tactisch en BA meer strategisch handelend), en in de ambities van studenten. Een alumnus van SB&RM met een mbo-vooropleiding deed hierover verhelderende uitspraken: 'op het mbo leerde ik geld verdienen en in de bachelor strategisch handelen' en 'ik heb weliswaar de bachelor afgerond, maar had liever de Ad gedaan als dat indertijd kon omdat ik al een eigen bedrijf had'.

Het verschil in karakter van beide opleidingen en te bedienen doelgroepen is voor het panel ook overtuigend naar voren gekomen in de regels (en de motivatie daarvoor) voor overstappen tussen de opleidingen. Van Ad naar bachelor is mogelijk als de stagetijd in het 3<sup>e</sup> jaar gebruikt wordt om met name de theoretische bagage aan te vullen. De opleidingscompetenties van de beide opleidingen sluiten daarvoor ook goed op elkaar aan, hetgeen logisch is omdat ze beide zijn afgeleid van hetzelfde landelijke profiel. Van bachelor naar Ad is overstappen in het 1<sup>e</sup> jaar mogelijk tot 1 oktober omdat daarna een instromende bachelor teveel moeite krijgt met aansluiting bij de praktische component in het Ad-programma. Een bachelor die toch liever Ad doet, kan na 1 oktober altijd voor het volgende studiejaar inschrijven. Tevens is in het gesprek met de docenten gememoreerd dat nu al 8 bedrijven hebben aangegeven graag met de AD-opleiding samen te willen werken omdat ze mbo+ personeel nodig hebben en bachelor opgeleiden te snel verliezen. Daarmee is voor het panel overtuigend geïllustreerd dat de Ad inderdaad gaat voorzien in de regionale behoefte van zowel mbo-ers als het werkveld aan de door de opleiding aangegeven wensen omtrent extra scholingsmogelijkheden zonder een hele bachelor opleiding te hoeven doorlopen. Ook is het panel ervan overtuigd geraakt dat er sprake is van een vooralsnog passend niveaoverschil tussen de bachelor SB&RM en de AD Ondernemen.

b. De beoogde lokale profilering is voor het panel, ook na het locatiebezoek, onderbelicht gebleven. In het informatiedossier en in de presentatie en gesprekken tijdens het locatiebezoek zijn stelliger profilerende uitspraken opgenomen dan het panel heeft aangetroffen tijdens de gesprekken, in de studiehandleidingen en in de voorzieningen. De vijf conceptuele pijlers worden wel genoemd en er zijn ook aanwijzingen in de studiehandleidingen dat ze zullen fungeren in opdrachten, maar het panel heeft nog weinig consequente en consistente doorvoering ervan gezien in het hele programma. Iets soortgelijks geldt voor de onderwijsvisie en de didactische uitwerking daarvan. Concepten als digitale leeromgeving en blended learning lijken vooralsnog vooral woorden die verdere doordenking vragen alvorens ze omgezet kunnen worden in niet alleen een degelijke maar ook een inspirerende onderwijsleeromgeving. Het panel adviseert de beschreven en vertelde aanzetten voor uitwerking van de didactische principes in een digitale leeromgeving en blended learning verder uit te werken en te concretiseren in de hele opleiding.

Het bezochte start-up lab van SB&RM van waaruit studenten in groepen een bedrijf opzetten en runnen, is nu nog vooral een lokaal waar het panel zaken gemist heeft als moderne software, online voorzieningen en makerspace. Door de afwezigheid van ondernemers heeft het panel ook de indruk dat het start-up lab nog niet helemaal als een leergemeenschap functioneert zoals in ieder geval op termijn beoogd. Het panel geeft in overweging het start-up lab meer buiten de school te positioneren ter versterking van de uitwisseling met het werkveld.

De opname van stages in het Ad-programma acht het panel een goed idee. De aanvankelijke reserves omtrent de begeleiding en toetsing van stages zijn tijdens de gesprekken weggenomen. Dit neemt niet weg dat het panel adviseert om aandacht te houden voor de kwaliteiten van de stagebegeleiders in de bedrijven. Daarnaast is voor het panel de vraag of de beoogde stages zich voldoende onderscheiden van reguliere stages marketing. Hetzij vanwege de soorten opdrachten die studenten moeten vervullen, hetzij door de keuze van de bedrijven. Het panel verwacht dat de opleiding ook dit aandachtspunt meeneemt in de verdere ontwikkeling van het programma.

