



Hobeon

BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding
Bedrijfskunde MER**

voltijd/deeltijd

Hogeschool van Amsterdam

**De kracht van
kennis.**

BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding
Bedrijfskunde MER**

voltijd/deeltijd

Hogeschool van Amsterdam

CROHO nr. 34139

Hobéon Certificering

Datum

12 april 2018

Auditpanel

Drs. W.G. van Raaijen, voorzitter

J.J. Berendsen-de Kruijf, MBA

Ir. J.T. de Gelder

Dr. T. de Jong

M.J. van den Berg

Secretaris

H.R. van der Made

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	7
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	9
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	27
6.	AANBEVELINGEN	29
BIJLAGE I	Scoretabel	31
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	33
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	41
BIJLAGE IV	Overzicht auditpanel	43

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool van Amsterdam
status instelling	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief, termijn 05/11/13 t/m 04/11/19
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Bedrijfskunde MER
registratienummer croho	34139
domein/sector croho	Business en Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Business Administration (BBA)
aantal studiepunten	240EC
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locatie	Amsterdam
varianten	Voltijd, deeltijd
joint programme	n.v.t.
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	24 en 25 januari 2018
contactpersoon opleiding	Anneke Vierhout, Hoofd Kwaliteit en Accreditatie Hogeschool van Amsterdam a.vierhout@hva.nl

2. SAMENVATTING

De opleiding Bedrijfskunde MER (BKM) van de Hogeschool van Amsterdam leidt bedrijfskundigen op hbo-bachelorniveau op. Zij doet dit in zowel een voltijdse als deeltijdse variant. De beoordeling maakt deel uit van een clusterbeoordeling van BKM-opleidingen in de periode december 2017 – januari 2018.

Standaard 1. Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten van de opleiding voldoen volledig aan de basiskwaliteit en overstijgen deze voor wat betreft de deeltijdse variant. De opleiding volgt het landelijk vastgestelde opleidingsprofiel en heeft daarin zelf, ook voor de onderscheiden varianten, accenten in competentiebeheersing aangebracht die zijn afgestemd op de kenmerken van de beoogde doelgroepen. De beoogde leerresultaten zijn stevig op de inhoud van het beroepsdomein van de bedrijfskundige gericht en zijn voor wat betreft niveau gerelateerd aan de Dublin Descriptoren. Onderzoek is er grondig in verankerd, de internationale focus verdient bij de voltijdse variant nog aandacht evenals de keuze voor een eenduidige – en door de gehele opleiding gedragen – profilering en positionering van deze opleidingsvariant.

Dit alles afwegend, komt het panel op Standaard 1 voor de voltijdse variant tot het oordeel **'voldoende'** en beoordeelt het de deeltijdse variant als **'goed'**.

Standaard 2. Onderwijsleeromgeving

Het panel vindt de inhoudelijke opbouw van zowel het deeltijdse als voltijdse programma, logisch en goed doordacht. Niet alleen dekt de inhoud van de onderwijseenheden de beoogde leerresultaten volledig af, maar sluiten inrichting en vormgeving van de curricula naadloos aan bij de verschillende doelgroepen. Waar in het voltijdse programma langs verschillende wegen de relatie tussen onderwijs en praktijk tot stand wordt gebracht, vormen bij de deeltijdse student de eigen werkervaring en –omgeving continue het aangrijpingspunt voor het leren. In beide programma's vindt het panel de oriëntatie op de beroepspraktijk gedegen vormgegeven. Er is sprake van eigenaarschap van het docententeam bij ontwikkeling en uitvoering van curriculumonderdelen en het werkveld levert hierbij expliciete input. De curriculumcommissie borgt de samenhang, die door studenten ook daadwerkelijk wordt ervaren. Onderzoek en Persoonlijk Professionalisering zijn op gedegen wijze in het programma verwerkt. Internationalisering gebeurt vooral *'at home'* door middel van internationale casuïstiek en Engelstalige literatuur; de mobiliteit van docenten en studenten is nog beperkt. Er is sprake van functionerende Opleidingscommissies per variant; de positie van de deeltijdse Opleidingscommissie behoeft versterking.

De docententeams van beide varianten, die grotendeels zijn vernieuwd, zijn zo samengesteld dat zij de benodigde vakinhoudelijke expertise tezamen goed afdekken. Zij werken hard aan de transitie van de opleiding. Professionalisering neemt de opleiding serieus, met name op het gebied van examinering, maar ook voor wat betreft didactische vaardigheden. De docenten van de voltijdse opleiding groeien – na jaren van matige scores – gestaag in de waardering van de studenten; de deeltijdse studenten zijn buitengewoon goed te spreken over de kwaliteit van hun docenten, hetgeen terug te zien is in evaluaties. De leden van de docententeams die het panel heeft gesproken maken een gemotiveerde en gecommitteerde indruk. Bij de vernieuwingsoperatie ligt toenemende werkdruk op de loer.

De fysieke huisvesting heeft de opleiding goed op orde; de voorzieningen voor de deeltijders kunnen in de avonduren en op zaterdag beter. De informatievoorziening en de studiebegeleiding zijn in beide varianten op een passende wijze geregeld; studenten zijn er over het algemeen tevreden over, hoewel de roostering nog verbetering behoeft.

In zijn afweging over de kwaliteit die de opleiding realiseert op de drie onderwerpen van Standaard 2 – namelijk: programma, docententeam en leeromgeving – komt het panel tot het oordeel dat de opleiding voor wat betreft deze standaard in beide varianten de basiskwaliteit ontstijgt. Ofschoon de fysieke leeromgeving, de informatievoorziening en de studiebegeleiding grosso modo op orde zijn, maar de roostering en de digitale toegang tot studiedocumentatie voor deeltijdse studenten nog verbetering behoeven, laat het panel de overtuigende kwaliteit van de beide curricula en de docententeams zwaarder in zijn oordeel meewegen.

De beide curricula vindt het panel inhoudelijk stevig en uitermate zorgvuldig ontworpen qua opbouw, vormgeving en samenhang; daarbij komt dat de docententeams van beide varianten een bovengemiddelde dynamiek en cohesie laten zien; zij zijn bovendien zonder meer in staat om de curricula inhoudelijk te dragen en didactisch te verzorgen, waarbij het panel signaleert dat de voltijdse docenten kunnen bogen op een groeiende waardering van hun studenten en de deeltijdse studenten hun docenten op handen dragen. Ook hun professionalisering krijgt op een doelgerichte en adequate wijze vorm.

Op grond hiervan beoordeelt het panel Standaard 2 voor beide opleidingsvarianten als **'goed'**.

Standaard 3. Toetsing

In aanmerking genomen dat (i) het systeem van toetsen en beoordelen van de opleiding zo is ingericht dat dit leidt tot valide en betrouwbare toetsen, (ii) studenten goed weten hoe en waarop zij worden beoordeeld, (iii) de examencommissie – daarbij ondersteund door de toetscommissie – zich met autoriteit inzet voor de kwaliteitsborging van de toetsing, maar dat (iv) met name de voltijdse variant nog steviger dient in te zetten op de borging en kalibratie tussen examinatoren bij de beoordeling van het afstudeeronderzoek en (v) er binnen de opleiding nadere afstemming dient plaats te vinden over de eenduidige toepassing van het begrippenkader rondom plagiaat, beoordeelt het panel zowel de voltijdse als deeltijdse variant op Standaard 3 als **'voldoende'**.

Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten


Het panel vindt dat de opleiding op standaard 4 basiskwaliteit realiseert. Daartoe heeft het de volgende beweegredenen: (i) de voltijdse opleiding laat in de *volledige afstudeerdossiers* zondermeer producten van hbo-bachelorniveau zien, waarbij het panel opmerkt dat nog niet alle afstudeerwerken uit het voltijdse programma over de volle breedte het beoogde niveau demonstreren; (ii) het gemiddelde reflectief vermogen van de studenten, in zowel de voltijdse als deeltijdse variant, valt in positieve zin op; (iii) de deeltijdse variant levert onbetwist bedrijfskundigen van hbo-bachelorniveau af, zij het dat hun afstudeeronderzoeken inhoudelijk weinig in het oog springen; (iv) het panel is uitermate positief over de eindwerken die de opleiding zelf als *'good practices'* beschouwt; (v) het werkveld is zeer te spreken over het functioneren van de afgestudeerden in de praktijk, en (vi) het panel heeft er vertrouwen in dat de verbetermaatregelen die de opleiding, ondersteund door de zorgvuldig opererende examencommissie, inmiddels heeft genomen, het beoogde effect zullen sorteren.

Op grond hiervan beoordeelt het panel zowel de voltijdse als deeltijdse variant van de opleiding op Standaard 4 als **'voldoende'**.


Algemene conclusie:

Op grond van de beslisregels van de NVAO waardeert het panel de opleiding als geheel, en iedere opleidingsvariant op zich, met een **'voldoende'**. Het panel adviseert de NVAO de opleiding in zowel de voltijdse als deeltijdse variant opnieuw te accrediteren voor een periode van zes jaar.

Den Haag, 12 april 2018



drs. W.G. van Raaijen,
voorzitter



H.R. van der Made,
secretaris

3. INLEIDING

De opleiding Bedrijfskunde MER (BKM) van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) is onderdeel van de Faculteit Business en Economie (FBE). Met ruim 12.000 studenten is FBE de grootste faculteit van de HvA. De hogeschool biedt de opleiding BKM in zowel een voltijdse als deeltijdse variant aan.

De voltijdse variant komt voort uit 5 individuele varianten van de opleiding BK-MER binnen de hogeschool. In 2013 is besloten om – onder aanvoering van nieuw management – alle varianten samen te voegen, de duale variant op te heffen en de profielen van zowel de deeltijdse als voltijds opleidingsvariant aan te scherpen. Ook de verschillende docententeams met sterk uiteenlopende culturen werden – voor zover mogelijk – geïntegreerd en/of gereorganiseerd; gelijktijdig werd de organisatorische opzet van de opleiding ingrijpend gewijzigd. Met een hoge 'sense of urgency' heeft de opleiding in de achterliggende jaren gewerkt aan cultuurverandering, versterking van de pdca-cyclus en kwaliteitscultuur, herziening van het curriculum op basis van het landelijke opleidingsprofiel en de vernieuwing en versterking van de docententeams. Inmiddels is ongeveer de helft van de docententeams sinds 2014 vernieuwd.

Sinds april 2017 kent de HvA een afzonderlijke Deeltijdacademie, waarin alle deeltijdse opleidingen van de Faculteit Business en Economie zijn ondergebracht. Dit maakt het mogelijk om de specifieke kenmerken van deeltijds onderwijs beter tot hun recht te laten komen. In de afzonderlijke Deeltijdacademie opereert de deeltijdse variant van de BKM binnen een eigen cluster met de HRM-opleiding samen, heeft zij eigen docenten, een eigen management en een eigen afdeling. Wel werken voltijdse en deeltijdse opleiding nauw samen op de inhoud, de profilering van de programma's en de borging van hun kwaliteit. Zo kennen de opleidingen bijvoorbeeld een gezamenlijke examencommissie en een gezamenlijke Werkveldadviesraad.

De Deeltijdacademie richt zich naast diplomagerichte programma's, ook op cursorisch onderwijs met een omvang vanaf 15EC. De Deeltijdacademie preludeert daarbij op de groeiende flexibilisering van het hoger deeltijdonderwijs en de roep om meer vraaggericht onderwijs.

Het vorige accreditatieproces vond plaats in 2009-2010. Binnen de interne kwaliteitszorgcyclus van de HvA werden in 2013 en 2016 interne audits gehouden. De interne audit van 2016 gebeurde op basis van de – over de gehele linie – onvoldoende resultaten van de voltijdvariant in 2013.

