



**B Militaire Bedrijfswetenschappen
Faculteit Militaire Wetenschappen van de
Nederlandse Defensie Academie**

© 2023 Academion

www.academion.nl
info@academion.nl

Projectcode P2207

Inhoud

Inhoud.....	3
Samenvatting	4
Scoretabel.....	6
Introductie	7
Procedure.....	7
Panel	8
Informatie over de opleidingen.....	8
Beschrijving van de beoordelingsstandaarden	9
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	9
Standaard 2. Programma; oriëntatie	11
Standaard 3. Programma; inhoud.....	13
Standaard 4. Programma; leeromgeving.....	14
Standaard 5. Instroom.....	15
Standaard 6. Personeel	16
Standaard 7. Voorzieningen	17
Standaard 8. Begeleiding	17
Standaard 9. Kwaliteitszorg	19
Standaard 10. Toetsing.....	20
Standaard 11. Gerealiseerde leerresultaten	21
Eindoordeel.....	22
Ontwikkelpunten.....	22
Bijlage 1. Beoogde leerresultaten	24
Bijlage 2. Opleidingscurriculum	26
Bijlage 3. Bezoekprogramma	29
Bijlage 4. Geraadpleegde materialen	30

Samenvatting

Beoogde leerresultaten

De bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen (MBW) leidt aspirant-officieren op tot ‘*thinking soldiers*’ die in een complexe beroepspraktijk bedrijfskundige wetenschappelijke kennis en inzichten kunnen toepassen en in staat zijn oplossingen te ontwerpen voor vraagstukken uit het militaire werkveld en deze te implementeren. Het panel waardeert het unieke opleidingsprofiel en het daarbij passende en heldere paradigma van de *thinking soldier*. Het vindt de MBW-specifieke operationalisering van dit concept in de *reflective practitioner* minder duidelijk, met name waar het de praktijkcomponent betreft. Het panel adviseert de plaats hiervan binnen de profilering van de opleiding nog eens te doordenken en zo nodig van een heldere definitie te voorzien die naar alle betrokkenen gecommuniceerd wordt. Daarbij kan mogelijk een verbinding worden gelegd met het militaire deel van de officiersopleiding waar MBW deel van uitmaakt, en de ‘vorming’ van officieren die hier centraal staat.

Het panel kan zich vinden in de nadruk die de opleiding gezien de complexe beroepspraktijk legt op interdisciplinaire vervaagting van de verschillende bedrijfskundige deeldisciplines. Met betrekking tot de ambitie om interdisciplinariteit nog verder te versterken wijst het panel erop dat het opleidingsprogramma inmiddels ruimschoots interdisciplinaire kenmerken heeft. Het waardeert de voortdurende dialoog rondom vernieuwing en versterking van de opleiding, maar stelt vast dat deze het absorptievermogen van de bacheloropleiding op de proef stelt. Het adviseert daarom de opleiding de komende jaren tegen het licht te houden en profiel en inhoud aan te scherpen. Het panel is positief over de concrete en gedetailleerde beoogde leerresultaten van de opleiding, die het passend acht gezien haar niveau en oriëntatie en die de beroepspraktijk duidelijk weerspiegelen.

Programma (oriëntatie, inhoud, leeromgeving)

Het panel oordeelt positief over de mate waarin en manier waarop academische en professionele vaardigheden in MBW worden onderwezen en waardeert de inspanningen die worden verricht om de beroepspraktijk sterker met het academische programma te verbinden. Het panel geeft de opleiding in overweging om leiderschapsvaardigheden meer de bacheloropleiding in te trekken, zodat het onderscheid tussen academische vorming binnen MBW en beroepsvorming in de non-bacheloronderdelen afneemt en er meer sprake is van een geïntegreerde militaire vorming binnen de officiersopleiding waar MBW deel van uitmaakt. Het panel nodigt de opleiding daarnaast uit kwantitatief onderzoek sterker te verankeren. Positief in dit verband vindt het panel de toevoeging van data-analyse binnen de opleiding. Het panel wijst erop dat in het verlengde daarvan ook datamanagement en onderzoeksintegriteit een plaats moeten krijgen in het curriculum.

Volgens het panel bieden de inhoud en vormgeving van het programma de studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken. Het constateert dat MBW een solide en goed ontworpen bedrijfskundige bacheloropleiding is die een gedegen academisch fundament legt. Het panel waardeert de manier waarop MBW interdisciplinariteit en integratie met de beroepspraktijk door de hele opleiding heen heeft versterkt en adviseert om voor de toekomst te onderzoeken hoe er ruimte kan komen voor gewenste inhoudelijke vernieuwingen die de aansluiting met de beroepspraktijk nog zullen verbeteren.

Het panel is te spreken over de zorgvuldige vormgeving van MBW en de activerende werkvormen en mogelijkheden die studenten worden geboden. De gestructureerde aanpassingen die de opleiding naar aanleiding van COVID-19 heeft gedaan en de hieruit ontwikkelde methodiek van *blended learning* worden door het panel gewaardeerd. Het panel constateert dat de vormgeving van MBW in lijn is met de doelen en

onderwijsvisie van de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW) en studenten goed in staat stelt de beoogde leerresultaten te bereiken, iets wat ook uit de hoge opleidingsrendementen blijkt.

Instream

Het panel stemt in met de toelatingseisen van MBW en stelt vast dat de instromende studenten goed gekwalificeerd zijn voor de opleiding, mede omdat de opleiding proactief is in het tegengaan en oplossen van deficiënties. Het adviseert een actieve rol bij de werving en *onboarding* van studenten en raadt daarnaast aan te voorzien in heldere procedures voor studenten die vanuit een andere NLDA-bacheloropleiding willen instromen.

Personeel

Het panel constateert dat het onderwijsgevend personeel van MBW wat betreft kwaliteit en kwantiteit duidelijk voldoet om de opleiding vorm te geven. Positief is de zeer gunstige student-stafratio en het feit dat de opleiding en de FMW als geheel geïnvesteerd hebben in het verhogen van het aantal stafleden met een BKO. Het panel adviseert de diversiteit van de staf te vergroten door de man-vrouwbalans zo goed mogelijk recht te trekken. Ook dringt het erop aan dat de deelname van militaire docenten aan de opleiding steeds goed geborgd blijft, gezien het belang hiervan voor de vorming van toekomstige officieren en de aansluiting van de opleiding bij het werkveld.

Voorzieningen

Het panel is positief over de huisvesting en voorzieningen en stelt vast dat die toereikend zijn voor de realisatie van het programma. Het panel kan zich vinden in de wens van de opleiding om een technologische update van de materiële voorzieningen door te voeren, zeker gezien de ambities rondom *data science*.

Begeleiding

Naar het oordeel van het panel zijn de informatievoorziening en studiebegeleiding binnen MBW aan de maat. De verbeterde online leeromgeving, de kleinschaligheid van de opleiding en de intensieve scriptiebegeleiding dragen hieraan bij. Wel adviseert het panel het mentoraat te versterken door de invulling ervan te verduidelijken, en door helder naar studenten te communiceren waar ze welke vraag kunnen neerleggen. Ook is het wellicht zinnig om regelmatigere scholing en intervisie voor mentoren te verzorgen. Het panel schaarst zich achter de nadruk die vorming krijgt binnen de NLDA om sociale veiligheid te vergroten. Het pleit ervoor de vorming van officieren niet alleen van onderaf, maar ook van bovenaf in de organisatie actiever te bevorderen.

Kwaliteitszorg

Het panel is te spreken over de vormgeving van kwaliteitszorg binnen de opleiding en prijst de voortgaande professionalisering die hier gaande is. Het waardeert de zelfkritische en verbetergerichte houding van de opleiding, de manier waarop de kwaliteitszorg van MBW is aangesloten bij instellingsbrede processen en de zorgvuldige wijze waarop adviezen van het vorige visitatiepanel zijn meegenomen in de kwaliteitscyclus en opgevolgd. De kwaliteitszorg wordt goed vormgegeven en alle stakeholders worden daarbij betrokken. Het panel adviseert de uitvoering van nieuwe ideeën rondom de verbetering van de opleiding duidelijker te beleggen binnen de organisatie.

Toetsing

Het panel is te spreken over de goed doordachte en gevarieerde toetsing binnen MBW en de proactieve rol van de examencommissie in het borgen en versterken van de kwaliteit van toetsing. Het kan zich vinden in de manier waarop de opleiding met groepswork en het risico van freeridersgedrag omgaat en waardeert de vormgeving van de scriptiebeoordeling. De opleiding zou kunnen denken aan meer formatieve toetsing om

zo de piekbelasting voor studenten terug te dringen en ze doorlopend inzicht te geven in hun niveau, prestaties en verbeterpunten.

Gerealiseerde leerresultaten

Het panel is te spreken over het niveau van de MBW-eindwerken, die gevarieerd van onderwerp zijn en passen bij het werkveld waartoe de studenten worden opgeleid. Het panel wijst er wel op dat de scripties lang zijn, dat taalgebruik en stijl voor verbetering vatbaar zijn en dat de onderzoeken erg vergelijkbaar zijn in format, aanpak en (doorgaans) de keuze voor kwalitatief onderzoek. Over de alumni en de manier waarop zij door de opleiding zijn voorbereid op hun startfuncties in het werkveld is het panel positief.

