

Avans Hogeschool

**Ad Ondernemerschap & Retail Management
Den Bosch**

Opleidingsbeoordeling met erkenning ITK

Samenvatting

In december 2024 is de bestaande Associate Degree-opleiding (Ad) Ondernemerschap & Retail Management van Avans Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het gaat om de opleidingsvariant die deel uit maakt van de Avans Academie Associate degrees (AAAd), gevestigd in 's-Hertogenbosch.

Het panel beoordeelt de opleiding in haar geheel als **positief**. Het onderwijs wordt vormgegeven door een ondernemend team dat veel oog heeft voor de individuele begeleiding van de student. Het team heeft een studeerbaar, uitdagend en goed samenhangend curriculum neergezet dat studenten veel ruimte biedt om zich als ondernemer te ontwikkelen. Studenten voelen zich gestimuleerd en gesteund door docenten bij het soms taaie proces van het opzetten en draaiend maken van een eigen onderneming.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een passend en actueel beroepsbeeld dat in samenwerking met het eigen werkveld tot stand gekomen is en kiest voor een profilering op ondernemerschap. Het curriculum van de opleiding is gebaseerd op de 15 competenties van het internationaal gangbare Entrepreneurship Competence Framework dat zich inzichtelijk verhoudt tot de tien competenties die zijn vastgelegd in het landelijke document Beroeps- en Opleidingsprofiel Ondernemerschap en Retail Management uit 2018. De opleiding is daarnaast betrokken bij het recent opgestelde vernieuwde landelijk opleidingsprofiel (juni 2024). Dit nieuwe profiel werkt met zes leeruitkomsten en heeft meer aandacht voor de ondernemende mindset, waardecreatie en samenwerken & netwerken. Vanaf het studiejaar 2024-2025 werken de studenten aan het bereiken van deze leeruitkomsten. Het panel beveelt de opleiding aan te blijven investeren in de samenwerking met en bezetting van de Werkveldadviesraad.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding beschikt over een sterk gestructureerd curriculum met een herkenbaar en relevant accent op commercieel ondernemerschap. De heldere indeling in fases en de praktische opzet van de opleiding past goed bij het Ad-niveau. Er is een krachtig docententeam dat zeer studentgericht werkt en zorgt voor een veilige thuisbasis voor studenten. De digitale leeromgeving is consistent uitgewerkt.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding beschikt over een goed gestructureerd systeem van toetsing dat zich kenmerkt door een mooie samenhang tussen formatieve en summatieve elementen. De opleiding baseert haar toetsing nu grotendeels op beroepsproducten. Een aanbeveling is om in de doorontwikkeling van de toetsing meer aandacht in te ruimen voor toetsing van de ontwikkeling van het ondernemend gedrag van de student. De borging van het toetssysteem is op orde, onder andere door goede samenwerking tussen examinatoren en de wijze waarop de verantwoordelijkheid voor toetsing in het team en in de academie is geregeld. De academiebrede examencommissie vervult haar wettelijke taken naar behoren.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Zij realiseert wat ze beoogt: ze levert ondernemers af met voldoende bagage om succesvol te ondernemen. De eindwerken laten aansprekende voorbeelden daarvan zien. Deze eindwerken zijn voor studenten en hun (eigen) onderneming relevant en tegelijk een inhoudelijke uitdaging. De opzet van het afstudeerprogramma is ambitieus voor het Ad-niveau, studenten hebben moeite met het analysedeel ervan. Wel komen zij tot praktische en relevante oplossingen. De beoordelingen zijn terecht en over het algemeen goed navolgbaar. Onder de alumni zijn veel voorbeelden van succesvolle ondernemers. De opleiding zou hier nog meer mee kunnen samenwerken.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	6
Schets van de opleiding / Karakteristiek	8
Basisgegevens opleiding	9
Terugblik vorige visitatie	10
Beoordeling NVAO-standaarden	11
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	12
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	15
Standaard 3 Toetsing	20
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	24
Eindoordeel over de opleiding	26
Aanbevelingen	27
Bijlagen	28
1. Bezoekprogramma	29
2. Bestudeerde documenten	30

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande Associate Degree-opleiding Ondernemerschap & Retailmanagement van Avans Hogeschool, die aangeboden wordt door de Avans Academie voor Associate degrees (AAAd) te Den Bosch. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans Hogeschool en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het een enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, de Uitvoeringsregels accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland 2024* van de NVAO en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2024 Opleidingsbeoordeling met erkenning ITK*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 17 december 2024. Het visitatiepanel bestond uit:

Naam	Rol	Korte functiebeschrijving
E.T.M. Hendriks	voorzitter, domeindeskundige	Hogeschooldocent aan de opleiding Business Studies van Hogeschool Inholland
J.G. Kok MEd.	domeindeskundige	Hogeschooldocent aan de opleiding Ondernemerschap & Retail Management (ORM) van de Hogeschool Utrecht
Drs. P.W. Fernig	domeindeskundige	Interimmanager en adviseur voor onderwijs- en zorginstellingen
W.Smudde	studentlid	Bachelorstudent Ondernemerschap & Retailmanagement bij Windesheim

De heer drs. R. Pijpers, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

De opleiding Ondernemerschap & Retailmanagement is ingedeeld in de visitatiegroep HBO Small Business groep 3. Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant, voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. De afstemming tussen de panels wordt verder geborgd door de ondersteuning van, zo veel mogelijk, dezelfde auditor vanuit NQA en andere evaluatiebureaus en door de inzet van getrainde voorzitters.

Werkwijze panel en procesverloop

Voor de opleidingsbeoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel vijftien afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd. Deze vijftien dossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van alumni van de afgelopen twee jaar. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in studentwaardering, opleidingsvarianten en studieroutes.

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. In het overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA en het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezoekdag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezoekdag om (inloopsprekuren). Hiervan is geen gebruik gemaakt.

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, die is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd bij de opleiding. De panelleden hebben 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, 3 februari 2025

Panelvoorzitter

Auditor

E.T.M. Hendriks

R. Pijpers

Schets van de opleiding

De Ad-opleiding Ondernemerschap & Retail Management (ORM) maakt deel uit van de Avans Academie Associate degrees (AAAd) die bestaat sinds 2017 en inmiddels 13 Ad-opleidingen verzorgt in het economisch, technisch en sociaal domein. De Ad ORM was een van de eerste Ad-opleidingen van de academie. In het cohort van 2017 is de opleiding begonnen met 56 studenten en drie docenten. Inmiddels telt de opleiding meer dan 170 studenten en is er een docententeam van 6,6 FTE. Er is een licht groeiende instroom richting 100 studenten per studiejaar.

Bij Avans Hogeschool zijn er meerdere locaties waar de Ad-opleiding Ondernemerschap & Retail Management wordt aangeboden. De locaties hebben elk een eigen profiel en onderwijsaanpak maar leiden op tot dezelfde eindkwalificaties en hebben allemaal als doel om studenten als aankomende ondernemer of ondernemende werknemer klaar te maken voor een continu veranderende interne en externe omgeving. De Ad-opleiding in Den Bosch legt de focus op ondernemerschap.

