



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Human Resource Management**

voltijd/deeltijd

**Hogeschool van Amsterdam**

**De kracht van**  
**kennis.**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

### **hbo-bacheloropleiding Human Resource Management**

voltijd/deeltijd

### **Hogeschool van Amsterdam**

CROHO nr. 34609

Hobéon Certificering

**Datum**

10 april 2017

**Auditpanel**

Drs. G.J. Stoltenborg (vz)

Dr. P.J. Biemans

Drs. E. Oude Elferink

F. Hordijk, studentauditor

**Secretaris**

J.D. Schakenbos

H.R. van der Made



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>25</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>27</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	29
BIJLAGE II	Eindkwalificaties van de opleiding	31
BIJLAGE III	Overzicht opleidingsprogramma voltijd-deeltijd	33
BIJLAGE IV	Programma, werkwijze en beslisregels	35
BIJLAGE V	Lijst geraadpleegde documenten	39
BIJLAGE VI	Overzicht auditpanel	41



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool van Amsterdam
status instelling	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief, termijn 05-11-2013 tot 4-11-2019
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	B Human Resource Management
registratienummer croho	34609
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Arts
aantal studiepunten	240EC
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locatie	Amsterdam
varianten	Voltijd/Deeltijd
joint programme	n.v.t.
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	11 oktober 2016
contactpersoon opleiding	Ivo van der Werk, opleidingsmanager E. i.van.der.werk@hva.nl Marlou Michels, Staf Onderwijs & Kwaliteit E. m.e.m.michels@hva.nl

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Human Resource Management**, voltijd en deeltijd<sup>1</sup>

bron: Kritische Reflectie opleiding

peildatum: 2016

instroom (aantal)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
▪ voltijd	135	150	148	154	194	183
▪ deeltijd	18	14	8	14	12	16
uitval (percentage)						
uit het eerste jaar <sup>2</sup>	2009	2010	2011	2012	2013	2014
▪ voltijd	48,1	50,0	59,5	55,2	50,0	53,0
▪ deeltijd	55,6	42,9	62,0	64,3	41,7	43,8
uit de hoofdfase <sup>3</sup>				2011	2012	2013
▪ voltijd				8,7	9,3	9,3
▪ deeltijd				20	42,9	11,1
rendement (percentage) <sup>4</sup>				2009	2010	2011
▪ voltijd				70,0	74,7	58,3
▪ deeltijd				50,0	37,5	66,7
docenten (aantal + fte)				aantal		Fte
▪ voltijd				56		34,3
▪ deeltijd				20		3,4
opleidingsniveau docenten (percentage) <sup>5</sup>			Bachelor	Master		PhD
▪ voltijd			15	79		6
▪ deeltijd			16	79		5
docent-student ratio <sup>6</sup>						
▪ voltijd						1 : 26
▪ deeltijd						1 : 45,9
contacturen (aantal) <sup>7</sup>			1 <sup>e</sup> jaar	2 <sup>e</sup> jaar	3 <sup>e</sup> jaar	4 <sup>e</sup> jaar
▪ voltijd			12,6	10,0	2,0	3,2
▪ deeltijd			6,0	6,0	6,0	6,0

<sup>1</sup> Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordelingen 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 19 februari 2015.

<sup>2</sup> Het aandeel van het totaal aantal bachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na één jaar niet meer bij de opleiding staat ingeschreven, zo mogelijk voor de laatste zes cohorten.

<sup>3</sup> Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studieduur zonder het diploma te hebben behaald alsnog uitvalt uit de opleiding, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

<sup>4</sup> Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat het bachelordiploma haalt in de nominale studieduur + één jaar, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

<sup>5</sup> Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwijzend personeel).

<sup>6</sup> De verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten en het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar (2015-2016).

<sup>7</sup> Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.



## 2. SAMENVATTING

De hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) is een van 15 HRM-bacheloropleidingen in Nederland. De opleiding leidt HRM-professionals voor het midden en hogere segment van het personeelswerk op die op basis van het landelijke opleidingsprofiel kunnen acteren op een zestal samenhangende werkterreinen. De opleiding kent zowel een voltijdse als deeltijdse variant.

### **Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties**

De opleiding heeft haar opleidingsprofiel geënt op het landelijk gevalideerde beroepsprofiel (2012+) en heeft dit nader geconcretiseerd in een zestal 'werkterreinen' met beroepsproducten en beroepshandelingen. Voor de niveaubepaling zijn de eindkwalificaties verbonden met de Dublin Descriptoren. Het opleidingsprofiel is gevalideerd door de eigen werkveldcommissie. Zowel onderzoek als internationalisering maken deel uit van de (concretisering van de) beoogde eindkwalificaties. Ook heeft de opleiding enkele inhoudelijke speerpunten geformuleerd en profileert zij zich op de personele ontwikkelingskant van HRM.

Op grond hiervan honoreert het panel de opleiding voor Standaard 1, zowel wat betreft de voltijdse als deeltijdse variant, met het oordeel '**goed**'.

### **Standaard 2. Onderwijsleeromgeving**

De curricula van beide opleidingsvarianten dekken de beoogde eindkwalificaties af. Het deeltijdse programma is inhoudelijk sterk op de praktijk gericht en kent, naar de aard van een deeltijdopleiding, een stevige wisselwerking met de eigen HRM-praktijk van de student. De semesters zijn samenhangend vormgegeven en de gehanteerde werkvormen passend voor de (oudere, werkende) doelgroep.

De thematische ordening in de voltijdse variant, alsmede de onderlinge afstemming tussen vakken en projecten zorgen in deze variant voor inhoudelijke samenhang. Het programma heeft een duidelijke oriëntatie op de HRM-praktijk. Er is gedurende de opleiding sprake van een toenemende complexiteit en een verhoogde autonomie van de student. De verplichte literatuurlijsten van beide opleidingsvarianten kunnen meer anderstalige literatuur bevatten, dan nu het geval is.

Het panel constateert belangrijke ontwikkelingsverschillen tussen de deeltijdse en voltijdse variant. Waar de VT-variant vernieuwende aspecten kent (bijv. Peperclip), een gedegen onderzoekleerlijn laat zien en goed uitgewerkte internationale aspecten kent, kan de DT-variant op deze onderdelen nog ontwikkelslagen maken.

De opleiding heeft in beide varianten goed zicht op de studievoortgang en het studiesucces van haar studenten. Indien nodig neemt zij maatregelen, hoewel deze op het eerste oog nog niet tot het beoogde resultaat leiden. De selecterende functie van de propedeuse werkt goed.

De docenten zijn stevig geëquipeerd om het onderwijs uit te voeren. Zij beschikken tezamen over de kwalificaties die nodig zijn om de afzonderlijke programmavarianten uit te voeren. Een aanzienlijk deel van de docenten onderhoudt relaties met de praktijk. Het panel typeert de beide docententeams als deskundig, betrokken en gemotiveerd. Het panel waardeert de gerichtheid van de docenten op cohesie in de teams. Het beperkte aantal gepromoveerde docenten verdient de aandacht.

De opleidingsspecifieke voorzieningen voldoen aan de vereisten. De informatievoorziening is op orde en de studiebegeleiding verzorgt de opleiding in alle fasen van het programma op een passende wijze. De studenten zijn er tevreden over.

Op grond hiervan komt het panel op Standaard 2 voor de voltijdse opleidingsvariant op tot het oordeel **'goed'** en voor de deeltijdse variant, met name door de geconstateerde ontwikkelingsfaseverschillen, tot het oordeel **'voldoende'**.

### **Standaard 3. Toetsing**

De opleiding heeft in beide varianten het systeem van toetsen en beoordelen op een gedegen wijze ingericht. Het is duidelijk dat zij hierin recent veel heeft geïnvesteerd. Het systeem borgt dat de examinatoren op een valide, betrouwbare en – voor studenten – transparante wijze toetsen en examineren.

De examencommissie is deskundig, volledig in positie en handelt onafhankelijk van het management; zij heeft een stevige borgingsagenda, die zij tezamen met de toetscommissie uitvoert; uit deze borgingsagenda, evenals uit het jaarverslag, blijkt dat de examencommissie zowel proactief als reactief handelt.

De door het panel aan de orde gestelde, ongewenste compenserende werking tussen de rubrieken op het beoordelingsformulier voor de afstudeerwerken had de examencommissie ten tijde van de audit al geadresseerd en voorzien van adequate remediërende maatregelen.

Op grond hiervan komt het panel op Standaard 3 voor beide varianten tot het oordeel **'goed'**.

### **Standaard 4. Gerealiseerde eindkwalificaties**

Tijdens de audit spreken de afgestudeerden en de werkveldvertegenwoordigers lovend over de opleiding; afgestudeerden functioneren goed in het werkveld. Vooral hun projectmatige aanpak wordt gewaardeerd. Zowel de voltijdse als de deeltijdse opleiding leveren afstudeerwerken af die van hbo-bachelorniveau zijn, zij het dat voor deze conclusie bij de afstudeerwerken van de deeltijdopleiding een opschaling nodig was.

Inmiddels stuurt de opleiding nu – met name door de cesuur aan te scherpen – adequater op alle te beoordelen onderdelen van het afstudeerwerk, hetgeen naar verwachting van het panel het afstudeerniveau nog zal verhogen. Hiervoor is ook nodig dat de opleiding in een aantal gevallen studenten scherper aanstuurt, met name aan de 'voorkant' van het afstudeerproces.

Op grond hiervan komt het panel op Standaard 4 voor beide opleidingsvarianten tot het oordeel **'voldoende'**.


### **Algemene conclusie:**

De opleiding kenmerkt zich door bevlogen, deskundige en zeer benaderbare docententeams die veel aandacht hebben voor de persoonlijke ontwikkeling van hun studenten. De opleiding heeft voor beide varianten een goed uitgewerkt opleidingsconcept, beschikt over een gedegen toetssysteem en realiseert het beoogde eindniveau; de versterking van de onderzoeksmatige kant van het afstuderen verdient aandacht.

Op grond van de NVAO-beslisregels voor de Beperkte Opleidingsbeoordeling komt het panel met het oordeel 'goed' op de standaarden 1, 2 en 3 en 'voldoende' op standaard 4 voor de voltijdse variant, en het oordeel 'goed' op de standaarden 1 en 3, en 'voldoende' op de standaarden 2 en 4 voor de deeltijdse variant, voor beide opleidingsvarianten tot het eindoordeel **'voldoende'**.

Het panel adviseert de NVAO de hbo-bacheloropleiding van Hogeschool van Amsterdam opnieuw te accrediteren voor een termijn van zes (6) jaar.

Den Haag, 11 april 2017



G.J. Stoltenborg,  
voorzitter



J.D. Schakenbos,  
secretaris



### 3. INLEIDING

De voorliggende beoordelingsrapportage is de resultante van een zogeheten 'Beperkte Opleidingsbeoordeling' van de Hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van de Hogeschool van Amsterdam (HvA), die op 11 oktober 2016 is uitgevoerd door een auditpanel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlagen IV en VI voor een toelichting).

Vanaf 1 januari 2015 worden opleidingen in het hoger onderwijs met een vergelijkbare onderwijsinhoud in één (sub)cluster in een bepaalde periode gevisiteerd. De clustergewijze beoordeling - ook wel *clustervisitatie genoemd* - heeft als doel de scherpste en de vergelijkbaarheid van de oordelen te bevorderen. Bovengenoemde opleiding van de HvA valt samen met diverse verwante opleidingen van andere onderwijsinstellingen in de visitatiegroep *HRM I*. Deze opleidingen moeten allemaal in de periode voor 1 mei 2017 beoordeeld worden. Het auditpanel heeft voor de beoordeling het vigerende beoordelingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)<sup>8</sup> gebruikt.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel over de betreffende opleiding op de vier NVAO-kwaliteitsstandaarden: 'beoogde eindkwalificaties', 'onderwijsleeromgeving', 'toetsing' en 'gerealiseerde eindkwalificaties'.