De nog relevante feedback uit de visitatie van 2009 betrof de ambities op het gebied van internationalisering en de afstemming met het werkveld. Op beide gebieden heeft de opleiding sindsdien stappen gezet. Vond het panel bij de interne audit uit 2013 de geheel opnieuw ingerichte opleiding op alle standaarden nog onvoldoende, in 2016 was dit – met nog een aantal aanbevelingen op met name standaarden 3 en 4 – al sterk verbeterd. Het huidige panel heeft bij zijn beoordeling de uitkomsten en aanbevelingen uit de interne audit van 2016 betrokken en refereert daar zo nodig aan bij de beoordeling van de afzonderlijke standaarden (Hoofdstuk 3).

De opleiding heeft ervoor gekozen om de beide varianten in afzonderlijke Zelfevaluaties aan het panel te presenteren, als ook in de documentatie voorafgaand aan de audit en tijdens de *site visit* die anderhalve dag in beslag nam. Hiermee kwam de opleiding tegemoet aan het advies uit de interne audit 2016 om te kiezen voor een eigen profiel per variant en het accreditatiepanel mee te nemen in het eigen karakter van elke variant ten aanzien van onderwijs, toetsing, afstudeerprogramma, teams, ontwikkelingen en gemaakte keuzes.

De teksten in deze rapportage gaan in principe over beide varianten, tenzij deeltijd of voltijd specifiek worden benoemd.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde leerresultaten

Standaard 1: 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.

Bevindingen

Zowel de voltijdse als de deeltijdse variant van de opleiding BKM van de HvA levert bedrijfskundige professionals af, die zich richten 'op het verbeteren en vernieuwen van bedrijfsprocessen door het analyseren, ontwerpen en implementeren van doelgerichte processen van productie en dienstverlening in en tussen organisaties.'

Afgestudeerden van de opleiding BK-MER kunnen aan de slag bij uiteenlopende bedrijven, instellingen en bij de overheid. Zij begeleiden bijvoorbeeld een fusie van een multinational of adviseren een humanitaire stichting bij een grootschalige reorganisatie. Ze doen dit in vaste dienst of als freelance adviseur. Hun visitekaartje vermeldt functies als 'projectcoördinator', 'medewerker kwaliteitszorg', 'junior bedrijfsadviseur', 'assistent-manager', 'leidinggevende' of bijv. 'procesanalist'. De VT-variant typeert haar afgestudeerden als 'slimme wendbare doeners', de DT stelt afgestudeerden af te leveren met een focus op 'strategie en HRM'.

Waar de VT-opleiding met name de jongere student bedient, die direct van mbo, havo of vwo instroomt, is de DT eerder gericht op de werkende, oudere student met enige jaren ervaring. Dit gegeven laat de opleiding doorwerken in de onderscheiden profielen van VT en DT.

Landelijk profiel	Uitwerking opleiding BK-MER, HvA	
Kernvakgebied	Eindniveau VT	Eindniveau DT
Procesmanagement	3	3
Informatiemanagement	3	3
Organisatiekunde	3	3
Strategisch management	2	3
Accounting	2	2
Recht	2	2
Economie	2	2
Bedrijfsethiek	2	2
Kwantitatieve methoden	2	2
Marketing	2	2
Corporate Finance	1	1
Taakcompetenties		
Probleemherkenning	3	3
Diagnosticeren	3	3
Ontwerpen	3	3
Veranderen	3	3
Evalueren	3	3
Generieke competenties	Clustering VT	Clustering DT
Methodisch handelen	Taakcompetenties	Onderzoekend vermogen
Schakelen en verbinden	Samenwerken, communiceren	Onderzoekend vermogen, samenwerken
Adviseren	Samenwerken, communiceren	Communiceren, ondernemend vermogen
Innoveren	Taakcompetenties, professionaliseren	Innovatief vermogen
Samenwerken/netwerken	Samenwerken	Samenwerken
Communiceren	Communiceren	Communiceren
Verantwoord handelen	Taakcompetenties	Ethisch vermogen
Professionaliseren	Professionaliseren	Ontwikkelingsgericht handelen
ICT-vaardigheid	Niet benoemd als generieke competentie, maar geïntegreerd in een aantal vakken zoals Finance en Informatiemanagement	Niet benoemd als generieke competentie, maar geïntegreerd in een aantal vakken zoals Finance en Informatiemanagement

Voor beide varianten van het programma neemt de opleiding het landelijke opleidingsprofiel als grondslag voor de beoogde leerresultaten. Het landelijke profiel onderscheidt 11 kernvakgebieden, 5 taakcompetenties en 10 generieke competenties.

De kernvakgebieden vormen de kennisbasis van de BBA-opleiding. In het landelijke profiel zijn drie kennisniveaus beschreven waarop de student de kernvakgebieden zou kunnen beheersen (basis, gevorderd, expert). Opleidingen kunnen daarin tot op zekere hoogte zelf keuzes maken en accenten leggen. Het landelijk profiel schrijft voor dat iedere BK-opleiding naast Procesmanagement minimaal nog op een ander kernvakgebied dient te focussen. Beide moeten op niveau 3 worden afgerond. VT kiest ervoor om drie kernvakgebieden op niveau 3 af te ronden, DT kiest er vier. Figuur 1 toont de eindniveaus waarop de bedrijfskundestudenten van de HvA afstuderen.

Fig. 1 Relatie opleidingsprofielen met landelijk profiel

De *taakcompetenties* beschrijven de specifieke beroepshandelingen van een bedrijfskundige, zijn kenmerkend voor het methodisch handelen van de BK-afgestudeerde en vormen de grondslag voor de onderzoekscyclus die de studenten gedurende hun opleiding telkenmale doorlopen. De *generieke competenties* beschrijven de vaardigheden en attitudes waarover de startende BK-professional moet beschikken om duurzaam te kunnen blijven functioneren.

De voltijdse en deeltijdse varianten maken ieder hun eigen keuzes, niet enkel omdat het landelijke profiel daartoe de ruimte biedt, maar vooral gebaseerd op de primaire doelgroep die elke variant bedient. Zo sluit de DT-student, in tegenstelling tot die van de VT, het kernvakgebied 'strategisch management' op het hoogste niveau 3 (expertniveau) af, heeft de VT de 9 generieke competenties geclusterd naar 3, terwijl de DT-opleiding ze heeft teruggebracht tot 8 competenties. Vanuit het landelijk profiel leidt dit voor ieder van de varianten tot de uitwerking zoals in fig. 1 weergegeven. Het panel vindt dat de opleiding haar varianten daarmee ten opzichte van elkaar een betekenisvol en onderscheidend profiel meegeeft.

De BK-opleiding als geheel accentueert de drie kernvakgebieden informatiemanagement, organisatiekunde en strategisch management; ook refereert de opleiding in dezen in haar Zelfevaluatie aan de Amsterdamse, grootstedelijke, c.q. internationale, context, hetgeen ook een internationale focus in de beoogde leerresultaten impliceert. Bij de deeltijdse variant is dit het geval, bij de voltijdse ontbreekt deze explicitering in de competenties. Van de deeltijdse student wordt o.a. expliciet verwacht dat hij of zij gebruik maakt van *'relevante en actuele internationale kennisbronnen en beroepspraktijken'*, en dat de student *'adequaate weet te handelen en te communiceren binnen een andere cultuur'*. Het panel beveelt de opleiding aan om hierin ook bij de voltijdse variant te voorzien. Overigens kreeg het panel tijdens de audit, ondanks de affichering 'slimme wendbare doener' voor de voltijd, 'van de verschillende gesprekspartners geen eenduidig en breed gedragen beeld over de feitelijke inhoudelijke profilering van de opleiding(svarianten).

In de afzonderlijke opleidingsdocumenten voor VT en DT heeft de opleiding zowel de kerntaakgebieden, de taakcompetenties als de generieke competenties nader uitgewerkt. Zo expliciteert de VT-opleiding de invulling die zij geeft aan 'bedrijfskundig onderzoek' en verbindt zij dit met de taakcompetenties (onderzoekscyclus); de DT-opleiding concretiseert de generieke competentie als *'...signaleert en analyseert beroepsvraagstukken, c.q. problemen, gaat hierbij grondig en methodisch te werk en komt tot beredeneerde oordelen en oplossingen. Daarbij maakt hij of zij gebruik van relevante en actuele (inter)nationale kennisbronnen en beroepspraktijken, theorieën, modellen, begrippen en technieken. De student voert, als de praktijksituatie daarom vraagt, een valide en betrouwbaar onderzoek uit.'*

Voor de beheersing van de taakcompetenties en generieke competenties hanteert de opleiding drie ontwikkelniveaus op vier dimensies: (i) soort taak, (ii) aard van de context, (iii) wijze van handelen en (iv) het niveau van kennis en vaardigheden. Wanneer de student een competentie op het hoogste niveau beheerst, kan hij: (i) complexe, ongestructureerde taken uitvoeren; methoden verbeteren en normen aanpassen aan de situatie (taak); (ii) functioneren in een onbekende, complexere en (deels) ongespecificeerde context (context); (iii) problemen, vragen en knelpunten in complexe situaties analyseren, nieuwe procedures of benaderingswijzen ontwikkelen en creativiteit gebruiken bij het uitvoeren van opdrachten (handelen) en (iv) beschikt hij over de specialistische kennis en vaardigheden van een startende professional (kennis en vaardigheden). Haar kennisbasis baseert de opleiding op de HEO-standaard (BBA), waarin de kernvakgebieden zijn gedefinieerd.

Doordat de opleiding is gefundeerd op het landelijke profiel, zijn de beoogde leerresultaten van beide programma's tijdens het landelijke ontwikkelproces ten behoeve van de niveaubepaling afgezet tegen de Dublin Descriptoren, is een onderzoek uitgevoerd naar de actuele, (inter)nationale trends en ontwikkelingen in het bedrijfskundig domein en is het profiel door een brede vertegenwoordiging uit het werkveld gevalideerd. Ook de eigen Onderwijsraad, c.q. de werkveldadviescommissie van beide opleidingsvarianten, is hierbij betrokken geweest; uit gesprekken met werkveldvertegenwoordigers tekent het panel op dat de opleiding nadrukkelijk acht slaat op hun inbreng en opmerkingen over bijvoorbeeld de inpassing van bestuurlijke informatievoorziening en *business analytics* ter harte heeft genomen.

Weging en oordeel

De beoogde leerresultaten van de opleiding voldoen volledig aan de basiskwaliteit en overstijgen deze voor wat betreft de deeltijdse variant. De opleiding volgt het landelijk vastgestelde opleidingsprofiel en heeft daarin zelf, ook voor de onderscheiden varianten, accenten in competentiebeheersing aangebracht die zijn afgestemd op de kenmerken van de beoogde doelgroepen. De beoogde leerresultaten zijn stevig op de inhoud van het beroepsdomein van de bedrijfskundige gericht en zijn voor wat betreft niveau gerelateerd aan de Dublin Descriptoren. Onderzoek is er grondig in verankerd, de internationale focus verdient bij de voltijdse variant nog aandacht evenals de keuze voor een eenduidige – en door de gehele opleiding gedragen – profilering en positionering van deze opleidingsvariant. Dit alles afwegend, komt het panel op Standaard 1 voor de voltijdse variant tot het oordeel **'voldoende'** en beoordeelt het de deeltijdse variant op deze standaard als **'goed'**.

4.2. Onderwijsleeromgeving

Standaard 2: Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.

Bevindingen

Zowel het deeltijdse als het voltijdse programma zijn gestoeld op sociaal-constructivistische leertheorieën. Beide programma's zijn er op gericht om studenten zoveel mogelijk te laten leren in de context van de bedrijfskundige. Beide curricula kennen twee duidelijke leerlijnen: Onderzoek en Persoonlijke Professionalisering. De twee curricula beogen bij de studenten de competenties op het niveau te ontwikkelen zoals bij Standaard 1 beschreven.