De opleiding leidt studenten in een tweejarige voltijdopleiding op tot intrapreneur of entrepreneur. Dit gebeurt op een praktijkgerichte manier: elke student start bij aanvang van de opleiding een eigen bedrijf en werkt hier gedurende acht studieblokken aan. Na ieder blok kan de student ervoor kiezen verder te gaan als intrapreneur, wat inhoudt dat hij zich focust op ondernemerschap binnen de context van een bestaande (niet eigen) onderneming. De groei van de al dan niet eigen onderneming staat centraal in het leerproces van de student en is de rode draad in het curriculum van de opleiding.

Vanaf 2021 werkt de opleiding aan een nieuw onderwijsmodel in lijn met de ambities van Avans voor 2025. Dat betekent onder andere dat zij werkt aan beroepsgerichtheid en integratie van toetsing, grotere eenheden en keuzevrijheid van studenten. De opleiding heeft veel van de ambities inmiddels gerealiseerd, maar blijft zich bezinnen op verdere ontwikkeling. Een nog te realiseren ambitie is om in 2027 het bijzonder kenmerk duurzaamheid te behalen.

Basisgegevens opleiding

Instelling	
Naam in RIO	Avans Hogeschool
Adres	Postbus 1097, 5004 BB Tilburg
Website	www.avans.nl
BRIN-nummer	07GR
Status	Bekostigd
ITK	Positief

Opleiding	
Eerste naam in RIO	Ondernemerschap & Retailmanagement
Locatie	Den Bosch
ISAT-code	80010
RIO-onderdeel	Domein Economie
Oriëntatie en Niveau	Ad
Voertaal	Nederlands
Verleende graad en toevoeging van de graad	Ad
Studielast in EC	120
Variant(en)	Voltijd
Inleverdatum beoordelingsrapport	01-05-2025
Datum locatiebezoek beoordelingspanel	17-12-2024

Terugblik vorige visitatie

In 2019 is de opleiding positief geaccrediteerd. De opleiding heeft daarbij acht aanbevelingen meegekregen, die zij in de ogen van het huidige panel allemaal voldoende heeft opgepakt.

Ten aanzien van standaard 1 waren er twee aanbevelingen. De eerste ging over het versterken van de feedbackcyclus met het beroepenveld. Het huidige panel heeft kunnen constateren dat er nu een goed functionerende werkveldadviesraad is, met een vaste bezetting en een goed draaiende vergadercyclus (drie keer per jaar). De tweede aanbeveling ging over de versterking van het duurzaamheidsprofiel, in lijn met de Avans ambitie. Het panel heeft gezien dat de opleiding hier stappen heeft gezet en dat de ambitie om in 2027 het bijzonder kenmerk duurzaamheid te behalen realistisch is.

Bij standaard 2 waren er drie aanbevelingen. De eerste ging over de complexiteit van het werken met de 60 deelcompetenties voor de businesscoaches. De opleiding is inmiddels gaan werken met 15 overkoepelende competenties en met ingang van 2024 gebruikt zij de zes leeruitkomsten uit het recent vernieuwde landelijk opleidingsprofiel. De tweede aanbeveling behelsde het belang van praktijkervaring van docenten bij een voorziene groei van het team. Het panel heeft gezien dat er nog steeds veel praktijkervaring is in het team, ook bij de nieuwe docenten. De derde aanbeveling ging over het meer ondersteunen van studenten bij het levensvatbaar maken van de eigen onderneming. Het panel heeft kunnen zien dat er ruim voldoende feedback en coaching is en dat studenten dat ook zo ervaren. De mogelijkheid (sinds 2021) om na ieder blok ook voor het intrapreneurship te kiezen heeft als gevolg dat de studenten meer focus hebben op de levensvatbaarheid van de eigen onderneming, omdat zij continu de afweging maken of het de moeite waard is deze door te zetten.

Bij standaard 4 waren er eveneens drie aanbevelingen. De eerste ging over de schriftelijke taalvaardigheid van studenten die tekortschoot bij de afstudeerwerken. De opleiding heeft inmiddels bij meerdere beroepsproducten extra eisen gesteld aan taalverzorging en studenten kunnen middels het programma Skillstown hun taalvaardigheid zelf bijspijkeren. Het huidige panel vindt het taalniveau van de eindwerken nu acceptabel. De tweede aanbeveling spoorde de opleiding aan om het duurzaamheidsaspect in de eindwerken een plek te geven. De opleiding heeft dit nu een expliciet onderdeel van het afstudeerprogramma gemaakt. De derde aanbeveling was in de eindwerken meer aandacht te besteden aan de levensvatbaarheid van de onderneming. Zoals uit de beschrijving bij standaard 3 en 4 verderop in dit rapport zal blijken, heeft de opleiding hier inmiddels veel aandacht voor.

Beoordeling NVAO-standaarden

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een passend en actueel beroepsbeeld dat in samenspraak met het eigen werkveld tot stand gekomen is en kiest voor een profilering op ondernemerschap. Het curriculum van de opleiding is gebaseerd op de 15 competenties van het internationaal gangbare Entrepreneurship Competence Framework dat zich inzichtelijk verhoudt tot de tien competenties die zijn vastgelegd in het landelijke document Beroeps- en Opleidingsprofiel Ondernemerschap en Retail Management uit 2018. De opleiding is daarnaast betrokken bij het recent opgestelde vernieuwde landelijk opleidingsprofiel (juni 2024). Dit nieuwe profiel werkt met zes leeruitkomsten en heeft meer aandacht voor de ondernemende mindset, waardecreatie en samenwerken & netwerken. Vanaf het studiejaar 2024-2025 werken de studenten aan het bereiken van deze leeruitkomsten. Het panel beveelt de opleiding aan te blijven investeren in de samenwerking met en bezetting van de WAR.

Onderbouwing

Beroepsbeeld

De opleiding beschrijft in haar eigen mission statement helder waarvoor zij opleidt: *“Onze opleiding leidt op tot een startbekwame, zelfstandig startende ondernemer die kansen en ideeën omzet in acties en deze transformeert in waarde voor anderen en op die wijze een duurzame onderneming realiseert. Onze ad’ers zijn zelfsturend, leergierig en hebben een open houding waarbij ze fouten durven te maken. Flexibel en creatief bouwen ze effectief netwerken op en onderhouden deze. De student wordt opgeleid vanuit de ondernemerscompetenties, ofwel voor de rol van zelfstandig ondernemer ofwel een rol voor het intrapreneurship in het MKB. De Ad ORM’er leert door middel van de Lean Startup-methodiek (Build-Measure-Learn) om te innoveren en nieuwe business te ontwikkelen.”* Met dit statement maakt de opleiding ook duidelijk dat zij zich focust op ondernemerschap. Hiermee onderscheidt zij zich van de andere ORM-opleidingsvarianten binnen Avans die focus hebben op Retail Management (zie ook de oplegger bij dit rapport). Het panel vindt de gekozen profilering passend en actueel en ziet ook dat deze ondersteund wordt door de eigen werkveldcommissie.

Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten zijn volgens het panel duidelijk gebaseerd op de 15 competenties van het Entrepreneurship Competence Framework. Dit internationaal gangbare raamwerk ligt ook ten grondslag aan de tien competenties uit het landelijke document Beroeps- en Opleidingsprofiel Ondernemerschap en Retail Management uit 2018 en is eveneens gebruikt bij het opstellen van het vernieuwde landelijk opleidingsprofiel (juni 2024). Dit nieuwe profiel werkt met zes leeruitkomsten en heeft meer aandacht voor de ondernemende mindset, waardecreatie en

samenwerken & netwerken. In de landelijke documenten uit 2018 en 2024 staat ook uitgewerkt hoe de competenties en leeruitkomsten zich verhouden tot de Dublin descriptoren en het EQF raamwerk (niveau 5) en wordt inzichtelijk gemaakt hoe de competenties uit het landelijk opleidingsprofiel uit 2018 en de leeruitkomsten uit het nieuwe landelijk profiel uit 2024 zich verhouden tot de 15 competenties uit het Entrepreneurship Competence Framework.

De nieuwe accenten in het nieuwe opleidingsprofiel sluiten goed aan bij de ambities op het gebied van duurzaamheid uit de Avans Ambitie 2025 waar de opleiding al langer mee werkte. Vandaar dat de opleiding het vernieuwde opleidingsprofiel kan omarmen zonder dat dit een ingrijpende koerswijziging vraagt. De opleiding maakt in de ogen van het panel goed gebruik van genoemde richtinggevende documenten. Zij beschouwt de 15 competenties uit het Entrepreneurship Competence Framework als de ruggengraat van haar curriculum en werkt in de geest van de landelijke opleidingsprofielen. Hiermee staat in de ogen van het panel een goede basis voor een relevant, actueel en gestructureerd ondernemerschapscurriculum.

Vergelijking ORM- leeruitkomsten en EntreComp competenties	EntreComp competenties														
	Ideas & Opportunities						Resources				Into Action				
ORM-leeruitkomsten	Spotting opportunities	Creativity	Vision	Valuing Ideas	Ethical and sustainable thinking	Self-Awareness & Self-efficacy	Motivation & Perseverancy	Mobilising resources	Financial & economic literacy	Mobilising others	Taking the initiative	Planning & management	Coping with uncertainty, ambiguity & risk	Working with others	Learning through experience
Ondernemende mindset	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Innoveren	x	x	x	x	x						x			x	
Waardecreatie	x	x	x	x	x			x			x			x	x
Samenwerken en netwerken	x			x	x			x		x	x			x	x
Managen en organiseren					x			x	x	x	x	x	x	x	
Onderzoek en analyse	x	x		x	x								x		x

Tabel 1: de 15 Entrecomp competenties in relatie tot de nieuwe leeruitkomsten (bron opleidingskader ORM 2024).

Afstemmen beroepenveld

De opleiding werkt met een Werkveldadviesraad (WAR) die drie keer per jaar bij elkaar komt. Het panel heeft verslagen van de WAR ingezien en heeft kunnen constateren dat deze onder andere feedback heeft gegeven over het nieuwe beroepsprofiel. In de gesprekken met leden van de WAR heeft het panel kunnen constateren dat er sprake is van betrokken leden die zich ook anderszins graag inzetten voor de opleiding, bijvoorbeeld als adviseur bij afstudeerzittingen of als deelnemer aan speeddates met studenten. Het panel denkt wel dat de WAR in bezetting nog aan strategisch gewicht kan winnen, wanneer zij meer uitgenodigd wordt om ook aan de voorkant bij onderwijsontwikkeling mee te denken. Ten aanzien van de bezetting van de WAR constateert het panel dat het intrapreneurship nog niet vertegenwoordigd is. Het panel beveelt de opleiding aan te blijven investeren in de samenwerking met en bezetting van de WAR.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding beschikt over een sterk gestructureerd curriculum afgeleid van het Entrepreneurship Competence Framework met een herkenbaar en relevant accent op commercieel ondernemerschap. De heldere indeling in fases en de praktische opzet van de opleiding past goed bij het Ad-niveau. Er is een krachtig docententeam dat zeer studentgericht werkt en zorgt voor een veilige thuisbasis voor studenten. De digitale leeromgeving is consistent uitgewerkt.

Onderbouwing

Opzet en inhoud van het programma

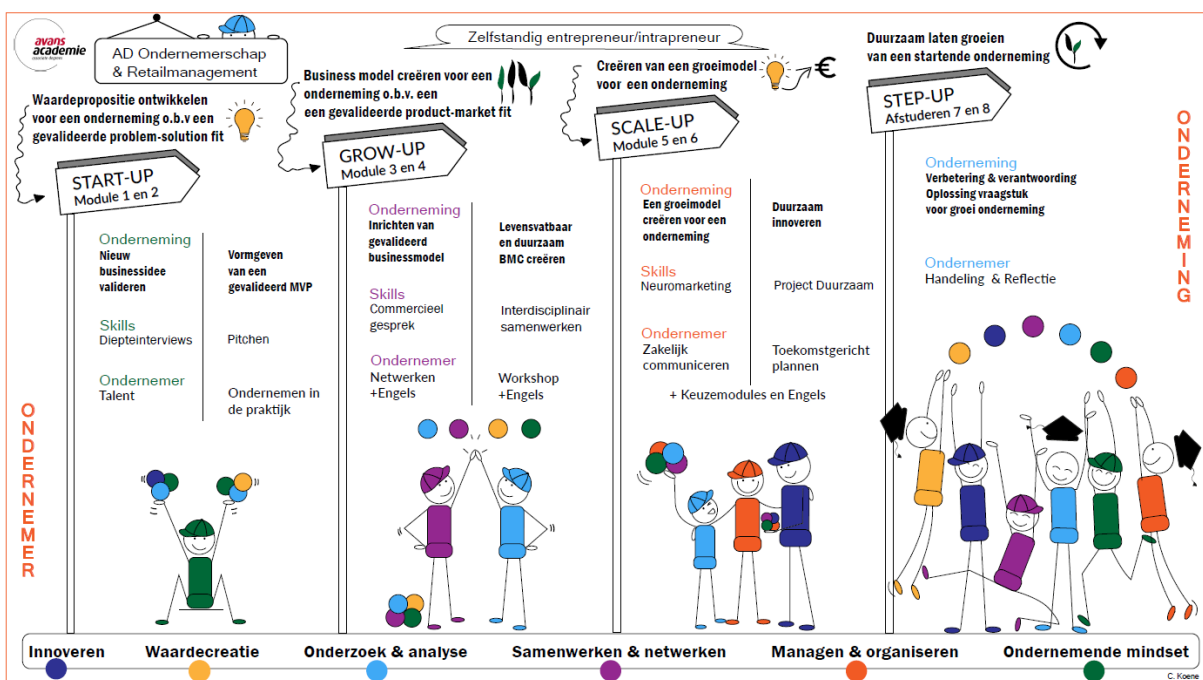
Het tweejarig programma van de opleiding beoogt studenten op te leiden tot zelfstandig ondernemerschap. Het ontwikkelen van een eigen onderneming staat daarom centraal in het curriculum. De opleiding heeft dit georganiseerd door ieder half jaar te focussen op een volgende fase in de levenscyclus van de onderneming. Zo staat het eerste half jaar in het teken van de Start-up. Studenten ontwikkelen in deze fase hun idee voor een onderneming, verkennen de haalbaarheid en onderzoeken of het ondernemen bij hen past. In het tweede half jaar, de Grow-up fase, werken de studenten hun businessmodel verder uit en wordt de onderneming daadwerkelijk gestart. In het eerste half jaar van jaar twee, de Scale-up fase, creëren studenten een groeimodel voor hun onderneming en bouwen zij hun onderneming verder uit. Het laatste half jaar, de afstudeerfase, staat de Step-up centraal, waarin studenten een urgent vraagstuk van de (eigen) onderneming oppakken en op basis van onderzoek tot een (bij voorkeur duurzame) oplossing komen.