De onderhavige opleidingsbeoordeling vond plaats in het cluster B-HRM, groep 1, en werd in oktober 2016 uitgevoerd. Waar dit voor het onderscheid noodzakelijk is, verwijst het panel afzonderlijk naar een van beide varianten. Waar dit niet specifiek vermeld is, heeft de tekst betrekking op beide opleidingsvarianten.

#### **Typering van de opleiding**

De opleiding Human Resource Management (HRM) van de Hogeschool van Amsterdam leidt HRM-professionals op hbo-bachelorniveau op. Zij kent zowel een voltijdse als deeltijdse variant. De opleiding maakt deel uit van de Faculteit Business en Economie (FBE) van de hogeschool en vormt binnen de faculteit een cluster met de opleiding Bedrijfskunde-MER (BKM). De deeltijdvarianten van BKM en HRM werken nauw samen.

De HvA beoogt het deeltijdse programma sterker te richten op de strategische component van HRM – ervan uitgaande dat de deeltijdstudenten al over een operationele/tactische basis beschikken – terwijl zij in de voltijdopleiding met name ook relatief veel aandacht heeft voor de operationele en tactische kant. De deeltijdopleiding vormt met een aantal andere HvA-deeltijdopleidingen de Deeltijdacademie van de Hogeschool; deze academie wil in het kader van Leven Lang Leren en flexibilisering van het hoger onderwijs een positie innemen. Sinds kort zijn zowel de voltijdse als de deeltijdse opleiding, na een verhuizing, weer op dezelfde locatie gevestigd, hetgeen samenwerking en afstemming vergemakkelijkt.

Van de vijftien HRM-opleidingen in Nederland kent de HvA het grootste marktaandeel (14,9% in 2015). De instromende studenten (zie hoofdstuk I, basisgegevens) komen voornamelijk uit Amsterdam en nabije regio, die zich kenmerkt door een internationaal vestigingsklimaat.

Tussen de Nederlandse HRM-opleidingen bestaan grote overeenkomsten, hetgeen een gezamenlijk beroepsprofiel rechtvaardigt. Er zijn echter ook verschillen tussen de opleidingen. Deze verschillen komen onder meer tot uitdrukking in de mate waarin aandacht wordt besteed aan de zogenoemde kernvakgebieden, zoals die in het domein Business Administration van de sector Economie (ook wel HEO-domein) vastgesteld zijn. HRM-bacheloropleidingen die de BBA-titel afgeven, dienen de zogenoemde kernvakgebieden substantieel in hun curriculum te verwerken. Zij die geen BBA-titel voeren, hoeven dit minder nadrukkelijk te doen.

---

<sup>8</sup> Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie organisatie d.d. 19 december 2014.

De HRM-opleiding van de HvA geeft een Bachelor of Arts af en profileert zich daarmee dus niet op de BBA-kernvakgebieden.

De opleiding hanteert een brede definitie van HRM, waarbij naast organisatiebelangen, ook belangen van individuele werknemers en maatschappelijke factoren van invloed zijn.

De opleiding benoemt als haar specifieke programmatische speerpunten: (i) het ontwikkelen van onderzoekend vermogen bij de studenten, (ii) het opleiden van professionals die over een hoge mate van reflectie beschikken, (iii) het opleiden tot omgevingsbewuste HRM'ers die vanuit meerdere invalshoeken naar een organisatie en haar HR-beleid kijken, (iv) het verzorgen van praktijkgericht onderwijs, (v) met ruimte voor individuele aandacht en een gedifferentieerd aanbod.

### ***Na de vorige accreditatieaudit***

Na de accreditatieaudit in 2011 is bij de opleiding in 2013 een interne audit uitgevoerd. Beide audits hebben de opleiding een aantal aandachtspunten opgeleverd, waaraan zij in de achterliggende periode heeft gewerkt. In haar Kritische Reflectie heeft de opleiding een overzicht opgenomen van de door de auditcommissies geformuleerde aanbevelingen, en de wijze waarop zij hieraan gevolg heeft gegeven.

De aanbevelingen hadden betrekking op alle vier de standaarden van het (huidige) beoordelingskader voor beperkte opleidingsbeoordeling. De aanbevelingen uit de vorige accreditatieaudit richtten zich op: (i) studierendementen in zowel vt als dt, (ii) het tegengaan van versnippering in het curriculum en (iii) een integrale aanpak van de studieloopbaanbegeleiding. De interne audit in 2013 bracht onder meer aan het licht: (iv) de noodzaak tot het aanscherpen van het toetsbeleid, (v) de aanscherping van de beoordelingssystematiek en (vi) de verbetering van de verslaglegging bij het afstuderen.

Het panel heeft met instemming kennisgenomen van de door de opleiding doorgevoerde verbeteracties en hieraan in dit rapport, waar nodig, specifiek aandacht geschonken bij de beoordeling van de afzonderlijke standaarden.

## 4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

### 4.1. Beoogde eindkwalificaties

**Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat inhoud, niveau en oriëntatie betreft geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.**

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau (bachelor-master) en oriëntatie (hbo-wo) binnen het Nederlands kwalificatieraamwerk. Zij sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.

#### **Bevindingen**

De HRM-bacheloropleiding leidt in brede zin op tot HR-professional. Binnen het HR-domein zijn verschillende rollen en functies te onderscheiden, zoals HR-adviseur, personeelsconsulent of -adviseur, HR-manager, HR Development Manager, personeels- en organisatieadviseur, loopbaanbegeleider, re-integratieconsulent en vakbondsbestuurder.

Recent, in 2016, heeft de opleiding haar eigen opleidingsprofiel herzien. Met als grondslag het landelijke opleidingsprofiel Format 2012+, dat elf kerntaken identificeert, komt zij tot een zestal samenhangende werkterreinen, die focus geven aan het landelijke opleidingsprofiel en tezamen de set eindkwalificaties vormen voor zowel de voltijdse als deeltijdse variant van het programma.

Zij onderbouwt de keuze voor de zes werkterreinen met een schets van actuele ontwikkelingen in de (eigen regionale) beroepspraktijk, een eigen visie op het beroep en de specifiek gekozen profilering. Aansluitend heeft de opleiding kenmerkende beroepsproducten en -handelingen gedefinieerd. De set eindkwalificaties is, zo blijkt uit de geleverde programmaoverzichten, nadrukkelijk leidend voor opzet en uitvoering van zowel het deeltijdse als voltijdse programma.

#### **Oriëntatie en niveau**

In kernbegrippen samengevat, zijn de zes werkterreinen waarop de HR-professional van de HvA acteert: (i) strategische context van HRM, (ii) HR data verzamelen en -analyseren, (iii) arbeidsmarkttransities, (iv) ontwikkeling van individuen en teams, (v) adviseren en (vi) professionaliseren.

De vakinhoud van de HR-professional omvat de eerste vier werkterreinen, de laatste twee richten zich op het handelingsvermogen en de houding van de HR-professional. De samenhang tussen de werkterreinen bestaat eruit dat de strategische context binnen en buiten de organisatie het uitgangspunt vormt voor de inhoud van de HRM-advisering, rekening houdend met de belangen van verschillende stakeholders.

Het panel stelt vast dat de eindkwalificaties van de opleiding zich richten op de uitvoering van werkzaamheden in het domein van de HR-professional; de set eindkwalificaties heeft derhalve een op de beroepsuitoefening georiënteerde inhoud.

Ter niveaubepaling van de eindkwalificaties hebben zowel bij het opstellen van het landelijke als het opleidingseigen profiel de Dublin Descriptoren als indicatoren gefungeerd. Daarnaast hebben ook de hbo-standaard (gedegen theoretisch basis, onderzoekend vermogen, professioneel vakmanschap, beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie) en de BBA-standaard (HEO) als referentiekaders gediend bij het opstellen van de set eindkwalificaties van de opleiding. Het panel herkent de betekenis van deze kaders voor de gehanteerde eindkwalificaties in de wijze waarop zij zijn geformuleerd.

Daarbij waardeert het panel in het bijzonder dat de opleiding in dialoog met alle betrokkenen tot een eigen, praktisch goed hanteerbare, set eindkwalificaties is gekomen, die bovendien de profilering van de opleiding adequaat tot uitdrukking brengt.

De uitgewerkte set eindkwalificaties van de opleiding is opgenomen in de bijlage II bij dit rapport.

### **Onderzoek**

De opleiding indiceert het onderzoekend vermogen als belangrijk voor het realiseren van alle eindkwalificaties. Zij stelt dat de HR-professional onderzoek niet alleen nodig heeft om inzicht te krijgen in de inhoudelijke aspecten van een HRM-vraagstuk (werkterreinen 2, 3 en/of 4), maar ook voor de analyse van de context waarin het vraagstuk speelt (werkterrein 1). Voor het formuleren van advies met draagvlak (werkterrein 5) en de reflectie op het eigen handelen is eveneens onderzoekend vermogen vereist.

Het panel stelt vast dat de formuleringen die de opleiding kiest in de beschrijving en onderbouwing van de werkterreinen, c.q. haar eindkwalificaties, het ontwikkelen van onderzoekend vermogen bij de student nadrukkelijk en afdoende impliceert.

### **Internationalisering**

Bij de ontwikkeling van het landelijk profiel zijn de internationale ontwikkelingen op het gebied van Human Resource Management geïnventariseerd en betrokken bij het opgestelde opleidingsprofiel. De eerste kerntaak van het landelijke profiel plaatst de werkterreinen en de daarbij behorende activiteiten en instrumenten van de HR-professional dan ook expliciet in zowel een nationale als internationale context.

Deze expliciete verwijzing naar de internationale context heeft de opleiding in haar set eindkwalificaties niet overgenomen. De beschreven werkterreinen impliceren deze oriëntatie overigens wel, indien de begrippen 'stakeholders' en 'omgeving' breed worden geïnterpreteerd. De opleiding besteedt in een toelichting op de werkterreinen wel expliciet aandacht aan de internationale context waarin zij haar studenten opleidt en aflevert. Daarbij gaat het vooral om de interculturele aspecten van internationalisering.

In de grootstedelijke regio Amsterdam zijn immers veel internationale en internationaal werkende organisaties gevestigd, is er sprake van een toenemende diversiteit in samenstelling van medewerkers en afnemers, en wordt de arbeidsmarkt op zichzelf internationaler. Specifiek formuleert de opleiding in dit kader de voltijdse studenten de Engelse taal op B2-niveau dienen te beheersen, kennis moeten hebben van internationale theorie en casuïstiek, en effectief moeten kunnen opereren in interculturele teams. De Engelse taaleis geldt overigens niet voor de deeltijdse studenten; dit zou de opleiding wel kunnen overwegen.

Het panel vindt dat de opleiding haar internationale oriëntatie hiermee afdoende in (de uitwerking van) de beoogde eindkwalificaties heeft geëxpliciteerd.

### **Validering door het werkveld**

Uit de door de opleiding verstrekte documentatie en ook uit de auditgesprekken blijkt dat de beroepenveldcommissie van de opleiding intensief betrokken is geweest bij de totstandkoming van het opleidingsprofiel en de formulering van de zes werkterreinen van de HRM-professional. Zo hebben zij bij de verschillende werkterreinen passende beroepshandelingen en beroepsproducten geleverd, die zijn afgestemd op het niveau van de beginnende beroepsbeoefenaar.

Bovendien, zo stelt het panel vast, is het Landelijk Beroepsprofiel Format 2012+ gevalideerd door een brede vertegenwoordiging van het HRM-werkveld. De opleiding is op de hoogte van het nieuwe Landelijke Beroepsprofiel Format 2016+ en zal op basis hiervan het onderdeel veranderkunde, met name in de voltijdse opleiding, verder versterken.