De regionale component, en in het bijzonder het netwerken dat wel degelijk specifiek kenmerk blijkt te zijn voor Groningen en omgeving, komt wat het panel betreft in het programma nog te impliciet naar voren. Er gebeurt wel een en ander, bijvoorbeeld als studenten tijdens de stage op bezoek gaan bij elkaars' stagebedrijven, maar het zou meer en duidelijker kunnen. Het panel spreekt de hoop uit dat als netwerken uitdrukkelijker opgenomen is in de opleidingscompetenties, dit onderwerp ook een meer expliciete plaats kan krijgen in zowel het programma als de onderwijsleeromgeving in algemene zin. Bijvoorbeeld door gedurende de opleiding meer te doen aan samenwerking met de gebiedscoöperaties waaraan zowel onderwijs- als onderzoeksprojecten te koppelen zijn en door het start-up lab meer buiten de opleiding te positioneren.

Tegen deze achtergrond onderschrijft het panel verschillende aanbevelingen van het werkveld; met name meer inbreng van ervaringsdeskundigen in het programma en meer focus op online. Dat laatste geldt wat betreft het panel niet alleen voor de inhoud van het programma maar ook in de vormgeving van de (blended) leeromgeving.

c. het panel realiseert zich dat de vraag in hoeverre dit Ad-programma een ondernemersopleiding is onder andere samenhangt met verschillende opvattingen over ondernemen. Waar het panel bij ondernemen vooral denkt aan de procesmatige definitie waarin het creëren van toegevoegde economische en sociale waarde door vernieuwing centraal staat, is in deze opleiding vooral sprake van de meer beroepsmatige benadering waarin het primair gaat om het runnen van een bedrijf. De vraag daarbij is natuurlijk welke opvatting over ondernemen het meest passend is voor deze opleiding in deze regio en in de huidige omstandigheden. Mede door de focus op retail heeft het panel helaas slechts beperkt aandacht aangetroffen voor specifieke ondernemersonderwerpen die zij verwacht bij een opleiding die op wil leiden tot ondernemers zoals kansverkenning, netwerken en design thinking. Tegenover deze bedenkingen van het panel staat de tijdens de gesprekken, vooral met het CvB en de dean van IMM helder uitgelijnde actuele omstandigheid van de Groningse context, zowel in de regio als in de hogeschool en de opleiding. De boogde brugfunctie tussen mbo en hbo komt naar de mening van het panel goed tot z'n recht door het, zover bij het panel bekend unieke, dubbellectoraat *Ondernemen in Verandering* met het Alfacollege en door de betrokkenheid van dit lectoraat bij de opleiding. Ook het starten vanuit de achtergrond waar je goed in bent met elkaar, in dit geval retail, is voor het panel begrijpelijk. Temeer daar er wel degelijk beleid is en gerealiseerd wordt om op termijn de inhoudelijke koers voor zowel de huidige SB&RM opleiding als voor het Ad-programma te verbreden naar ondernemen.



Het ontwikkelteam en de overige docenten hebben tijdens de gesprekken overtuigend laten zien voor deze opleiding te staan, erin te geloven. De CVs tonen dat men adequaat is opgeleid voor het verzorgen van een beroepsmatig ingericht Ad-programma voor de sector retail. Tevens is duidelijk geworden dat de docenten en het IMM niet alleen bereid zijn te investeren richting meer ondernemen, maar dat dit tevens een hogeschool breed beleidsdoel voor de korte en middellange termijn is. Tegen deze achtergrond concludeert het panel dat de onderwijsleeromgeving voldoet, al adviseert het ook om in de nabije toekomst zowel inhoudelijke als de didactische profilering verder te doordenken en concretiseren in alle programmaonderdelen en het werkveld daar uitdrukkelijk bij te betrekken.