Instream

Beide opleidingsvarianten beschikken over heldere toelatingscriteria die zijn vastgelegd in de Onderwijs- en Examenregeling, het Studentenstatuut (generiek) en in de Studiegids van de opleiding. Voor deelname aan de deeltijdse variant is enige werkervaring en het hebben van een werkomgeving waarin opdrachten kunnen worden uitgevoerd, vereist.

Hoewel de opleiding zich met de beide varianten in principe richt op afgebakende doelgroepen, constateert zij dat het aantal jongere studenten dat met een recent behaalde vooropleiding en relatief weinig werkervaring wil instromen in de DT, groeit. Dit komt volgens de opleiding omdat deze groep studenten werk en een hbo-studie wil combineren zonder een studieschuld op te bouwen. Deze mix van studenten in de deeltijdse variant doet een beroep op de pedagogisch-didactische benadering van de docenten. Tijdens de audit sprak het panel in dit verband met een vertegenwoordiger van een grote regionale zorgaanbieder, die al haar managers op hbo-niveau wil brengen en hen daarom de deeltijdse BKM-opleiding laat volgen. Hij stelde, ondersteund door een docent, dat het leeftijdsverschil binnen de DT geen probleem vormt, maar dat het vooral gaat om rijpheid en gemotiveerdheid. 'Verschil in werkervaring is mogelijk een belangrijker punt dan leeftijd', betoogde een OC-vertegenwoordiger. 'De opleiding zou in het eerste jaar voor de inpassing van de jongere studenten wat extra maatwerk kunnen bieden.' Een docent gaf te kennen dat de opleiding daarover nadenkt; het panel waardeert dit.

Programma

Voltijd

De eerste twee jaar van het voltijdse programma bestaan ieder uit vier blokken van 10 weken, c.q. 15EC. Deze worden ingevuld met vakken – met een omvang van 5EC – die zijn gerelateerd aan de kernvakgebieden (zie Figuur 1), met projecten (van 5 of 10EC) waarbij onderzoek en de integrale kijk op bedrijfskunde aan bod komen, en met trainingen in beroepsvaardigheden. Een student heeft elk blok 1 tot 3 vakken, trainingen en een project.

Jaar 3 en 4 kennen een semesterstructuur (2 blokken) voor stage, minoren, het semester 'Bedrijfskunde in de 21e eeuw' en het afstuderen, dat ook een semester in beslag neemt.

Sommige vakken/onderwijseenheden zoals Professionele Vaardigheden, Engels of Finance zijn verdeeld over twee blokken zodat studenten langer de tijd hebben om zich met de stof uiteen te zetten. Bij Engels hanteert de opleiding het 'teaching-to-level': studenten worden op drie niveaus ingedeeld in lessen. Voor Finance organiseert de opleiding bijlessen voor studenten die moeite hebben met de stof; meestal zijn dit MBO-studenten met een ander profiel dan Management & Organisatie. Deze lessen, zo bleek ook tijdens de audit, zijn relevant en worden goed bezocht en gewaardeerd. Met de modulaire opbouw sorteert de opleiding voor op meer flexibiliteit. Het panel is over deze elementen van studeerbaarheid zeer positief.

Onderwijseenheden worden afgesloten met zowel een schriftelijke toets als een praktijkopdracht, die kan bestaan uit zowel een real-life case, een simulatie of een bedrijfscase. Enkele daarvan heeft het panel tijdens de *site visit* ingezien en beoordeeld als realistisch en van een goed niveau.

In het derde jaar vliegen studenten uit; ze gaan stagelopen en volgen een minor. Tijdens de stage organiseert de opleiding terugkomdagen met inhoudelijke thema's en lessen onderzoek. Studenten kunnen een minor binnen of buiten de HvA volgen of ze gebruiken hun minorruimte om een exchangeprogramma te doen bij een buitenlandse partneruniversiteit.

In het vierde jaar voeren de studenten voor externe opdrachtgevers drie deelonderzoeken uit die uitmonden in een advies over een procesoptimalisatie. Daarnaast volgen studenten een training persoonlijk leiderschap om sturing te geven aan hun generieke competenties. Studenten werken vervolgens voor externe opdrachtgevers gedurende een periode van 14 weken in thema's (bijv. Smart City) en sectoren (bijv. Health). Kennisdeling beschouwt de opleiding als een belangrijk onderdeel van het semester; het wordt dan ook afgesloten met een zogenaamd 'kennisevent'.

Tot slot studeert de student af met een afstudeeronderzoek bij een externe organisatie, waarover hij een scriptie schrijft die hij of zij mondeling verdedigt.

In schema ziet het voltijdse BKM-programma er als volgt uit:

PROPEDEUSE					
Marketing	Organisatie en Gedrag	Procesmanagement 1	Informatiemanagement 1		
Inleiding Bedrijfskunde	Project Ondernemingsplan	Project Reality Works			
Financië 1			Nederlands of Engels		
Nederlands of Engels					
Professionele vaardigheden 1					
JAAR 2					
Informatiemanagement 2	Bedrijfsrecht	Organisatie en Gedrag 2	Strategisch Management		
Beleids Overheid en Int. Economie	Keuzevak	Financië 2	Keuzevak		
Business Case		Business Simulatie SAP	Business Simulatie SAP		
Onderzoek bij Business Case		Onderzoek bij Business Simulatie SAP			
Professionele vaardigheden 2					
JAAR 3					
STAGE COMPETENTIE ONTWIKKELING			MINOR		
STAGE MEELOOPGEDELTE					
STAGE ONDERZOEKSGEDELTE					
JAAR 4					
Bedrijfskunde 21e eeuw			Afstudeeronderzoek		
Competentie ontwikkeling	KVG	KVG			

- Generieke competenties
- Taakcompetenties
- Kernvakgebied Organisatiekunde
- Kernvakgebied Operations
- Kernvakgebied Informatiemanagement
- Kernvakgebieden geïntegreerd
- Kernvakgebieden algemeen

Figuur 2. Programma voltijdse variant

Deeltijd

Het programma van de deeltijd bestaat uit 8 semesters van 20 weken ieder. Elk semester heeft de opleiding ingevuld met een bedrijfskundig thema. In schema ziet dit er als volgt uit:

HET PROPEDEUSE PROGRAMMA / DE BASISFASE	
Inleiding management en organisatie	Leidinggeven en HRM
HET HOOFDFASE PROGRAMMA / DE KERNFASE	
Proces- en prestatie management	Finance voor bedrijfskundigen
Procesoptimalisering	Strategie en verandermanagement
Bestuurlijke informatievoorziening	
HET AFSTUDEER PROGRAMMA / DE PROFILERINGSFASE	
De eindopdracht	Persoonlijke professionalisering

Figuur 3. Programma deeltijdse variant

De DT-opleiding onderscheidt drie fasen: (i) de propedeuse, gericht op oriëntatie, selectie en – zo mogelijk – verwijzing, (ii) de kernfase, waarin de kern – in termen van kennis, inzicht en vaardigheden – van het bedrijfskundig domein wordt behandeld en (iii) de profileringsfase (het laatste jaar) waarin de student zijn of haar specifieke kwaliteiten met twee professionele opdrachten toont, een op onderzoek gebaseerde eindopdracht uitvoert en zijn professionele ontwikkeling demonstreert in een portfolio en een eindassessment. Het programma kent twee duidelijke leerlijnen: Onderzoek en Persoonlijke Professionalisering.

De deeltijdopleidingen BKM en HRM hebben enige jaren geleden gekozen voor intensieve samenwerking. In het vernieuwde curriculum worden de eerste drie semesters dan ook in gezamenlijkheid met HRM uitgevoerd; daarna volgen beide opleidingen een eigen programma. In het funderende anderhalf jaar krijgen studenten een zorgvuldig afgewogen kennisbasis, die is ontleend aan de cross-overs uit beide opleidingen. Uitgangspunt is ook om door de samenwerking voor beide studentgroepen toegevoegde waarde te creëren. Dit gebeurt bijvoorbeeld door de procesgerichte benadering van BKM en de mensgerichte benadering van HRM in de colleges bij elkaar te brengen, te problematiseren en te analyseren. De twee leerlijnen Persoonlijke Professionalisering (PP) en Onderzoek hebben de opleidingen eveneens in gezamenlijkheid ontwikkeld. Het panel is zeer te spreken over de samenwerking tussen beide opleidingen en de toegevoegde waarde ervan; het moedigt de opleiding aan om hiermee door te gaan en tevens te zoeken naar meer inhoudelijke samenwerkingsmogelijkheden binnen de 'Deeltijdacademie'.

Het panel vindt de inhoudelijke opbouw van zowel het DT- als VT-programma, logisch en goed doordacht. Daarbij sluiten inrichting en inhoud van de curricula naadloos aan bij de verschillende doelgroepen. Waar in het voltijdse programma langs verschillende wegen de relatie tussen onderwijs en praktijk tot stand wordt gebracht, ook in gesimuleerde vorm, vormen bij de deeltijdse student de eigen werkervaring en –omgeving continue het aangrijpingspunt voor het leren. In beide programma's vindt het panel overigens de oriëntatie op de beroepspraktijk stevig en betekenisvol. Ook het eigenaarschap bij ontwikkeling en uitvoering van curriculumonderdelen, met een goed functionerende curriculumcommissie in *the lead* en met expliciete input vanuit het werkveld, vindt het panel overtuigend en opmerkelijk.

Ook heeft het panel kunnen vaststellen dat in termen van samenhang en toenemende integraliteit beide curricula goed voldoen. De samenhang wordt in het deeltijdse programma sterk bevorderd doordat de student het geleerde direct in de eigen praktijk kan toepassen en zijn reflecties hierop kan inbrengen in de colleges, terwijl in het voltijdse programma de verschillende programmatische elementen zo op elkaar zijn afgestemd dat de student bijvoorbeeld de conceptuele kennis uit de vakken en de vaardigheden uit de trainingen toe moet passen in de integrale projecten.

Ook uit de gesprekken waaraan leden van de – in 2016 opnieuw ingestelde – Curriculumcommissie deelnemen, blijkt dat zij stevig sturen op de samenhang tussen curriculum, toetsing en eindkwalificaties. In de deeltijdse variant vervult het Kernteam een nadrukkelijke rol bij de samenhang van het curriculum. Bestudering van de beide curricula, de bijbehorende modulebeschrijvingen met leerdoelen, gehanteerde werkvormen en de toetsmatrices van beide opleidingsvarianten tonen bovendien aan dat de opleiding op zorgvuldige wijze de beoogde leerresultaten afdekt. Wel vindt het panel dat het finance-aspect in de bovenbouwfase van met name de voltijdse opleiding nog een explicietere plek kan krijgen.

Studenten tonen zich tijdens de audit desgevraagd enthousiast over de vakinhoudelijke kwaliteit van en de samenhang in hun opleidingsprogramma. Waar het voltijdse programma een directe relatie legt met de beroepspraktijk en studenten werken voor echte opdrachtgevers, stijgt – zo blijkt uit eigen metingen van de opleiding – hun waardering. De opleiding wil dan ook het activerende karakter van het onderwijs versterken. In de deeltijdse variant is de relatie met de reële beroepspraktijk per definitie aanwezig; de DT-studenten zijn daarover zeer tevreden; wel merken de DT-studenten op dat zij tijdens de les vaak met dezelfde studenten in een groepje belanden, waardoor de kennis van de overige studenten niet optimaal wordt gedeeld. Het panel vindt dit een aandachtspunt.

Onderzoek

Onderzoek en het ontwikkelen van onderzoekend vermogen heeft de opleiding geïntegreerd in alle jaren van het programma. Zowel de voltijdse als de deeltijdse variant kennen een leerlijn Onderzoekvaardigheden. Met name binnen de projecten doorlopen studenten stelselmatig de onderzoekscyclus. Het panel ziet dat de opleiding zich nadrukkelijk richt op het ontwikkelen en versterken van het onderzoekend vermogen bij de student, hetgeen inhoudt dat zij stuurt op een kritische, onderzoekende houding, dat zij studenten kennis uit onderzoek bijvoorbeeld in projecten laat toepassen en dat zij de studenten zelf onderzoek laat verrichten. Een en ander blijkt uit de projectopdrachten en –verslagen en de reflecties van studenten die het panel heeft ingezien.