Iedere fase van de onderneming bestaat uit twee blokken van 15 EC. In ieder blok werken studenten aan de uitbouw van hun onderneming en doen zij de daarvoor relevante kennis op, trainen zij hun (ondernemers)skills en werken zij aan hun persoonlijke professionele ontwikkeling. Zo werken studenten in het eerste blok bijvoorbeeld aan hun Start-up plan, dat als beroepsproduct getoetst wordt (8 EC). Hiervoor werken zij onder andere met het Lean Canvas Model en houden zij interviews. Daarnaast oriënteren zij zich op de juridische aspecten van een Start-up en maken ze een aparte toets hierover (2 EC). Als derde onderdeel (5 EC) maken ze een portfolio waarin zij reflecteren op hun eigen ondernemersskills in de module Personal Branding.

Andere blokken kennen een vergelijkbare opzet, waarbij telkens sprake is van beroepsproducten gelieerd aan de ontwikkeling van de onderneming, kenniselementen die in aparte beroepsproducten getoetst worden, en skills waarop studenten getraind worden en waarop zij reflecteren.

De opleiding heeft als onderlegger voor het curriculum de 15 Entrecomp competenties gebruikt en laat in onder andere een overzichtelijke dekkingsmatrix zien in welk blok aan welke competenties gewerkt wordt. Ook maakt de opleiding op basis van het ZELCOM-model inzichtelijk hoe er sprake is van toenemende complexiteit en zelfstandigheid in de blokken.

Het volgende schema, dat de opleiding ook gebruikt bij voorlichting aan studenten, geeft overzichtelijk weer hoe de opleiding is opgebouwd. In dit schema is ook de koppeling zichtbaar met de zes leeruitkomsten uit het nieuwe landelijk opleidingsprofiel.



Figuur 1: praatplaat met structuur van de opleiding die op open dagen wordt ingezet

Het panel is zeer gecharmeerd van de opbouw en inhoud van het curriculum. Enerzijds omdat studenten vanaf het begin met hun eigen onderneming bezig zijn, wat een mooi appel doet op de ondernemende houding van studenten, anderzijds omdat de logische en consequent doorgevoerde structuur de studenten veel houvast biedt bij de ontwikkeling van hun onderneming en hun eigen ondernemersvaardigheden. Het panel is wel in discussie gegaan met de opleiding over de vraag of zo veel structuur het ondernemen niet in de weg zit. De opleiding gaf hierbij aan dat het ondernemen zelf voor studenten soms te vergelijken is met 'glas eten'. Met andere woorden het opstarten en draaiend maken van de eigen onderneming is zeer uitdagend. De opleiding wil daarbij als tegenwicht houvast en veiligheid bieden. Studenten gaven in de gesprekken aan deze opzet ook bijzonder te waarderen en zich geenszins geremd te voelen bij het ontwikkelen van hun ideeën. Juist het tegendeel was volgens hen het geval.

Intrapreneurship

Studenten die er gaandeweg de opleiding voor kiezen om hun ondernemersidee niet verder door te zetten, kiezen (sinds 2023) voor intrapreneurship waarbij ze de kneepjes van het ondernemen leren vanuit de context van een bestaande start up of scale up. De mogelijkheid om studenten te laten kiezen voor intrapreneurship is mede ingegeven door het relatief grote uitvalpercentage in de opleiding. Voor sommige studenten komt het zelfstandig ondernemen nog te vroeg en is het idee van de eigen onderneming (nog) niet haalbaar. Met de keuze voor intrapreneurship verandert de student dus de context van zijn studie, maar de inhoud blijft ongewijzigd.

De keuze voor het intrapreneurship biedt studenten dan de kans om praktische ervaring op te doen bij echte (MKB-)bedrijven, waardoor ze hun ondernemende vaardigheden verder ontwikkelen in een realistische bedrijfsomgeving. Ze leren in dat geval het ondernemen vanuit een bestaande startup of scale-up context kennen, wat ze in hun verdere carrière kunnen meenemen als ze verdergaan als intrapreneur of als ze later alsnog als zelfstandig ondernemer van start gaan. De afgelopen jaren is het gebruik van deze mogelijkheid toegenomen. Zo'n 30% van de studenten kiest voor deze optie. Studenten kunnen na iedere fase de overstap van entrepreneurship (met de eigen onderneming) naar intrapreneurship maken en worden bij de keuze geadviseerd en begeleid. Met de introductie van deze mogelijkheid is de uitval in de opleiding afgenomen van 50% naar 30%. Het panel is positief over deze keuzemogelijkheid en is ook zeer te spreken over de wijze waarop de opleiding studenten bij deze keuze begeleidt.

Keuzemodules

Conform de Avans Ambitie 2025 biedt de opleiding studenten de mogelijkheid zich te verbreden of verdiepen binnen de AAAd. Studenten kunnen in blok 5 en 6 twee keuzemodules van elk 4 EC kiezen bij een andere opleiding binnen de academie of bij de eigen opleiding. Zo kunnen de studenten bijvoorbeeld kiezen voor neuromarketing of trendwatching binnen de eigen opleiding of bijvoorbeeld Sales en online marketing bij Ad Marketing. Het panel waardeert de praktische wijze waarop de opleiding (en de academie) invulling geven aan de keuzemodules. De werkwijze zorgt ervoor dat studenten relevante keuzes maken en tegelijkertijd is de omvang van de keuzemodules beperkt waardoor er voldoende ruimte overblijft om aan de opleidingseigen competenties te werken.