Scoretabel

Het panel beoordeelt de opleiding als volgt:

Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen

Standaard 1: Beoogde leerresultaten	voldoet
Standaard 2: Programma; oriëntatie	voldoet
Standaard 3: Programma; inhoud	voldoet
Standaard 4: Programma; leeromgeving	voldoet
Standaard 5: Instroom	voldoet
Standaard 6: Personeel	voldoet
Standaard 7: Voorzieningen	voldoet
Standaard 8: Begeleiding	voldoet
Standaard 9: Kwaliteitszorg	voldoet
Standaard 10: Toetsing	voldoet
Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten	voldoet

Algemeen eindoordeel positief

Prof. dr. Leen Paape
[Voorzitter]

Dr. Fiona Schouten
[Secretaris]

Datum: 17-1-2023

Introductie

Procedure

Visitatie

De bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) werd op 20 en 21 oktober 2022 door een onafhankelijk peer review panel beoordeeld. De beoordeling verliep volgens de procedure en standaarden van het NVAO Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Nederland (d.d. september 2018).

In opdracht van de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW) van de NLDA verzorgde evaluatiebureau Academion de begeleiding van de zelfstandige visitaties van de bacheloropleidingen Militaire Bedrijfswetenschappen, Krijgswetenschappen en Militaire Systemen & Technologie, en de masteropleiding Military Technology, Processes and Systems. Fiona Schouten trad op als coördinator en secretaris voor de visitaties van de bacheloropleidingen Militaire Bedrijfswetenschappen en Krijgswetenschappen. Peter Hilderling trad op als secretaris voor de visitaties van de bacheloropleiding Militaire Systemen & Technologie, en de masteropleiding Military Technology, Processes and Systems. Zij zijn beiden door de NVAO gecertificeerd en als secretaris geregistreerd.

Vorbereiding

In samenspraak met de instelling en opleiding stelde Academion het visitatiepanel samen, rekening houdend met de expertise en onafhankelijkheid van de leden. De NVAO stemde op 7 juli 2022 in met de samenstelling van het panel. De coördinator instrueerde de panelvoorzitter op 29 augustus 2022 over diens rol binnen de visitatie volgens het Profiel van de voorzitter (NVAO 2016).

De contactpersonen van de instelling stelden voor het visitatiebezoek een bezoekprogramma op in overleg met de coördinator (zie bijlage 3). De opleiding selecteerde vervolgens voor elke gespreksronde representatieve gesprekspartners. Daarnaast bepaalde de opleiding dat het ontwikkelgesprek zou worden vormgegeven als onderdeel van het bezoek via thematische sessies. Op basis van deze sessies werd een apart ontwikkelverslag gemaakt.

In de aanloop naar de visitatie stuurde de opleiding een lijst van afgestudeerden over de periode april 2021 tot en met juli 2022 naar de coördinator. Uit deze lijst selecteerde de panelvoorzitter in samenspraak met de coördinator 15 eindwerken. Daarbij hielden zij rekening met de spreiding van de eindcijfers en de beoordelaars. Voorafgaand aan het bezoek stelde de opleiding de geselecteerde eindwerken met bijbehorende beoordelingsformulieren beschikbaar aan het panel. Ook zond de opleiding het panel haar zelfevaluatie rapport en aanvullende stukken toe (zie bijlage 4).

De panelleden bestudeerden de ontvangen informatie en stuurden hun bevindingen op naar de secretaris. De secretaris verzamelde de vragen en opmerkingen van het panel in een document en verspreidde dit onder de panelleden. Kort voor de visitatie, op 10 oktober 2022, hield het panel een vooroverleg waarin de voorlopige bevindingen naar aanleiding van het zelfevaluatie rapport, de gelezen eindwerken en de taakverdeling ter sprake kwamen. Ook werd het panel geïnformeerd over de van toepassing zijnde beoordelingskaders, de werkwijze en de planning van visitaties en rapportage.

Bezoek

Tijdens het visitatiebezoek sprak het panel met verschillende opleidingsvertegenwoordigers (zie bijlage 3). Ook bood het panel studenten en docenten de gelegenheid om informeel met het panel te spreken tijdens een inloopspreekuur. Van deze gelegenheid is geen gebruik gemaakt. Het panel beëindigde de visitatie met een intern overleg om de voorlopige bevindingen te formuleren. Ter afsluiting van de visitatie gaf de voorzitter een publieke mondelinge toelichting, waarin hij de voorlopige indrukken, algemene observaties en suggesties voor ontwikkelpunten van het panel presenteerde.

Rapportage

De secretaris schreef een conceptrapport op basis van de bevindingen van het panel en legde dat intern voor binnen Academion voor een collegiale toets. Daarna vroeg de secretaris de panelleden om het rapport te bekijken en van feedback te voorzien. Na verwerking van de feedback en na akkoord van het panel stuurde de secretaris het rapport naar de FMW met het verzoek om feitelijke onjuistheden te melden. De secretaris paste de feitelijke onjuistheden in het rapport aan op aanwijzing van de panelvoorzitter. Vervolgens stelde het panel het rapport vast en stuurde de secretaris het naar de FMW/NLDA.

Panel

Het panel dat de bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen aan de Nederlandse Defensie Academie beoordeelde, bestond uit de volgende leden:

- Prof. dr. Leen Paape, hoogleraar Corporate Governance aan de Nyenrode Business Universiteit (voorzitter);
- Prof. Jan Leysen, hoofd afdeling Economie, Management & Leiderschap aan de Koninklijke Militaire School in Brussel (België);
- Prof. dr. Jan-Kees Helderma, hoogleraar Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit;
- Mr. Menno Kersbergen, directeur Personeel en Bedrijfsvoering bij de Koninklijke Marechaussee;
- Dr. Irma Bogenrieder, universitair hoofddocent aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam;
- Clara van Vliet BA, bachelorstudent Economics and Business Economics aan de Universiteit van Amsterdam (student-lid).

Informatie over de opleidingen

Naam van de instelling:	Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie
Status van de instelling:	Niet bekostigde instelling
Resultaat instellingstoets:	Niet van toepassing
Naam van de opleiding:	Militaire Bedrijfswetenschappen
CROHO-nummer:	50422
Niveau van de opleiding:	Bachelor
Oriëntatie van de opleiding:	Academisch
Aantal studiepunten:	180 EC
Afstudeerrichtingen:	-
Locatie:	Breda
Variant(en):	Voltijd
Onderwijstaal:	Nederlands
Inleverdatum NVAO:	1 mei 2023

Beschrijving van de beoordelingsstandaarden

Standaard 1. Beoogde leerresultaten

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

Bevindingen

De bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen (MBW) wordt verzorgd door de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW), het onderdeel van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) dat verantwoordelijk is voor de organisatie van de wetenschappelijke programma's van de NLDA. MBW is een interdisciplinaire bedrijfswetenschappelijke opleiding die onderdeel vormt van de officiersopleiding aan de NLDA: aspirant-officieren van de Nederlandse krijgsmacht vormen de doelgroep van de opleiding. Hiermee bedient MBW een eigen werkveld, dat vraagt om een vermogen complexe processen te organiseren. De beroepspraktijk vraagt tegelijkertijd om reflectie en kritisch denken ten aanzien van de rol die de officier inneemt en de verantwoordelijkheden die dat met zich meebrengt.

MBW hanteert naar aanleiding van haar unieke karakter en de complexe praktijk waartoe ze opleidt, het paradigma van de *thinking soldier*. Dit is van toepassing op alle bacheloropleidingen binnen de FMW en refereert aan het opleiden tot 'denkende doeners': academische professionals die door toepassing van wetenschappelijke kennis en inzichten in staat zijn oplossingen te ontwerpen voor vraagstukken uit het militaire werkveld en deze te implementeren. In aanvulling hierop hanteert MBW het concept van de *reflective practitioner*, die complexe vraagstukken uit de praktijk vanuit verschillende bedrijfskundige disciplines kan benaderen. Daarnaast focust MBW specifiek op de psychosociale dynamiek van organiseren binnen een geweldscontext en de wisselwerking tussen inzetbaarheid, voortzettingsvermogen en presteren bij expeditieair militair optreden. Ten slotte streeft MBW naar interdisciplinariteit door de deeldisciplines van de bedrijfskunde (bedrijfswetenschappen, economische wetenschappen, gedrags- en sociale wetenschappen, institutionele en rechtswetenschappen, en technische wetenschappen) met elkaar te verbinden.

Het panel bevestigt het unieke karakter van de opleiding door haar inbedding in de officiersopleiding en acht de *thinking soldier* herkenbaar en passend binnen de profilering van de opleiding. De MBW-specifieke operationalisering in de *reflective practitioner* vindt het panel minder duidelijk. Het merkte tijdens het visitatiebezoek dat verschillende stakeholders in de opleiding (docenten, studenten en alumni) de *reflective practitioner* anders definiëren en interpreteren, waarbij soms meer de nadruk op reflectie komt te liggen dan op de 'practitioner'. Het panel adviseert de plaats van de *reflective practitioner* in het profiel en binnen de opleiding nog eens te doordenken en zo nodig van een heldere definitie te voorzien die naar alle betrokkenen wordt gecommuniceerd. Daarbij zou een verbinding moeten worden gelegd met het militaire en/of maritieme deel van de officiersopleiding waar MBW deel van uitmaakt, en de 'vorming' van officieren die hier centraal staat.