Met betrekking tot het zelf verrichten van onderzoek, hanteren beide opleidingsvarianten de regulatieve cyclus, c.q. de handelingscyclus van de bedrijfskundige, die is gericht op het interveniëren in de praktijk (probleem – identificatie – diagnose – ontwerp – verandering – evaluatie). Deze cyclus doorloopt de student binnen de opleiding stelselmatig en diverse keren.

Zo doen studenten in de voltijdse opleiding al in het eerste jaar onderzoek voor organisaties in Amsterdam. In het tweede jaar doen zij onderzoek in het kader van een Business Simulatie. En ook op de terugkomdagen tijdens de derdejaarsstages krijgen de voltijdse studenten lessen in onderzoek.

In jaar 4 van de voltijdse variant voeren de studenten voor externe opdrachtgevers drie deelonderzoeken uit op het gebied van processen, systemen en cultuur, om op basis hiervan een procesoptimalisatie te kunnen adviseren. Het laatste semester van het vierde jaar staat geheel in het teken van het afstudeeronderzoek bij een externe organisatie.

Direct aan het begin van de propedeuse doen de studenten uit de deeltijdse variant onderzoek aan de hand van een eenvoudige opdracht in een gestructureerde context. Ze maken kennis met de mediatheek, leren relevante informatie zoeken, de fasen van onderzoek toepassen en relevante van niet relevante bronnen te onderscheiden. De nadruk ligt hier op desk- (of 'literatuur') research. De fieldresearch is in deze fase nog beperkt.

In het tweede, derde en vierde semester verrichten de deeltijdse studenten elk semester opnieuw onderzoek aan de hand van een complexere opdracht in een gestructureerde context. Naast deskresearch voeren ze ook fieldresearch uit en passen ze opleidingsspecifieke analysemodellen toe. Studenten voeren de (deel)opdrachten voornamelijk zelfstandig uit.

Vanaf het vijfde semester doen studenten onderzoek in een complexe en ongestructureerde context, waarbij de afstudeeropdracht centraal staat; de afstudeeropdracht voert de student zelfstandig in de eigen bedrijfsomgeving uit, gericht op de oplevering van een onderbouwd advies.

Tijdens de audit heeft het panel met verschillende gesprekspartners over de betekenis van onderzoek voor de afgestudeerde BKM'er gesproken. De opleiding zoekt naar wegen om de onderzoeksvorm nog meer te laten aansluiten op 'wat het beroepenveld vraagt of waar de student energie van krijgt'. Daarbij gaat het er primair om welk vraagstuk nu precies welke aanpak behoeft. Voor de bedrijfskundige gaat het dan toch vaak om het adviesrapport en dus meer om action research. Ook wil de opleiding het oefenen met de onderzoekscyclus didactisch anders inpassen, omdat dit voor de student teveel van hetzelfde is. Het panel is positief over de wijze waarop de opleiding haar visie op onderzoek binnen de BKM-domein ontwikkelt.

Het panel vindt dat de opleiding het thema onderzoek in beide opleidingsvarianten op een gedegen wijze heeft uitgewerkt en vormgegeven in de curricula. Ook constateert het panel dat de opleiding via de docent-onderzoekers een duidelijke verbinding onderhoudt met het Kenniscentrum CAREM (Research for Economics and Management) en zijn lectoraten. Zowel studenten als docenten geven er tijdens de audit blijk van dat deze verbinding haar vruchten afwerpt in het onderwijs.

Persoonlijke professionalisering

Het panel is zeer te spreken over de wijze waarop de opleiding in beide curricula de Persoonlijke professionaliseringlijn (PP) heeft vormgegeven. Deze lijn omvat de opbrengst uit het werkplekleren/stages, de reflecties op het leren en de afgenomen assessments erover. De portfolio's die het panel in dit kader heeft ingezien, vond het stevig en overtuigend; ook is het panel onder de indruk van de wijze waarop de assessments in het kader van de PP-lijn worden afgenomen, zij het dat hierbij nog enige kalibratie noodzakelijk is (zie Standaard 3).

Internationalisering

De internationale inkleuring van de beide opleidingsvarianten wordt primair bepaald door het internationale karakter van Amsterdam: veel van de opdrachten die studenten (voor bedrijven) uitvoeren hebben daardoor vanzelfsprekend ook een internationale dimensie. Beroepsproducten kunnen studenten ook in het Engels inleveren; de literatuurlijst van beide opleidingsvarianten bevat een substantieel aantal Engelstalige werken. Studenten van beide varianten bevestigen tijdens de audit desgevraagd dat hun docenten internationale casuïstiek behandelen. Het panel vindt dit als ingrediënten van 'internationalisation at home' toereikend, maar constateert tevens dat de ambities uit het instellingsplan van de HvA (2015-2020) om mobiliteit te bevorderen door het uitwisselen van studenten en docenten waarbij zij in het buitenland studie- of werkervaring opdoen, nog maar beperkt vorm krijgt. Studenten in de voltijdse variant kunnen in hun derde jaar hun minor ook in de vorm van een exchangeprogramma doen bij een buitenlandse partneruniversiteit. Het aantal studenten dat dit daadwerkelijk doet is gering.

Opleidingscommissie

De opleidingscommissie voor het voltijdse programma bestaat uit vier docenten en zes studenten. Daarin wordt, zo stelt het panel vast op grond van de auditgesprekken en de notulen van bijeenkomsten van de commissie, mede aan de hand van evaluaties en klachten van studenten over de kwaliteit van het onderwijs gesproken. Waar nodig leidt dit aantoonbaar tot verbeteringen.

Het panel vraagt aandacht voor de positie van de afzonderlijke Opleidingscommissie van de deeltijd. Deze opereert nu als subcommissie van de voltijdse OC, maar verdient – naar het oordeel van het panel – een meer zelfstandige positie, gelet ook op de sterk uiteenlopende studentenpopulatie, de verschillende curricula en docententeams.

Het panel was onder de indruk van het optreden van de leden van de beide Opleidingscommissies, met name ook die van de deeltijdse OC, die er nadrukkelijk van getuigden een zelfstandige, constructieve en betekenisvolle inbreng te (willen) hebben in hun opleiding.

Docententeam

De docententeams van de voltijdse en deeltijdse variant zijn grotendeels verschillend samengesteld. Enkele docenten werken voor beide varianten.

Voltijd

Het team van de voltijdse variant kent ca. 60 docenten (ca 42 fte), aangevuld met 15 tot 20 docenten die op tijdelijke basis worden ingezet. De afgelopen vier jaar is ca. 50% van het docentenkorps vernieuwd. Dat levert verjonging en nieuwe inzichten op, maar kent ook risico's waar het gaat om samenhang en afstemming.

Voor wat betreft hun deskundigheid constateert het panel aan de hand van de cv's die het ingezien heeft en de gevoerde auditgesprekken dat het docententeam als geheel over de vakinhoudelijke kwalificaties beschikt om het BKM-onderwijs te kunnen verzorgen. Meer dan 80% van het docentenkorps heeft een afgeronde Masteropleiding Ook de kennis van het domein is goed vertegenwoordigd.

Twee docenten van de opleiding zijn gepromoveerd, drie docenten zijn ermee bezig. Nog eens drie docenten zijn als onderzoeker werkzaam binnen lectoraten van Center for Applied Research for Economics and Management (CAREM). Een van hen doet onderzoek naar Smart City-concepten, een centraal thema in semester 7. Een andere docent is verbonden aan het lectoraat Gedifferentieerd HRM, wordt binnenkort persoonlijk lector en heeft onderzoek gedaan naar professionalisering van teams, waaronder de ontwikkeling van het eigen Finance team. Deze docent is ook medeverantwoordelijk voor de leerlijn onderzoek in de opleiding. Het panel is zeer tevreden over de verbinding tussen het docententeam en het onderzoekcentrum en daarmee over de beschikbare onderzoekdeskundigheid binnen het BKM-docententeam.

De NSE-cijfers (2017) over VT-docenten laten een positieve verschuiving van de waardering zien van 2,9 (2016) naar 3,05 (2017) voor de mate waarin docenten inspireren. In de interne evaluaties, zo constateert de opleiding, loopt de tevredenheid over docenten sterk uiteen: er worden hele hoge scores behaald, maar ook lage. Een beeld dat tijdens de auditgesprekken met studenten wordt bevestigd. Op grond van deze evaluatie-uitkomsten zet de opleiding – naar het oordeel van het panel: terecht – in op de verbetering van didactische vaardigheden; het accent ligt daarbij op het aspect '*constructive alignment*' binnen een opleidingseenheid en de vormgeving van 'activerend onderwijs'. Daartoe organiseert de opleiding trainingen die bij voorkeur door alle docenten van een opleidingseenheid (OEH) gezamenlijk gevolgd worden; hierdoor vindt niet alleen een gedeeld leerproces plaats, maar wordt ook de teamvorming bevorderd. Het panel vindt dit een goede aanpak en duidelijk passen binnen de karakteristieken van een lerende organisatie.

In de achterliggende periode zijn de docenten intern geschoold op het gebied van toetsing. Daartoe verzorgt de HvA-academie op de opleiding toegesneden programma's voor Basis Didactische Bekwaamheid (BDB), Basiskwalificatie Examinering (BKE) en Senior kwalificatie Examinering (SKE). Een groot aantal docenten van de opleiding heeft recent de BKE en/of SKE behaald. Iedere docent dient minimaal BKE-gecertificeerd te zijn. Ook in dit geval bevordert de opleiding het behalen van de BKE als OEH-team. Hetzelfde geldt voor de scholing in onderzoeksvaardigheden, die alle docenten in de achterliggende jaren hebben doorlopen. Het panel vindt deze gerichte scholing van het docententeam een belangrijke bijdrage aan de doelstelling van de opleiding om nog steviger dan nu het geval is in te zetten op het versterken van de onderzoekende houding van de student.

Deeltijd

De 29 docenten van de deeltijdopleiding, met een taakomvang van 10,4 fte, hebben allen een duidelijke – en velen ook een actuele – binding met de praktijk; 80% van het docentenkorps heeft een vast contract en een aanzienlijk deel werkt naast hun docentschap ook nog in het werkveld. Zij zijn, zo blijkt ook tijdens de audit, in staat met de studenten als vakgenoten van gedachten te wisselen. Het beleid van de opleiding is dat alle docenten minimaal een Master hebben; uit de cv's blijkt dat de opleiding hierin goed slaagt. Docenten dienen bovendien over een didactische aantekening te beschikken. Om hen de BKE/SKE-kwalificatie te laten behalen heeft de opleiding de afgelopen jaren twee scholingsdagen georganiseerd.

Studenten van beide varianten met wie het panel sprak, vinden dat de docenten gedreven zijn om hun expertise over te dragen, daarover met studenten in dialoog te gaan en hen op een passende wijze te coachen naar het eindniveau. In de semesterevaluaties en in de NSE wordt over de volle breedte van hun competenties met waardering geoordeeld over de kwaliteit van de deeltijdse docenten (3,9 op een vijfpuntschaal). Het panel constateert tijdens de audit een prettige dynamiek en goede chemie binnen de docententeams, hetgeen een compliment verdient, gelet ook op waar de opleiding – met name de voltijdse variant – vandaan komt (zie Inleiding).