*Conclusie: Voldoende*

### **4.3 Toetsing**

*Het Ad-programma beschikt over een adequaat systeem van toetsing*

*Bevindingen*

Informatiedossier geeft aan dat het toetsbeleid van IMM, dat past binnen het toetsbeleid van de Hanzehogeschool, onverkort geldt voor het Ad-programma Ondernemen. Dit toetsbeleid heeft als uitgangspunt dat toetsing studenten moet stimuleren hun competenties zowel individueel als samen met anderen in relevante (praktijk)situaties te verwerven. Daarvoor worden de volgende uitgangspunten gehanteerd: alle eindkwalificaties worden getoetst; toetsing vindt plaats door zinvolle en leerzame beroepsopdrachten; er is variatie in toetsvormen; toetsing is transparant, valide en betrouwbaar; formatieve toetsing is een belangrijk hulpmiddel in het leerproces; toetsvorm en –inhoud zijn congruent met het onderwijs en voor elke toets wordt het eindresultaat per individu vastgesteld. Tevens zijn er duidelijk geoperationaliseerde kwaliteitscriteria voor toetsplannen, toetsen, toetsitems en de borging van de kwaliteit van de toetsing. Ter ondersteuning zijn verschillende checklists ontwikkeld.

Het toetsplan van de opleiding is voor het eerste jaar uitgewerkt. Het geeft per programmaonderdeel inzicht in de variatie van zowel formatieve als summatieve toetsen en in de wijze van beoordelen. Toetsing zal plaatsvinden met beroepsproducten; verschillende soorten opdrachten zoals verslagen, presentaties en video's; schriftelijke tentamens en portfolio's. Ook is duidelijk sprake van toetsing van zowel theorie als praktijk. Hoewel in enkele gevallen groepstoetsing plaatsvindt, zijn de meeste summatieve toetsen individuele toetsen. Integrale opdrachten worden lopende het blok formatief getoetst en door medestudenten en docenten van tussentijdse feedback voorzien.

Tijdens het gesprek met de examen- en toetscommissie is gebleken dat iedere student verplicht is zowel alle formatieve als alle summatieve toetsen af te leggen. De reden om dit ook voor de formatieve toetsen te eisen, ongeacht de voortgang in het leerproces die de student daarin heeft laten zien, is dat 'het altijd beter kan'.

De examencommissie en de door haar gemandateerde toetscommissie bewaken de toetskwaliteit. Alle toetsen en toetsmatrijzen worden door twee BKE-gekwalificeerde docenten geconstrueerd. De toetscommissie organiseert kalibreersessies om eenduidigheid in beoordelingen van toetsprestaties in relatie tot leeruitkomsten te borgen.

Het afstudeerprogramma bestaat voor beide specialisaties uit een stage, een onderzoeksopdracht, professionele bedrijfscommunicatie en persoonlijke en professionele effectiviteit.

Het is niet duidelijk geworden in hoeverre dit alles tezamen in 1 portfoliotoets getoetst en beoordeeld wordt of als afzonderlijke onderdelen.

Alle beoordelingen van het eindniveau worden door twee examinatoren van de opleiding gerealiseerd, waarbij de 2<sup>e</sup> beoordelaar de begeleider van de student is. Bij intrapreneurship heeft de opdrachtgever vanuit het MKB een adviserende rol omtrent de bruikbaarheid van de resultaten en de professionele effectiviteit en communicatie van de student.

De examencommissie bekijkt steekproefsgewijs afstudeer portfolio's. Bij bezwaren tegen gegeven beoordelingen benoemt ze zo nodig een derde beoordelaar om tot een bindend oordeel te komen. Voorheen gebeurde dit bij opleidingen van IMM vaker dan tegenwoordig. De voorzitter van de examencommissie ziet dit als een positief gevolg van kalibreersessie rond afstudeerwerken waaraan de examencommissie zelf ook deelneemt. Daarnaast observeert de examencommissie eindgesprekken. Voor het toezicht op het Ad eindniveau vertrouwt de examencommissie op de kennis hierover in de opleiding vanuit het landelijk overleg.