Met betrekking tot de interdisciplinariteit waar de opleiding naar streeft, bevestigt het panel dat de verschillende deeldisciplines van de bedrijfskunde die van toepassing zijn binnen de complexe praktijk van het militaire werkveld een discipline-overstijgende aanpak noodzakelijk maken. Wel constateert het panel dat de bacheloropleiding erg ambitieus is in haar streven naar integratie van disciplines, bovenop de integratieve momenten die het studieprogramma nu al biedt (zie standaard 3). Volgens het panel heeft het

opleidingsprogramma inmiddels ruimschoots interdisciplinaire kenmerken en hoeft dit niet nog verder versterkt te worden.

Het panel merkte tijdens het bezoek dat er binnen de opleiding een voortdurende constructieve dialoog rondom vernieuwing en versterking van het programma wordt gevoerd, bijvoorbeeld door een grotere plaats in te ruimen voor *data science*. Het panel waardeert deze inspanningen om de opleiding actueel en toekomstbestendig te houden, maar wijst erop dat MBW in de huidige vorm beperkte ruimte biedt voor verzwaringen en toevoegingen. Het beveelt aan om het programma in de komende jaren tegen het licht te houden en daarbij niet alleen te kijken naar wat er toegevoegd kan worden, maar ook om het profiel en de inhoud aan te scherpen om te zien waar ruimte gemaakt kan worden voor deze nieuwe elementen.

Op basis van haar unieke niche en beroepenveld heeft MBW de volgende hoofddoelstelling geformuleerd: 'Als voorbereiding op de complexe wereld waarbinnen de Nederlandse officier werkzaam zal zijn, beoogt de MBW-opleiding haar studenten een brede wetenschappelijke bedrijfskundige basis mee te geven, op basis waarvan organisatorische vraagstukken en problemen in het algemeen, en uit het militaire domein in het bijzonder, kunnen worden begrepen en geadresseerd.' Deze hoofddoelstelling is vertaald naar zes generieke eindtermen die verder zijn geoperationaliseerd in onderliggende beoogde leerresultaten (zie bijlage 1). Het panel heeft deze beoogde leerresultaten bestudeerd en beoordeelt deze positief. De leerresultaten weerspiegelen de Dublin-descriptoren voor academische bacheloropleidingen en zijn van het juiste niveau en van passende oriëntatie. Ze zijn concreet gesteld, geven veel detail en weerspiegelen de complexiteit van het beroepenveld.

Overwegingen

Het panel is positief over de unieke profilering van de bacheloropleiding MBW, die aspirant-officieren opleidt tot *'thinking soldiers'* die in een complexe beroepspraktijk bedrijfskundige wetenschappelijke kennis en inzichten kunnen toepassen en in staat zijn oplossingen te ontwerpen voor vraagstukken uit het militaire werkveld en deze te implementeren. Het panel waardeert daarbij het passende en heldere paradigma van de *thinking soldier*, maar vindt de MBW-specifieke operationalisering van dit concept in de *reflective practitioner* minder duidelijk, met name waar het de praktijkcomponent betreft. Het panel adviseert de plaats hiervan binnen de profilering van de opleiding nog eens te doordenken en zo nodig van een heldere definitie te voorzien die naar alle betrokkenen gecommuniceerd wordt. Daarbij zou een verbinding moeten worden gelegd met het militaire/maritieme deel van de officiersopleiding en de 'vorming' van officieren die hier centraal staat.

Het panel kan zich vinden in de nadruk die de opleiding gezien de complexe beroepspraktijk legt op interdisciplinaire vervlechting van de verschillende bedrijfskundige deeldisciplines. Met betrekking tot de ambitie om interdisciplinariteit nog verder te versterken wijst het panel erop dat het opleidingsprogramma inmiddels ruimschoots interdisciplinaire kenmerken heeft. Het waardeert de voortdurende dialoog rondom vernieuwing en versterking van de opleiding, maar stelt vast dat deze het absorptievermogen van de bacheloropleiding op de proef stelt. Het adviseert daarom de opleiding de komende jaren tegen het licht te houden en profiel en inhoud aan te scherpen. Het panel is positief over de concrete en gedetailleerde beoogde leerresultaten van de opleiding, die het passend acht gezien haar niveau en oriëntatie en die de beroepspraktijk duidelijk weerspiegelen.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 1 voldoet.

Programma

De bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen is onderdeel van de militair-wetenschappelijke ('lange') officiersopleiding en beslaat in totaal vier jaar. De lange officiersopleiding is opgebouwd uit elkaar afwisselende bachelor- en non-bachelorperiodes. In de non-bachelorweken doorlopen de studenten, ook wel cadetten (Landmacht, Luchtmacht, Marechaussee) en adelborsten (Marine), het niet-wetenschappelijk deel van hun officiersopleiding.

De opleiding vangt aan met een gemeenschappelijk propedeutisch deel dat MBW organiseert in samenwerking met de andere twee bacheloropleidingen van de FMW: Krijgswetenschappen (KW) en Militaire Systemen en Technologie (MS&T). Deze Gemeenschappelijke Officiersopleiding (GOO) telt 20 EC en biedt inleidende cursussen over de volle breedte van het FMW-spectrum. Daarna volgt een basisfase (totaal 106 EC) die aanvangt met de gezamenlijke propedeuse van MBW en KW (40 EC). Deze fase stelt de specifiek ontworpen leerlijnen voor bedrijfskunde in een (internationale) militaire context centraal, te weten de Psycho-Sociale Dynamiek van Expeditionair Optreden (PSDEO), Management en Organiseren Krijgsmacht (MOK) en Deployability, Sustainability and Performance (DSP). In deze fase wordt ook gestart met de leerlijn Methoden en Technieken van Onderzoek (MTO), en de student kan zich via twee keuzevakken verdiepen of verbreden.

Op deze fase volgt een keuze, soms vooraf bepaald door krijgsmachtdeel en startfunctie van de student, voor een werkveldspecifieke stroom van 20 EC: Leiderschap in Crisisomstandigheden (LCO) of Operationele Logistiek en Defensie-Economie (OLDE). Ten slotte volgt de synthesefase van 34 EC: studenten volgen een viertal integratieve vakken en schrijven een onderzoeksvoorstel en op basis daarvan een scriptie (totaal 16 EC). Zie bijlage 2 voor een overzicht van alle cursussen.

Standaard 2. Programma; oriëntatie

Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

Bevindingen

De bacheloropleiding MBW beoogt haar studenten een wetenschappelijke vorming te geven tot *thinking soldiers* en *reflective practitioners*. Om dit mogelijk te maken gaat MBW in haar curriculum uit van het principe 'onderzoekers voor de klas'. Het onderwijs wordt verzorgd door docenten die zelf onderzoek doen. De opleiding zoekt daarnaast nadrukkelijk aansluiting bij wetenschappelijke theorieën en kent een leerlijn Methoden en Technieken van Onderzoek (MTO), waarin studenten de nodige academische vaardigheden opdoen. MBW werkt op dit moment aan een herziening van de MTO-leerlijn met als doel deze vaardigheden beter te spreiden over het curriculum en beter te integreren in vakken. Daarnaast is een leerlijn Academische Vorming in ontwikkeling voor studiejaar 2022-2023, die MTO-vaardigheden combineert met Nederlandse en Engelse communicatievaardigheden (CVN en CVE).

In navolging van advies uit de vorige visitatie werkt de opleiding daarnaast aan een sterkere verbinding van deze wetenschappelijke component met de beroepsgerichte oriëntatie. Dit wordt onder meer vormgegeven door het veelvuldig gebruik van casussen en defensie-specifieke literatuur in de verschillende vakken en door het inzetten van gastdocenten uit de militaire praktijk. Nieuw sinds de vorige visitatie is daarnaast de Introductieweek MBW, waarmee het MBW-specifieke deel van de bacheloropleiding wordt gestart en studenten aan de hand van een praktijkcasus de wetenschappelijke disciplines van MBW gaan ontdekken en zowel de beroepsoriëntatie als het belang van interdisciplinariteit worden neergezet. Verder heeft de opleiding het eerste, inleidende MBW-vak in de GOO omgevormd van een meer algemeen bedrijfskundige

module tot het meer op de militaire beroepspraktijk gerichte vak Management en Organisatie: Structurele Basisconfiguraties in Militaire Organisaties. Ook is de opleiding van plan een afstudeersymposium in te voeren waarbij de alumni hun scriptieonderzoek presenteren aan leken en het werkveld. Een studiereis, die studenten in staat zou stellen de breedte van de opleiding en het verband met de praktijk te ervaren, wordt door de opleiding overwogen.

