

## Herbeoordeling Ad Management



## Samenvatting

In mei 2026 is de bestaande Associate Degreeopleiding Ad Management van Avans Hogeschool beoordeeld door een visitatiepanel van NQA. Het betreft de deeltijdvariant van de opleiding die wordt aangeboden door de Academie voor Deeltijd in Den Bosch. Er is sprake van een herbeoordeling omdat de opleiding na de visitatie in 2024 door de NVAO beoordeeld werd als **positief onder voorwaarden**.

De voorwaarde die de NVAO daarbij stelde luidde als volgt: *De deeltijd variant van de opleiding dient binnen achttien maanden te voldoen aan de wettelijke vereisten van een opleidingsprogramma van 120 EC in een periode van twee jaar. De opleiding dient open te staan voor iedereen die voldoet aan de toelatingseisen en het volledige programma dient daadwerkelijk te worden verzorgd. Uiterlijk 20 september 2026 dient de instelling een rapport in bij de NVAO waarin zij aangeeft hoe aan de voorwaarden is voldaan. De duur van de accreditatie bestaande opleiding is voor onbepaalde tijd.*

Op basis van een desk audit en een online gesprek met de opleiding heeft het panel kunnen vaststellen dat de opleiding geheel aan de door de NVAO gestelde voorwaarde voldoet. Er is een volledig tweejarig opleidingsprogramma van 120 EC gerealiseerd. Studenten die voldoen aan de wettelijke toelatingseisen zijn toelaatbaar. In september 2025 is een eerste cohort van 28 studenten aan deze volledige opleiding gestart. Het programma van de opleiding bestaat uit vier modules van 30 EC, waarvan de eerste twee modules inmiddels ook hebben gedraaid. Het panel heeft inzage gehad in de vier modulebeschrijvingen, inclusief toetsmatrijzen, opdrachten en beoordelingsformulieren. Daarnaast heeft het panel gesproken met eerstejaarsstudenten die in het programma zijn ingestroomd en die tevreden zijn over hun eerste ervaringen in de opleiding. Het panel heeft ook vastgesteld dat de instroomprocedure conform de opgelegde voorwaarde is en helder gecommuniceerd wordt op de website van Avans.



# Inhoudsopgave

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| <b>Samenvatting</b>                       | <b>3</b>  |
| <b>Inleiding</b>                          | <b>7</b>  |
| <b>Beoordeling op gestelde voorwaarde</b> | <b>9</b>  |
| <b>Eindoordeel over de opleiding</b>      | <b>13</b> |
| <b>Bijlagen</b>                           | <b>14</b> |
| 1.        Bezoekprogramma                 | 15        |
| 2.        Bestudeerde documenten          | 16        |



## Inleiding

Dit visitatierapport bevat de herbeoordeling van de deeltijdvariant van de Associate Degreeopleiding van Avans Hogeschool zoals die wordt aangeboden door de Academie voor Deeltijd in Den Bosch. Het visitatiepanel van NQA dat de herbeoordeling heeft uitgevoerd is, met uitzondering van het studentlid en de secretaris, gelijk aan het panel dat in februari 2024 de opleiding heeft beoordeeld. Dit panel is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans Hogeschool en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de herbeoordeling heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het visitatiepanel dat de herbeoordeling heeft uitgevoerd, bestaat uit de volgende leden:

| Naam               | Rol                          | Kort functieomschrijving                                                                                                                                                                                             |
|--------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Drs. H.M. Moesker  | Voorzitter, domeindeskundige | Projectleider en programmamanager, Hanzehogeschool Groningen                                                                                                                                                         |
| Drs. P. van Gestel | Domeindeskundige             | Hogeschooldocent Bestuurskunde / Overheidsmanagement aan De Haagse Hogeschool                                                                                                                                        |
| O. Tahiri MSc      | Domeindeskundige             | Senior onderzoeker/adviseur opsporingsontwikkeling bij de Nederlandse Voedsel- en Waren Autoriteit. Daarvoor werkzaam als docent-expert aan de hbo-bacheloropleiding Integrale Veiligheidskunde Inholland Hogeschool |
| F. Wolfert         | Studentlid                   | Student International Business aan Hogeschool Zuyd                                                                                                                                                                   |