#### *Overwegingen*

Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding met haar toetsbeleid en kwaliteitsborging van de toetsing nauw aansluit bij de staande praktijken in IMM en de opgedane ervaring bij SB&RM. Het toetsplan laat passende variatie zien in de toetsing. Het panel vraagt zich wel af of er niet wat veel kennistoetsen worden afgenomen voor een zo praktisch ingerichte opleiding als de Ad Ondernemen. Temeer daar in het programma benadrukt wordt dat theorie zoveel mogelijk direct in de praktijk wordt toegepast. Dat zo zijnde verwachtte het panel iets minder kennistoetsen en iets meer casus- of anderszins praktijkgerichte toetsen.

Een tweede verrassend punt voor het panel vormt het verplicht stellen van alle formatieve toetsen ongeacht de voortgang van het leerproces die uit de formatieve toetsprestaties blijkt. Het geeft in overweging om, als prestaties op formatieve toetsen ruim aan de maat zijn, een student vrijstelling te geven voor de overige formatieve toetsen. Zo kan de student via de summatieve toets bewijzen het beoogde prestatieniveau behaald te hebben en tussentijds de kostbare studietijd aan iets anders besteden dat wellicht meer aandacht behoeft.

De examencommissie en toetscommissie zijn naar het oordeel van het panel functioneel ingericht en pakken hun taak serieus op. Vooral de eigen betrokkenheid bij kalibreersessies en het observeren bij afstudeergesprekken laten zien dat zij waken over de borging van de beoogde kwaliteit en eindkwalificaties. Toch lijkt het er ook op dat de examencommissie nog wat zoekende is naar wat precies het AD niveau zal moeten zijn. Tijdens het gesprek is aangegeven dat zij daarvoor vertrouwt op enerzijds de opleidingscompetenties en de leeruitkomsten en anderzijds op de bevindingen uit het landelijk overleg.

Alles overziend concludeert het panel dat de opleiding voldoet aan standaard 3: toetsing.

*Conclusie: Voldoende*

#### **4.4 Algemene conclusie over de kwaliteit van het Ad-programma**

Het panel concludeert dat de kwaliteit van het Ad-programma Ondernemen voor alle standaarden voldoende is. Het panel heeft een consistente opleiding aangetroffen die gedragen wordt door een enthousiast ontwikkelteam en vakdocenten. Het programma is degelijk en vervult een brugfunctie naar zowel werkveld als hbo.

Het panel komt tot een eindoordeel voldoende ten aanzien van de kwaliteit van het nieuwe Associate-degreeprogramma Ondernemen van de Hanzehogeschool Groningen en adviseert de NVAO om overeenkomstig te besluiten.

#### **4.5 Aanbevelingen**

Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding zich nog verder wil ontwikkelen in de richting van ondernemen in de regio. Dat brengt het panel tot drie aanbevelingen.

1. Gezien de grote rol die netwerken nu al speelt, beveelt het panel aan om dit aspect expliciet op te nemen in de opleidingscompetenties en er in het programma meer aandacht aan te besteden dan nu nog het geval is.
2. Overweeg het start-up lab meer buiten de school te positioneren zodat meer uitwisseling en samenwerking met het werkveld mogelijk wordt.
3. Doordenk en concretiseer de didactische uitgangspunten verder; er zijn aanzetten waar meer uit te halen is.

## 5 Overzicht oordelen

Onderwerp	Standaarden	Oordeel
<b>1 Beoogde eindkwalificaties</b>	1. De beoogde eindkwalificaties van het Ad-programma zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	Voldoende
<b>2 Onderwijsleeromgeving</b>	2. Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren	Voldoende
<b>3 Toetsing</b>	3. Het Ad-programma beschikt over een adequaat systeem van toetsing	Voldoende
<b>Algemene conclusie</b>		<b>Voldoende</b>

## Bijlage 1: Samenstelling panel

De NVAO heeft een panel vastgesteld met volgende samenstelling:

– Voorzitter: Dr. I.A.M. (Ingrid) Wakkee, Lector Ondernemen Hogeschool van Amsterdam;

Leden:

- D. (Dominique) Roodhooft, Consultant, daarvoor projectmanager Ghententrepreneur
- R. (Roland) van der Poel, Onderwijsmanager Associate degree programma's economisch domein, Rotterdam Academy van de Hogeschool Rotterdam.
- M. (Mark) Prins, (*student-lid*), student hbo-bachelor Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden.