Onderzoeksvaardigheden

De opleiding geeft praktijkgericht onderzoek vorm volgens de praktijkgerichte en kortcyclische methode van de Lean Start-Up. Dit betekent dat studenten praktijkexperimenten uitvoeren volgens een Build-Measure-Learn opzet. Deze vorm van praktijkgericht onderzoek, met 'lean learning loops' komt in ieder blok aan de orde. De basis van deze vorm van praktijkgericht onderzoek is dat studenten continu kwalitatieve onderzoeksresultaten uit de praktijk halen en dus uit interactie met de klant feedback ophalen om hun onderneming op aan te passen. Het panel ziet dat de opleiding hiermee onderzoek een laagdrempelig en voor de onderneming relevant karakter geeft, wat goed past bij het Ad-niveau. De kracht van deze aanpak zit in de herhaling middels de learning loops. Het panel moedigt de opleiding aan in te blijven zetten op het kortcyclisch houden van de learning loops. Het is goed dat er in het afstuderen altijd sprake is van tenminste twee learning loops, maar in de ogen van het panel mag dit aantal nog worden uitgebreid.

Internationalisering & duurzaamheid

De opleiding heeft bescheiden ambities ten aanzien van internationalisering. Engels maakt deel uit van het curriculum. Ten aanzien van duurzaamheid heeft de opleiding meer ambities geformuleerd. Zo wil de opleiding in 2027 het bijzonder kenmerk duurzaamheid behalen en hoopt zij studenten te motiveren meer voor duurzame en of sociale initiatieven te kiezen bij het opzetten van de eigen onderneming. Het panel kan zich vinden in deze benadering en moedigt de opleiding aan met haar duurzame ambities aansluiting te blijven houden met de commerciële motivatie van haar studenten.

Instroom en begeleiding

De opleiding voldoet aan de wettelijke eisen ten aanzien van instroom. Studenten met een mbo niveau 4-, havo- of vwo-diploma of colloquium doctum zijn toelaatbaar. Tijdens de intake vraagt de opleiding de nieuwe studenten naar hun business(idee) en moedigt hen aan om hier alvast over na te denken. Wanneer de studenten eenmaal binnen zijn, maakt de opleiding veel werk van persoonlijke begeleiding. De opleiding focust daarbij niet alleen op de professionele ontwikkeling van de student, maar ook op diens sociale groei. Voorbeelden daarvan zijn de elk blok verplicht te bezoeken netwerkbijeenkomsten van ondernemersnetwerken en de Ondernemerstafel, waar studentondernemers van de Avans Academie samenkomen. De opleiding stelt dat begeleiding maatwerk is, omdat iedere student zijn eigen onderneming opzet en daarbij ook tegen specifieke zaken aanloopt. In het onderwijs is daarom veel ruimte ingebouwd voor individuele coaching, zowel op businessvlak als op persoonlijk vlak. Iedere student heeft gedurende de gehele opleiding een coach/slb-er. Deze begeleider ondersteunt de student over een langere periode, kan hem ondersteunen in zijn persoonlijke leerproces en helpen om drempels op te lossen die studiesucces in de weg staan. Naast een individueel coachingsgesprek is er elk blok een peerassessment waarin studenten in kleine groepen en met veel interactie reflecteren op de persoonlijke ontwikkeling. De opleiding zet hierbij veel verschillende tools in waaronder een door een docent ontwikkeld kaartspel.

Een volgens het panel sterk initiatief is de *Businesscoach*. Studenten zoeken vanaf blok 2 (verplicht) een individuele externe businesscoach, een ervaren ondernemer die hen als businesscoach begeleidt en ondersteunt bij hun onderneming. Deze coaches bieden waardevolle inzichten en feedback. Zo leggen studenten hun businessplannen en positionering aan hen voor. De businesscoaches helpen studenten bij het stellen van hun doelen en dragen daarmee bij aan de persoonlijke groei van de studenten. Studenten geven in de gesprekken daarnaast aan zeer tevreden te zijn over de begeleiding die de opleiding biedt. Een studente gaf aan de opleiding te zien als een oudere broer die altijd klaar staat om je vooruit te helpen.

Voor studenten die extra ondersteuning nodig hebben zijn er goede voorzieningen binnen de academie. De academie is rolstoeltoegankelijk. Vanuit Avans Extra is er een extracurriculair aanbod en worden regelmatig bijeenkomsten georganiseerd om inclusiviteit aan te moedigen, zoals een iftar op Avans tijdens de ramadan en workshops en lezingen over bijvoorbeeld het thema sex education, een bijeenkomst voor de LHBTIQ+-gemeenschap. Het hele docententeam heeft in het afgelopen jaar een workshop inclusie gevolgd om een veilige leeromgeving voor iedereen te bevorderen.

Docenten

Het docententeam bestaat uit tien collega's (ca 7 fte). Acht docenten beschikken over de basiskwalificatie Examinering (BKE) en Basis Didactische Bekwaamheid (BDB). Twee docenten beschikken over de Senior Kwalificatie Examinering. De meeste docenten hebben ervaring als ondernemer. Twee docenten hebben meer dan tien jaar ervaring in het onderwijs als hbo- of mbo-docent. Er is een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen. Er is sprake van een zelforganiserend team waarbij iedere docent naast zijn onderwijsgevende taken ook een specifieke verantwoordelijkheid heeft als 'rolhouder'. Zo zijn er rolhouders voor onderwijs & toetsing, kwaliteit, teamontwikkeling en werkveld. Deze rolhouders zijn aanspreekpunt voor collega's op het genoemde terrein, initiëren ontwikkelingen en overleggen met collega's met dezelfde rol binnen andere opleidingen in de academie.

Het panel heeft kunnen constateren dat er een deskundig en zeer gemotiveerd team staat dat ondernemerschap uitdraagt en verbetergericht is. Een docent omschreef dit tijdens de gesprekken als volgt: "we zijn als opleiding eigenlijk ook een lean start-up en passen ons continu aan veranderende omstandigheden aan." Duidelijk is dat het team een gedeelde opvatting heeft over het belang van persoonlijke aandacht voor studenten. Een docent verwoordde dat als volgt: "We moeten een honk blijven, waar studenten thuis kunnen komen."

Het werken met rolhouders draagt volgens het panel bij aan het eigenaarschap dat docenten over hun opleiding ervaren en zorgt voor korte lijnen en een duidelijke overlegstructuur. De dinsdag is de vaste overlegdag waarop naast wekelijks teamoverleg ook ruimte is voor screeningssessies, kalibreersessies en onderwijsbeoordelingen. Ook vinden op dinsdag de overleggen plaats met rolhouders van andere opleidingen. Er is voldoende ruimte en aandacht voor bijscholing van docenten. Een geplande bijscholing is een CGI-training voor alle examinatoren.

Met een relatief klein team en een stevige ambitie is werkdruk een aandachtspunt, zo geven docenten ook zelf aan. Het panel moedigt de opleiding aan de gezonde balans te bewaren tussen het streven naar excellentie en het behouden van een duurzame en ondersteunende werkomgeving en de focus op de persoonlijke begeleiding van studenten leidend te laten blijven bij de doorontwikkeling van de opleiding.