Onderwijsleeromgeving

Fysieke leeromgeving

De opleiding is gevestigd aan de Wibautstraat in Amsterdam. Deze locatie beschikt over alle faciliteiten die nodig zijn om het onderwijs uit te voeren; dat geldt – in ieder geval bij de voltijdse variant – ook voor de toegang tot digitale bronnen/literatuur. Studenten geven tijdens de audit wel aan dat roosters te laat worden bekendgemaakt en fouten bevatten, hetgeen volgens het management is toe te schrijven aan een personeelwisseling. Het panel vindt dat de opleiding dit 'kleine' kwaliteitsaspect snel dient op te lossen.

Studenten van de beide opleidingsvarianten zijn tijdens de audit enthousiast over de fysieke leeromgeving. Zij denken zelfs dat de nog niet zolang geleden in gebruik genomen werkomgeving een belangrijke bijdrage levert aan het ontwikkelen van een hechtere gemeenschapscultuur. Deeltijdse studenten beoordelen de opleidings specifieke faciliteiten weliswaar als van een goed niveau, maar bepleiten ook een ruimere openstelling van het restaurant (avonduren), betere parkeerfaciliteiten, reiniging van het sanitair en digitale toegang op afstand tot alle DT-documentatie; dit laatste als belangrijke dimensie van de informatievoorziening. Het panel vindt dit passende verlangens van de werkende deeltijdstudent en een aandachtspunt voor de opleiding. Overigens signaleert het management van de DT-variant dat, hoewel de aparte positie van de deeltijdopleiding binnen de HvA inmiddels is erkend, de processen en het bedrijfsbureau nog erg op het voltijdse onderwijs en grote aantallen studenten zijn gericht. Het panel ondersteunt de inzet van de deeltijdopleiding om – gezamenlijk met andere deeltijdsopleidingen – eigen processen en een eigen bedrijfsbureau in te richten. Tijdens de auditactiviteiten heeft het panel in algemene zin kunnen vaststellen dat de opleiding beschikt over een goed geoutilleerde, dynamische en uitnodigende fysieke leeromgeving.

Studiebegeleiding

De voltijdse opleiding begeleidt studenten proactief zodra zij een half jaar of meer vertraging oplopen en wanneer een student er specifiek om vraagt. De opleiding onderscheidt daarbij drie rollen: de coach, de studieadviseur en de studentendecaan, die voor de gehele faculteit werkt. In jaar 1 en 2 hebben alle groepen een coach die studenten begeleidt bij belangrijke keuzemomenten in de studie, zoals bijvoorbeeld bij de minor- en stagekeuze. Ook signaleert hij persoonlijke problemen, helpt daarbij of verwijst door naar de studieadviseur of studentendecaan. Alle groepen krijgen coachlessen; om ervoor te zorgen dat de coach gekend wordt, verzorgt hij of zij ook les aan de groep bij een ander vak, bij voorkeur bij professionele

vaardigheden. In het derde en vierde jaar is de begeleiding primair op afroep. Tijdens de stage en het afstuderen worden studenten individueel gecoacht door hun stage- of afstudeerbegeleider.

Een belangrijke taak van de studieadviseur is het volgen van de studievoortgang en – indien nodig – daarover gesprekken te voeren met de betreffende student. Vervolgens ondersteunt zij de student bij het opstellen van een studieplan.

Ten tijde van de audit experimenteert de opleiding met een buddy-systeem, waarbij studenten in het tweede blok van het eerste jaar door vierdejaarsstudenten vrijwillig worden ondersteund op het gebied van motivatie, studievaardigheid of vakinhoud. Het mes snijdt zo aan twee kanten: terwijl eerstejaars extra begeleiding krijgen, werken de vierdejaarsstudenten aan hun professionalisering als onderdeel van de generieke competenties. De opleiding hanteert een heldere rolomschrijving voor de student-buddy. Het panel is zeer te spreken over deze vorm van begeleiding, die overigens gewaardeerd wordt door zowel de eerste- als vierdejaarsstudenten met wie het panel sprak. De opleiding constateert dat het studiesucces van de studenten significant toeneemt en schrijft dit o.a. toe aan de versterking van het proactief studieadviseurschap, maar ook aan de invoering van deeltaetsen (zie Standaard 3), de strengere doorstroomeisen en een duidelijk herkansingsbeleid.

Deeltijd

In lijn met het karakter van het deeltijdonderwijs is de begeleiding binnen de deeltijdse BKM-variant sterk vraaggestuurd. In het semester Persoonlijke Professionalisering (finale studiefase) zorgen de docenten met coachingsgesprekken voor de (studie-)loopbaanbegeleiding, die de opleiding beschouwt als competentieontwikkeling. Voor studenten met persoonlijke problemen en dreigende studieachterstand heeft de deeltijdopleiding een studieadviseur, die zorgt voor dit deel van de studieloopbaanbegeleiding. Waar nodig wordt naar de decaan doorverwezen. Zoals eerder vermeld is bij de deeltijdse opleiding sprake van een toenemende instroom van jongere studenten, die doorgaans over minder werk- en levenservaring beschikken en daardoor wat meer moeite hebben met het niveau van de studie. Daardoor heeft de opleiding de begeleiding in de eerste semesters aangescherpt en wordt er nu meer dan voorheen aandacht besteed aan (studie-)vaardigheden. De eerstejaars-deeltijdstudenten met wie het panel sprak toonden zich tevreden over de door de opleiding geboden ondersteuning.

Weging en oordeel

Het panel vindt de inhoudelijke opbouw van zowel het deeltijdse als voltijdse programma, logisch en goed doordacht. Niet alleen dekt de inhoud van de onderwijseenheden de beoogde leerresultaten volledig af, maar sluiten inrichting en vormgeving van de curricula naadloos aan bij de verschillende doelgroepen. Waar in het voltijdse programma langs verschillende wegen de relatie tussen onderwijs en praktijk tot stand wordt gebracht, vormen bij de deeltijdse student de eigen werkervaring en –omgeving continue het aangrijpingspunt voor het leren. In beide programma's vindt het panel de oriëntatie op de beroepspraktijk gedegen vormgegeven. Er is sprake van eigenaarschap van het docententeam bij ontwikkeling en uitvoering van curriculumonderdelen en het werkveld levert hierbij expliciete input. De curriculumcommissie borgt de samenhang, die door studenten ook daadwerkelijk wordt ervaren. Onderzoek en Persoonlijke Professionalisering zijn op gedegen wijze in het programma verwerkt. Internationalisering gebeurt vooral 'at home' door middel van internationale casuïstiek en Engelstalige literatuur; de mobiliteit van docenten en studenten is nog beperkt. Er is sprake van functionerende Opleidingscommissies per variant; de positie van de deeltijdse Opleidingscommissie behoeft versterking.

De docententeams van beide varianten, die grotendeels zijn vernieuwd, zijn zo samengesteld dat zij de benodigde vakinhoudelijke expertise tezamen goed afdekken. Zij werken hard aan de transitie van de opleiding. Professionalisering neemt de opleiding serieus, met name op het gebied van examinering, maar ook voor wat betreft didactische vaardigheden. De docenten van de voltijdse opleiding groeien – na jaren van matige scores – gestaag in de waardering van de

studenten; de deeltijdse studenten zijn buitengewoon goed te spreken over de kwaliteit van hun docenten, hetgeen terug te zien is in evaluaties. De leden van de docententeams die het panel heeft gesproken maken een gemotiveerde en gecommiteerde indruk. Bij de vernieuwingsoperatie ligt toenemende werkdruk op de loer.

De fysieke huisvesting heeft de opleiding goed op orde; de voorzieningen voor de deeltijders kunnen in de avonduren en op zaterdag beter. De informatievoorziening en de studiebegeleiding zijn in beide varianten op een passende wijze geregeld; studenten zijn er over het algemeen tevreden over, hoewel de roostering nog verbetering behoeft. De deeltijdse studenten willen, voor zover dit al niet gebeurt, terecht digitaal en op afstand toegang tot al hun opleidingsdocumentatie.

Al met al beschikt de opleiding over een goed geoutilleerde, dynamische en uitnodigende leeromgeving.

In zijn afweging over de kwaliteit die de opleiding realiseert op de drie onderwerpen van Standaard 2 – namelijk: programma, docententeam en leeromgeving – komt het panel tot het oordeel dat de opleiding voor wat betreft deze standaard in beide varianten de basiskwaliteit ontstijgt. Ofschoon de fysieke leeromgeving, de informatievoorziening en de studiebegeleiding grosso modo op orde zijn, maar de roostering en de digitale toegang tot studiedocumentatie voor deeltijdse studenten nog verbetering behoeven, laat het panel de overtuigende kwaliteit van de beide curricula en de docententeams zwaarder in zijn oordeel meewegen.

De beide curricula vindt het panel inhoudelijk stevig en uitermate zorgvuldig ontworpen qua opbouw, vormgeving en samenhang; daarbij komt dat de docententeams van beide varianten een bovengemiddelde dynamiek en cohesie laten zien; zij zijn bovendien zonder meer in staat om de curricula inhoudelijk te dragen en didactisch te verzorgen, waarbij het panel signaleert dat de voltijdse docenten kunnen bogen op een groeiende waardering van hun studenten en de deeltijdse studenten hun docenten op handen dragen. Ook hun professionalisering krijgt op een doelgerichte en adequate wijze vorm.

Op grond hiervan beoordeelt het panel Standaard 2 voor beide opleidingsvarianten als **'goed'**.

4.3. Toetsing

Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

De Hogeschool van Amsterdam heeft haar toetsbeleid op centraal niveau vastgelegd. Daarin zijn de kaders en criteria opgenomen waaraan de toetsing en examinering binnen een opleiding moeten voldoen. Zowel de voltijdse als deeltijdse variant hebben als uitwerking van het centrale toetsbeleid een eigen toetsplan/toetsprogramma opgesteld. De toetsplannen verantwoorden de inhoud en de wijze van toetsen in relatie tot de beoogde leerresultaten (c.q. de leeruitkomsten van Onderwijseenheden) en beschrijven de organisatie en kwaliteitszorg rondom de toetsing en examinering. De toetsprogramma's, opgenomen in de OER, leveren een overzicht van alle (deel)tentamens en het eindexamen.

Validiteit

Het panel heeft de toetsdocumenten van beide opleidingsvarianten ingezien, evenals een brede ter inzage gelegde selectie van afgenomen en beoordeelde toetsen. Op grond van zijn review stelt het panel vast dat de opleiding een relevant en uitgebreid toetsrepertoire hanteert, waarbij de individuele toetsen, zowel wat betreft de inhoud als de vorm, goed aansluiten op de beoogde leeruitkomsten van de onderwijseenheden en daarmee op de leerresultaten van het programma als geheel (validiteit).

Het panel vraagt de opleiding nog eens zorgvuldig te kijken naar de compensabele deelttoetsen. Enerzijds maakt dit de te toetsen stof voor de studenten beter behapbaar (en bevordert dit de studeerbaarheid), maar in sommige gevallen worden praktijk en theorie 'los' getoetst, waardoor bij het panel de indruk ontstond dat een student een onvoldoende voor de praktijk mogelijk kan compenseren met een voldoende op het theorieonderdeel. De opleiding gaf aan dat de scheiding in deelttoetsen tussen praktijk/theorie niet zozeer zwart-wit verloopt, maar dat er feitelijk in de deelttoetsing sprake is van meer samenhang tussen de twee componenten. Het panel vindt de deelttoetsen er op zich goed uitzien, maar vraagt aandacht voor een adequate borging van de validiteit indien er bij deelttoetsen sprake is van volledige of te veel compensatie tussen theorie en praktijk.

Een interessante gedachte – zeker ook in het kader van *student centred learning* – vindt het panel de door de opleiding te verkennen mogelijkheid om studenten bij sommige toetsen – bijv. op basis van een zelfgekozen profilering – de weging per onderdeel van een deelttoets te laten beïnvloeden. Studenten vertelden dat zij soms nu al bij projecten of het afstuderen kunnen kiezen welk onderdeel zij zwaarder beoordeeld willen hebben.