Het panel constateert dat de opleiding hard werkt aan de doorontwikkeling van (vermenging van) academische en beroepsvaardigheden. Het vindt dit prijzenswaardig. Wel constateert het, ook op basis van de gesprekken die het tijdens het visitatiebezoek voerde met studenten, docenten en opleidingsmanagement, dat de nadruk binnen MBW nog altijd sterk ligt op het aanleren van academische vaardigheden, terwijl beroepsmatige vaardigheden en persoonsvorming in de non-bacheloronderdelen zijn belegd. Het panel wijst erop dat de studenten zich binnen een vormingsinstituut bevinden: juist de inbedding binnen de krijgsmacht geeft MBW haar unieke karakter. Het zou daarom niet alleen MBW, maar ook de officiersopleiding als geheel ten goede komen wanneer de grenzen tussen de academische en niet-academische onderdelen van de officiersopleiding minder scherp worden getrokken. Concreet zou dit voor de bacheloropleiding kunnen betekenen dat leiderschapsvaardigheden meer de bacheloropleiding in worden getrokken. Het panel geeft de opleiding en de NLDA als geheel in overweging de opleiding op deze manier te versterken. Daarmee zou ook de *reflective practitioner* beter uit de verf kunnen komen.

De opleiding besteedt evenveel aandacht aan kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden, maar uit de scripties die het panel bekeek blijkt dat kwalitatieve methoden in de praktijk de overhand hebben. Het panel begreep van de opleiding dat de keuze van studenten voor kwalitatief onderzoek deels veroorzaakt wordt door externe factoren die de keuze voor kwantitatief onderzoek minder aantrekkelijk maken, zoals COVID-19, het binnenvallen van Rusland in Oekraïne en de verplichting om vooraf toestemming te verkrijgen van de afdeling Trends Onderzoek en Statistiek. Volgens het panel zou de opleiding aandacht moeten geven aan dergelijke oorzaken die mogelijk verhinderen dat kwantitatief onderzoek plaatsvindt. Het panel nodigt de opleiding uit kwantitatief onderzoek sterker te verankeren, ook in het licht van de data science-ambities. Positief in dit verband vindt het panel dat het vak Informatie Management recent is aangepast en meer data-analyse bevat, waardoor studenten in de opleiding worden uitgedaagd met grotere hoeveelheden data te werken. Het panel wijst erop dat in het verlengde daarvan ook datamanagement en onderzoeksintegriteit enige aandacht verdienen binnen de opleiding.

Overwegingen

Het panel oordeelt positief over de mate waarin en manier waarop academische en professionele vaardigheden in MBW worden onderwezen en waardeert de inspanningen die zijn en worden verricht om de beroepspraktijk sterker met het academische programma te verbinden. Het panel geeft de opleiding in overweging om leiderschapsvaardigheden meer de bacheloropleiding in te trekken, zodat het onderscheid tussen academische vorming binnen MBW en beroepsvorming in de non-bacheloronderdelen afneemt en er meer sprake is van een geïntegreerde militaire vorming binnen de officiersopleiding waar MBW deel van uitmaakt. Het panel nodigt de opleiding daarnaast uit kwantitatief onderzoek sterker te verankeren. Positief in dit verband vindt het panel de toevoeging van data-analyse binnen de opleiding. Het panel wijst erop dat in het verlengde daarvan ook datamanagement en onderzoeksintegriteit een plaats moeten krijgen in het curriculum.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 2 voldoet.

Standaard 3. Programma; inhoud

De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.

Bevindingen

Het panel heeft de opzet en de vakken van MBW (zie ook bijlage 2 en de beschrijving hierboven onder 'Programma') bestudeerd. Het constateert dat de opleiding helder en doordacht is opgebouwd met een viertal bedrijfskundige leerlijnen en verschillende fasen die lopen van algemeen (GOO en basisfase) naar meer verdiepend en gespecialiseerd (werkveldspecifieke stromen, synthesefase). De opleiding werkt aan het versterken van de interne samenhang binnen de verschillende leerlijnen, wat het panel waardeert. Het panel stelt op basis van een eindtermenmatrix en de leerdoelen per vak vast dat de beoogde leerresultaten door alle studenten inderdaad gerealiseerd worden. Het panel is te spreken over het ontwerp van de opleiding en de solide bedrijfskundige inhoud.

Zoals beschreven in standaard 1 zet de opleiding in op het versterken van interdisciplinariteit door de bedrijfskundige disciplines waar mogelijk samen te brengen. Zij doet dit via de connectie met de beroepspraktijk, iets wat ook door het vorige visitatiepanel werd aanbevolen. Inmiddels komt integratie aan de hand van praktijkcasuïstiek niet alleen vaker aan de orde in de laatste delen van de opleiding, maar ook door het programma heen. Zo worden al in de introductieweek MBW de diverse gebieden als accountancy & control, informatiekunde of HRM expliciet met elkaar verbonden. Hier wordt ook op de samenhang binnen de opleiding gereflecteerd. Ook vakken als Structurele Basisconfiguraties in Militaire Operaties (GOO) en Militaire Innovatie en Technologie (postpropedeuse) besteden meer aandacht aan integratie. Het Integratieproject (IP), het sluitstuk van de MTO-leerlijn waarin studenten een toepassingsgericht interdisciplinair onderzoek uitvoeren, is gehandhaafd: dit maakt gebruik van een concreet bedrijfskundig probleem en nodigt studenten uit om meerdere bedrijfswetenschappelijke deelgebieden met elkaar te verbinden. Zoals gezegd worden ook een studiereis en een scriptiesymposium overwogen.

Het panel heeft veel waardering voor de versterkte interdisciplinariteit door de opleiding heen, waarbij ook de beroepspraktijk wordt betrokken. Het constateert dat MBW een solide bedrijfskundige bacheloropleiding is die van begin tot eind een gedegen academisch fundament legt. Daarom raadt het de opleiding aan zich niet te laten belemmeren door een streven naar nog meer interdisciplinariteit en integratie in het programma. Het panel wijst erop dat integratie juist ook 'spontaan' tot stand komt in combinatie met inhoudelijke vernieuwingsimpulsen die in het verlengde liggen van de complexe problemen en uitdagingen uit de beroepspraktijk. Een mooi voorbeeld hiervan vormen de *data science*-ambities van de opleiding, die inmiddels hebben geleid tot een mooie interdisciplinaire samenwerking binnen de MBW-vakgroep en geresulteerd hebben in een behartenswaardig plan van aanpak voor de opleiding. Zoals in standaard 1 besproken werd, zou de opleiding haar programma de komende jaren tegen het licht kunnen houden om te zien hoe dergelijke vernieuwingen kunnen worden ingepast zonder dat het curriculum topzwaar wordt.

Overwegingen

Volgens het panel bieden de inhoud en vormgeving van het programma de studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken. Het constateert dat MBW een solide en goed ontworpen bedrijfskundige bacheloropleiding is die een gedegen academisch fundament legt. Het panel waardeert de manier waarop MBW interdisciplinariteit en integratie met de beroepspraktijk door de hele opleiding heen heeft versterkt en adviseert om voor de toekomst te onderzoeken hoe er ruimte kan komen voor gewenste inhoudelijke vernieuwingen die de aansluiting met de beroepspraktijk nog zullen verbeteren.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 3 voldoet.

Standaard 4. Programma; leeromgeving

De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.

Bevindingen

De bacheloropleiding MBW wordt regelmatig onderbroken door non-bachelorperiodes. De MBW-studenten staan daarnaast onder druk om bijtijds af te studeren, omdat zij al in dienst zijn getreden en de werkgever rekt op tijdige beschikbaarheid voor de startfunctie. Het studieprogramma van MBW is daarom ontworpen om de studeerbaarheid te bevorderen en studenten zo goed mogelijk in staat te stellen het nominaal, in 4-5 jaar, af te ronden. De opleiding kiest voor kleine klassen met intensief contact tussen docenten en studenten. De studielast is gelijkmatig verdeeld door de opleiding heen en de propedeutische fase biedt studenten de mogelijkheid deficiënties weg te werken of bij te spijkeren, zoals Nederlandse en Engelse taalvaardigheid of statistiek. Afstemming tussen het wetenschappelijke en militaire/maritieme opleidingsprogramma vindt plaats via het Integraal Planning Overleg.

Het panel waardeert deze zorgvuldige vormgeving en begreep van studenten en alumni dat zij het programma goed studeerbaar vinden. Dit blijkt ook uit de uitstekende rendementen van MBW: tussen 92 en 96% van de studenten ronden de opleiding af, van wie rond de 90% nominaal. De opleiding zou de studielast volgens het panel nog beter kunnen spreiden door meer formatief te toetsen (zie standaard 10), maar in algemene zin zijn studenten positief over de vormgeving van MBW.

Waar mogelijk bevordert de opleiding de actieve rol van studenten in de vormgeving van het eigen leerproces. Studenten hebben meerdere keuzemogelijkheden (o.a. twee keuzevakken en de werkveldspecifieke stromingen). Wel is het afhankelijk van het krijgsmachtdeel hoe vrij een student is om te kiezen voor en binnen werkveldspecifieke stromingen. Met betrekking tot de keuze voor het scriptie-onderwerp zijn studenten vrij, al krijgen zij tijdens een scriptiemarkt ook onderwerpen aangereikt. Deze vrijheid wordt door het panel gewaardeerd.

De werkvormen binnen de opleiding zijn volgens het panel voldoende gevarieerd en omvatten onder andere presentaties, een game, een operatieplan, discussies en onderzoeksprojecten. Volgens de didactische visie van de opleiding en instelling wordt bij voorkeur het *preparation-feedback*model toegepast, waarbij studenten vooraf aan zelfstudie doen om binnen de contacturen tot verdieping te kunnen komen. In lijn met de realiteit van het werkveld wordt veel in groepen gewerkt, bijvoorbeeld in het Integratieproject, waar studenten in kleine groepjes vanuit bedrijfskundige theorie de koppeling met de praktijk maken.