Voorzieningen

Het panel heeft tijdens het visitatiebezoek inzage gehad in de digitale leeromgeving Brightspace en complimenteert de opleiding met de overzichtelijke en consequente wijze waarop zij die heeft ingericht. Een mooie voorziening voor docenten is het ICTO-café waar zij op laagdrempelige wijze inspiratie op kunnen doen voor digitale ondersteuning van het onderwijs. De klaslokalen waarmee de opleiding werkt voldoen op dit moment, maar de academie als geheel groeit uit haar jas. De academie verhuist in 2026 naar een nieuw schoolgebouw tegenover de huidige locatie en verwacht daar nog betere voorzieningen. Het panel moedigt de opleiding daarbij aan de blik naar buiten niet te veronachtzamen en het besef dat leren ondernemen vooral buiten de veilige schoolomgeving plaatsvindt, vast te houden.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding beschikt over een goed gestructureerd systeem van toetsing dat zich kenmerkt door een mooie samenhang tussen formatieve en summatieve toetsing. De opleiding baseert haar toetsing nu grotendeels op beroepsproducten. Een aanbeveling is om in de doorontwikkeling van de toetsing meer aandacht in te ruimen voor toetsing van de ontwikkeling van het ondernemend gedrag van de student. De borging van het toetssysteem is op orde, onder andere door goede samenwerking tussen examinatoren en de wijze waarop de verantwoordelijkheid voor toetsing in het team en in de academie is geregeld. De academiebrede examencommissie opereert weliswaar op enige afstand van de opleiding, maar weet wat er speelt en vervult haar wettelijk taken naar behoren.

Onderbouwing

Toetsbeleid

De opleiding werkt op basis van een academiebreed geformuleerd toetsbeleid (Toetsbeleid AAAd 2023). Daarin staat dat bij toetsing de leerfunctie en de beslisfunctie centraal staan. Toetsing is in de ogen van de opleiding onlosmakelijk verbonden met leren en begeleiden en wordt gebruikt als middel om het leren te bevorderen. Als uitgangspunten worden verder benoemd (onder andere) dat de toetsing gaat over beroepsprestaties, dat er sprake is van constructieve alignment en dat toetsing aansluit bij de beroepspraktijk (authentiek en integraal). Ook worden in het toetsbeleid richtlijnen gegeven over omvang van modules (minimaal 15 EC, behalve bij keuzemodules) en het aantal toetsen per module (maximaal vier).

Het toetsbeleid beschrijft ook hoe de toetskwaliteit geregeld wordt. Hiervoor gebruikt de academie de toetspiramide van eigentijds toetsen (Slujsmans et al., 2012). Dit betekent dat er oog is voor toetsbekwaamheid van docenten en er afspraken zijn over toetsorganisatie. Zo bevat het toetsbeleid een helder overzicht van alle bij het toetsproces betrokken actoren en hun verantwoordelijkheden. De opleiding beschikt hiermee in de ogen van het panel over een praktisch, eigentijds en bruikbaar kader dat de opleiding voldoende richting geeft in de uitvoering van de toetsing.

Toetsuitvoering

De opleiding werkt conform de uitgangspunten van het beschreven toetsbeleid. Dit betekent in basis dat in ieder blok van 15 EC drie of vier beroepsproducten worden opgeleverd die afzonderlijk worden getoetst. Zo levert de student bijvoorbeeld in blok 1 een Businessmodel op, een serie contracten, voert hij een rollenspel uit en is er een CGI over zijn portfolio en beroepshouding. Andere blokken hebben een vergelijkbare opzet, waarbij het CGI een constant terugkerende factor is. Deze opzet zorgt in de ogen van het panel voor een mooie variatie in overwegend beroepsauthentieke toetsvormen. De opleiding heeft in 2024 een aantal bescheiden

wijzigingen in het toetshuis van de opleiding doorgevoerd, zo zijn de vakken positioneren, finance en recht geïntegreerd en zijn er toetsen aangepast in het kader van het nieuwe AI-protocol. Omdat veel toetsen uiteindelijk draaien om de ontwikkeling van de eigen onderneming heeft individueel toetsen de overhand. Daarnaast zijn er enkele groepsopdrachten, bijvoorbeeld bij een project over duurzaamheid of bij het interdisciplinaire event de AAAAd-impactdays, waar studenten in een professionele context leren samenwerken aan complexe vraagstukken.

Naast bovenstaande aanpak van het summatief toetsen besteedt de opleiding veel aandacht aan het geven van formatieve feedback. Studenten krijgen bij elk vak minimaal één keer formatieve feedback, zoals peerfeedback of individuele feedback vanuit de docent. Daarnaast wordt er ook klassikale feedback gegeven. Bij de leerlijn De ondernemer krijgt de student in ieder blok de opdracht om een reflectievlog te maken, waarbij in kleine groepjes wordt gereflecteerd op het afgelopen blok via de Korthagen of STARR methodiek. Verder ontvangt de student ook feedback van zijn businesscoach. De student heeft daarnaast ook nog facultatief de mogelijkheid om casuïstiek uit zijn onderneming in te brengen bij de Ondernemerstafel. De Ondernemerstafel is een initiatief waarbij studentondernemers bij elkaar komen en hun dilemma's uitwisselen.

Het panel heeft in de gesprekken met de studenten kunnen vaststellen dat studenten het systeem van toetsing begrijpen, waarderen en rechtvaardig vinden. Zij zijn ook zeer te spreken over de feedback die zij ontvangen en geven aan dat de uitslag van de CGI's bijvoorbeeld geen verrassing voor hen is. Het panel is dan ook positief over de wijze waarop de opleiding de toetsing organiseert en complimenteert de opleiding met de ontwikkelgerichte feedbackcultuur die zij voor studenten heeft neergezet. Het panel ziet desalniettemin nog wel ontwikkelruimte. Zo is een verdere integratie van toetsing mogelijk. Meer winst is er te halen wanneer de opleiding de toetsing nadrukkelijker afstemt op het meten van ontwikkeling van de ondernemerscompetenties van de student. In het huidige systeem van toetsing lijkt het accent te liggen op het toetsen van de kwaliteit van beroepsproducten, die dan indicatief is voor de voortgang in ontwikkeling van de student. Het panel beveelt de opleiding aan om bij de doorontwikkeling van het systeem van toetsing meer in te zetten op toetsing van ondernemend gedrag naast toetsing op beroepsproducten

Toetsing eindniveau

De studenten studeren af bij de eigen onderneming of (in geval van een keuze voor intrapreneur) bij een MKB-bedrijf. Zij doen dit in het laatste half jaar van de opleiding. In dit laatste half jaar werken zij aan alle 15 eindcompetenties uit het EntreCompmodel op NLQF-niveau 5 (vanaf cohort 2024 zijn dit de zes leeruitkomsten uit het nieuwe landelijke domeinprofiel). De kern van het afstuderen is dat studenten laten zien dat zij in staat zijn om zelfstandig een onderneming te runnen of in bestaande organisaties ondernemend kunnen handelen. Studenten kunnen aan het afstudeerprogramma beginnen wanneer zij 52 EC uit het eerste jaar behaald hebben.