**Dr. I.A.M. (Ingrid) Wakkee** is sinds 1 juni 2016 als Lector Ondernemerschap verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam waar zij sturing geeft aan het ondernemerschapsonderzoek en –ondersteuningsprogramma. Haar onderzoek richt zich op ondernemerschapsonderwijs, collaboratief ondernemen maar ook op het proces van falen, leren en wederopstanding in de context van ondernemerschap en de rol die het netwerk hierbij speelt. Voor zij begon als Lector werkte Ingrid aan de Vrije Universiteit waar zij onder meer verantwoordelijk was voor de minor entrepreneurship. Zij werkt samen met collega-wetenschappers uit binnen- en buitenland, is als visiting professor verbonden aan de Thapar School of Management in India en begeleidt meerdere promovendi. De uitkomsten van haar onderzoek zijn gepubliceerd in nationale en internationale wetenschappelijke tijdschriften op het gebied van entrepreneurship.

**Dominique Roodhooft** is zelfstandig consultant in de gezondheidszorg en bestuurder in zorgorganisaties. Zij studeerde Bio-ingenieurswetenschappen aan de KU Leuven en heeft internationale bedrijfservaring opgedaan bij Agfa in industriële marketing. Ze verbleef een aantal jaren in Concepción, Chili waar ze gewerkt heeft als consultant en les gaf aan de Universidad del Desarrollo. Bij de Arteveldehogeschool heeft ze ondernemerschapsonderwijs mee vorm gegeven en studenten begeleid in de start van hun bedrijf. Ze stond mee aan de wieg van Student Ghententrepreneur dat ondernemerschap bij de Gentse student moet stimuleren. Ze heeft bestuurservaring in de publieke sector (bestuurder in AZ Maria Middelaars en Zorg-Saam VZW), was actief in het onderwijs (Universidad Del Desarrollo, Arteveldehogeschool) en heeft ervaring in de privé-sector (Agfa). Ze heeft als deskundige veelvuldig samengewerkt met koepelorganisaties en de overheid in werkgroepen en projecten (Vlaams Agentschap Ondernemen, stad Gent, VOKA, VKW, Unizo, iMinds, KBC, Xerius).

**Roland van der Poel** is onderwijsmanager bij de Rotterdam Academy. De Rotterdam Academy huisvest alle Associate degree programma's van de Hogeschool Rotterdam. Hij is founding father van de Rotterdam Academy die sinds 2011 een groot succes is geworden. Roland is sinds 2010 in dienst van de Hogeschool Rotterdam en was voor zijn volledige overstap naar de Rotterdam Academy verantwoordelijk voor de bachelor opleidingen SBRM en Commerciële Economie. Hij heeft in 2015 de Ad7 in het leven geroepen en hij is ook in Europees verband als bestuurslid van CHAIN5 betrokken bij Ad onderwijs.

Voor zijn toetreding tot het hoger onderwijs was hij zelfstandig ondernemer en consultant op het gebied van flexibele arbeidsvoorwaardenpakketten. Roland heeft economische geschiedenis gestudeerd in Leiden en zijn Executive MBA afgerond bij Nyenrode in combinatie met de University of Orgeon (USA) en Stellenbosch university (Zuid Afrika). Op dit moment is hij bij de University of Toledo bezig met zijn PhD in Community College Leadership.

**Mark Prins** is vierdejaars student HRM aan de Hogeschool Leiden. Gedurende zijn opleiding heeft hij zich intensief bezig gehouden met de opleiding als voorzitter van de opleidingscommissie. Naast zijn studie is hij als begeleider werkzaam geweest binnen de verstandelijk gehandicaptenzorg. Op dit moment studeert hij af door middel van een onderzoek omtrent de participatiewet bij het Ministerie van Economische Zaken. Voorafgaand aan zijn HBO-studie heeft Mark Sport & Bewegen gestudeerd aan het Alfa-College in Groningen. Dit heeft hij gecombineerd met een topsport carrière.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheids- en onpartijdigheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Het panel werd bijgestaan door ir. S. (Lineke) van Bruggen, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator en drs. J. (Johanneke) Braaksma, onderwijskundig adviseur OAKnet, secretaris.