## **Weging en Oordeel**

Het panel heeft bij zijn oordeel de volgende overwegingen:

- De opleiding heeft haar opleidingsprofiel geënt op het Landelijk gevalideerde beroepsprofiel (2012+) en heeft dit nader geconcretiseerd in een zestal 'werkterreinen' met beroepsproducten en beroepshandelingen;
- Voor de niveaubepaling zijn de eindkwalificaties verbonden met de Dublin Descriptoren;
- Het opleidingsprofiel is gevalideerd door de eigen werkveldcommissie;
- Zowel onderzoek als internationalisering maken deel uit van de (concretisering van de) beoogde eindkwalificaties;
- De opleiding heeft enkele inhoudelijke speerpunten geformuleerd en profileert zich op de personele ontwikkelingskant van HRM.

Op grond van deze overwegingen beoordeelt het panel Standaard 1 voor zowel de voltijdse als deeltijdse opleiding als **'goed'**.

## 4.2. Onderwijsleeromgeving

**Standaard 2: Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.**

Toelichting NVAO: De inhoud en vormgeving van het programma stellen de toegelaten studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De kwaliteit van het personeel en van de opleidingsspecifieke voorzieningen is daarbij essentieel. Programma, personeel en voorzieningen vormen een voor studenten samenhangende onderwijsleeromgeving.

### Bevindingen

Omdat de voltijdse en deeltijdse varianten zich richten op verschillende doelgroepen is met name de onderwijsleeromgeving voor beide varianten verschillend ingericht. De bevindingen en oordelen van het panel zijn hierna dan ook per opleidingsvariant weergegeven.

### Programma

Deeltijd en voltijd hebben ieder een eigen opleidingscommissie, die de inhoud en uitvoering van het onderwijs evalueren en de studenten informeren over ontwikkelingen en verbeteringen in de respectieve opleidingsprogramma's. De afzonderlijke opleidingsprogramma zijn opgenomen in de bijlage III bij dit rapport.

#### *Inhoud, structuur en vormgeving deeltijd*

De deeltijdse opleiding is ingericht in een semesterstructuur, waarin per semester (30EC) een beroepsthema – telkens afgeleid van een van de zes werkterreinen – wordt behandeld, dat leidt tot concrete beroepsproducten. Hierdoor zijn studenten langere tijd gefocust op eenzelfde thema, hetgeen naar het oordeel van zowel de opleiding als het panel de verdieping en studeerbaarheid voor de deeltijdstudent vergroot. De achtereenvolgende semesters laten inhoudelijk ook zien dat de opleiding haar studenten in de beroepsopdrachten confronteert met toenemende complexiteit en autonomie. In het laatste jaar ligt de focus vooral op een achttal generieke competenties die de opleiding voor een HR-professional van belang acht en die (bij het afstuderen) worden beoordeeld aan de hand van concrete beroepshandelingen, dan wel -gedrag. Deze generieke competenties zijn: onderzoekend vermogen, communiceren, organiserend vermogen, ondernemend vermogen, innovatief vermogen, samenwerken, ethisch vermogen en ontwikkelingsgericht handelen. De student studeert af op een door middel van onderzoek onderbouwd advies. Recent heeft de opleiding het onderdeel 'onderzoek' door het gehele programma opgenomen in de vorm van een concentrische leerlijn; de opbrengsten hiervan konden ten tijde van de audit (in tussen- en afstudeeropdrachten) door het panel nog niet worden vastgesteld.

Docenten werken binnen de deeltijd in semesterteams waarbij meerdere docenten verantwoordelijk zijn voor het onderwijs in eenzelfde semester. Ieder semester heeft een semestervoorzitter; deze voorzitters vormen met de programmamanager gezamenlijk het kernteam en fungeren tevens als curriculumcommissie.

De semesterteams evalueren (de uitvoering van) het programma met de studenten en voeren zo nodig verbeteringen door. Op grond van eigen evaluaties versterkt de opleiding de aandacht voor HR-analytics, HR-accounting, talent management en het coachen van individuen en teams. Het panel oordeelt hier positief over.

Van de deeltijdstudenten verwacht de opleiding dat zij een relevante werkpraktijk hebben en in de gelegenheid zijn om de beroepspraktijk als leeromgeving te gebruiken. Centraal bij de deeltijd staat de wisselwerking tussen praktijk en opleiding.

Er wordt gebruik gemaakt van de werkpraktijk van de student en van de inmiddels opgebouwde werk- en levenservaring. In ieder semester onderzoekt de student een kernthema van het beroep. Hoor- en instructiecolleges, en met name de uitvoering van beroepsopdrachten zijn de werkvormen. De opleiding toetst de student via tentamens en bovenal door middel van beroepsopdrachten, die hij uitvoert in zijn eigen organisatie. Daarnaast bevat het programma twee leerlijnen: onderzoek en persoonlijke professionalisering. De opleiding beoogt hiermee dat de student zich op een gerichte manier ontwikkelt tot een *reflective practitioner*. Door onderzoek en reflectie moet de student laten zien dat hij in staat is de verbinding tussen werk en opleiding te leggen, deze voortdurend te problematiseren en te tonen dat hij het eigen leerproces actief kan sturen. De opleiding noemt dit 'het vliegwiel'. Tijdens de audit geven studenten er blijk van dat dit ook zo werkt.

Ook wordt in het deeltijdse programma aandacht besteed aan internationale casuïstiek, zij het dat deze dimensie in het deeltijdse programma minder sterk is uitgewerkt dan in de voltijdse variant. De opleiding wijst tijdens de audit in dit verband op een casus van een Nederlandse tak van een multinational, die in het vierde semester aan de orde komt en waarvan het personeelsbeleid in het buitenland wordt ontwikkeld en vastgesteld. De HRM'er moet omgaan met de effecten die dit in de Nederlandse context heeft.

Afnemende studentenaantallen bij zowel de deeltijdopleiding Bedrijfskunde-MER (BKM) als HRM hebben geleid tot samenwerking tussen beide. Zo hebben zij in onderlinge afstemming hun curricula vernieuwd en volgen studenten uit de beide deeltijdopleidingen gezamenlijk overlappende programmaonderdelen. Bij de deeltijdse HRM-variant verschijnen de werkterreinen van de voltijdopleiding, gericht op dezelfde eindkwalificaties, onder de noemer *taakcompetenties*.

Bestudering van het curriculum en het leerplan van de deeltijdse opleiding leert het panel dat het programma (i) inhoudelijk sterk op de praktijk is gericht, een stevige wisselwerking met de praktijk kent, en op een logische wijze is gestructureerd en opgebouwd, (ii) binnen de semesters samenhangend is vormgegeven, (iii) inhoudelijk de beoogde eindkwalificaties afdekt en (iv) werkvormen hanteert die passend zijn voor de (oudere, werkende) doelgroep. Bestudering van de literatuurlijst van de opleiding brengt het panel tot de opmerking dat deze op het punt van anderstalige literatuur en buitenlandse casuïstiek nog kan worden versterkt; de door de opleiding beoogde focus op strategie springt er niet uit.

#### *Inhoud, structuur en vormgeving voltijd*

Het voltijdse programma kent een propedeuse, een hoofdfase en een afstudeerfase. De eerste twee jaren zijn geordend in elk vier blokken van tien weken; binnen de blokken voert de student een project uit en volgt hij flankerende vakken. Jaar drie kent twee semesters met in één semester een praktijkstage en in het andere een minor naar keuze; in het vierde jaar studeert de student af op een HR-advies en een afstudeeropdracht (onderzoek).

Het programma is inhoudelijk dusdanig opgebouwd dat de student een toenemende complexiteit en autonomie ervaart. In de propedeuse brengt de opleiding bij de student de benodigde basiskennis en -vaardigheden aan. De student werkt dan routinematig met bekende methoden in een bekende, eenvoudige en gestructureerde context waarbij hij aangestuurd wordt door een leidinggevende. In de hoofdfase (jaar 2 en 3) verdiept de student zich in complexere vraagstukken, waarbij hij bekende methoden flexibel toepast in wisselende situaties binnen een bekende, complexere en deels gestructureerde context. In het vierde jaar, de afstudeerfase, werkt de student aan een project dat complex en ongestructureerd is. Hij dient daarbij methoden te verbeteren en normen op te stellen afhankelijk van de situatie in een onbekende, complexere en (deels) ongespecificeerde context. Daardoor toont de student aan dat hij beroepsbekwaam is.

Duidelijk is, dat het voltijdse programma de inhoud faseert van eenvoudig naar complex, van begeleid naar zelfstandig en van gesimuleerde context naar beroepscontext.

Dit laatste gebeurt met name in de stage, binnen het eigen consultancybureau-project Peperclip – waarin de studenten een semester lang als HR-consultant functioneren en onder meer stakeholdersanalyses uitvoeren – en ook tijdens de afstudeerstage, die soms (2 tot 3 studenten per jaar) in het buitenland wordt gedaan. De voltijdse studenten weten verschillen aspecten van internationalisering in het programma te benoemen. Zo is er een fusieproject tussen een Belgisch en Nederlands bedrijf, waarbij de omgang met cultuurverschillen aan de orde komt. Bestudering van verschillende studiehandleidingen laat zien dat binnen de voltijdse opleiding een breed repertoire aan werkvormen wordt toegepast, zoals de inzet van casuïstiek (ook internationaal), interactieve werkcolleges en workshops, trainingen, bedrijfssimulaties (Peperclip), gastcolleges en presentaties. Het panel toonde zich onder de indruk van de wijze waarop de opleiding studenten via het Peperclipproject met reële beroepssituaties confronteert.

In het door de opleiding opgestelde leerplanschema voor de voltijdse opleiding is te zien hoe de inhoudelijke opbouw en toenemende complexiteit vorm krijgt, terwijl de thematische ordening zorgt voor de inhoudelijke samenhang binnen een blok. Een voorbeeld hiervan is het eerstejaarsproject Melkkoe, waarin reorganisatie centraal staat. De flankerende vakken in het blok sluiten aan op het project: zo wordt bij arbeidsrecht het ontslagrecht behandeld, bij kengetallen het afspiegelen van grotere hoeveelheden werknemers voor een collectief ontslag, terwijl in de trainingen de aandacht uitgaat naar het voeren van adviesgesprekken met belangrijke stakeholders.

Het panel heeft, op basis van de door de opleiding geleverde documentatie, aandacht besteed aan de zwaarte van het bedrijfskundige karakter van de eerste drie semesters van de deeltijd. HRM-deeltijdstudenten met wie het panel sprak zeiden deze semesters weliswaar als zwaar te ervaren, maar niet als onmogelijk. De opleiding zorgt in dezen voor extra begeleiding; de studenten waarderen dit.

Het panel vindt dat het voltijdse curriculum een aantal interessante, vernieuwende elementen kent. Met name het Peperclipproject maakt indruk. Daarnaast vindt het panel (i) het curriculum van de voltijdse opleiding dekkend voor de beoogde eindkwalificaties en logisch van opbouw, (ii) de thematische ordening en onderlinge afstemming tussen vakken en projecten samenhangend en goed afgestemd op de praktijk, (iii) de toenemende complexiteit helder geconcretiseerd en zichtbaar, in het leerplanschema, het opleidingsplan alsook in de verschillende handleidingen van de vakken uit zowel de propedeuse- als hoofdfase van de opleiding. Ook in de voltijdopleiding verdient het gebruik van meer anderstalige literatuur aandacht.

#### *Instroom en studiesucces*

Het panel heeft tijdens de audit voor beide opleidingsvarianten aandacht besteed aan de relatief hoge uitval in de propedeuse, die voor sommige cohorten hoger dan 50% is. Daar staat tegenover dat de uitval in de hoofdfase beperkt is. Onderzoek van de opleiding wijst uit dat de reden voor uitval in de deeltijd vooral is gelegen in persoonlijke omstandigheden: studenten blijken zich te hebben verkeken op de combinatie van studie en werk. Voor de voltijdse opleiding constateert de opleiding ten aanzien van de uitval in de propedeuse verschillen tussen havisten (40%) en mbo-studenten (60%). Het management bewaakt in dezen of er sprake is van vermijdbare uitval of dat er sprake is van de juiste selecterende werking. Ook, zo blijkt tijdens de audit, hebben SLB-docenten voluit aandacht voor de verschillen tussen beide groepen studenten en wordt een zogenoemd 'boost programma' ingezet zodra een mbo-student de eerste toets niet haalt. Het feit dat de uitval in de hoofdfase beperkt is, geeft naar het oordeel van het panel in ieder geval aan dat de selecterende functie van de propedeuse werkt.