Betrouwbaarheid

Om tot betrouwbare toetsen te komen wordt in de ontwerpfase van een toets gewerkt volgens het vier(/team)ogen-principe, waarbij er altijd een of meerdere docenten de toets beoordelen voordat deze wordt ingezet. Toetsen worden afgenomen volgens een vastgelegd protocol en door aangewezen examinatoren beoordeeld aan de hand van vooraf opgestelde beoordelings-sleutels, -procedures en cesuren.

Het afnemen van assessments gebeurt, zoals het panel uit eigen ervaring heeft kunnen waarnemen, in duo's en ten behoeve van het afstuderen vinden regelmatig intervisie-sessies plaats tussen examinatoren waar aan de hand van bestaande producten en beoordelingen aan normvinding en kalibratie wordt gedaan. In het licht van hetgeen het panel onder Standaard 4 vaststelt, vindt het panel dat de opleiding – met name bij de voltijdse variant – nog steviger kan inzetten op de kalibratie van het eindniveau. In dit kader merkt het panel ook op dat bij het afstuderen weliswaar twee examinatoren zijn betrokken, maar dat één van hen tevens begeleider is en dat zij beiden tevens het verdedigingsgesprek afnemen. De inzet van het vier-ogenprincipe is daardoor lichter dan bij veel van de andere opleidingen binnen het BKM-cluster.

De opleidingsvarianten voeren het toetsen consistent uit via een toetscyclus¹ die het gehele proces van toetsontwerp via afname, beoordeling, cijferregistratie en –communicatie, alsook evaluatie en verbetering inzichtelijk maakt. Het panel vindt dat de opleiding het ontwerp-, beoordelings- en evaluatieproces van de toetsing op een zorgvuldige wijze vormgeeft.

Transparantie

Het toetsprogramma communiceert de opleiding met de studenten ieder studiejaar via de OER, het centrale toetsrooster bij aanvang van het studiejaar. In de studiegidsen en –handleidingen staat voor de studenten alle relevante informatie over de toetsen binnen een OEH. De student weet daardoor voorafgaand aan iedere toets wat en hoe er wordt getoetst en waarop hij beoordeeld wordt. Studenten spreken over de kwaliteit en de transparantie van de toetsing tijdens de audit hun waardering uit. Studenten zijn over het algemeen tevreden over de feedback die zij van hun docenten ontvangen. Hoewel de substantie en de betekenis van hun feedback nog uiteenloopt, is het duidelijk dat de opleiding – zoals ook het beleid aangeeft – in toenemende mate gericht is op de leer- en feedbackfunctie van de toetsing. De examencommissie bracht tijdens de audit naar voren dat zij nog sterker dan nu het geval is, wil sturen op de kwaliteit van de feedback door examinatoren. Zij heeft geconstateerd dat sommige docenten hierin nog kennis en vaardigheden ontberen en dat dit een speerpunt zal zijn in de eerder gememoreerde training didactische werkvormen. Uit het jaarverslag (2017) van de examencommissie spreekt haar stevige sturing op de kwaliteitsborging, waarbij verschillende aandachtspunten van de examencommissie in lijn liggen met hetgeen het panel tijdens de audit constateert.

Borging: examencommissie en toetscommissie

De examencommissie werkt voor het gehele cluster M&O en dus ook voor beide BKM-varianten. De opleiding heeft de taken van de examencommissie helder vastgelegd; het panel constateert bovendien dat de commissie voldoet aan alle wettelijke vereisten. Tijdens de audit sprak het panel met leden van de examencommissie, die toonden een goed inzicht te hebben in de stand van zaken rondom de toetsing binnen beide opleidingsvarianten. In dit kader besprak het panel ook een door hem gesignaleerd geval van plagiaat (zie ook Standaard 4), waarover bij examinatoren geen eenduidigheid bestond, maar waarin de examencommissie helder stelling nam. Voorts stelde het panel vast dat er sprake is van een vruchtbaar afstemmingsoverleg met het management en dat de toetscommissie een belangrijke borgende rol vervult. Het panel waardeert de insteek van zowel examencommissie als toetscommissie om met de nodige professionele ruimte voor de docent/examinator op te treden als peer reviewer. Het panel zag dat zij door deze dialogische benadering onder alle betrokkenen binnen de opleiding een gezagsvolle en daardoor relevante positie inneemt in de kwaliteitsborging.

Weging en oordeel

In aanmerking genomen dat (i) het systeem van toetsen en beoordelen zo is ingericht dat dit leidt tot valide en betrouwbare toetsen, (ii) studenten goed weten hoe en waarop zij worden beoordeeld, (iii) de examencommissie – daarbij ondersteund door de toetscommissie – zich met autoriteit inzet voor de kwaliteitsborging van de toetsing, maar dat (iv) met name de voltijdse variant nog steviger dient in te zetten op de borging en kalibratie bij de beoordeling van het afstudeeronderzoek en (v) er binnen de gehele opleiding nadere afstemming dient plaats te vinden over de eenduidige toepassing van het begrippenkader rondom plagiaat, beoordeelt het panel op grond hiervan zowel de voltijdse als deeltijdse variant op Standaard 3 als **'voldoende'**.

¹ Bruijns, V., & Kok, M. (2014). Leidraad toetsen en beoordelen.

4.4. Gerealiseerde leerresultaten

Standaard 4: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Bevindingen

Afstudeerprogramma

In het leerplanschema en haar opleidingsprofiel heeft de voltijdse opleiding de inrichting van het afstudeerprogramma – dat bestaat uit enkele onderdelen uit de bedrijfsstage, het onderdeel 'Bedrijfskunde in de 21^e eeuw' en de Afstudeeropdracht helder weergegeven. Het eindniveau wordt gemeten door de toetsing op de beoogde leerresultaten: de taakcompetenties, generieke competenties en de kernvakgebieden op het hoogste niveau. In schema ziet het afstudeerprogramma (67EC) er als volgt uit:

Onderdeel afstudeerprogramma	Toetsproduct	EC
Aantal onderwijseenheden Bedrijfsstage (Semester 6, jr. 3)	Competentieportfolio (samenwerken)	7
Bedrijfskunde in de 21 ^e eeuw (Semester 7, jr. 4, 30EC)	Kennis- en skillsproduct (kernvakgebieden; groepsproduct)	7,5
	Individuele opdracht kernvakgebieden	4,5
	Sectoropdracht bedrijfskunde in de praktijk (taakcompetenties; groepsproduct)	12
	Assessment en kennisdeling (generieke competenties; individuele opdracht)	6
Afstudeeropdracht (Semester 8, jr. 4, 30EC)	Afstudeerrapport (taakcompetenties, kernvakgebieden, communiceren; individuele opdracht)	21
	Presentatie en verdediging (taakcompetenties kernvakgebieden, communiceren, individuele opdracht)	6
	Proces (professionaliseren; individuele opdracht)	3

De inhoud van en de toetsing binnen de twee leerlijnen van de deeltijdopleiding – de onderzoekleerlijn en de leerlijn Persoonlijke Professionalisering (PP) – leiden tot de eindtoets op eindniveau. De onderzoeklijn eindigt met een onderzoekopdracht. Hierbij worden studenten individueel en integraal getoetst op de taakcompetenties onderzoekvaardigheden en hun onderzoekend vermogen, de kernvakgebieden en hun adviesvaardigheden. De student levert een adviesrapport aan de opdrachtgever, in veel gevallen is dat de eigen organisatie.

De PP-lijn eindigt met een eindassessment, dat is gebaseerd op de competentieontwikkeling van de student die blijkt uit het portfolio. Hierin reflecteert de student op zijn ontwikkeling naar het eindniveau aan de hand van een drietal complexe taaksituaties. De reflecties omvatten twee complexe taaksituaties en een uitvoerige reflectie op de totstandkoming van de eindopdracht. In een assessmentgesprek, waarvan het panel er tijdens de audit enkele bijwoonde, sluit de student de opleiding af en toont hij zich de *reflective practitioner* waartoe hij is opgeleid. In schema ziet het afstudeerprogramma (45EC) van de deeltijdse variant er als volgt uit:

Onderdeel afstudeerprogramma	Toetsproduct	EC
Onderzoekopdracht (30EC)	Onderzoekplan	5
	Eindopdracht	20
	Verantwoording eindopdracht	3
	Gesprek eindopdracht	2
PP (15EC)	Eindportfolio / assessment	15

Het panel beoordeelt de beide afstudeerprogramma's, c.q. het eindexamen, van de opleiding als stevig en adequaat voor de toetsing van het beoogde eindniveau.

Realisatie beoogde leerresultaten

Het auditteam heeft voorafgaand aan de audit een gestratificeerde en aselechte steekproef genomen uit de afstudeerwerken van de laatste twee cohorten van beide opleidingsvarianten. Het accent lag bij de beoordeling op het (in studiepunten) meest omvangrijke afstudeeronderdeel, namelijk het afstudeeronderzoek. Het panel heeft daarnaast van meerdere studenten ook de andere producten uit de afstudeerprogramma's bekeken.

Bij twaalf afstudeeronderzoeken kon het panel de uitkomsten van de beoordeling billijken. Bij drie, alle afkomstig uit de voltijdse variant, leidde de beoordeling door het panel tot vraagtekens. In één geval waren met name de opzet van het onderzoek, de kwaliteit van de onderzoeksvraag en het beperkte theoretisch kader een discussiepunt, terwijl een ander eindwerk naar het oordeel van het panel niet voldeed aan de eigen ingangseisen van de opleiding voor wat betreft vormgeving en taalgebruik; dit laatste is overigens ook een aandachtspunt bij meerdere eindwerken. In het derde eindwerk (afkomstig uit het afstudeercohort 2015-2016) constateerde het panel plagiaat. Over de volle breedte van de werkstukken uit met name het voltijdse programma, vindt het panel de aansluiting tussen het theoretisch kader en het uitgevoerde onderzoek een aandachtspunt; ook vraagt het panel aandacht voor de sturing op de onderzoeksvraag, omdat het constateerde dat met de onderzoeksvraag niet in alle gevallen de adviesvraag van de opdrachtgever kon worden beantwoord.

In een afzonderlijk ingepland auditgesprek heeft het panel de beoordeling van de bewuste eindwerken met de verantwoordelijke examinatoren besproken en de uitkomsten ervan gedeeld met de examencommissie. Zij deelde het oordeel van het auditteam en is zich ervan bewust dat meer geïnvesteerd moet worden in kallibratie tussen examinatoren. Ten tijde van de audit is dit al in gang gezet.

Overigens constateerde het panel dat de andere producten uit het afstudeerprogramma (zie hiervoor) van de betrokken studenten wel volledig op orde waren. Bij het geconstateerde plagiaatgeval bleek de toegepaste plagiaatscansoftware te ruim te zijn 'afgesteld' en niet te zijn 'aangeslagen'. Uit het gesprek met de examinatoren tekende het panel tevens op dat de definitie van 'plagiaat' door de examinatoren niet eenduidig wordt gehanteerd en dus ruimte laat voor meerdere interpretaties. Het panel vindt dit een nadrukkelijk aandachtspunt voor de opleiding en is tevreden met het feit dat de opleiding ten tijde van de audit al – mede op aangeven van de examencommissie – de maatregel had genomen om de controle op plagiaat te verstevigen, onder meer door de huidige plagiaatscanner nauwkeuriger af te stellen of een andere plagiaatscanner in te zetten.

De gesprekken die het panel met zowel de examinatoren als de examencommissie heeft gevoerd, hebben het panel ervan overtuigd dat – met name door de versterkte borgingsmechanismen binnen het toetsstelsel en een striktere hantering van de go/no go criteria – de geconstateerde 'bedrijfsongevallen' tot het verleden zullen behoren.

Overigens vindt het panel het gerealiseerd niveau van de deeltijdse variant zonder meer op orde. Het panel zag bij de bestudeerde eindwerken uit het deeltijdse programma geen uitschieters, maar wel zonder enige twijfel bachelorniveau. Het panel bepleit een sterkere sturing op het 'out-of-the-box' denken van de studenten.