## Bijlage 2: Programma locatiebezoek

Het panel heeft een bezoek gebracht aan de Hanzehogeschool op 17 november 2017.

### Programma:

- 8.15 – 8.30 inloop/ontvangst**
- 8.30 – 9.30 intern overleg / materiaal bekijken**
- 9.30 – 10.00 presentatie van de opleiding**  
Jeroen Loef MEd, HSD Ondernemerschap, lid examencommissie,  
lid lectoraat Ondernemen in Verandering  
Drs. Debbie Martens-Pras, HSD Bedrijfscommunicatie,  
lid toetscommissie  
Drs. Sonja van Dijk, teamleider SB&RM en minoren Ondernemerschap,  
projectleider Ad Ondernemen
- 10.00 – 10.15 pauze, intern overleg**
- 10.15 – 11.00 inhoud en leeromgeving:** Ontwikkelteam en beoogde docenten  
André Bergsma MSc, Ondernemerschap en Marketing,  
lid lectoraat Ondernemen in Verandering  
Wilma Hendrikse MHD, Professionele ontwikkeling en effectiviteit,  
lid toelatingscommissie en lid stagecommissie  
Remco Hulst MEd, Ondernemerschap en Bedrijfsvoering  
Rinze Kiemel ML, Coördinator Praktijk, stages en afstuderen  
Jeroen Loef MEd, HSD Ondernemerschap, lid examencommissie,  
lid lectoraat Ondernemen in Verandering  
Drs. Debbie Martens-Pras, HSD Bedrijfscommunicatie, lid toetscommissie
- 11.00 -11.15 pauze / intern overleg**
- 11.15 – 12.00 start-up lab: studenten aan de slag**  
Jeroen Loef en André Bergsma met studenten jaar 1 SB&RM die hun eigen bedrijf oprichten
- 12.00 – 13.15 lunch en materiaal bekijken**
- 13.15 - 13.45 gesprek met CvB-lid en managementteam van het IMM**  
Drs. Rob Verhofstad, CvB  
Drs. Paul Ganzeboom, dean Instituut voor Marketing Management,  
Leading Dean Marianne van Os Centrum voor Ondernemen  
Drs. Sonja van Dijk, teamleider SBRM, portefeuille onderwijs IMM,  
projectleider Ad Ondernemen

- 13.45 – 14.30 toetsing en borging van het eindniveau:** hogeschooldocenten, leden van examencommissie, toetscommissie en toelatingscommissie  
 Mr. Marianne Koopmans, voorzitter examencommissie IMM  
 Jeroen Loef MEd, HSD Ondernemerschap, lid examencommissie Ad Ondernemen  
 Drs. Debbie Martens-Pras, HSD Bedrijfscommunicatie, lid toetscommissie Ad Ondernemen  
 Wilma Hendrikse MHD, Professionele effectiviteit, lid toelatingscommissie Ad Ondernemen
- 14.30 -14.45 pauze / intern overleg**
- 14.45 – 15.30 werkveld en lectoraat:** leden werkveldadviescommissie, lector Ondernemen in Verandering, Coördinator praktijk, stages en afstuderen
- Ivo van de Boer, Commercieel directeur Store support, werkveldadviescommissie IMM, alumnus SB&RM  
 Pieter van Leijen, heeft eigen bedrijf, alumnus SB&RM met mbo-achtergrond  
 Rik Ruijter, manager sales & marketing Holthausengroep, alumnus SB&RM met mbo-achtergrond  
 Dr. Alexander grit, lector Ondernemen in Verandering  
 Rinze Kiemel ML, Coördinator praktijk, stages en afstuderen.
- 15.30 – 15.45 gesprek met CvB-lid en dean IMM**  
 Drs. Rob Verhofstad, CvB  
 Drs. Paul Ganzeboom, dean Instituut voor Marketing Management, Leading Dean Marianne van Os Centrum voor Ondernemen
- 15.45 – 16.45 beoordelingsoverleg panel**
- 16.45 – 17.15 terugkoppeling:** allen voor zover mogelijk



## Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten

### *Informatiedossier Ad-programma*

- Informatiedossier toets nieuwe opleiding Associate degree Ondernemen. Accreditatieaanvraag door Instituut voor Marketing Management Hanzehogeschool Groningen. Maart 2017
- Bijlagen bij Informatiedossier toets nieuwe opleiding Associate degree Ondernemen. Accreditatieaanvraag door Instituut voor Marketing Management Hanzehogeschool Groningen. Maart 2017

### *Documenten beschikbaar gesteld tijdens locatiebezoek*

- Onderwijs- en examenregeling Associate degree Ondernemen 2017-2018, Instituut voor Marketing Management, Hanzehogeschool Groningen.
- Opleidings- en beroepsprofiel Associate degree Ondernemen Hanzehogeschool Groningen.
- Studiehandleidingen:
  - Entrepreneurship in een Start-up Lab, semester 1 - blok 1 en 2 - jaar 1.
  - Intrapreneurship in MKB of multi-channel Retail, semester 2 - blok 3 en 4 – jaar 1.
  - Rekenvaardigheden 1 en 2, blok 2 en 3 – jaar 1.
  - Bedrijfscommunicatie jaar 1.
  - Persoonlijke effectiviteit jaar 1.
  - Communicatie Engels jaar 1.
- Opzet stagehandleidingen:
  - semester 2 – blok 3 – jaar 2.
  - eindwerkstuk – semester 2 – blok 4 – jaar 2.
- Literatuurlijst jaar 1.
  
- Zo werkt de HG, Handboek werkwijze Hanzehogeschool Groningen, oktober 2017.
- Studentenstatuut Hanzehogeschool Groningen 2017-2018.
- Vernieuwen in Verbinding, Strategisch plan 2016-2020, Hanzehogeschool Groningen,
- Strategisch plan 2016-2020, Schooljaarplan 2017-2018, Instituut voor Marketing Management, juli 2017.
- Toelatingsbeleid, inclusief doorstroom naar SB&RM / ORM, resterend programma bachelor.
- Toetsbeleid 2017-2020, Instituut voor Marketing Management, juni 2017.
- De onderzoeksvisie van het Instituut voor Marketing Management (IMM) van de Hanzehogeschool Groningen, september 2017.
- Diverse publicaties Lectoraat Marklinq, Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap.
- Ondernemerschap op de Hanzehogeschool, Visie, aanpak en instrumentarium voor valorisatie en ondernemerschap, Hanzehogeschool Groningen, voorjaar 2014.
- HG/VNO-label Ondernemen, Een stappenplan, Hanzehogeschool Groningen, februari 2015.
- Towards Explorative Space, Alexander Grit – Research Group Entrepreneurship in Transition, Hanzehogeschool Groningen, Alfa-college, oktober 2017.
- Werkveldbijeenkomst Ad Ondernemen 19-09-2017.

## Bijlage 4: Lijst met afkortingen

Ba	bachelor
BBA	Bachelor of Business Administration
BKE	Basis Kwalificatie Examinering
BMC	Business Model Canvas
EC	European Credits (studiepunten)
hbo	hoger beroepsonderwijs
HRM	Human Resource Management
IMM	Instituut voor Marketing Management
Ma	master
MKB	Midden en Klein Bedrijf
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
ROC	Regionaal Opleidings Centrum
SB&RM	Small Business and Retail Management

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op beperkte toetsing van het nieuwe Associate-degreeprogramma Ondernemen van de Hanzehogeschool Groningen.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)  
Parkstraat 28  
Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG  
T 31 70 312 23 00  
E [info@nvaio.net](mailto:info@nvaio.net)  
W [www.nvaio.net](http://www.nvaio.net)

Aanvraagnummer 005830