Voor de deeltijdvariant heeft de opleiding maatregelen genomen. Zo is er meer sturing op persoonlijke aandacht voor de poort doordat een gesprek met de aspirant-student plaatsvindt aan de hand van een op deeltijdstuderen gerichte vragenlijst; ook heeft de opleiding de selectie in de propedeuse aangescherpt, is er sprake van kleine groepen, intensieve monitoring en vrijwel alleen maar individuele toetsing. Als regisseur van het eigen leerproces beoogt de opleiding dat studenten zelf een inschatting maken van de haalbaarheid van de studie. Hoewel de genomen maatregelen maar moeizaam effect lijken te sorteren, vindt het panel dat de opleiding een waakzaam oog heeft voor de uitvalcijfers en met de genomen maatregelen adequaat stuurt op de verbetering van het studierendement.

## **Docenten**

De deeltijdse en voltijdse variant kennen grotendeels afzonderlijke docententeams. Hierna wordt in generieke zin aandacht besteed aan de kwaliteit van de docenten (dus alle docenten tezamen), waarbij het panel een specifieke passage wijdt aan het docententeam van de deeltijdse variant.

### *Kwaliteit*

De meeste docenten die actief zijn binnen de opleiding HRM hebben een achtergrond als HRM'er, trainer, coach of jurist. Een aanzienlijk deel van de docenten beschikt over een mastertitel (83%), twee zijn er gepromoveerd en één docent is ten tijde van de audit aan het promoveren bij het lectoraat Gedifferentieerd HRM. Een vijftal docenten is aangesloten op de kenniskring van dit het lectoraat.

Vanwege de groei van de opleiding zijn recent veel nieuwe docenten aangenomen, die op basis van een screening van het zittende docentekorps zijn geworven. De nieuwe docenten hebben allen een inwerkprogramma doorlopen zodat zij zijn toegerust om het onderwijs binnen de concept van de opleiding te verzorgen. Docenten die dit inwerktraject hebben gedaan, spreken daar tijdens de audit lovend over.

De screening van het personeelsbestand heeft de opleiding tevens gebruikt om interne (bij)scholingsactiviteiten voor docenten te entameren. Zo specialiseert bijvoorbeeld één docent zich in HR-Data door één dag per week te werken op de afdeling HR-Control van de eigen hogeschool.

De kwaliteit voor het onderwijs is – met name binnen de voltijdse variant – primair belegd bij de docententeams van de verschillende studiefasen en –onderdelen. Zij hebben een hoge mate van vrijheid – en dus ook verantwoordelijkheid – om het onderwijs zelf vorm te geven en docenturen in te zetten, waarbij het behalen van de leerdoelen kaderstellend is. Dat dit ook gebeurt, bewaken de afzonderlijke opleidingsmanagers. Docenten hebben in deze opzet meerdere rollen naast hun docentschap, bijvoorbeeld als coördinator, contactpersoon Beroepenveldcommissie of alumnicontacten. In de deeltijdse variant werken docenten binnen semesterteams, waarbij meerdere docenten verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs.

De opleiding constateert dat het relatief laag beleggen van de kwaliteitszorgcyclus in de organisatie enerzijds bijdraagt aan het gevoel van betrokkenheid en kwaliteitsbewustzijn, maar anderzijds ook een deel van de door docenten ervaren werkdruk vormt. Zowel de hoge mate van betrokkenheid als de hoge werkdruk is terug te zien in de uitkomsten van de medewerkerstevredenheidsmonitor.

Het panel benadrukt het belang van de werkdrukanalyse die het management uitvoert om de vinger aan de pols te houden en te zoeken naar mogelijkheden om de werkdruk te verminderen.

De docenten met wie het panel sprak, voerden de werkdruk vooral terug op de herontwikkeling van het onderwijs en beschouwden dit als van tijdelijke aard. Zij zijn zeer positief over de ervaren cohesie binnen het docententeam.

Uit de CV's van de docenten blijkt dat zij tezamen beschikken over de kwalificaties die nodig zijn om de afzonderlijke programma-varianten uit te voeren. Bovendien is een aanzienlijk deel van de docenten (bij de deeltijdse variant vrijwel allen) actief in de praktijk of hebben zij recente praktijkervaring. Het panel vond de docenten met wie het sprak deskundig, betrokken en gemotiveerd. Het aantal gepromoveerde docenten is gering.

#### *Deeltijd*

De kern van het docententeam van de deeltijdopleiding bestaat uit docenten in vaste dienst met een beperkte functieomvang. Totaal beslaat het docentenkorps van de deeltijd 3,4fte, waarvan ongeveer 40% werkt als freelancer. Het beleid van de opleiding is om alle docenten zowel een didactische kwalificatie als toetskwalificatie te laten behalen. Uit het overzicht van docenten blijkt dat dit voor het overgrote deel van de docenten gerealiseerd is of gerealiseerd wordt; ten tijde van de audit zijn drie docenten bezig hun didactische bevoegdheid te halen. Tijdens de audit is gebleken dat de deeltijdse variant – met relatief veel kleine aanstellingen – actief stuurt op cohesie, bijvoorbeeld door meer gezamenlijke, inhoudelijke bijeenkomsten te organiseren over (de uitvoering van) het curriculum. Het panel is hier positief over.

#### **Voorzieningen**

In 2015 is de voltijdopleiding verhuisd van de tijdelijke huisvesting op de Wenckebachweg naar het Wibauthuis op de Wibautstraat, gevolgd door de deeltijdopleiding in september 2016. Beide opleidingsvarianten maken gebruik van dezelfde faciliteiten.

#### *Opleidingsspecifieke faciliteiten*

In het Wibauthuis beschikt de opleiding over een eigen etage met een groot aanbod aan 'coupés', werkplekken en een fraai ingericht studielandschap. Ook heeft de opleiding een zogenaemde Peperclipruimte waar studenten die aan het Peperclipproject werken elkaar, formeel en informeel, ontmoeten.

Informatie voor studenten en docenten is beschikbaar in de digitale leer- en werkomgeving (DLWO). Daar vindt de student roosters, studiehandleidingen en onderwijsbeoordelingen. Studieresultaten zijn beschikbaar in het digitale Studenteninformatiesysteem (SIS). Vanaf het studiejaar 2015/16 werkt de opleiding voor informatie over de stage en het afstuderen met *Onstage*. Dit is het digitale systeem waarin de workflow wordt bijgehouden en waar alle werkstukken en beoordelingen van de stage en het afstudeerprogramma worden gearchiveerd. Zowel de docenten als de studenten met wie het panel tijdens de audit sprak, zijn tevreden over de beschikbare faciliteiten.

#### *Studiebegeleiding*

De voltijdse opleiding heeft studieloopbaanbegeleiding sterk ontwikkeld in de propedeuse. Deze ontwikkeling in combinatie met de kleine klassen helpt de opleiding verbinding te maken met studenten en te werken aan het vormen van een community. Het panel merkt tijdens de audit dat er ook daadwerkelijk sprake is van community-vorming. Door de groei van de opleiding probeert zij klassen te koppelen aan vaste docenten om het gevoel van 'gezien te worden' te behouden.

Binnen de voltijdse opleiding hanteert de opleiding het principe van 'just-in-time'-begeleiding. Dit is erop gericht om studenten te begeleiden op weg naar zelfstandigheid, waarbij de opleiding tijdig signaleert dat studenten die dit nodig hebben ook direct begeleiding krijgen.

Binnen de deeltijdvariant voeren docenten in het semester Persoonlijke Professionalisering voor de (studie-) loopbaanbegeleiding coachingsgesprekken. Voor studenten met persoonlijke problemen en dreigende studieachterstand heeft de deeltijdopleiding een studie-adviseur; hij zorgt voor dit deel van de studieloopbaanbegeleiding.

Docenten die binnen de voltijdse opleiding afstudeerbegeleiding verzorgen, volgen de intern ontwikkelde leergang 'onderzoekvaardigheden in de praktijk'; samen met andere afstudeerbegeleiders bespreken en kalibreren zij onder andere beoordeelde producten van studenten. Het panel is van oordeel dat dit ook binnen de deeltijdse variant zou moeten gebeuren.

Het panel vindt dat de opleiding in alle fasen van het programma de studiebegeleiding adequaat heeft vormgegeven. Voor de deeltijdse opleiding zou de opleiding sterker kunnen inzetten op het trainen van afstudeerbegeleiders.

### **Weging en Oordeel**

Het panel neemt voor zijn oordeel op deze standaard het volgende in overweging:

- De curricula van beide opleidingsvarianten dekken de beoogde eindkwalificaties gedegen af.
- Het deeltijdse programma is inhoudelijk sterk op de praktijk gericht en kent, naar de aard van een deeltijdopleiding, een stevige wisselwerking met de eigen HRM-praktijk van de student. De semesters zijn samenhangend vormgegeven en de gehanteerde werkvormen zijn passend voor de (oudere, werkende) doelgroep.
- Er bestaan belangrijke ontwikkelingsverschillen tussen de deeltijdse en voltijdse variant. Waar de voltijdse variant vernieuwende aspecten kent (bijv. Peperclip), een gedegen onderzoekleerlijn laat zien en goed uitgewerkte internationale aspecten kent, kan de deeltijdse variant op deze onderdelen nog ontwikkelslagen maken.
- De thematische ordening in de voltijdse variant, alsmede de onderlinge afstemming tussen vakken en projecten zorgt hier voor inhoudelijke samenhang. Het programma heeft een duidelijke oriëntatie op de HRM-praktijk. Er is gedurende de opleiding sprake van een toenemende complexiteit, die de opleiding helder heeft geconcretiseerd. De verplichte literatuurlijsten van beide opleidingsvarianten kunnen meer anderstalige literatuur bevatten, dan nu het geval is.
- De opleiding heeft in beide varianten goed zicht op de studievoortgang en het studiesucces van haar studenten. Indien nodig neemt zij maatregelen, hoewel deze op het eerste oog nog niet tot het beoogde resultaat leiden. De selecterende functie van de propedeuse werkt goed.
- De docenten zijn stevig geëquipeerd om het onderwijs uit te voeren. Zij beschikken tezamen over de kwalificaties die nodig zijn om de afzonderlijke programma-varianten uit te voeren. Een aanzienlijk deel van de docenten onderhoudt relaties met de praktijk. Het panel typeert de beide docententeams als deskundig, betrokken en gemotiveerd. Het panel waardeert de gerichtheid van de docenten op cohesie. Het beperkte aantal gepromoveerde docenten verdient aandacht.
- De studenten zijn, met het panel, te spreken over de opleidingsspecifieke voorzieningen. De informatievoorziening is op orde en de studiebegeleiding verzorgt de opleiding in alle fasen van het programma op een passende wijze, zij het dat de kwaliteit van de afstudeerbegeleiding in de deeltijdse variant meer aandacht behoeft.

Op grond hiervan komt het panel op Standaard 2 voor de voltijdse opleidingsvariant op tot het oordeel **'goed'** en voor de deeltijdse variant – met name door de geconstateerde ontwikkelingsfaseverschillen met de voltijd– tot het oordeel **'voldoende'**.



### 4.3. Toetsing

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

Toelichting NVAO: De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk. De examencommissie van de opleiding borgt de kwaliteit van de tentaminering en examinering.

#### **Bevindingen**

Zoals blijkt uit standaard 2, verschilt de leeromgeving van de voltijdse en de deeltijdse opleiding op verschillende dimensies en zijn zij afgestemd op de uiteenlopende behoeften van de doelgroepen. Dit geldt zeker ook voor de wijze waarop de stof wordt aangeboden en verwerkt. In het verlengde hiervan heeft de opleiding gekozen voor een verschillend toetsprogramma/toetsplan per variant, waarbij zij de HvA-brede kwaliteitsborgende principes voor toetsen en beoordeling hanteert.