Drs. R. Pijpers auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

Tijdens het locatiebezoek in februari 2024 kwam het toenmalige panel tot het oordeel “voldoet” voor de totale opleiding, volgens het beoordelingskader van 2018. Het panel oordeelde “voldoet” voor alle vier de standaarden. Na de visitatiedag heeft er vervolgens overleg plaatsgevonden tussen de opleiding en de NVAO en later ook nog op bestuurlijk niveau tussen NVAO en CvB van Avans Hogeschool. Uiteindelijk kwam er het volgende besluit vanuit de NVAO:

*“Op grond van artikel 5.16, eerste lid, van de WHW besluit de NVAO accreditatie bestaande opleiding te verlenen aan de Associate Degree Ad Management van Avans Hogeschool. De NVAO beoordeelt de kwaliteit van de opleiding als positief onder voorwaarden. De voorwaarde is: De deeltijdvariant van de opleiding dient binnen achttien maanden te voldoen aan de wettelijke*

*vereisten van een opleidingsprogramma van 120 EC in een periode van twee jaar. De opleiding dient open te staan voor iedereen die voldoet aan de toelatingseisen en het volledige programma dient daadwerkelijk te worden verzorgd. Uiterlijk 20 september 2026 dient de instelling een rapport in bij de NVAO waarin zij aangeeft hoe aan de voorwaarden is voldaan. De duur van de accreditatie bestaande opleiding is voor onbepaalde tijd.”*

De NVAO kwam tot dit besluit omdat ten tijde van voorgaande visitatie er bij de opleiding nog enkel sprake was van een valideringstraject voor studenten met veel ervaring (vanuit bijvoorbeeld Defensie, Politie, Veiligheidsregio, gemeenten e.d.). Er was op dat moment geen volledig Ad-programma dat studenten konden volgen. Daarmee voldeed de opleiding niet aan de WHW (artikel 7.37 e.a.).

#### *Werkwijze panel en procesverloop*

Ter opvolging van dit besluit heeft de opleiding werk gemaakt van de start van een volledige Ad Management opleiding die toegankelijk is voor iedereen die aan de wettelijke ingangseisen voldoet en voor wie studeren in deeltijd wenselijk is. De opleiding heeft haar aanpak beschreven in een StandvanZakennotitie die aan het panel is aangeboden, samen met onderliggende bijlagen. Het panel heeft deze documenten ingezien en gezamenlijk besproken in een onderling vooroverleg op 17 april 2026. In een online gesprek op 7 mei 2026 met vertegenwoordigers van de opleiding, waaronder docenten en studenten, heeft het panel verder doorgevraagd over de actuele stand van zaken. Vervolgens 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 herbeoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, mei 2026

Panelvoorzitter

Auditor

Drs. H.M. Moesker

Drs. R. Pijpers

## Beoordeling op gestelde voorwaarde

De gestelde voorwaarde luidde: De deeltijdvariant van de opleiding dient binnen achttien maanden te voldoen aan de wettelijke vereisten van een opleidingsprogramma van 120 EC in een periode van twee jaar. De opleiding dient open te staan voor iedereen die voldoet aan de toelatingseisen en het volledige programma dient daadwerkelijk te worden verzorgd.

### *Ontwerp van het opleidingsprogramma*

Het panel heeft uit de StandvanZakennotitie en onderliggende bijlagen kunnen afleiden dat er een volledig tweejarig Ad-programma van 120 EC ligt. Een interdisciplinair ontwerpteam heeft hierbij het Landelijk Domeinprofiel Ad Business Administration als primair referentiekader gehanteerd, waardoor de opleiding direct aansluit bij de landelijk vastgestelde competenties en het NLQF-niveau 5. Vanuit deze landelijke kaders is de visie op beroepsbekwaamheid vertaald naar één centrale beroepsprestatie: *het duurzaam en effectief managen van mensen, middelen en projecten om organisatievraagstukken doelgericht aan te pakken.*

Deze overkoepelende beroepsprestatie is vervolgens geoperationaliseerd in zeven integrale leeruitkomsten, waaronder onderzoekend vermogen, communiceren, plannen en organiseren, en coachen en leidinggeven. Deze leeruitkomsten zijn verdeeld over vier samenhangende modules van elk 30 EC die gezamenlijk het tweejarige curriculum vormen: Manager in de organisatie en omgeving (MOO), Manager van projecten (MVP), Manager en verandering (MEV), en tenslotte Manager als leidinggevende professional (MLP).