Tijdens de COVID-19-pandemie werd een deel van het onderwijs online of hybride vormgegeven. De opleiding zorgde al snel voor structurering en standaardisering van de gevonden aanpassingen. Zo is een online onderwijsplatform aangeschaft. De hieruit ontwikkelde methodiek van *blended learning* wordt ook nu nog binnen het programma benut. Het panel is positief over de zorgvuldige en gestructureerde aanpassingen die zijn gedaan.

Overwegingen

Het panel is te spreken over de zorgvuldige vormgeving van MBW en de activerende werkvormen en mogelijkheden die studenten worden geboden. De gestructureerde aanpassingen die de opleiding naar

aanleiding van COVID-19 heeft gedaan en de hieruit ontwikkelde methodiek van *blended learning* worden door het panel gewaardeerd. Het panel constateert dat de vormgeving van MBW in lijn is met de doelen en onderwijsvisie van de NLDA en studenten goed in staat stelt de beoogde leerresultaten te bereiken, iets wat ook uit de hoge opleidingsrendementen blijkt.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 4 voldoet.

Standaard 5. Instroom

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Bevindingen

De toelating tot de opleiding vindt plaats op basis van selectie door het Ministerie van Defensie. Aan aspirant-officieren wordt als vooropleidingseis gesteld dat zij minimaal beschikken over een vwo-diploma met wiskunde A of B, dan wel een relevante HBO- of WO-propedeuse inclusief een adequaat wiskundepakket. Het merendeel van de studenten (95%) komt rechtstreeks van het vwo.

Het panel constateert dat de opleiding goed is afgestemd op de kwalificaties van de instromende studenten, ook gezien de zeer hoge slagingspercentages. Het is positief over de wijze waarop de opleiding deficiënties remedieert. Zo heeft MBW sinds het studiejaar 2022-2023 een zogeheten 'intoets' voor Nederlandse en Engelse taalvaardigheid. Waar nodig krijgt de student een aanvullend individueel remedieprogramma aangeboden bij het Talencentrum Defensie. De opleiding overweegt een intoets statistiek te introduceren om deficiënties op dit vlak tijdig weg te werken.

Omdat de opleiding niet zelf de selectie verzorgt, is zij beperkt betrokken bij werving van studenten. Er vinden maandelijks voorlichtingen plaats over de militair-wetenschappelijke officersopleidingen, waarin de FMW ook voorlichting geeft over de 3 verschillende bacheloropleidingen (en de instroomeisen daarvoor). Studenten zijn hierbij actief betrokken. Niettemin begreep het panel van studenten dat zij de officersopleiding vaak binnenkomen zonder een duidelijk beeld van de academische kant. Dit kan soms leiden tot onduidelijke of verkeerde verwachtingen bij aankomende studenten, wat hun start in de bacheloropleiding bemoeilijkt. Het panel adviseert MBW om in samenspraak met het Dienstencentrum Personeelslogistiek in de voorlichting aan aspirant-studenten meer nadruk te leggen op het academische deel van de officersopleiding en zo de onboardingprocedure in een vroeg stadium beter vorm te geven. Zo weten aspirant-studenten beter wat ze kunnen verwachten.

Het panel begreep dat het voor studenten in een andere NLDA-bacheloropleiding lastig kan zijn om over te stappen naar MBW. De administratieve en organisatorische complicaties die daarbij optreden, kunnen zorgen voor aanzienlijke studievertraging bij de student in kwestie. Het panel adviseert de procedures voor instroom vanuit een andere NLDA-bacheloropleiding te stroomlijnen samen met de krijgsmacht delen om dit proces gemakkelijker te maken. Dit teneinde onnodige of vroegtijdige uitval te voorkomen.

Overwegingen

Het panel stemt in met de toelatingseisen van MBW en stelt vast dat de instromende studenten goed gekwalificeerd zijn voor de opleiding, mede omdat de opleiding proactief is in het tegengaan en oplossen van deficiënties. Het adviseert een actievere en prominentere rol bij de werving en *onboarding* van studenten en raadt daarnaast aan te voorzien in heldere procedures voor studenten die vanuit een andere NLDA-bacheloropleiding willen instromen.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 5 voldoet.

Standaard 6. Personeel

Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.

Bevindingen

De bacheloropleiding MBW wordt verzorgd door een eigen vakgroep en kent een student-docent ratio van 7,7 : 1, waarmee de kwantiteit van de docenten duidelijk toereikend is. Het panel is hierover positief en stelt vast dat deze gunstige ratio de staf in staat stelt het kleinschalige onderwijs vorm te geven dat de opleiding beoogt.

Om de didactische kwaliteit van het onderwijspersoneel te verankeren in het overkoepelende kwaliteitsbeleid streeft de FMW BKO-certificering na van alle docenten binnen de verschillende bacheloropleidingen, waaronder MBW. Tot op heden hebben 24 docenten, op een totale MBW-populatie van 40, een BKO-certificaat behaald. De 16 andere personeelsleden zijn bezig met het BKO-traject. Het panel vindt deze toename van BKO-certificeringen een mooie stap die tegemoetkomt aan een aandachtspunt uit de vorige visitatie. Het geeft de opleiding in overweging om ook het SKO-traject in te voeren voor een selecte groep docenten om meer aandacht te genereren voor vakoverstijgende onderwijsinnovatie, bijvoorbeeld op leerlijnniveau.

Het panel stelt vast dat het onderwijsgevend personeel binnen MBW ook academisch voldoende is onderlegd. MBW wordt verzorgd door hoogleraren (4,5 FTE), UHD's (11,1) en UD's (19,1), en docenten (3). De hoogleraren en UHD's zijn alle gepromoveerd. Voor de UD's is dat 52%. Op dit moment komt de promotiegraad binnen het MBW-docententeam daarmee op 68%. In het formatieplan van de FMW is vastgesteld dat de wetenschappelijke staf (HL, UHD, UD) die MBW vormgeeft 30% van de tijd spendeert aan onderzoek, 60% aan onderwijs en 10% aan bestuurlijke taken en professionalisering. Het FB moedigt het doen van (promotie)onderzoek door zowel burger- als militaire docenten aan.

Een aandachtspunt waar de opleiding zich bewust van is, is de diversiteit van de staf: van de 40 personeelsleden is 65% man en 35% vrouw. Hoewel de opleiding met deze verhouding het streefcijfer van 30% binnen Defensie ruim behaalt, verdient met name de vertegenwoordiging van vrouwen in de hogere schalen (UHD- en hoogleraarposities) wel specifieke aandacht. Het panel vindt het positief dat de opleiding beoogt dit verschil in de toekomst actief te verkleinen. Een tweede aandachtspunt is de deelname van militairen aan de opleiding. Hiervoor is de opleiding en de NLDA als geheel sterk afhankelijk van plaatsing vanuit de vier krijgsmachtdelen. Op dit moment werken zes militairen (15%) bij de vakgroep MBW en zijn twee militaire functies bij gebrek aan vulling vanuit de krijgsmachtdelen alternatief gevuld met burgermedewerkers. De opleiding werkt met gastdocenten om de aansluiting bij het werkveld steeds te behouden. Het panel waardeert deze flexibiliteit in het vinden van oplossingen voor niet-vervulde militaire functies. Het acht de deelname van militaire docenten aan het bachelorprogramma echter van groot belang voor de vorming van toekomstige officieren en de verbinding van de opleiding met het werkveld. Het dringt er dan ook op aan dat de opleiding steeds ruim beschikking krijgt over militaire docenten.

Overwegingen

Het panel constateert dat het onderwijsgevend personeel van MBW wat betreft kwaliteit en kwantiteit duidelijk voldoet om de opleiding vorm te geven. Positief is de zeer gunstige student-stafratio en het feit dat de opleiding en de FMW als geheel geïnvesteerd hebben in het verhogen van het aantal stafleden met een BKO. Het panel adviseert de diversiteit van de staf te vergroten door de man-vrouwbalans met name in UHD- en hoogleraarsposities zo goed mogelijk recht te trekken. Ook dringt het erop aan dat de deelname van militaire docenten aan de opleiding steeds goed geborgd blijft, gezien het belang hiervan voor de vorming van toekomstige officieren en de aansluiting van de opleiding bij het werkveld.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 6 voldoet.

Standaard 7. Voorzieningen

De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

Op FMW-locatie Breda worden de colleges verspreid over twee locaties gegeven (Kasteel van Breda en Isaac Delprat-paviljoen). Op de locatie Den Helder, waar studenten die voor de Marine worden opgeleid de MBW-opleiding starten alvorens die in Breda af te ronden, worden de colleges op twee locaties gegeven: Enys House en Klooster. Over beide locaties tezamen is voldoende onderwijsruimte beschikbaar. Studenten MBW beschikken over toegang tot defensie-netwerk MULAN en de Bibliotheek NLDA, die is gespecialiseerd in militair-wetenschappelijke literatuur. Medewerkers en studenten van de NLDA hebben toegang tot ruim 25.000 e-journals in diverse databases als ProQuest Central, Science Direct, Wiley, Sage en SpringerLink.