Het panel merkt op dat het zowel uit de documentatie als uit de auditgesprekken waarneemt dat de opleiding in de achterliggende periode veel heeft geïnvesteerd in de kwaliteit van het 'toetsgebouw' en dat zij lopende de audit nog bezig is dit proces af te hechten.

#### *Systeem van toetsen en beoordelen*

Het panel ziet dat de toetsing binnen beide opleidingsvarianten is gebaseerd op het principe van *constructive alignment*, waarbij binnen eenzelfde onderwijseenheid sprake is van een koppeling tussen leerdoelen, de inrichting van het onderwijs en de toetsing. Op het niveau van de opleiding leidt dit principe tot een samenhangend en uitgebalanceerd toetsprogramma, afgestemd op de werkterreinen. Inhoudelijk zijn de toetsen zoveel mogelijk contextrijk en praktijkgericht. Het panel is hier positief over.

De validiteit van de toetsen borgt de opleiding primair doordat zij worden ontworpen op basis van een toetsmatrijs, waarin de leerdoelen van de betreffende onderwijseenheid zijn terug te vinden en de verdeling van de stof over de vragen/opdrachten is aangegeven.

In de toetsing is – net als in het curriculum – een ontwikkeling zichtbaar in niveau, complexiteit en zelfstandigheid. Een voorbeeld hiervan is zichtbaar in de toetsing van de vakken Kengetallen (jaar 1), HR-data (jaar 2) en HR-data in Peperclip.

Ter versterking van de betrouwbaarheid past de opleiding het vierogen-principe toe. Zo stellen meerdere – bij het desbetreffende onderwijsdeel betrokken – docenten de toetsen op. Voor afname wordt de toets altijd beoordeeld door minimaal twee examinatoren en – steekproefsgewijs – ziet de toetscommissie vooraf toe op de toetskwaliteit.

Op verschillende manieren verhoogt de opleiding over de volle breedte de interbeoordelaars-betrouwbaarheid. Voor het merendeel van de producten zijn rubrics opgesteld die de opleiding aan de hand van kalibreersessies aanscherpt. 'Ontwikkeling van Individuen en Teams (OvIT)' producten worden door twee examinatoren beoordeeld om interbeoordelaarsbetrouwbaarheid en de gemeenschappelijk gedeelde visie op de beoordeling te vergroten.

Studenten kunnen in het leerplanschema vinden welke werkterreinen op welk niveau in het curriculum aan de orde komen. Ook de Studiehandleidingen vermelden informatie over de toetsing. Hierdoor is het studenten duidelijk waarop zij getoetst worden, op welke wijze zij getoetst worden en wanneer. Studenten bevestigen dit tijdens de audit.

Toetsen worden nagekeken aan de hand van een antwoordmodel of beoordelingsformulier. De puntenverdeling staat hierop vermeld. Studenten krijgen feedback op hun stuk door hetzij een inzage, hetzij door mondelinge/schriftelijke feedback op het stuk zelf. Incidenteel krijgt de examencommissie een verzoek voor een *second opinion* omdat de student zich niet kan vinden in de beoordeling.

De toetsvormen voor zowel de voltijd- als de deeltijdopleiding variëren van schriftelijke toetsen (meerkeuze en open), beroepsproducten, vaardigheidstoetsen, projectpresentaties, peerassessments, portfolio tot workshops. Niet alleen de inhoud, maar ook de gekozen toetsvormen zijn gevarieerd en sluiten goed aan op de betreffende leerdoelen.

Bij de voltijdopleiding zijn toetsen in de eerste twee studiejaar voornamelijk individueel, terwijl ongeveer een kwart van de toetsen bestaat uit groepsproducten.

In de eerste twee jaar van de voltijdopleiding stuurt de opleiding het actieve studiegedrag van studenten door middel van de toetsen, zoals vastgelegd in de facultaire operationalisering van het HvA-brede beleid 'robust en studeerbaar' in de zogenaamde "set van 10" als ontwerpcriteria. Hiermee beoogt de faculteit het studiesucces te verhogen.

Binnen de deeltijdopleiding zijn alle toetsen individueel. Deze bestaan vooral uit de beoordeling van (presentaties over) op te leveren beroepsproducten. Ook in de deeltijdopleiding – zo constateert het panel naar aanleiding van een selectie toetsen die het inzag – nemen de op te leveren beroepsproducten qua complexiteit en zelfstandigheid toe. De studenten werken steeds voor echte opdrachtgevers, veelal hun eigen organisatie.

#### *Examencommissie*

De Faculteit Business en Economie kent per cluster een examencommissie, zo ook voor het cluster Management & Organisation, dat bestaat uit de opleidingen HRM en BKM, zowel voltijd als deeltijd. De examencommissie HRM kent twee examenkamers, ieder voor een variant.

Zij voeren voor hun variant de operationele taken van de examencommissie uit en nemen zowel de verzoeken van studenten, fraude en plagiaatgevalen en bindend negatief studieadvies-besluiten voor hun rekening zowel als de borgingstaken. De examencommissie, waarvan de leden worden benoemd door de faculteitsdirectie, wijst de examinatoren aan.

Voor de analyse van toetsen heeft elke opleidingsvariant een toetscommissie. Eén van de leden van de toetscommissie is ook lid van de examencommissie, de overige leden van de toetscommissie worden benoemd door de opleidingsmanager (voltijd) dan wel door de programmamanager (deeltijd). De toetscommissie neemt regelmatig steekproeven van diverse documenten en producten (zoals handleidingen, toetsen of toetsmatrijzen) en legt haar bevindingen vast in aanbevelingen aan de betreffende programmacoördinator of de verantwoordelijk docent.

Om een uitspraak te kunnen doen over de kwaliteit van toetsing en het gerealiseerde eindniveau, voert de examencommissie haar werkzaamheden uit aan de hand van een borgingsagenda, waarvoor zij zelfstandig en onafhankelijk de prioriteiten vaststelt. Uit de recente jaarverslagen van de examencommissie die het panel heeft ingezien, blijkt dat zij de afgelopen jaren in haar borgingsagenda heeft ingezet op: de deskundigheid van examinatoren, de kwaliteit van het toetsprogramma en de toetsen, de borging van het afstuderen en de borging van de authenticiteit van het ingeleverd werk.

De realisatie van de borgingsagenda bereikt de examencommissie door steekproeven uit te voeren op onder meer het vierogen-principe, de archivering van toetsen, de analyse van toetsen door de toetscommissie, steekproeven uit beoordelingsformulieren te nemen, een steekproefsgewijze controle op het juiste gebruik van de plagiaatscan uit te voeren en door gekwalificeerde examinatoren en assessoren aan te wijzen.

Laatstgenoemden zijn gecertificeerd met een Basis of Senior Kwalificatie Examinering (BKE/SKE). In 2015/16 volgden bij de voltijdopleiding zeven docenten een BKE-cursus en elf docenten een SKE-cursus. Ook volgt een aantal docenten een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB), waar de BKE onderdeel van vormt. Bij het ontwikkelen van toetsen krijgen nieuwe docenten een mentor of buddy.

### *Afstudeerprogramma*

De voltijdopleiding heeft de afstudeerfase 2015-2016 omgevormd naar een afstudeerprogramma. In dit programma toetst de opleiding alle werkterreinen op eindniveau. Dit gebeurt op verschillende manieren: met het *afstudeerwerk* toetst de opleiding de werkterreinen 1,3,5 en 6. De werkterreinen 2 (HR-dataverzamelen- en analyse) en 4 (De ontwikkeling van individuen en teams - OVIT) komen in het *Peperclipproject* op eindniveau aan de orde en zijn daarmee onderdeel van het afstudeerprogramma.

Studenten van de voltijdvariant verrichten de afstudeeropdracht in koppels. Dit biedt de mogelijkheid grotere en met name complexere onderzoeksopdrachten aan te nemen en sluit aan bij het beroep waarin een HRM'er vaak teamverband werkt. De opleiding erkent dat dit eisen stelt aan de beoordelingssystematiek, die een individuele beoordeling dient te borgen. De opleiding voorziet hierin als volgt: studenten leveren na de eerste zes weken een plan van aanpak in. Hiervan vormt de probleemanalyse het fundament en zijn de urgentie en relevantie van de vraagstelling voor-onderzocht aan de hand van data en interviews met diverse stakeholders van de organisatie. Ook besteedt het plan van aanpak aandacht aan de rolverdeling binnen het duo en levert iedere student een persoonlijk verantwoordingsverslag, inclusief logboek, waarin hij verantwoording aflegt over en reflecteert op het uitgevoerde onderzoek, de uitgebrachte adviezen, de effectiviteit van het eigen handelen en de eigen professionele ontwikkeling. Het panel vindt hiermee de individuele beoordeling van het eindniveau afdoende geborgd.

Opdrachtgevers tonen zich in de meeste gevallen positief over het werken in duo's, zo blijkt ook tijdens de audit. Zij zien dat studenten in koppels complexere – en vaak voor de onderneming interessantere – vraagstukken aankunnen, waarbij ze minder begeleiding nodig hebben. Studentenduo's hebben meer capaciteit voor dataverzameling, wat de kwaliteit van het onderzoek ten goede komt. De alumni en werkveldcommissie met wie het panel sprak, bevestigen het positieve beeld over het niveau van de afgestudeerden.

Het afstudeeronderzoek wordt door twee examinatoren eerst afzonderlijk beoordeeld voordat zij gezamenlijk tot een eindoordeel komen. De studenten moeten *individueel* het rapport in het bijzijn van beide beoordelaars/examinatoren en een extern gecommitteerde mondeling kunnen toelichten. Deze individuele onderdelen maken samen in de weging 50% uit van de beoordeling van de afstudeeropdracht.

In alle gevallen is het afstudeeronderzoek een dusdanig gewichtig onderdeel van het afstuderen dat een voldoende (5,5 of hoger) voorwaardelijk is voor deelname aan het eindassessment.

Het panel concludeerde uit de beoordeling van de afstudeerwerkstukken van de voltijdse opleiding (zie ook Standaard 4) dat studenten op sommige wezenlijke onderdelen van het werkstuk een onvoldoende konden behalen, ook zonder ondergrens, om vervolgens – door middeling – in de overall beoordeling toch een (ruime) voldoende te scoren.

Ook zag het panel dat de tijdens het eindgesprek uitgevoerde 'holistische' beoordeling door de auditoren niet altijd transparant en navolgbaar was en het voor het eindgesprek toegekende cijfer soms nogal afweek van het cijfer dat de student behaalde voor het afstudeeronderzoek.

Uit nader onderzoek van het panel bleek dat de opleiding op basis van een voorafgaand aan de audit gehouden kalibreersessie, waarbij ook het lectoraat en examinatoren van een collega-hogeschool waren betrokken, deze beoordelingssystematiek inmiddels had aangepast en met ingang van het tweede semester van het studiejaar 2016-2017 effectueert. De opleiding kon het panel het bijgestelde beoordelingsformulier tonen. De wijzigingen komen erop neer dat studenten de probleemanalyse en onderzoeksvragen minimaal voldoende moeten scoren en dat op de andere rubrieken minimaal een 5 moet worden behaald, met dien verstande dat het aantal met een vijf beoordeelde rubrieken is gelimiteerd tot twee.

Voorts hebben het afstudeerteam en de toetscommissie in overweging om ook voor het theoretisch kader en de onderzoeksmethodiek altijd minimaal een voldoende te verlangen.

Het panel is hier voorstander van en constateert dat de opleiding in de beoordelingssystematiek van de voltijdse afstudeerwerkstukken op een passende wijze heeft geïntervenieerd. Voorts beveelt het panel de opleiding aan om ook regels te stellen aan het verschil tussen de meer detaillistische beoordeling van het afstudeerwerk en de holistische beoordeling tijdens het assessment.