In elke module wordt theoretische kennis uit de landelijke *Body of Knowledge and Skills* (BoKS) gekoppeld aan de realisatie van authentieke beroepsproducten op de eigen werkplek. Studenten tonen per module hun bekwaamheid aan middels een portfolio en een criteriumgericht interview, waarbij de leeruitkomsten het beoordelingskader vormen. Het panel heeft inzage gehad in de vier modulebeschrijvingen, inclusief onderliggende toetsmatrijzen, portfolio-opdrachten en beoordelingsformulieren. De eerste twee modules die reeds gedraaid hebben waren daarbij verder uitgewerkt dan de modules die vanaf 2026-2027 starten.

Het panel concludeert hieruit dat er een volledig opleidingsprogramma is en dat dit navolgbaar volgens de principes van *constructive alignment* is opgebouwd, waardoor er samenhang is tussen beroepsprestaties, leeruitkomsten en toetsing. De koppeling met de Landelijke Ad-managementcompetenties is helder en zorgt ervoor dat er een goede aansluiting is op het vereiste Ad- niveau (NLQF-niveau 5).

Ter verificatie heeft het panel gesproken met studenten die in september 2025 via deze nieuwe, zogeheten gefaciliteerde, leerroute zijn ingestroomd. Daarnaast heeft het panel met de curriculumcommissie, twee kerndocenten, een alumnus en een vertegenwoordiger van de examencommissie gesproken. De indruk van het panel is dat de opleiding er in geslaagd is in korte tijd een relevant, toegankelijk en studeerbaar programma neer te zetten, dat gezien de instroom (28 aanmelders in sept 2025) ook duidelijk in een behoefte voorziet. Hoewel het programma nog aan diepgang kan winnen en de samenhang tussen het nieuwe volledige deeltijdprogramma en de al langer bestaande leerroute op basis van validaties nog punt van

aandacht is, heeft het panel zonder twijfel kunnen vaststellen dat er sprake is van een volledig programma waarvan het eerste jaar al grotendeels in werkelijkheid heeft gedraaid. Het panel heeft daarnaast kunnen vaststellen dat met het starten van het volledig programma ook stappen zijn gezet in de kwaliteitscyclus. Zo is de eerste module geëvalueerd en heeft ook de toetscommissie de toets van de eerste module beoordeeld. Een eerste aanpassing in het systeem van toetsing, het loslaten van compensatiemogelijkheden binnen een module, is hiervan het resultaat. Met de opleiding is ook gesproken over het profiel en de oriëntatie van de opleiding, die zich verder kan verbreden nu er sprake is van een meer gevarieerde instroom. Waar oorspronkelijk Defensie en later andere partners uit de veiligheidssector belangrijke leveranciers van validerende studenten waren, zijn er nu ook reguliere studenten uit de profitsector in het gefaciliteerde programma. De opleiding is zich ervan bewust dat dit ook betekent dat samenwerking met andere stakeholders gezocht moet gaan worden, bijvoorbeeld in de werkveldadviesraad.

### *Toelatingseisen en instroomprocedure*

De instroom in de gefaciliteerde leerroute is nu zodanig ingericht dat deze openstaat voor iedereen die voldoet aan de wettelijke toelatingseisen. Om formeel tot de opleiding te worden toegelaten, moet een student minimaal beschikken over een havo-, vwo- of mbo-4-diploma. Indien men niet over de vereiste vooropleiding beschikt maar wel de leeftijd van 21 jaar heeft bereikt, kan toegang worden verkregen via een toelatingsonderzoek dat de noodzakelijke kennis en vaardigheden voor de opleiding toetst. Naast de diploma-eisen is het beschikken over een passende werkring een cruciale voorwaarde, omdat het onderwijs de persoonlijke beroepspraktijk centraal stelt en opdrachten op de eigen werkplek worden uitgevoerd. Hierbij wordt specifiek geadviseerd om een contract van minimaal 24 uur per week te hebben, waarbij er ondersteuning is van een hbo-gekwalficeerde begeleider en toegang tot relevante bedrijfsinformatie voor praktijkonderzoek.