Het panel heeft tijdens het bezoek aan Breda de faciliteiten (inclusief leslokalen, sportvoorzieningen, studielokalen, huisvesting en bibliotheek) bekeken en constateert dat deze uitstekend geschikt zijn voor het vormgeven van het programma. De opleiding geeft zelf in de zelfevaluatie aan dat er een technologische update van de lesomgeving wenselijk is, zeker gezien de ambities rondom *data science*. Het panel kan zich hierin vinden.

Overwegingen

Het panel is positief over de huisvesting en voorzieningen en stelt vast dat die toereikend zijn voor de realisatie van het programma. Het panel kan zich vinden in de wens van de opleiding om een technologische update van de materiële voorzieningen door te voeren, zeker gezien de ambities rondom *data science*.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 7 voldoet.

Standaard 8. Begeleiding

De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Bevindingen

Omdat het voor de opleiding en het krijgsmachtonderdeel waartoe studenten behoren van belang is dat zij tijdig afstuderen, is studiebegeleiding belangrijk voor MBW. De begeleiding wordt door de opleiding heen op verschillende manieren vormgegeven. Allereerst is er het mentoraat: elke student krijgt een docent-mentor toegewezen bij de start van de opleiding. Daarnaast volgt de examencommissie MBW via Osiris de voortgang

van studenten en rapporteert hierover naar het opleidings- en faculteitsbestuur. Studenten die met specifieke problemen kampen die hun studievoortgang in de weg zouden kunnen staan (bijvoorbeeld faalangst of problemen rond studievaardigheden), krijgen specialistische ondersteuning via de onderwijskundigen die bij de NLDA aangesloten zijn. In het eerste jaar kunnen studenten een negatief bindend studieadvies krijgen wanneer ze te veel vertraging oplopen en op het vastgelegde meetmoment in onderwijsperiode 5 minder dan 45 EC hebben behaald. Gedurende de opleiding wordt de begeleiding verder op informele wijze vormgegeven door de docenten: vanwege de gunstige student-docentratio en de kleinschalige vormgeving van het onderwijs kunnen studenten gemakkelijk een beroep doen op hun docenten. Wanneer de studenten aan het scriptietraject beginnen, worden zij intensief begeleid door de scriptiebegeleider.

Studenten en alumni met wie het panel sprak, gaven aan dat zij de opleiding goed te doen vinden en dat zij zich goed begeleid voelen, iets wat eveneens blijkt uit de uitstekende studierendementen. De intensieve scriptiebegeleiding en de korte lijnen met docenten spelen hier een rol in. Wel lieten zij weten dat de invulling van het mentoraat sterk wisselt. Sommige studenten treffen hun mentor regelmatig, terwijl anderen niet precies weten wie hun mentor is. Ook bleken studenten geen duidelijk beeld te hebben waar zij terecht kunnen voor welke hulp en begeleiding: bij de mentor, de vakdocenten of de begeleiders vanuit het militaire deel van de officiersopleiding. Dit beeld wordt bevestigd door een enquête die MBW in 2021 uitvoerde over het studiementoraat. Het panel moedigt de opleiding aan het mentoraat te versterken, bijvoorbeeld door duidelijke procedures af te spreken en helder naar studenten te communiceren waar ze welke vraag kunnen neerleggen. Ook is het wellicht zinnig om de scholing voor mentoren regelmatig te verzorgen, zodat zij hun rol proactief kunnen oppakken en weten wat er verwacht wordt.

De informatievoorziening aan studenten vindt plaats via Moodle, waar een elektronische leeromgeving is ingericht. Het panel heeft deze leeromgeving bekeken en een aantal vakken zoals die hierin aan studenten worden gepresenteerd. Het panel vindt dat de elektronische leeromgeving duidelijk voldoet en sterk is verbeterd ten opzichte van de vorige visitatie. Daarnaast is het te spreken over de snelle aanschaf aan de start van de coronapandemie van een geïntegreerde toepassing die online lesgeven mogelijk maakt in Moodle: de Big Blue Button. Het panel merkte dat studenten en docenten positief zijn over deze voorzieningen en complimenteert de opleiding hiermee.

Een dilemma dat binnen de opleiding en de NLDA als geheel een rol speelt, is de internaatssituatie van studenten en de daaruit voortvloeiende potentiële sociale onveiligheid, die in de afgelopen jaren een duidelijk aandachtspunt is geweest. Dit thema staat nu hoog op de agenda en heeft onder meer geleid tot een impuls binnen Defensie en de NLDA om meer op vorming te sturen, onder meer door een adviseur/coördinator vorming aan te stellen als onderdeel van een grotere taskforce binnen de NLDA. Door vorming en verantwoordelijkheid meer nadruk te geven en te expliciteren, wordt ook de sociale veiligheid bijgestuurd. Het panel kan zich hierin vinden. Het wijst de NLDA erop dat deze vorming, waarin reflectie op de eigen rol en verantwoordelijk handelen centraal staan, zowel van onderaf (door de taskforce) als van bovenaf (vanuit het management van de NLDA) steeds actief moet worden bevorderd om echte verbetering van sociale veiligheid voor officieren in opleiding te bewerkstelligen.

Overwegingen

Naar het oordeel van het panel zijn de informatievoorziening en studiebegeleiding binnen MBW aan de maat. De verbeterde online leeromgeving, de kleinschaligheid van de opleiding en de intensieve scriptiebegeleiding dragen hieraan bij. Wel adviseert het panel het mentoraat te versterken door de invulling ervan te verduidelijken en gelijk te trekken, en door helder naar studenten te communiceren waar ze welke vraag kunnen neerleggen. Ook is het wellicht zinnig om regelmatig scholing voor mentoren te verzorgen.

Het panel schaarst zich achter de nadruk die vorming krijgt binnen de NLDA om sociale veiligheid te vergroten. Het pleit ervoor de vorming van officieren niet alleen van onderaf, maar ook van bovenaf in de organisatie actiever te bevorderen.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 8 voldoet.

Standaard 9. Kwaliteitszorg

De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

Bevindingen

De organisatie van kwaliteitszorg binnen MBW volgt het FMW-kwaliteitshandboek (Education & Quality Manual). In het handboek staan de verantwoordelijkheden van alle betrokkenen binnen de kwaliteitszorgcyclus benoemd. De inhoudelijke kern van het handboek richt zich op de twee kerndimensies van kwaliteitszorg: (1) kwaliteitscontrole en (2) kwaliteitsverbetering. Het panel heeft dit facultaire handboek bekeken en acht het uitgebreid en helder uitgewerkt.

Binnen MBW vindt kwaliteitszorg allereerst plaats op vakniveau via cursusdossiers, waarin docenten de generieke kwaliteitsmanagementstappen (plan-do-check-act) bijhouden. Iedere cursus wordt bovendien eens per drie jaar centraal geëvalueerd door de Sectie Onderwijs (SO), die alle onderwijsprogramma's binnen de NLDA (ook de niet-wetenschappelijke) onder haar hoede heeft, volgens een door het opleidingsbestuur vastgestelde en breed gecommuniceerde evaluatiekalender. Daarbij wordt gebruik gemaakt van anonieme input van studenten op een gestandaardiseerde vragenlijst. Los van deze centrale evaluatie per drie jaar vindt ook centrale evaluatie plaats door SO bij een nieuw ontwikkelde cursus, een cursus gegeven door een nieuwe docent of een cursus die het voorgaande jaar een minder goed evaluatieresultaat had. De collegejaren dat een cursus niet centraal wordt geëvalueerd, is de betreffende docent zelf verantwoordelijk voor het evalueren van zijn/haar cursus.

Kwaliteitscontrole en -verbetering vinden ook cursusoverstijgend plaats. Zo heeft MBW in de laatste jaren de inhoud, opbouw en bemensing van MTO-leerlijn onderzocht, de GOO integraal geëvalueerd, de perceptie van studenten over belasting door groepsopdrachten onderzocht, een externe validatie van MBW-scripties uitgevoerd en gekeken hoe andere wetenschappelijke bedrijfskundeopleidingen hun bachelorfase afsluiten. Op dit moment wordt de inhoud en samenhang van de inhoudelijke leerlijn DSP geëvalueerd. De aanzet tot zulke evaluaties kan vanuit studenten, docenten en/of opleidingsbestuur of opleidingscommissie komen. Ook de opleidingsbrede beoordelingen maken deel uit van deze vakoverstijgende aanpak. De opleiding en de FMW als geheel dragen er zorg voor dat de NVAO-accreditaties goed worden opgevolgd en organiseren tussentijds een midterm review en een jaarlijks onderwijsreviewgesprek tussen het Opleidingsbestuur, de Opleidingscommissie, de Examencommissie van MBW en de portefeuillehouder onderwijs van de FMW.