### *Deeltijd*

Het afstuderen binnen de deeltijdvariant heeft sinds september 2015 het karakter van een afstudeersemester. Naast het *afstudeeronderzoek* reflecteert de student als slotstuk van de leerlijn persoonlijke professionalisering ook op zijn *professionele ontwikkeling*. Beide onderdelen vormen het afstudeerprogramma van de deeltijd.

Met de individuele afstudeeropdracht en het verantwoordingsverslag beoordeelt de opleiding respectievelijk het *onderzoekend vermogen* en de *adviesvaardigheden*. Daarnaast wordt de opleiding afgesloten met een eindassessment, waar de student met een portfolio en een daaraan gekoppeld gesprek aantoont dat hij competent is op eindniveau. De inhoudelijke terreinen toetst de opleiding al eerder af, namelijk aan het einde van ieder themasemester.

Examenzittingen in het kader van het afstudeerprogramma bij zowel de voltijdse als deeltijdse variant worden bijgewoond door het werkveld. De extern gecommiteerden, aan wie de opleiding qua werkervaring en opleidingsniveau eisen stelt, beoordelen 50% van de afstudeerwerkstukken en 50% van de portfolio's waarmee dus minimaal één product, hetzij het afstudeerwerkstuk, hetzij het portfolio, extern wordt meebeoordeeld. De gecommiteerden wonen eveneens de presentatie en verdediging van afstudeeropdrachten c.q. eindassessments bij waarover zij hun bevindingen in een verslag neerleggen.

Daarnaast kalibreert de opleiding de beoordeling van eindwerken zowel intern als met collega-opleidingen in den lande.

### **Weging en Oordeel**

Het panel neemt het volgende in overweging:

- De opleiding heeft, in beide varianten, een gedegen systeem van toetsen en beoordelen ingericht, waarin zij recent veel heeft geïnvesteerd; het systeem borgt dat er op een valide, betrouwbare en – voor studenten – transparante wijze wordt getoetst;
- De examencommissie is deskundig, volledig in positie en onafhankelijk van het management; zij heeft een stevige borgingsagenda en handelt zowel proactief als reactief;
- De door het panel aan de orde gestelde compenserende werking van het beoordelingsformulier voor de afstudeerwerken had de examencommissie ten tijde van de audit al gedetecteerd en voorzien van adequate remediërende maatregelen.

Op grond hiervan komt het panel op Standaard 3 voor beide varianten tot het oordeel '**goed**'.

## 4.4. Gerealiseerde eindkwalificaties

**Standaard 4: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.**

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de resultaten van tussentijdse en afsluitende toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

### Bevindingen

Voorafgaand aan de audit ontving het panel van de opleiding een lijst met de afstudeeropdrachten van de afgelopen twee jaar. Daaruit heeft het panel van vijftien afgestudeerden, tien voltijd en vijf deeltijd, de afstudeeropdracht met zoveel als mogelijk variatie in het eindcijfer gekozen en deze vervolgens bestudeerd (zie Bijlage V – Lijst geraadpleegde documenten). De variatie betrof voornamelijk beoordelingen met de cijfers 6 en 7 en verder de becijfering 8.

#### *Voltijd*

Twee van de afstudeeropdrachten uit de voltijdopleiding riepen bij het panel twijfel op. Het betrof werkstukken die de opleiding zelf als nipt voldoende had beoordeeld. De twijfel was niet zozeer van inhoudelijke aard, maar werd vooral gevoed door de beoordelingssystematiek, zoals het panel die reeds heeft besproken onder Standaard 3. Na toelichting door de examencommissie kon het panel de beoordelingen – en daarmee het afstudeerniveau van de voltijdse opleiding – billijken.

#### *Deeltijd*

Bij drie van de afstudeeropdrachten van de deeltijdvariant kwam het panel tot het oordeel onvoldoende. Twee van deze afstudeeropdrachten waren afkomstig van studenten uit oudere cohorten, de derde student studeerde af onder het meest recente afstudeerregime. Vooral de onderzoekmatige aanpak en het beperkte analytisch gehalte in deze afstudeerwerken beoordeelde het panel als onder de maat. De verklaring hiervoor was volgens de opleiding gelegen in het feit dat de afstudeerwerken afkomstig waren van cohorten die nog niet de volledig nieuwe onderzoekleerlijn hadden doorlopen, hetgeen bij studenten die vanaf januari 2017 afstuderen wel het geval is.

De uitkomst van de steekproef uit de deeltijdvariant leidde ertoe dat het panel conform de NVAO-richtlijnen besloot tot opschaling. Vanuit het laatste afstudeercohort, januari 2017, heeft het panel aanvullend zes recent beoordeelde afstudeeropdrachten ontvangen. Vier daarvan waren door de opleiding met een voldoende beoordeeld, twee met een onvoldoende. Het panel vond de voldoende scripties in de kern aan de maat en dus hbo-bachelorwaardig; de met een onvoldoende beoordeelde eindwerken, vond het panel eveneens onvoldoende.

In een enkel geval constateert het panel dat de opleiding nadrukkelijker dan nu het geval is, kan sturen op de kwaliteit van de probleemstelling en de onderzoeksopzet. Ook ziet het nog te sterk uiteenlopende beoordelingen tussen examinatoren, hetgeen een pleidooi is voor meer kalibratie. Tot slot adviseert het panel de opleiding om het maximum aantal toegestane pagina's van een scriptie beter te handhaven.

#### *Functioneren in de praktijk en vervolgopleiding*

De vertegenwoordigers van het werkveld en de alumni met wie het panel sprak, toonden zich tevreden over het niveau van de afgestudeerden en waarden vooral hun vermogen om vraagstukken via een projectmatige aanpak tot een oplossing te brengen.

Alumni uit de deeltijdopleiding benoemden als belangrijkste opbrengsten van hun opleiding dat zij andere denkwijzen hebben aangeleerd, een meer strategisch inzicht hebben verworven en binnen hun werkomgeving meer waardering krijgen. Eén van hen had door haar opleiding inmiddels promotie gekregen.

### **Weging en Oordeel**

In overweging genomen dat:

- de afgestudeerden en het werkveld lovend zijn over de opleiding;
- de voltijdse en de deeltijdse opleiding – zij het de laatste na opschaling – afstudeerwerken afleveren die van hbo-bachelorniveau zijn;
- de opleiding – met name door de cesuur aan te scherpen – nu adequater stuurt op alle te beoordelen onderdelen van het afstudeerwerk, hetgeen het afstudeerniveau nog zal verhogen;
- de opleiding in een aantal gevallen nog scherper kan aansturen, met name aan de 'voorkant' van het afstuderen,

komt het panel op Standaard 4 voor beide opleidingsvarianten tot het oordeel '**voldoende**'.

## 5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De Kritische Reflectie die het panel vooraf ontving, bevatte beknopte en abstracte informatie over de opleiding en haar varianten. De vragen van de auditoren werden tijdens de audit concreet beantwoord en met een hoge mate van consistentie tussen de verschillende gesprekspanels. Uit de auditgesprekken en de aanvullende documentatie die het panel tijdens de audit bestudeerde, werd het beeld van de hbo-bacheloropleiding HRM van Hogeschool van Amsterdam ingekleurd; de opleiding, die ontwikkelingsfaseverschillen kent tussen voltijd en deeltijd – karakteriseert zich met name door bevlogen, deskundige en zeer benaderbare docententeams die veel aandacht hebben voor de persoonlijke ontwikkeling van hun studenten. De opleiding heeft recent stevige kwaliteitsslagen gemaakt in het toetsysteem en realiseert – zij het voor de deeltijdse variant: na opschaling – het beoogde eindniveau; de versterking van de onderzoeksmatige kant van het afstuderen verdient aandacht.

Op grond van de NVAO-beslisregels voor de Beperkte Opleidingsbeoordeling komt het panel met het oordeel 'goed' op de standaarden 1, 2 en 3 en 'voldoende' op standaard 4 voor de voltijdse variant, en het oordeel 'goed' op de standaarden 1 en 3, en 'voldoende' op de standaarden 2 en 4 voor de deeltijdse variant, voor beide opleidingsvarianten tot het eindoordeel '**voldoende**'.

Het panel adviseert de NVAO de hbo-bacheloropleiding van Hogeschool van Amsterdam opnieuw te accrediteren voor een termijn van zes (6) jaar.





## **6. AANBEVELINGEN**

- Het panel adviseert de opleiding om de kwaliteit van de afstudeerbegeleiding binnen de deeltijdse variant te versterken door de afstudeerbegeleiders – net als bij de voltijdse variant – de interne leergang onderzoekvaardigheden te laten doorlopen.
- Het panel beveelt de opleiding aan zowel de internationale dimensie als de meer strategisch georiënteerde dimensie in het programma van de deeltijdse opleiding te versterken. Bij de deeltijdse opleiding zou ook de Engelse taalvereiste kunnen worden gehanteerd.
- Het panel adviseert de opleiding om regels te stellen aan het verschil tussen de meer detaillistische beoordeling van het afstudeerwerk en de holistische beoordeling tijdens het assessment.



## BIJLAGE I      Scoretabel

<b>Scoretabel paneloordelen Hogeschool van Amsterdam hbo-bachelor Human Resource Management voltijd/deeltijd</b>	<b>Oordeel</b>	
	<b>Voltijd</b>	<b>Deeltijd</b>
<b>Standaard</b>		
<b>Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties</b>	G	G
<b>Standaard 2. Onderwijsleeromgeving</b>	G	V
<b>Standaard 3. Toetsing</b>	G	G
<b>Standaard 4. Gerealiseerde eindkwalificaties</b>	V	V
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>V</b>	<b>V</b>



## BIJLAGE II

## Eindkwalificaties van de opleiding

<b>▪ 1. Strategische context van HRM</b>
<b>Kernbeschrijving:</b> De HR-bachelor overziet de economische, sociaal-culturele en juridische ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en binnen de organisatie zelf, kan deze vertalen naar HR-beleid, waarbij de HR-bachelor rekening houdt met de belangen en zienswijzen van de verschillende stakeholders.
<b>Beroepsproducten:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Omgevingsanalyse: bijvoorbeeld: interne en externe analyse, stakeholderanalyse;</li><li>▪ HR- Beleidsadvies: bijvoorbeeld: veranderplan, organisatieplan.</li></ul>
<b>Beroepshandelingen:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>a. Het analyseren van de invloed van macro-ontwikkelingen op de organisatie, haar strategie en de benodigde menselijke capaciteiten;</li><li>b. Het kunnen signaleren of de organisatie-inrichting en gevoerde HR-beleid consistent is met de door de organisatie voorgestane strategie.</li></ol>
<b>▪ 2. HR-data verzamelen en -analyse</b>
<b>Kernbeschrijving:</b> De HR-bachelor verzamelt data, analyseert deze data, informeert en adviseert hierover aan de relevante stakeholders binnen en buiten de organisatie.
<b>Beroepsproducten:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ HR-rapportages: bijvoorbeeld: verzuim, financiële onderbouwing, verloop, doorstroom.</li></ul>
<b>Beroepshandelingen:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>a. Het genereren, analyseren, interpreteren en rapporteren over HR gerelateerde financiële en personele ken- en stuurgetallen aan stakeholders.</li></ol>
<b>▪ 3. Arbeidsmarkt Transitie</b>
<b>Kernbeschrijving:</b> De HR-bachelor levert een aantoonbare bijdrage aan de afstemming tussen de extern beschikbare arbeidspotentie en de intern benodigde arbeidsinzet. Op basis hiervan ontwikkelt de HR-bachelor beleid, gericht op het optimaal inzetten van arbeid binnen de organisatie en/of voert dat beleid uit. Dit kan leiden tot diverse vormen van in-, door- en uitstroom.
<b>Beroepsproducten:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ In jaar 1 en 2 op operationeel niveau in- door- en uitstroom. Bijvoorbeeld: arbeidsmarktanalyse, personeelsplanning, functieprofiel, wervingsinstrumenten, vacature, arbeidscontracten, selectie-instrumenten, introductiebeleid, beoordelings- en beloningsbeleid, verzuimanalyse, afvloeiingslijst, uitstroominstrumenten;</li><li>▪ In jaar 3 en 4 ligt er een relatie naar werkterrein 1. Studenten voeren een opdracht op strategisch niveau uit gericht op één of meer van de beroepshandelingen (zoals hieronder beschreven) op het gebied van in-, door- of uitstroom.</li></ul>
<b>Beroepshandelingen:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>a. Het ontwikkelen, uitvoeren, evalueren en zo nodig bijstellen van activiteiten op het terrein van arbeidsmarkttransities. Bijvoorbeeld:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Arbeidsmarktanalyse opstellen</li><li>▪ Medewerkers werven</li><li>▪ Medewerkers selecteren</li><li>▪ Medewerkers aannemen en introduceren in de organisatie</li><li>▪ Ondersteunen bij de uitvoering van verzuimbeleid</li><li>▪ Medewerkers beoordelen en belonen</li><li>▪ Doorstroom van medewerkers begeleiden</li><li>▪ Uitstroom van medewerkers begeleiden</li></ul></li></ol>