De instroomprocedure start met een oriëntatie via voorlichtingsbijeenkomsten en een formele aanmelding via Studielink en het platform Avans Study Path. Vervolgens is een intakegesprek met een studieadviseur een essentieel onderdeel van de procedure om wederzijdse verwachtingen af te stemmen en de haalbaarheid van de deeltijdstudie te bespreken. Tijdens dit proces wordt in overleg met de student een individueel studieplan vastgesteld, waarin afspraken over de leerroute, de te volgen modules en de begeleiding worden vastgelegd. Voor de reguliere instroom in september vinden deze gesprekken plaats in de periode rond augustus. Na de intake volgt een kick-off bijeenkomst waarbij ook de mentoren aanwezig zijn om nader kennis te maken en eventuele risico's voor de studeerbaarheid te inventariseren. Deze procedure zorgt ervoor dat elke student start met een duidelijk beeld van de te behalen competenties en zicht heeft op een studieroute die past bij zijn specifieke professionele context. De student kan met andere woorden inschatten of hij het volledige, gefaciliteerde studieprogramma dient te volgen, of dat hij zijn studietraject kan verkorten op basis van werkervaring die hij kan valideren. Voor de meeste nieuwe instromers in de gefaciliteerde route geldt dat zij nog weinig werkervaring hebben en dat validatie geen optie is. Het panel constateerde in het gesprek met de studenten dat de instroomprocedure loopt, zoals de opleiding die heeft beschreven en zoals die ook op haar website wordt gecommuniceerd.

Het panel constateert op basis hiervan dat de opleiding ook aan het tweede gedeelte van de gestelde voorwaarde voldoet: de opleiding *dient open te staan voor iedereen die voldoet aan de toelatingseisen en het volledige programma dient daadwerkelijk te worden verzorgd.*



## Eindoordeel over de opleiding

Het panel concludeert dat de opleiding Ad Management **volledig voldoet** aan de gestelde voorwaarde:

De deeltijd variant van de opleiding dient binnen achttien maanden te voldoen aan de wettelijke vereisten van een opleidingsprogramma van 120 EC in een periode van twee jaar. De opleiding dient open te staan voor iedereen die voldoet aan de toelatingseisen en het volledige programma dient daadwerkelijk te worden verzorgd.

## Bijlagen

## 1. Bezoekprogramma

Draaiboek visitatiebezoek

Opleidingsbeoordeling met erkenning ITK

Ad management

7 mei 2026

| <b>Tijdstip</b>  | <b>Thema</b>                              | <b>Deelnemers</b>                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>10.30 uur</b> | <b>Vooroverleg panel</b>                  |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>11.00 uur</b> | <b>Korte presentatie</b>                  | <b>opleiding</b>                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>11.10 uur</b> | <b>Gesprek met opleiding</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>- 2 docenten</li><li>- 1 examencommissielid</li><li>- 1 OKC lid</li><li>- 3 studenten (eentje van 'oude' lichting validering en twee studenten uit het nieuwe gefaciliteerde programma).</li><li>- 1 alumnus</li></ul> |
| <b>12.00 uur</b> | <b>paneloverleg</b>                       |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>12.30 uur</b> | <b>Korte terugkoppeling aan opleiding</b> | <b>Panel</b>                                                                                                                                                                                                                                                 |

## 2. Bestudeerde documenten

AdMan\_Hersteltraject-Accreditatie  
Blauwdrukdocument ADMAN versie 26-03-2026  
Domeinprofiel\_Ad\_Business\_Administration  
Export OER Bijlage MAND-AD-H Examenprogramma 26-27  
OER\_Ad-Management-avd-25-26  
OER\_Ad-Management-avd-26-27\_CONCEPT  
Stand van zaken notitie tbv hersteltraject Ad Management  
Toetsbeleid-AVD-2025-2027  
Visie-Flexibel-deeltijdonderwijs-2025

Van de vier modules de modulebeschrijvingen, de toetsmatrijzen, de beoordelingsformulieren, de beschrijvingen van de portfolio-opdrachten