Kwaliteitszorg is zodanig vormgegeven dat alle stakeholders betrokken worden. MBW kent sinds de vorige visitatie een opleidingscommissie die goed in functie is getreden en waarvan docenten en studenten deel uitmaken, hoewel niet in pariteit (ze kent meer student- dan docent-leden). De opleiding heeft inmiddels ook een werkveldoverleg georganiseerd om de aansluiting bij het eigen werkveld beter te borgen, en is van plan dit in de toekomst met enige regelmaat te herhalen. Onder alumni is in 2021 een onderzoek uitgevoerd om hun mening over de opleiding te toetsen. Ook de examencommissie is aangesloten bij de kwaliteitszorg

en voert eigen onderzoeken uit waar ze die nodig acht, bijvoorbeeld rondom de toetsing van groepsprojecten (zie standaard 10).

Rondom de opleiding is kwaliteitszorg voortdurend in ontwikkeling en MBW is hier goed bij aangesloten. Binnen de FMW signaleerde Bureau Onderwijskunde een aantal knelpunten rondom kwaliteitszorg, zoals de wisselende responsiegraad op evaluaties. Sinds 2022 is een projectgroep, bestaande uit onderwijskundigen, opleidingsbestuur en OC- en studentleden uit onder meer MBW, bezig om in het kader van het project Kwaliteitszorgverbetering de procesgang van het huidige kwaliteitszorgsysteem in kaart te brengen.

Het panel is te spreken over de vormgeving van kwaliteitszorg binnen de opleiding en prijst de voortgaande professionalisering die hier gaande is. Het waardeert de zelfkritische en verbetergerichte houding van de opleiding, de manier waarop de kwaliteitszorg van de opleiding is aangesloten bij instellingsbrede processen en de zorgvuldige wijze waarop adviezen van het vorige visitatiepanel zijn meegenomen in de kwaliteitscyclus en zijn opgevolgd (o.a. de toename van BKO-certificeringen, de aanscherping van leerdoelen en eindtermen en de verbetering van de scriptie-beoordelingsformulieren). De kwaliteitszorg wordt doordacht vormgegeven, waarbij realisatie van de beoogde leerresultaten verzekerd wordt. Alle stakeholders worden daar zorgvuldig bij betrokken. Studenten en docenten kunnen via het studentenplatform op Moodle terugvinden wat er met hun feedback is gedaan. De opleiding toont zich reflectief als het gaat om verdere verbetering en initieert ontwikkelinitiatieven. Het panel geeft als kanttekening dat het uit de zelfevaluatie en uit de gesprekken tijdens het bezoek opmaakte dat er veel nieuwe ideeën worden geopperd vanuit de opleiding, zoals de vernieuwing van de MTO-leerlijn of de versterking van *data science* in het programma. De verdere uitwerking hiervan is echter sterk afhankelijk van enkele personen en zou binnen de organisatie duidelijker belegd kunnen worden.

Overwegingen

Het panel is te spreken over de vormgeving van kwaliteitszorg binnen de opleiding en prijst de voortgaande professionalisering die hier gaande is. Het waardeert de zelfkritische en verbetergerichte houding van de opleiding, de manier waarop de kwaliteitszorg van MBW is aangesloten bij instellingsbrede processen en de zorgvuldige wijze waarop adviezen van het vorige visitatiepanel zijn meegenomen in de kwaliteitscyclus en opgevolgd. De kwaliteitszorg wordt goed vormgegeven en alle stakeholders worden daarbij betrokken. Het panel adviseert de uitvoering van nieuwe ideeën rondom de verbetering van de opleiding duidelijker te beleggen binnen de organisatie.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 9 voldoet.

Standaard 10. Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

Het systeem van toetsing binnen Militaire Bedrijfswetenschappen volgt het facultaire kwaliteitshandboek en is verder uitgewerkt in het Handboek Examencommissie KW en MBW. De toetsing is zodanig vormgegeven dat de toetsen passen bij het niveau en de leerdoelen van de te toetsen stof. Binnen de vakken is veel sprake van schrijfpoddrachten, maar daarnaast wordt gevarieerd getoetst via o.a. tentamens, filmclips, presentaties, papers, onderzoeksvoorstellen en dergelijke. De opleiding maakt gebruik van toetsmatrijzen en antwoordmodellen.

Het panel is te spreken over de manier waarop toetsing wordt vormgegeven in de opleiding. Studenten en alumni lieten zich hier ook positief over uit. Wel begreep het panel dat er vooral summatief wordt getoetst aan het eind van een vak. Hierdoor ervaren studenten piekmomenten door het jaar heen. Het panel doet de suggestie om te kijken naar de mogelijkheden die formatief toetsen biedt, om zo de piekbelasting wat terug te dringen en studenten doorlopend inzicht te geven in hun niveau, prestaties en verbeterpunten.

Studenten gaven aan dat de opleiding zich kenmerkt door de vele groepsopdrachten en dat deze het risico op freeridersgedrag met zich meebrengen. Het panel besprak dit met de examencommissie, die dit risico ook heeft gesignaleerd. De commissie concludeerde uit de studiegids en OER dat groepswerk binnen opleiding altijd gepaard gaat met een voldoende ruime individuele toetscomponent. Op basis van een onderzoek over de verhouding tussen groeps- en individueel werk door OB MBW is wel een aanpassing in de OER gedaan om deze component nog verder te borgen: inmiddels is het niet meer mogelijk een individueel cijfer te compenseren met een groepsopdracht. Het panel heeft waardering voor de manier waarop opleiding en examencommissie freeridersgedrag tegengaan en vindt het belangrijk, gezien het werkveld waarvoor de studenten worden opgeleid, dat er voldoende groepsopdrachten in de toetsing zitten. Volgens het panel kan meer aandacht voor vorming en verantwoordelijkheid (zie standaard 2 en 8), en daarmee ook voor de eigen rol binnen groepsprocessen, tot verdere beperking van freeridersgedrag leiden.

Op advies vanuit het vorige visitatiepanel is het beoordelingsformulier van de scriptie zodanig uitgebreid dat beoordelaars een toelichting op hun oordeel kunnen geven. In combinatie met de rubrics zoals opgenomen in de scriptiehandleiding heeft de beoordeling aan transparantie gewonnen. Het panel is te spreken over het beoordelingsformulier en de toetsmatrijs van de scriptie. Het heeft de beoordeling van 15 eindwerken bekeken en constateert dat begeleiders en tweede lezers ook echt van de ruimte voor toelichting gebruik maken. Het panel vond de beoordelingen helder en navolgbaar. Daarmee is de beoordeling van de scripties wat het panel betreft duidelijk verbeterd sinds de vorige visitatie.

De examencommissie van MBW bestaat uit vier leden en is actief betrokken bij het controleren en bevorderen van de kwaliteit van toetsing. Zo ontwikkelde ze het hierboven genoemde handboek en voerde ze onderzoeken uit. De examencommissie is betrokken bij controle van toetsing en het systematisch gebruik van de cursusedossiers, en verzorgt de controle van de scriptiebeoordeling en het eindniveau. Het panel constateert dat de examencommissie nauw samenwerkt met opleidingsbestuur en onderwijskundigen, en proactief de kwaliteit van toetsing bevordert. Het is positief over de stappen die de examencommissie hierin heeft gezet sinds de vorige beoordeling.

Overwegingen

Het panel is te spreken over de goed doordachte en gevarieerde toetsing binnen MBW en de proactieve rol van de examencommissie in het borgen en versterken van de kwaliteit van toetsing. Het kan zich vinden in de manier waarop de opleiding met groepswerk en het risico van freeridersgedrag omgaat en waardeert de vormgeving van de scriptiebeoordeling. De opleiding zou kunnen denken aan meer formatieve toetsing om zo de piekbelasting voor studenten terug te dringen en ze doorlopend inzicht te geven in hun niveau, prestaties en verbeterpunten.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 10 voldoet.

Standaard 11. Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.

Bevindingen

Het panel heeft 15 eindwerken van MBW bekeken en constateert dat deze alle van passend niveau zijn voor een bedrijfswetenschappelijke militaire bacheloropleiding. De onderwerpskeuze vindt het panel zeer gevarieerd en passend bij het brede en complexe werkveld. Het panel stelt vast dat enkele eindwerken van hoog niveau zijn en zelfs naar masterniveau neigen. Het literatuuronderzoek is doorgaans gedegen en uitgebreid. Wel merkt het panel op dat de scripties vaak erg lang zijn en dat taalgebruik en stijl vaak voor verbetering vatbaar zijn. Het panel stelt daarnaast vast dat deze geselecteerde eindwerken sterk vergelijkbaar in opzet en uitvoering zijn, waarbij kwalitatief onderzoek met vaak beperkte aantallen respondenten een veelvuldig voorkomende methodiek is (zie ook standaard 2).

Het panel sprak tijdens het visitatiebezoek enkele alumni, die positief zijn over het geleerde tijdens de opleiding en helder konden reflecteren op de waarde die de opleiding had voor hun functioneren in startfuncties. Het panel was onder de indruk van het academisch niveau en de mate van reflectie op het werkveld die het aantrof bij de alumni die het ontmoette. Het complimenteert de opleiding hiermee.

Overwegingen

Het panel is te spreken over het niveau van de MBW-eindwerken, die gevarieerd van onderwerp zijn en passen bij het werkveld waartoe de studenten worden opgeleid. Het panel wijst er wel op dat de scripties lang zijn, dat taalgebruik en stijl voor verbetering vatbaar zijn en dat de onderzoeken erg vergelijkbaar zijn in format, aanpak en (doorgaans) de keuze voor kwalitatief onderzoek. Over de alumni en de manier waarop zij door de opleiding zijn voorbereid op hun startfuncties in het werkveld is het panel positief.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 11 voldoet.