De opdracht is dat de student aan de slag gaat met een vraagstuk van de onderneming met strategische aspecten en dit met diverse experimenten onderzoekt om tot een duurzame oplossing te komen. Daarbij moet expliciet stilgestaan worden bij de financiële en juridische consequenties en de impact daarvan op de onderneming. De student levert een beschrijving hiervan op in het zogenoemde Step-up plan Oplossing en Verantwoording. Daarnaast dient de student een portfolio in te leveren waarin hij reflecteert op een handeling die hij in het laatste half jaar heeft ondernomen om zijn ondernemersvaardigheden te ontwikkelen. Voor beide onderdelen

geldt dat ze vooraf dienen te worden goedgekeurd in een go or no-go beoordelingsmoment. De student licht beide onderdelen toe in een eindpresentatie en voert een CGI met twee examinatoren, waarbij de afstudeerbegeleider de tweede beoordelaar is. In het voorjaar van 2024 is in overleg met o.a. de toetscommissie de toetsmatrijs aangepast van één holistische beoordeling van de drie toetsproducten op de 15 EntreComp-competenties naar een toetsmatrijs waarin de drie toetsproducten afzonderlijk beoordeeld worden. Het oplossings- en verantwoordingsdeel bepaalt 40% van het eindcijfer, net als het portfolio. De verantwoording en de presentatie in het CGI telt voor 20% mee. Het panel vindt dat deze aanpassing recht doet aan omvang en onderscheidbaarheid van de drie toetsonderdelen.

Het panel constateert dat er een compleet en uitdagend afstudeerprogramma ligt, dat voor studenten toegankelijk is beschreven. Het panel waardeert het dat er meerdere experimenten worden verricht (learning loops, zie ook standaard 2). De beoordelingsformulieren (van het type single point rubric) bevatten duidelijke koppelingen met de EntreComp-competenties en worden door de examinatoren zorgvuldig ingevuld.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling

De opleiding hanteert heldere afspraken om de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsen te waarborgen. De rolhouder onderwijs & toetsing ziet erop toe dat docenten werken conform de afspraken in het toetsbeleid. Dat houdt onder andere in dat hij ervoor zorgt dat er vooraf over alle toetsen in ieder blok gekalibreerd wordt en dat de uitkomsten worden vastgelegd en actiepunten worden opgevolgd. Ook zorgt hij dat toetsing ieder semester onderdeel is van de studentenevaluatie. De opleiding borgt kwaliteit van de toetsing verder door te werken met toetsmatrijzen en beoordelingsformulieren die ruim voor het afnemen van de toetsen door het gezamenlijke docententeam worden vastgesteld en aan studenten worden gecommuniceerd. Bij de CGI's wordt gewerkt met het vierogenprincipe en bij een aantal CGI's kijkt ook het werkveld in de rol van adviseur mee. Sinds het studiejaar 2024 worden de CGI's opgenomen na een advies hierover van de toetscommissie. Het panel heeft middels de door de opleiding aangeleverde documentatie kunnen vaststellen dat de kwaliteitscyclus op het gebied van toetsing goed draait en zag dit ook bevestigd in de gesprekken met de studenten, die tevreden zijn over de kwaliteit van de toetsing.

De examencommissie is academiebreed georganiseerd en heeft de focus op borging van de kwaliteit van de toetsing. Zij voert haar wettelijke taken uit waaronder het benoemen van examinatoren en het toezicht houden op het gerealiseerde eindniveau van de opleiding. Zij voert hiertoe (steekproefgewijs) controles op de eindwerken uit. Zij hanteert hiervoor een onderzoeksagenda waarbij jaarlijks van iedere opleiding twee toetsen en de eindwerken worden onderzocht. Sinds 2023 werkt de examencommissie met een borgingsfunctionaris die de steekproeven ten aanzien van de toetsing uitvoert. Leden van de examencommissie voeren zelf de steekproeven op het eindniveau uit. Het panel heeft in het gesprek met de examencommissie de afstand tot de opleiding geagendeerd. De examencommissie gaf aan dat zij door die afstand juist haar borgende rol goed kon vervullen, maar dat voldoende facilitering van de commissie daarbij wel een aandachtspunt was omdat de commissie over 13 relatief kleine (en dus minder ruim bekostigde) opleidingen gaat. Het panel adviseert de examencommissie om de eigen facilitering bij het management blijvend te agenderen.

De academie heeft de borgende en de zorgende rol ten aanzien van toetsing goed gescheiden. De toetscommissie, die verantwoording aflegt aan de academiedirectie, heeft de focus op verbetering van de kwaliteit van de toetsing van de opleidingen. Tot haar taken behoren onder andere het opstellen en implementeren van het toetsbeleid en het adviseren van de opleidingen ten aanzien van bijvoorbeeld toetsprogramma's of professionalisering van de teams. De toetscommissie monitort de kwaliteit van de toetsing van de opleiding door onder andere iedere drie jaar een uitgewerkte kwaliteitscheck uit te voeren. Het panel constateert dat met deze opzet er een levende en constructieve dialoog gevoerd wordt over de toetskwaliteit in de opleiding waarbij de rolhouder onderwijs & toetsing een goed werkende schakel is tussen commissies en examinatoren uit de opleiding.

.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding realiseert wat ze beoogt: ze levert ondernemers af met voldoende bagage om succesvol te ondernemen. De eindwerken laten aansprekende voorbeelden daarvan zien. Deze eindwerken zijn voor studenten en hun (eigen) onderneming relevant en tegelijk een inhoudelijke uitdaging. De opzet van het afstudeerprogramma is ambitieus voor het Ad-niveau, studenten hebben soms moeite met het analysedeel ervan. Wel komen zij tot praktische en relevante oplossingen. De beoordelingen zijn terecht en over het algemeen goed navolgbaar. Onder de alumni zijn veel voorbeelden van succesvolle ondernemers. De opleiding zou hier nog meer mee kunnen samenwerken.

Onderbouwing

Het panel heeft vijftien eindwerken van de laatste twee jaar bekeken. Bij de selectie is rekening gehouden met een spreiding in becijfering. Zoals bij standaard 3 omschreven, bestaat het eindwerk uit drie onderdelen: een Step Up plan Oplossing en Verantwoording, een portfolio met reflectie en een eindpresentatie als onderdeel van een afsluitend CGI. In dat afsluitend CGI wordt op holistische wijze beoordeeld of studenten aan de vijftien EntreComp-competenties voldoen. Het panel heeft de Step Up plannen en de portfolio's ingezien samen met de beoordelingsformulieren van het CGI. Het panel is zonder uitzondering enthousiast over het niveau dat studenten laten zien, over het ondernemersgerichte karakter van het afstuderen en de praktische bruikbaarheid van de door studenten gepresenteerde oplossingen. In de beoordelingsformulieren wordt uitgebreid en relevant feedback gegeven en de beoordelingen zijn voor het panel terecht en goed navolgbaar.