<p>▪ <b>4. De ontwikkeling van individuen en teams</b></p>
<p><b>Kernbeschrijving:</b> De HR-bachelor initieert en ondersteunt activiteiten ten behoeve van de ontwikkeling van medewerkers en teams, gericht op het realiseren van organisatiedoelstellingen. De HR-bachelor adviseert relevante stakeholders op dit gebied.</p>
<p><b>Beroepsproducten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adviesrapport of activiteit: bijvoorbeeld: workshop of teambijeenkomst organiseren en faciliteren; problemdiagnose, veranderplan, groepsassessments, talentscan, ontwikkelplan.</li> </ul>
<p><b>Beroepshandelingen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Het onderzoeken en analyseren van performanceproblemen en ontwikkelbehoeften;</li> <li>b. Het voordragen en/of uitvoeren van activiteiten ten behoeve van de ontwikkeling van teams en individuen.</li> </ol>

<p>▪ <b>5. Adviseren</b></p>
<p><b>Kernbeschrijving:</b> De HR-bachelor adviseert het management en andere stakeholders over HR-activiteiten op een zodanige wijze dat (primaire) processen binnen de organisatie geoptimaliseerd worden.</p> <p>De HR-bachelor adviseert het management over de inhoud en aanpak van de HR-werkterreinen op een zodanige wijze dat bijgedragen wordt aan de kwaliteit van de processen en de kwaliteit van de arbeid.</p>
<p><b>Beroepsproducten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapportage: bijvoorbeeld: adviesrapport, onderzoeksverslag, evaluatieverslag, beleidsnotitie, presentatie;</li> <li>▪ Diagnose-, feedback-, adviesgesprek;</li> <li>▪ Implementatievoorstel of advies ten aanzien van vervolgstappen.</li> </ul>
<p><b>Beroepshandeling</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Het helpen formuleren van een haalbare adviesvraag, rekening houdend met de belangen van de verschillende stakeholders;</li> <li>b. Adviseren van management en andere stakeholders bij de uitvoering van HR-activiteiten.</li> </ol>

<p>▪ <b>6. Professionalisering</b></p>
<p><b>Kernbeschrijving:</b> De HR-bachelor toont zich een reflectieve practitioner met oog voor het belang van maatschappij en ethiek. Hij heeft een kritische en onderzoekende houding ten opzichte van de eigen beroepspraktijk en hij is in staat om sturing te geven aan zijn eigen ontwikkeling en de organisatie. Door uitwisseling te zoeken met vakgenoten draagt de HR-bachelor bij aan de ontwikkeling van het beroep.</p> <p>De HR-bachelor werkt evidence based: baseert zich op relevante wetenschappelijke inzichten, voert praktijkgericht onderzoek uit en levert een bijdrage aan de verbetering en/of innovatie van zijn eigen handelen en dat van de organisatie.</p>
<p><b>Beroepsproducten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapportage: bijvoorbeeld: adviesrapport, onderzoeksverslag, evaluatieverslag, artikel/betoog, portfolio (met o.a. 360gr feedback) ;</li> <li>▪ Gesprek: bijvoorbeeld: intervisiegesprek, presentatie.</li> </ul>
<p><b>Beroepshandelingen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Het (zelfstandig) uitvoeren dan wel het beoordelen of begeleiden van praktijkgericht onderzoek;</li> <li>b. Het kritisch onderzoeken van aan handelen en beleid onderliggende assumpties, het analyseren van verschillende perspectieven, belangen en motieven van verschillende stakeholders;</li> <li>c. Het methodisch ontsluiten en toepassen van kennis uit verschillende (wetenschappelijke) bronnen voor het uitoefenen en verder ontwikkelen van handelen in de organisatie;</li> <li>d. Het reflecteren op het eigen handelen (refererend aan waarden en normen o.a. vastgelegd in beroepsspecifieke codes en gedragsregels en de visie op het beroep) en op basis hiervan komen tot effectief en ethisch handelen.</li> </ol>

## BIJLAGE III Overzicht opleidingsprogramma voltijd-deeltijd

Hieronder de globale schets van het HRM HvA voltijdprogramma<sup>9</sup>

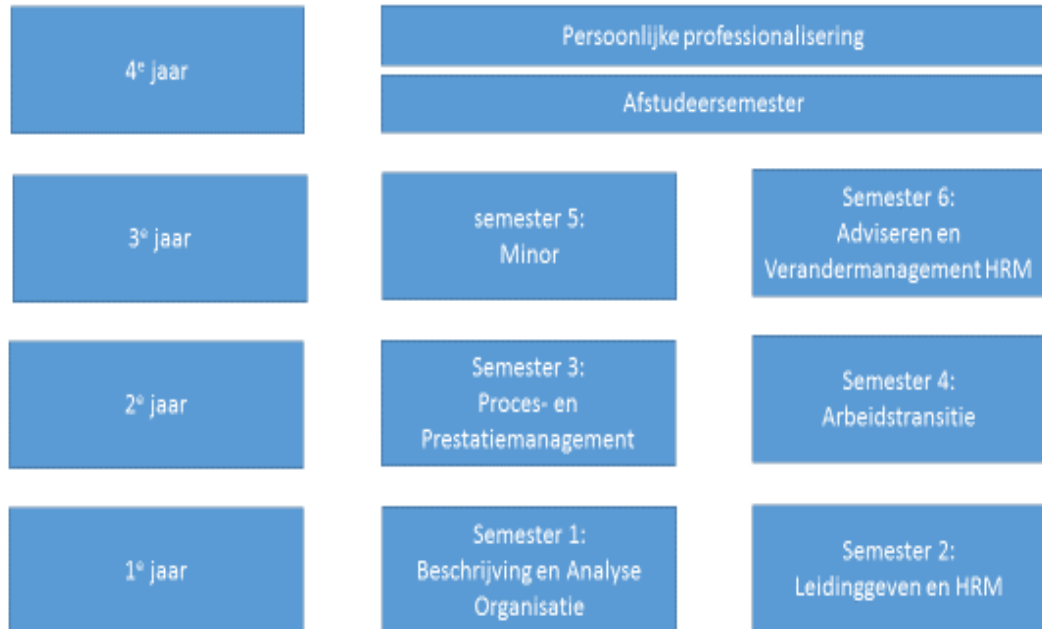


### Opbouw niveau en complexiteit

Jaar 1 Niveau 1 (Geleid) Hoofdphasebekwaam	Het propedeusejaar is gericht op basiskennis en vaardigheden. De student werkt routinematig met bekende methoden in een bekende, eenvoudige en gestructureerde context waarbij de student aangestuurd wordt door leidinggevende.			
	<b>Thema Blok 1:</b> Introductie HRM	<b>Thema blok 2:</b> Werving en selectie	<b>Thema blok 3:</b> Doorstroom	<b>Thema blok 4:</b> Reorganisatie en ontslag
Jaar 2 Niveau 2 (Begeleid) Afstudeerbekwaam	De student past bekende methoden aan, aan wisselende situaties in een bekende, complexere en deels gestructureerde context. De student verdiept zich in vraagstukken van complexiteit in het werk.			
	<b>Thema blok 5:</b> Flexibilisering vd arbeid	<b>Thema blok 6:</b> Leren en veranderen in organisaties	<b>Thema blok 7:</b> HR data analyse	<b>Thema blok 8:</b> Adviseren met betrekking tot performance
Jaar 3 Niveau 2 (begeleid) Afstudeerbekwaam	De student past bekende methoden aan, aan wisselende situaties in een bekende, complexere en deels gestructureerde context. De student verdiept zich in vraagstukken van complexiteit in het werk.			
	Stage & Minor			
Jaar 4 Niveau 3 (zelfstandig) Beroepsbekwaam	Het werk waaraan de student werkt is complex en ongestructureerd. Daarbij verbetert de student methoden en past normen aan, aan de situatie in een onbekende, complexere en (deels) ongespecificeerde context. De student analyseert problemen, vragen en knelpunten in complexe situaties, handelt in de praktijk zelfstandig, neemt beslissingen, ontwikkelt nieuwe procedures of een nieuw plan van aanpak, gebruikt creativiteit in het aanpakken en uitvoeren van opdrachten.			
	Extern HR Advies/OvIT/HR Data		Afstudeeropdracht	

<sup>9</sup> Onder Peperclip vallen de volgende onderwijseenheden: Verdieping HR data, Ontwikkeling van Individuen en Teams, Extern Advies 1, Extern Advies 2 en Ontwikkeling tot HR professional

## Hieronder een globale schets van het HRM HvA deeltijdprogramma



### ***Opbouw niveau en complexiteit***

In ieder semester wordt een kernthema van het beroep onderzocht en getoetst via tentamens, assessments en beroepsproducten. Dat doen studenten in hun eigen organisatie. Binnen de semesters werken studenten opbouwend in complexiteit en verantwoordelijkheid aan professionalisering en onderzoekende houding door middel van concentrisch opgebouwde leerlijnen. Deze leerlijnen zorgen ervoor dat de student zich ontwikkelt tot een reflectieve practitioner. Door onderzoek en reflectie laat de student zien dat de relatie tussen werk en opleiding voortdurend wordt geproblematiseerd en een actief leerproces in werking wordt gezet.



## BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

### Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding Human Resource Management – Hogeschool van Amsterdam – 11 oktober 2016

Tijd	Ruimte	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Gespreksonderwerpen
08.15 – 08.30	10A02	Inloop & ontvangst auditpanel	
08.30 – 09.30	10A 02	Vooroverleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vooroverleg</li> <li>▪ bestudering documenten ter inzage</li> </ul>
09.30 – 10.15  (45 min)	10A01	<b>Gespreksthema: Beoogde eindkwalificaties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ivo van der Werk (opleidingsmanager)</li> <li>▪ Hans Piket (programmamanager deeltijd)</li> <li>▪ Martha Meerman (lector)</li> <li>▪ Jeroen Burger (beroepenveldcommissie)</li> <li>▪ Menno van Leeuwen (beroepenveldcommissie)</li> <li>▪ Samira Kassttar (alumnus voltijd)</li> <li>▪ Françoise Oud (alumnus deeltijd)</li> <li>▪ Mark Mengerink (docent deeltijd)</li> <li>▪ Maaike Veldt (docent voltijd)</li> <li>▪ Jurre Valk (docent voltijd en curriculum commissie voltijd)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ eigenheid opleiding / positionering &amp; profilering</li> <li>▪ ambities</li> <li>▪ hbo-niveau</li> <li>▪ relatie beroepenveld</li> <li>▪ internationale oriëntatie</li> <li>▪ onderzoekdimensie</li> <li>▪ onderhoud eindkwalificaties / betrokkenheid stakeholders</li> </ul>
10.15 – 10.30	10A02	Pauze / Intern overleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ intern overleg</li> <li>▪ bestudering documenten ter inzage</li> </ul>
10.30 – 11.20  (50 min)		<b>Gespreksthema: Onderwijsleeromgeving VT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evelien van Geemen (docent en coördinator jaar 1)</li> <li>▪ Casper Hoorn (docent en coördinator jaar 2)</li> <li>▪ Luca Lopes de Leao Laguna (docent en curriculum commissie)</li> <li>▪ Marga Bron (docent en coördinator stage)</li> <li>▪ Patricia Seitzinger (docent)</li> <li>▪ Jeanine Spierings (docent)</li> <li>▪ Bibi Neefjes (student jaar 1)</li> <li>▪ Maura Quite (student jaar 2)</li> <li>▪ Rese van der Horst (student jaar 3)</li> <li>▪ Christian Oud (student jaar en lid opleidingscommissie)</li> </ul>	<p>Aan de hand van nader te bepalen casuïstiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ inhoud en vormgeving programma</li> <li>▪ eigen inkleuring programma</li> <li>▪ onderzoekslijn</li> <li>▪ interactie onderwijs en onderzoek / onderzoekslijn</li> <li>▪ praktijkcomponenten / stage</li> <li>▪ internationale component</li> <li>▪ aansluiting instromers</li> <li>▪ studeerbaarheid / studiebegeleiding</li> <li>▪ relatie docenten beroepenveld</li> <li>▪ deskundigheidsbevordering docenten</li> </ul>
11.20 – 11.30	10A01	Pauze / Intern overleg auditpanel	

Tijd	Ruimte	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Gespreksonderwerpen
11.30 – 12.20  (50 min)		<b>Gespreksthema: Toetsen en beoordelen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laurens Campfens (docent en toetscommissie voltijd)</li> <li>▪ Wim Maessen (voorzitter examencommissie)</li> <li>▪ Iris de Goed (examencommissie, docent en toetscommissie voltijd)</li> <li>▪ Evelien van Geemen (examencommissie en docent voltijd)</li> <li>▪ Yolanda van Nugteren (examencommissie)</li> <li>▪ Francois Beckers (examencommissie, docent en toetscommissie deeltijd)</li> <li>▪ Patricia Verkerk (docent en toetscommissie voltijd)</li> <li>▪ Angelique Hunkar (docent voltijd)</li> <li>▪ Marion Smit (docent deeltijd)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ toetsen en beoordelen</li> <li>▪ bevoegdheden, taken en rollen</li> <li>▪ kwaliteitsborging toetsen en beoordelen</li> <li>▪ kwaliteitsborging afstuderen</li> </ul>
12.20-13.05	10A02	Lunch auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ intern overleg</li> <li>▪ bestudering documenten ter inzage</li> </ul>
13.05 – 13.50u	07C14	<b>Open spreekuur : C0714</b>	
	10A02	<b>Materiaalinzage : Docentenkamer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bestudering documenten ter inzage</li> </ul>
		<b>Rondleiding opleidingsspecifieke voorzieningen/lessituaties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ verificatie opleidingsspecifieke</li> <li>▪ voorzieningen</li> </ul>
13.50u - 14.40u  (50 min)	10A01	<b>Gespreksthema: Onderwijsleeromgeving DT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Myrke Nieweg (kerndocent, semester Arbeidstransitie)</li> <li>▪ Jan Leen (kerndocent, Afstudeerprogramma)</li> <li>▪ Gertjan de Groot (kerndocent, verandermanagement HRM)</li> <li>▪ Daphne Rouwenhorst (kerndocent, semester Persoonlijke Professionalisering en eindassessment)</li> <li>▪ Ilonka van Ek (student jaar 1)</li> <li>▪ Lovette Sayvon (2)</li> <li>▪ Morgan Tuijn (3)</li> <li>▪ Renkse Veltman (student jaar 4)</li> <li>▪ Dave Tjin Tjok Sien (student jaar 4)</li> <li>▪ Sebastiaan Huis (student jaar 4 en opleidingscommissie)</li> </ul>	Aan de hand van nader te bepalen casuïstiek: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ inhoud en vormgeving programma</li> <li>▪ eigen inkleuring programma</li> <li>▪ onderzoekslijn</li> <li>▪ interactie onderwijs en onderzoek / onderzoekslijn</li> <li>▪ praktijkcomponenten / stage</li> <li>▪ internationale component</li> <li>▪ aansluiting instromers</li> <li>▪ studeerbaarheid / studiebegeleiding</li> <li>▪ relatie docenten beroepenveld</li> <li>▪ deskundigheidsbevordering docenten</li> </ul>
14.40-14.45u		<b>Wisseltijd</b>	

Tijd	Ruimte	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Gespreksonderwerpen
14.45u-15.30u  Parallel-gesprekken	10A01	<b>Gesprek met studenten voltijd</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jerphaas de Groot (student jaar 1)</li> <li>▪ Isa Prins (student jaar 2)</li> <li>▪ Annick de Goede (student jaar 4 en opleidingscommissie)</li> <li>▪ Ilse van den Bosch (student jaar 2)</li> <li>▪ Dalila el Moujahid (student jaar 3)</li> <li>▪ Diego Tjen a Tak (student jaar 2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificatie van KR en uitspraken tijdens voorgaande sessies bij studenten</li> </ul>
	10A02	<b>Gesprek met studenten deeltijd</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ilonka van Ek (student jaar 1)</li> <li>▪ Lovette Sayvon (2)</li> <li>▪ Morgan Tuijn (3)</li> <li>▪ Renkse Veltman (student jaar 4)</li> <li>▪ Dave Tjin Tjok Sien (student jaar 4)</li> <li>▪ Sebastiaan Huis (student jaar 4 en opleidingscommissie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificatie van KR en uitspraken tijdens voorgaande sessies bij studenten</li> </ul>
15.30 – 15.45	10A02 of 10 A01	Pauze / Intern overleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intern overleg</li> <li>- bestudering documenten ter inzage</li> <li>- bepalen pending issues</li> </ul>
15.45 – 16.30  (45 min)	10 A01	<b>Gespreksthema: Gerealiseerd niveau</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jurre Valk (afstudeerdocent voltijd)</li> <li>▪ Anita Tolman (docent en coördinator Peperclip voltijd)</li> <li>▪ Daphne Rouwenhorst (kerndocent deeltijd, semester Persoonlijke Professionalisering en eindassessment)</li> <li>▪ Hans Piket (afstudeerdocent en programmamanager deeltijd)</li> <li>▪ Wouter Buursma (student 4e jaars)</li> <li>▪ Ingrid Nolten (alumnus voltijd 2015)</li> <li>▪ Robin van Wijck (alumnus deeltijd 2015)</li> <li>▪ Reny Muller (extern geëngageerde deeltijd)</li> <li>▪ Edith Knopf (extern geëngageerde Voltijd)</li> <li>▪ Nico Dwidjono (beroepenveldcommissie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kwaliteit en relevantie van de opleiding (programma, docenten)</li> <li>▪ functioneren in de praktijk of vervolgopleiding</li> <li>▪ actuele ontwikkelingen en doorvertaling naar programma</li> <li>▪ eigen inkleuring opleiding</li> <li>▪ gerealiseerd niveau</li> <li>▪ andere wensen vanuit het werkveld</li> </ul>
16.30 – 17.00	10 A01	<b>Pending issues/Sessie op afroep</b>  <i>(alle gesprekspartners zijn hiervoor beschikbaar)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (indien van toepassing)</li> </ul>
17.00 – 17.45	10A02 of 10 A01	Intern overleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bepaling voorlopige beoordeling</li> </ul>
17.45	10 A01	<b>Terugkoppeling</b>	

### Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende opleiding(en) is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 19 december 2014. 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 opleiding geleverde documentatie heeft het auditteam zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de voltijd en deeltijd varianten.

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.

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditteam heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers.

Tijdens het locatiebezoek heeft het auditteam at random een aantal lessen bezocht en met de daar aanwezige studenten gesproken.

Om te kunnen beoordelen of de beoogde eindkwalificaties 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' scoren. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 19 december 2014'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding (bijvoorbeeld: voltijd, deeltijd en duaal), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de kwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

Indien een opleiding onder één CROHO-registratie wordt aangeboden op meerdere locaties, kan de opleiding alleen voor accreditatie in aanmerking komen als uit de beoordeling blijkt dat elke locatie voldoet aan de in het betreffende kader genoemde kwaliteitsstandaarden.

### *Beperkte opleidingsbeoordeling*

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1, 3 of 4 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO. Een 'onvoldoende' bij standaard 2 leidt altijd tot een herstelperiode, onafhankelijk van het eindoordeel van het panel.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal voldoende zijn en twee standaarden als 'goed' worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal 'goed' worden bevonden en twee standaarden als 'excellent' worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.

## BIJLAGE V      Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische reflectie opleiding
- Domein-specifiek referentiekader en de eindkwalificaties van de opleiding
- Schematisch programmaoverzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
  - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Opleidingsplan HRM Voltijd 2016-2017
- Opleidingsplan HRM Deeltijd 2016-2017
- Verslagen opleidingscommissie HRM voltijd
- Toetscommissie studiejaar 2015-2016
- Toetsplan HRM Voltijd
- Overzicht van het ingezette personeel
  - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid).
- Jaarverslag examencommissie
- 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 eindwerken bekeken<sup>10</sup>:

Aantal	Studentnummer	Variant
1	500663207	Voltijd
2	500695994	Voltijd
3	500670054	Voltijd
4	500654008	Voltijd
5	500645140	Voltijd
6	500547678	Voltijd
7	500668511	Voltijd
8	500654586	Voltijd
9	500613507	Voltijd
10	500655281	Voltijd
11	500126981	Deeltijd
12	500391555	Deeltijd
13	500624612	Deeltijd
14	500210518	Deeltijd
15	500673124	Deeltijd
16	500678266	Deeltijd
17	500025187	Deeltijd
18	500691583	Deeltijd
19	500026950	Deeltijd
20	500698100	Deeltijd
21	500620954	Deeltijd

<sup>10</sup> 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 VI      Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	B Human Resource Management groep 1
----------------------	-------------------------------------

Samenstelling en expertise van de panelleden die binnen het cluster de betreffende opleiding hebben beoordeeld:

Naam	Rol	Expertise					
		Vakinhoud	Internationaal	Onderwijs en toetsing	Werkveld	visitatie- / audit	Studentzaken
Drs. G.J. Stoltenborg	Voorzitter					x	
Dr. P.J. Biemans	Lid	x	x	x	x		
Drs. E. Oude Elferink	Lid	x	x	x	x		
Mw. F. Hordijk	Student-lid						x
Hr. B. Schakenbos	Secretaris					x	
Hr. H.R. van der Made	Secretaris					x	

Korte functiebeschrijvingen (cv's) van de panelleden:

Naam	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. Drs. G.J. Stoltenborg	De heer Stoltenborg is senior adviseur bij Hobéon en treedt veelvuldig op als voorzitter bij accreditatieonderzoeken van hbo-bachelor- en masteropleidingen.
Mw. Dr. P.J. Biemans	Mevrouw Biemans is lector HRM en persoonlijk ondernemerschap bij Hogeschool INHOLLAND. Sinds 2000 voert zij vanuit haar eigen onderneming onderwijs- en adviesopdrachten uit.
Mw. Drs. E. Oude Elferink	Mevrouw Oude Elferink is (internationaal) management coach en interim HR-professional.
Mw. F. Hordijk	Mevrouw Hordijk is vierdejaarsstudent HRM aan Hogeschool Utrecht.
Hr. J.D. Schakenbos	NVAO-getraind secretaris sinds oktober 2016
Hr. H.R. van der Made	NVAO-getraind secretaris sinds september 2010

Op 31 augustus 2016 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Human Resource Management van Hogeschool van Amsterdam onder het nummer 004994.

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](mailto:info@hobeon.nl)

I [www.hobeon.nl](http://www.hobeon.nl)