Vanwege de bevindingen voorafgaand aan zijn *site visit* over het gerealiseerde niveau van de voltijdse variant, heeft het panel als onderdeel van de audit nog aanvullende afstudeeronderzoeken van studenten ingezien, waaronder ook een tweetal scripties die de opleiding beschouwde als exemplarisch voor het na te streven niveau. Het panel was onder de indruk van deze eindwerkstukken en zag daarin goed uitgewerkte, ambitieuze onderzoekopzetten met een zorgvuldige afweging bij de gekozen methoden.

In deze eindwerken vormde het theoretisch kader de grondslag voor een conceptueel model met een duidelijke betekenis voor het uitgevoerde onderzoek; ook de afbakening en schrijfstijl waren van een opmerkelijke kwaliteit.

In de portfolio's die het panel van alle studenten uit de steekproef heeft ingezien, vond het de reflecties van studenten over het algemeen behoorlijk op orde.

Oordeel alumni/werkveld

De alumni met wie het panel tijdens de audit sprak, waren zeer te spreken over de toegevoegde waarde van hun opleiding. Zij vinden zowel hun kennis als vaardigheden ruimschoots aan de maat, hetgeen desgevraagd bevestigd wordt door de aanwezige werkveldvertegenwoordigers. Dit geldt niet alleen voor de afgestudeerden uit het voltijdse programma, maar zeker ook voor de deeltijdse opleiding. Een van de alumni, werkzaam als manager bij een wereldwijd opererend koeriersbedrijf, vertelde het gevoel te hebben dat hij door de opleiding een veel breder draagvlak onder zijn personeel heeft verworven en een dieper inzicht in zichzelf. Een andere DT-student gaf voorbeelden van complexere vraagstukken waarvoor zij – op grond van haar binnen de opleiding verworven expertise – wordt gevraagd oplossingen aan te dragen.

Weging en oordeel

Het panel vindt dat de opleiding op standaard 4 basiskwaliteit realiseert. Daartoe heeft het de volgende beweegredenen: (i) de voltijdse opleiding laat in de *volledige afstudeerdossiers* zondermeer producten van hbo-bachelorniveau zien, waarbij het panel opmerkt dat nog niet alle afstudeerwerken uit het voltijdse programma over de volle breedte het beoogde niveau demonstreren; (ii) het gemiddelde reflectief vermogen van de studenten, in zowel de voltijdse als deeltijdse variant, valt in positieve zin op; (iii) de deeltijdse variant levert onbetwist bedrijfskundigen van hbo-bachelorniveau af, zij het dat hun afstudeeronderzoeken inhoudelijk weinig in het oog springen; (iv) het panel is uitermate positief over de eindwerken die de opleiding zelf als *'good practices'* beschouwt; (v) het werkveld is zeer te spreken over het functioneren van de afgestudeerden in de praktijk, en (vi) het panel heeft er vertrouwen in dat de verbetermaatregelen die de opleiding, ondersteund door de zorgvuldig opererende examencommissie, inmiddels heeft genomen, het beoogde effect zullen sorteren.

Op grond hiervan beoordeelt het panel zowel de voltijdse als deeltijdse variant van de opleiding op Standaard 4 als **'voldoende'**.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het panel heeft kunnen waarnemen dat de beide varianten van de BKM-opleiding een enorme transitie achter de rug hebben, zowel inhoudelijk, als qua fysieke verplaatsingen, in de bezetting van de docententeams en in groei. Er is duidelijk sprake van nieuw elan, de ambitie is voelbaar en er is een structurele verbeter- en ontwikkelingsagenda. De opgave is nu om de lijn vast te houden en de groeiende werkdruk onder de docenten beheersbaar te houden.

Zoals de opleiding er nu voorstaat is er sprake van een heldere set leeruitkomsten, die voor de voltijdse variant op onderdelen nog aangescherpt kan worden en waarbij de profilering nog sterker kan worden gedragen door het gehele docententeam. De curricula zijn sterk, de leeromgeving inspirerend en verbindend. Het 'toetsgebouw' staat en dient verder te worden verfijnd, zodat het eindniveau over de volle breedte stevig wordt geborgd.

Op grond van de beslisregels van de NVAO waardeert het panel de opleiding als geheel, en iedere opleidingsvariant op zich, met een **'voldoende'**. Het panel adviseert de NVAO de opleiding in zowel haar voltijdse als deeltijdse variant opnieuw te accrediteren voor een periode van zes jaar.

6. AANBEVELINGEN

Algemeen

- Elimineer de problematiek rondom de zogenoemde 'kleine kwaliteit': roosterproces, digitale toegang op afstand van leeromgeving, openstelling en faciliteiten voor met name de deeltijdse studenten;
- Verdiep het onderdeel *Finance* en eventueel ook informatiemanagement als discipline in het derde en vierde jaar, mogelijk ook met daaraan gerelateerde specifieke afstudeer-vraagstukken.
- Investeer nog meer in kalibratie van beoordelingscriteria, met name ook bij het afnemen van de assessments; denk daarbij ook na over een striktere scheiding tussen begeleiden en beoordelen.
- Versterk het feed-back-mechanisme in de interne organisatie (aandacht geven aan aanspreken, uitwisseling, verdieping en feedback op begeleiding, beoordeling). Hierdoor zal de stelselmatige feedback richting studenten toenemen;
- Ontwikkel de onderzoekslijn verder en creëer meer stevigheid in andere vormen van praktijkgericht onderzoek. Denk aan combinaties van kwantitatief en kwalitatief, digitale vormen zoals online-dagboek van professionals bijhouden, e-mail waarderingen van prestaties, ontwerpgericht onderzoek, etc.;

Voltijdse variant

- Beperk na de achterliggende, turbulente periode de hoeveelheid nieuw te ontwerpen activiteiten: eerst oogsten en de werkdruk onder docenten beheersbaar maken. Daartoe overwegen of de toetsing in de propedeuse met meer MC-vragen toekan, zodat de werkdruk van docenten hierdoor afneemt en zij zich meer kunnen richten op de binding met de studenten, waar zij erg goed in zijn en wat de studenten ook enorm waarderen.
- Kalibreer ten aanzien van het afstuderen binnen het team de logische verbinding tussen het theoretisch kader en de onderzoekaankpak en tussen de hoofdvraag en de deelvragen, en bewaak dat met de hoofdvraag ook altijd de adviesvraag is te beantwoorden. Dit vooral om studenten te helpen, zodat zij niet het verkeerde onderzoek doen.
- Versterk het alumninetwerk in de regio.

Deeltijd

- Formaliseer de eigen Opleidingscommissie van de deeltijdse variant;
- Zoek, om schaalvergroting te creëren bij de nieuwe Deeltijd Academy, de samenwerking op met andere deeltijdopleidingen (niet alleen HRM), waardoor studenten nog meer flexibel onderwijs kan worden geboden. Bij voldoende 'body' kan dan overwogen worden om de ingangseisen te verscherpen, door van instromende studenten bijv. minimaal drie jaar werkervaring in een relevante baan te verlangen. Probeer ook meer werkvormen te zoeken waarbij de onervaren studenten kunnen profiteren van de ervaren studenten en omgekeerd.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool van Amsterdam hbo-bachelor Bedrijfskunde MER voltijd/ deeltijd		
Standaard	Oordeel	
	VT	DT
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	V	G
Standaard 2. Onderwijsleeromgeving	G	G
Standaard 3. Toetsing	V	V
Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten	V	V
Algemeen eindoordeel	V	V

BIJLAGE II

Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER – Hogeschool van Amsterdam

Datum locatiebezoek: 24 en 25 januari 2018;

Locatie: Wibauthuis

Woensdag 24 Januari 2018

Tijd	Activiteit	Doel	Aanwezigen
08:15	Inloop auditpanel		
08:30 – 09:30 08A14	Bijeenkomst panel Plenaire voorbespreking dag 1	Panelleden <ul style="list-style-type: none"> • Willem van Raaijen, voorzitter • Johan de Gelder, werkvelddeskundige • Tjip de Jong, onderwijskundige, werkvelddeskundige • Joke Berendsen, peer reviewer • Marlijn van den Berg, studentlid • Rob van der Made, secretaris 	
09:30 – 10:30 08A18	Kennismaking met interactie : Presentaties van MT Inleiding op posterpresentatie	Informatie vanuit MT, waar komen we vandaan en wat is de agenda voor de komende tijd? Siham Zinati, 4ejaars student VT	Panel Gudo Nollen Hans Piket Susanne Koenders
Pauze / Intern overleg (08A14)			
10:45 – 11:45 08A18 08A22 en huis Kamer	Interactieve posterpresentaties in de huiskamer en lokalen. Deze worden per thema gepresenteerd door meerdere stakeholders. Panel loopt rond, wordt geïnformeerd en stelt vragen.	VOLTIJD (08A22 en huiskamer) Doel: Inzicht krijgen in de belangrijkste thema's voor de opleiding vanuit verschillende gezichtspunten: docenten, studenten, werkveld en alumni. Thema's: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operations en Informatiemanagement in de opleiding, van ist naar soll <i>Hicham Azmani, docent Operations, Informatiemanagement, Strategisch Management</i> <i>Melissa op de Weegh, 4^e jaars studente</i> ▪ Teamontwikkeling: waar komen we vandaan en wat zijn de volgende stappen aan de hand van specifieke onderzoekscasus? <i>Gert Klein, docent Finance, Business Case</i> <i>Mila Buskermolen, docent Bedrijfskunde en stagecoördinator</i> <i>Wouter Smit, docent Organisatie en Gedrag</i> ▪ Didactiek en toetsplan: waar staan we en voor welke uitdagingen staan we? <i>Elisabeth Osterloh, onderwijskundig adviseur</i> <i>Ibtisam Daoudi, docent recht en bedrijfskunde, docent semester 7</i> <i>Jurriaan Egberts, 4^e jaars student</i> ▪ Visie op onderzoek: waar komen we vandaan, welke stappen hebben we genomen en hoe ontwikkelen we ons verder? <i>Monica Grummels, afstudeercoördinator</i> <i>Wander Meulemans, docent/onderzoeker Business Case, Onderzoek, afstudeerbegeleider</i> <i>Niobe van Lokhorst, recent afgestudeerde student</i> 	

Tijd	Activiteit	Doel	Aanwezig
		<p>DEELTIJD (08A18) Doel: Aan de hand van een viertal voorbeelden laten we zien welke leeropbrengsten er met de beroepsproducten worden gerealiseerd. Het gaat hier om leeropbrengsten voor de organisatie, in de vorm van concreet opgeleverde adviezen en leeropbrengsten voor de student in de vorm van competentie-ontwikkeling. Aan de hand van 'praatplaten' kan hier met studenten en docenten over worden gesproken.</p> <p>Presentatie inhoud semesters</p> <ul style="list-style-type: none"> Het terugdringen van verzuim bij een zorginstelling. <i>Rob Ebbeling, zorgmanager & Francois Beckers, docent semester leidinggeven en HRM</i> Een risico-inventarisatie voor een dienstverlenende organisatie <i>Adela Kuzelj, beleidsmedewerker & Bert Bos</i> Een veranderplan voor een overheidsorganisatie <i>Jesper Das, beleidsmedewerker & Gertjan de Groot, docent verandermanagement</i> Adviesrapport Risicobeheersing Intermediairs voor een financiële dienstverlener <i>Ellen Carati, bedrijfskundig adviseur & Jan Leen, docent afstudeersemester.</i> <p><i>Daphne Rouwenhorst, voorzitter van Programma Persoonlijke Professionalisering is eveneens aanwezig.</i></p>	
Pauze / Intern overleg			
12:00 – 12:45 08A18	Gesprek met Examencommissie en Toetscommissie	<p>Afstemmen met examencommissie, toetscommissie over kwaliteit opleiding</p> <p>Vragen stellen over standaard 1,2 en met name 3 en 4. Toetsing, niveau en borging afstuderen.</p> <p>Leden examencommissie en toetscommissie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wim Maessen- Voorzitter Examencommissie Francois Beckers – docent DT, Lid Examencommissie Dorrieth Theunissen – docent DT, Lid Toetscommissie DT Lucia Pasteuning - docent VT, Lid Examencommissie en Lid Toetscommissie VT Zuzana van Polen - docent VT en lid Toetscommissie 	
12:45 – 13:45	Lunch	Naar aanleiding ochtendsessie bespreken hoofdthema's voor de verdere audit / Materiaalinzage DT en VT	Panel