Een Illustratief voorbeeld is een eindwerk over hoe een ondernemer met een eigen administratiekantoor aan klantenwerving kan doen (beschreven in het Step Up plan) en hoe zijn persoonlijkheid daarbij ook een rol speelt (beschreven in het portfolio). Een ander voorbeeld is een eindwerk dat beschrijft hoe een (eigen) cateringbedrijf het assortiment kan uitbreiden om de bestelwaarde van klanten te verhogen. De ondernemer/student test daarbij de kansen van meerdere alternatieven, waaronder het zelf ambachtelijk bereiden van worsten in plaats van het inkopen daarvan. In het portfolio reflecteert de student onder andere op wat dit betekent voor zijn zelfvertrouwen en creatieve vaardigheden als ondernemer. Een derde voorbeeld is een eindwerk over hoe een webshop gericht op het verkopen van displaymateriaal haar online bereik kan verhogen. Verschillende mediastrategieën worden hierbij getest. De student (een intrapreneur) reflecteert in het portfolio op wat het afstudeerwerk heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van haar zelfstandigheid en marketingvaardigheden.

De studenten verrichten tijdens de afstudeerperiode veel werk. De opleiding faciliteert dit door heldere instructies en strakke formats. Dit leidt tot goed gestructureerde en toegankelijke schriftelijke stukken. De hoeveelheid werk gaat soms ten koste van de diepgang en kwaliteit van

de uitgevoerde analyses die studenten moeten opleveren. Het panel vindt het echter van belang dat de opleiding de kortcyclische aanpak met meerdere experimenten vasthoudt of wellicht nog uitbreidt omdat dit sterk bijdraagt aan de onderzoekende houding van de Ad'er en adviseert de opleiding minder ambitieus te zijn in de eisen die zij stelt ten aanzien van de analysevaardigheden.

Alumni van de opleiding hebben na hun opleiding veel opties om als ondernemer aan de slag te gaan, bijvoorbeeld als startende, seriële of opvolgende ondernemer of als zelfstandige zonder personeel (zzp'er). Voor de ORM'ers die hun ondernemendheid inzetten ten behoeve van een werkgever, zijn er functies als (online) marketeer, service manager, intrapreneur in het MKB (Midden- en Kleinbedrijf), intrapreneur bij grotere bedrijven (corporate), junior projectmanager, junior accountmanager, junior marketeer of recruiter. Uit de HBO-monitor 2024 blijkt niemand werkloos te zijn en geeft 80% van de bevroegde alumni aan dat ze de opleiding opnieuw zouden kiezen. Uit evaluaties met het werkveld blijkt ook tevredenheid over het gerealiseerde eindniveau. Zo geven de afstudeerbedrijven (van de intrapreneurs) de studenten bijvoorbeeld een 4.4 voor hun ondernemende beroepshouding (op een vijfpuntsschaal). Een klein aantal studenten kiest ervoor om na de studie nog verder te gaan met een verwante ORM bachelor bij Avans. Deze studenten stromen zonder problemen in en behalen goede resultaten.

De opleiding monitort waar studenten na de opleiding terecht komen en onderhoudt warme contacten met een aantal van hen, bijvoorbeeld wanneer zij in de rol van businesscoach gaan opereren. Het panel ziet nog mogelijkheden om de samenwerking met alumni te versterken bijvoorbeeld om tot de door de opleiding geambieerde co-creatie met het werkveld te komen. Het panel adviseert de opleiding om het contact met alumni structureel op te zetten.

Eindoordeel over de opleiding

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

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande Associate degree-opleiding Ondernemerschap & Retail Management van Avans Hogeschool als **positief**.

Aanbevelingen

Standaard 1

Het panel beveelt de opleiding aan te blijven investeren in de samenwerking met en bezetting van de WAR.

Standaard 3

Het panel beveelt aan bij toetsing ook ruimte in te bouwen om ondernemend gedrag te monitoren.

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

Bezoekprogramma

Tijdstip	Thema	Deelnemers
8:30 – 8:45u	Ontvangst:	
8:45– 9:15u	Presentatie en gesprek	Directie AAAAd
9:15 – 9:35u	Rondleiding Panel door het gebouw	
9:35 – 9:45u	Marktkraampje #1	Toptuinplanten.nl
9:45 – 11:00u	Bestudering van materiaal Spreekuur AS207	Panel
11:00 – 11:45u	Gesprek met studenten en alumni	Student leerjaar 1 voltijd Student leerjaar 1 voltijd Student leerjaar 2 Student leerjaar 2 Alumnus (doorstuderend) Alumnus (direct gaan werken)
11.45 – 11.55u	Marktkraampje #2	Interieur ideeën
11:55 – 12:30u	Lunchpauze	
12:30– 13:15u	Gesprek met het werkveld	4 leden van de WAR
13:15 -13:30u	Pauze voor overleg	
13:30 – 14:30u	Gesprek met docenten	Regierol Relatie werkveld Regierol Onderwijs & Toetsing Regierol Kwaliteit Regierol Intrapreneur Regierol PR&V Regierol Onderwijs & Toetsing
14:30 – 14:40u	Marktkraampje #3	Verhuur eventmanagement
14:40 – 14:55u	Korte Pauze	
14:55 – 15:30u	Gesprek Borging van kwaliteit	2x lid Examencommissie Lid Toetscommissie Rolhouder Onderwijs & Toetsing Lid Opleidingscommissie
15:30 – 15:55u	2 ^e gesprek met opleidingsmanagement	Directie AAAAd
15.55 – 16.05u	Marktkraampje #4	Over Dun Top
16:05 – 16:50u	Beoordelingsoverleg	Panel
16:50 – 17:00u	Terugkoppeling	Directie en team

2. Bestudeerde documenten

Competentiematrix tot cohort 2024
Competentiematrix vanaf 2024
Landelijk Opleidingsprofiel Ad en B ORM 2024
Opleidingskader Ad Ondernemen 2022-2025
Opleidingskader Ad Ondernemen 2024
Overzicht behaalde leerresultaten vanaf cohort 2024
Overzicht samenwerking Ad ORM en Avans Ondernemers Centrum
NSE Resultaten 2023 Ad Ondernemen
Rapportages Blokevaluaties 2023/2024
Praatplaten Ad ORM
Studentenwijzers Blok 1 t/m 6
Avans Onderwijsvisie 2020
AAAd Onderwijsmodel
Avans beloftes voor studentbegeleiding
Jaarplan 2024 Ad ORM
Overzicht Onderzoeksleerlijn Ad ORM
Overzicht van docenten
Studentbegeleiding AAAd
Teamplan 2024 Ad ORM
Onderwijs- en Examenreglement 22-23, 23-24, 24-25
Toetsmatrijzen blok 1 t/m 6
Toetsen en beoordelingen uit blok 1 en blok 5
Borgingsagenda's Examencommissie
Jaarverslagen Examencommissie 2021 t/m 2024
Kwaliteitscheck toetsprogramma 2022-2023
Jaarplan Opleidingscommissie 21/22
Toetsbeleid AAAd 2023
Jaarverslagen Toetscommissie 21-22, 22-23, 23-24
Toetshuis Ad ORM
Handleiding afstuderen Studentwijzer Blok 7 en 8
Verslagenkalibratie 2021-2023