Middag: Deeltijd			
Tijd	Activiteit	Doel	Aanwezigen
13:45 - 14:30 08A18	Gesprek kernteam deeltijd over standaard 1 en 2	Inzicht krijgen in standaard 1 en 2: beoogde leerresultaten en onderwijsleeromgeving	Panel, met <ul style="list-style-type: none"> • Jan Leen, kerndocent BKM, landelijk bestuur LooBKM • Gertjan de Groot (kernteam, docent) • Ali Mujde, coordinator eindopdracht • Daphne Rouwenhorst, voorzitter PP programma • Francoise Oud (gecommitteerde) • Menno van Leeuwen (directeur Cordaan Academie) • Nagtaly Oleana (student) • Sarah Schut (OC)
14:30 - 15:15 08A18	Gesprek vertegenwoordiging inhoud en eindniveau	Inzicht krijgen in standaard 3 en 4: toetsing en afstudeerprogramma	Panel, met <ul style="list-style-type: none"> • Jan Leen, auteur van door de opleiding gebruikt onderzoeksboek • Ali Mujde, coordinator eindopdracht • Daphne Rouwenhorst, voorzitter PP programma • Francois Beckers (kernteam/ examencommissie) • Ellen Carati (alumna) • Ilonka van Ek (student)
Pauze / Intern overleg (08A14)			
15:40 - 16:15 08A18	Gesprek OC / studenten en alumni	Studentengesprek	Panel, met <ul style="list-style-type: none"> • Ozlem Gulave (student, voorzitter OC) • Inge Trakzel (lid OC) • Erik Anneveld (student) • Juri Suring (alumnus) • Nighel de Horde (alumna)
16:15 - 16:30 08A14	Indien nodig: pending issues	Management aanwezig voor mogelijke vragen en documenten	
16:30 - 17:15 08A14	Paneloverleg / Materiaalinzage DT en VT	Reflectie op de dag en voorbereiding op morgen	Panel

Donderdag 25 januari 2018

Voltijd			
Tijd	Activiteit	Doel	Aanwezigen
08:15 – 09:00 08A14	Gesprek over de getrokken scripties en borging eindniveau	Vragen beantwoorden panel over geconstateerde bevindingen	Panel Begeleiders scripties
09:00 - 10:00	Drie tafels: Interactieve sessie over de Slimme Wendbare Doener - Taakcompetenties - Kernvakgebieden - Generieke competenties Bij alle tafels komt ook integratie van de competenties aan bod.	DOEL: Inzicht krijgen voor panel in standaard 1 en 2 middels een aantal presentaties en interactieve sessies. Feedback ophalen voor de opleiding. Panel wordt opgedeeld in duo's en verdeeld over de drie tafels. De tafels gaan over de vertaalslag van het profiel naar het curriculum. Elke tafel heeft meerdere stakeholders vertegenwoordigd. Er is een ronde van drie kwartier. Elke tafel begint met een korte pitch en dan start een gesprek met stakeholders op basis van een vraag/thema. Taakcompetenties / leerlijn onderzoek 08A14: Mohamed Aadroun: docent Informatiemanagement, Operations Wieke Schrama: docent/onderzoeker strategisch management, onderzoek, docent Semester 7, afstudeerbegeleider en voorzitter curriculumcommissie Frank Mostard: student jaar 4 Koen Bakker: student jaar 4 Hjalmar van der Schaaf, management director CargoLedger, werkveld betrokkene, opdrachtgever semester 7 Generieke competenties 08A18: Bart van Langen: trainer, coach, afstudeerbegeleider Ris Oprel: trainer, coach Jelle Sijtsma: student, bijna alumnus, docent flexibele schil Tom Westland: student Bedrijfskunde jaar 4 Marja Ruigrok: connector, werkveld betrokkene, opdrachtgever in semester 7 Kernvakgebieden 08A22: Moustafa Chatrioui: docent Informatiemanagement, afstudeerbegeleider Arthur Klein Rouweler; docent, afstudeerbegeleider Sander Geluk: docent • Dominique Scheurwater, 4 ^e jaars student • Jennifer Dersjant, (recente) alumnus en docent flexibele schil • Ralph van der Veek, expert consultant CTAC	
Pauze / Intern overleg			
10:15 - 11:00	Bijwonen assessments en mogelijk afstudeerverdediging	Standaard 1 en 4: de praktijk Panel verdeelt zich over twee assessments	Panel • Assessoren en studenten
Pauze / Intern overleg			
11:20 - 12:00 08A18	Gesprek met docenten en studenten over toetsen, beoordelen en (borging) eindniveau.	Standaard 3 en 4: stand van zaken, wat gaat goed, waar loopt men tegenaan?	Panel • Xandra Cremers, voorzitter toetscommissie, SKE • Gudo Nollen, afstudeerbegeleider, tweede lezer • Daniel Middelkoop, afstudeerbegeleider, tweede lezer, onderzoeker

Voltijd			
Tijd	Activiteit	Doel	Aanwezigen
			<ul style="list-style-type: none"> Ied ter Laan, afstudeercoördinator, afstudeerbegeleider, tweede lezer Hanneke van den Boom, coördinator semester 7, docent Bedrijfskunde Erik van der Veen, student Bedrijfskunde jaar 4
12:00 - 12:45 08A18	Studentengesprek	OC leden, Nostroleden (studentenvereniging), medezeggenschap en alumni.	Panel <ul style="list-style-type: none"> Niels Nanning, medezeggenschapsraad en OC Merle Bos, 4ejaars lid OC Stijn Appel, 1ejaars lid OC Roy Oudejans, 2ejaars, lid OC Bas Heilig, 2ejaars, penningmeester Nostro studievereniging Sanne Hofland, 2ejaars Alumna: Marleen van Heemskerk, personele bijstuurder NS
12.45 - 13.00	Indien nodig: Pending issues		
Werklunch / panelberaad / conclusies bevindingen			
13:30	Terugkoppeling resultaten panel aan opleidingsteams	Informereren bevindingen door panel aan de opleiding	Alle betrokkenen

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende opleiding(en) is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van september 2016. Daarin staan de standaarden vermeld waarop het panel zich bij de beperkte opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de door de opleiding geleverde documentatie heeft het auditteam zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van zowel de voltijdse als deeltijdse variant van het programma.

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

De verificatie door het auditteam geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geledingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditteam met in achtname van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

Om te kunnen beoordelen of de beoogde leerresultaten worden behaald, heeft het auditpanel een selectie van eindwerken bestudeerd overeenkomstig de NVAO-richtlijn 'beoordeling eindwerken'.

Het oordeel van het auditteam, vastgelegd in een conceptrapport, werd aan de betreffende opleiding(en) voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, september 2016'.

Beslisregels BOB m.b.t. het overall oordeel over de opleiding:

Excellent: 'excellent' op ten minste twee standaarden, waaronder in elk geval standaard 4 en verder ten minste 'voldoende'. Voor het oordeel 'excellent' gelden verzwaarde eisen met betrekking tot de onderbouwing van het oordeel. Het panel dient in het rapport een overtuigende onderbouwing bij het oordeel 'Excellent' te leveren en de opleiding dient zo nodig aanvullende documentatie te presenteren, waaruit blijkt dat de opleiding als een internationale *best practice* kan worden aangemerkt. **Goed:** minimaal 'goed' op ten minste twee standaarden, waaronder in elk geval standaard 4 en verder ten minste 'voldoende'. **Voldoende:** minimaal 'voldoende' op ten minste twee standaarden waaronder in elk geval standaard 1 en herstel van de tekortkoming(en) bij de 'onvoldoende' standaarden is realistisch en haalbaar binnen twee jaar (accreditatie onder voorwaarden). **Onvoldoende:** i) standaard 1 is 'onvoldoende' of ii) een of twee standaarden 'onvoldoende' en herstel binnen twee jaar is niet realistisch en haalbaar iii) drie of meer standaarden 'onvoldoende'.

BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

- Zelfevaluatie opleiding
- Domeinspecifiek referentiekader en de beoogde leerresultaten van de opleiding
- Schematisch programmaoverzicht
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - beoogde leerresultaten, leerdoelen/leeruitkomsten, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER, Toetsplan
- Overzicht van het ingezette personeel
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Kernteamverslagen, verslagen curriculumcommissie
- Jaarplannen, opleidingsplannen
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken (scriptiedossiers) van de laatste twee jaar waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid
- Jaarverslag examencommissie en verslagen opleidingscommissie
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal

Het auditpanel heeft de volgende scriptiedossiers²:

Aantal	Studentnummer	Variant
1	500672637	VT
2	500687971	VT
3	500671197	VT
4	500694768	VT
5	500646553	VT
6	500639000	VT
7	500685928	VT
8	500673449	VT
9	500671731	VT
10	500684086	VT
11	500670693	VT
12	500659297	VT
13	500674968	VT
14	500612188	VT
15	500678642	DT
16	500700225	DT
17	500619963	DT

² Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam.

BIJLAGE IV Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	HBO Bedrijfskunde MER, Zuid- en West-Nederland
----------------------	--

Samenstelling en expertise van de panelleden die voor de opleidingsbeoordeling zijn ingezet.

Naam (inclusief titulatuur)	Rol	Expertise					
		Vakinhoud	Internationaal	Onderwijs en toetsing	Werkveld	visitatie-/ audit	Studentzaken
Drs. W.G. van Raaijen	Voorzitter			x		x	
Mw. J.J. Berendsen-de Kruijf, MBA	Lid						
Ir. J.T. de Gelder	Lid		x		x		
Dr. T. de Jong	Lid	x	x	x	x	x	
Mw. M.J. van den Berg	Studentlid						x

Korte functiebeschrijvingen (cv's) van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam (inclusief titulatuur)	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. drs. W.G. van Raaijen	De heer van Raaijen is partner bij Hobéon en veelvuldig betrokken geweest bij audits, waaronder accreditatieaudits.
Mw. J.J. Berendsen-de Kruijf MBA	Mevrouw Berendsen is hogeschooldocente en opleidingsmanager bij de opleidingen Bedrijfskunde MER en Logistiek & Economie aan de Hogeschool Utrecht en is werkzaam als belastingconsulente.
Dhr. Ir. J.T. de Gelder	De heer De Gelder is senior manager bij Deloitte Tax, Global Trade Advisory.
Dhr. Dr. T. de Jong	De heer De Jong is organisatieadviseur en onderzoeker; na bijna 10 jaar verbonden te zijn aan Kessels & Smit is de heer De Jong vanaf juli 2014 zelfstandig adviseur, onderzoeker en schrijver.
Mw. M.J. van den Berg	Mevrouw Van den Berg is student Bedrijfskunde MER aan Hogeschool Inholland.

H.R. van der Made	De heer Van der Made is NVAO-gecertificeerd secretaris sinds 2010.
-------------------	--

Op 19 juli 2017 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Bedrijfskunde MER van de Hogeschool van Amsterdam, onder het nummer 005816.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende tenminste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling - anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het evaluatiebureau -, die een onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



**Strategische dienstverlener voor
kennisintensieve organisaties**



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag
T (070) 30 66 800
F (070) 30 66 870
E info@hobeon.nl
I www.hobeon.nl