Eindoordeel

Het oordeel van het panel over de bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen is positief.

Ontwikkelpunten

1. Houd de opleiding de komende jaren tegen het licht te om profiel en inhoud aan te scherpen in het licht van gewenste vernieuwingen. Overweeg daarbij de grens tussen academische en militaire/maritieme inhoud en vorming minder scherp te trekken, bijvoorbeeld door meer leiderschapsvaardigheden in het MBW-programma op te nemen en door zowel van onderaf als van bovenaf vorming te prioriteren en beter te positioneren.
2. Versterk kwantitatieve onderzoeksmethoden in het programma, bijvoorbeeld via de toevoeging van *data science*-elementen. In het verlengde daarvan zouden ook datamanagement en onderzoeksintegriteit een plaats moeten krijgen in het curriculum.
3. Neem een actieve rol aan bij de werving en *onboarding* van studenten en voorzie in heldere procedures voor studenten die vanuit een andere NLDA-bacheloropleiding willen instromen.
4. Vergroot de diversiteit van de staf door de man-vrouwbalans zo goed mogelijk recht te trekken en door te zorgen dat deelname van militaire docenten aan de opleiding steeds goed geborgd blijft, gezien het belang hiervan voor de vorming van toekomstige officieren en de aansluiting van de opleiding bij het werkveld. Onderzoek of de seniorkwalificatie onderwijs aan docenten kan worden aangeboden.

5. Versterk het mentoraat door de invulling ervan te verduidelijken en door helder naar studenten te communiceren waar ze welke vraag kunnen neerleggen. Ook is het wellicht zinnig om regelmatig scholing voor mentoren te verzorgen.
6. Beleg de verantwoordelijkheden voor de implementatie en consolidatie van nieuwe ideeën rondom de verbetering van de opleiding duidelijker binnen de organisatie.
7. Overweeg meer formatieve toetsing om zo de piekbelasting voor studenten terug te dringen en ze doorlopend inzicht te geven in hun niveau, prestaties en verbeterpunten.

Bijlage 1. Beoogde leerresultaten

1 Eindtermen opleiding MBW

De generieke eindtermen zijn geoperationaliseerd in de onderstaande concrete eindtermen om richting te geven aan de invulling van het curriculum van de MBW-opleiding.

Generieke eindterm 1:		Dublin descriptor
Op basis van algemene wetenschappelijke bedrijfskundige kennis en nieuwe inzichten is de afgestudeerde MBW-Bachelor in staat het functioneren van organisaties in het algemeen en defensieorganisaties (in crisismoments en tijdens vredesbedrijfsvoering) in het bijzonder, te doorgronden.		Kennis en Inzicht
De MBW-Bachelor:		
1.1	heeft kennis van en inzicht in de context waarin, de middelen waarmee en de wijze waarop (defensie)organisaties hun taken uitvoeren;	
1.2	heeft kennis van en inzicht in organisatieprocessen, –structuren en –contexten van verschillende soorten (defensie) organisaties;	
1.3	heeft kennis van en inzicht in bedrijfskundige theorieën en modellen;	
1.4	heeft kennis van en inzicht in concepten van de verschillende disciplines binnen de (militaire) bedrijfskunde: organisatiekunde, economie, recht, filosofie, sociologie en psychologie;	
1.5	heeft kennis van en inzicht in de inrichting en besturing van (defensie) organisaties en de manier waarop deelaspecten van de verschillende disciplines van de (militaire) bedrijfswetenschappen tot uitdrukking komen en aangepakt kunnen worden.	

Generieke eindterm 2:		Dublin descriptor
Met behulp van de aangereikte wetenschappelijke kennis, inzichten en methoden is de afgestudeerde MBW-Bachelor in staat problemen te analyseren en oplossingen te genereren voor (militaire) bedrijfskundige vraagstukken.		Toepassen kennis en inzicht als academisch onderzoeker
De MBW-Bachelor:		
2.1	is in staat om ten behoeve van theorie- en toepassingsgericht onderzoek literatuur te verzamelen en dat op de juiste wijzen te annoteren en een projectkader, doelstelling, onderzoeksvragen en onderzoeksmodel te formuleren;	
2.2	is in staat ten behoeve van een bedrijfskundig onderzoek een passende onderzoeksstrategie, dataverzamelings- en data-analysemethoden te kiezen en toe te passen;	
2.3	is in staat om een bedrijfskundig probleem te analyseren en op basis daarvan tot heldere conclusies te komen en daar waar van toepassing relevante aanbevelingen te formuleren.	

Generieke eindterm 3:		Dublin descriptor
De afgestudeerde MBW-Bachelor is in staat om primaire en ondersteunende processen van (defensie) organisaties onder normale en crisismoments te duiden, inrichten, beheersen en aanpassen.		Toepassen kennis en inzicht als academisch professional
De MBW-Bachelor:		
3.1	begrijpt de plaats van de defensieorganisatie in de Nederlandse samenleving en in de internationale context en kan daarbij de grenzen van het eigen handelen bepalen;	
3.2	kan bij problemen in de externe afstemming tussen (defensie)organisaties en omgeving verschillende stakeholders identificeren en oplossingen bedenken om de problemen aan te pakken;	
3.3	kan bedrijfsproblemen analyseren, de consequenties voor de operationele praktijk inschatten en oplossingen ontwikkelen;	
3.4	kan interne organisatieprocessen beschrijven en analyseren (zoals organisatorische, financiële, personele, logistieke, informatiekundige).	

Generieke eindterm 4:		Dublin descriptor
De afgestudeerde MBW-Bachelor is in staat zich een oordeel te vormen over complexe (militaire) bedrijfswetenschappelijke kwesties dat mede gebaseerd is op het kritisch afwegen van relevante sociaalmaatschappelijke, wetenschappelijke en/of ethische aspecten.		Oordeelsvorming
De MBW-Bachelor:		
4.1	kan bestaand onderzoek kritisch beoordelen en hierop reflecteren;	
4.2	kan de juiste gewichten toekennen aan voor- en tegenargumenten en kan zo, onder diverse omstandigheden, tot een beargumenteerd eindoordeel komen;	
4.3	is in staat om kritisch te reflecteren op een handelwijze, een beslissing of een maatregel met behulp van wetenschappelijke theorieën en modellen;	
4.4	kan interdisciplinaire aspecten aan een probleem onderkennen en tot een gewogen oplossing komen;	
4.5	kan maatschappelijke implicaties van bedrijfsbeslissingen van (defensie)organisaties en de invloed van de maatschappelijke context op bedrijfsbeslissingen afwegen en hierover een kritisch oordeel vormen.	

Generieke eindterm 5:		Dublin descriptor
De afgestudeerde MBW-Bachelor is in staat om afgestemd op de doelgroep ideeën, visies en bevindingen adequaat te verwoorden, in woord en geschrift, in het Nederlands en in het Engels, zowel in een wetenschappelijke als in een militaire omgeving.		Communicatie
De MBW-Bachelor:		
5.1	kan ideeën, visies en bevindingen verwoorden aansluitend op de doelgroep.	
5.2	kan een gestructureerde mondelinge en/of schriftelijke presentatie in het Nederlands of in het Engels geven van een zelfstandig of in teamverband verricht onderzoek;	
5.3	is vaardig in het gebruik van diverse (veelal ICT-) hulpmiddelen en weet deze in te zetten om adequaat mondeling en/of schriftelijk te communiceren.	

Generieke eindterm 6:		Dublin descriptor
De afgestudeerde MBW-Bachelor is in staat na te denken over, te reflecteren op, en verantwoording af te leggen over het eigen handelen in het leer- en vormingsproces.		Leervaardigheden
De MBW-Bachelor:		
6.1	is in staat zowel zelfstandig als met hulp van anderen kennis en inzicht te verwerven, te integreren en toe te passen;	
6.2	is in staat kritisch te reflecteren op de gebruikte theorieën en modellen;	
6.3	is in staat een kritisch oordeel te vormen over eigen conclusies en handelen;	
6.4	heeft een houding gericht op blijven leren en ontwikkelen.	

Bijlage 2. Opleidingscurriculum

Propedeuse MBW				
Cursus	EC	Niveau	Toetsing	Weging
GOO: Inleiding Oorlog en Vrede	4	100	Schriftelijk tentamen	75%
			Schrijfpdracht (inhoudelijk)	25%
			Beoordeling CVE	o/v
GOO: Inleiding Militaire Operaties	4	100	Schriftelijk tentamen	75%
			Schrijfpdracht (inhoudelijk)	25%
			Beoordeling CVE	o/v
GOO: Humanitair Oorlogsrecht	4	100	Schriftelijk tentamen	100%
GOO: Structurele Basisconfiguraties in de Militaire Organisatie	4	100	Schriftelijk tentamen	100%
			Onderzoeksverslag	o/v
GOO: Inleiding Militaire Systemen	4	100	Schriftelijk tentamen	100%
Statistiek	4	200	Schriftelijk tentamen 1	50%
			Schriftelijk tentamen 2	50%
Militair Leiderschap en Ethiek	7	200	Schriftelijk tentamen	70%
			Individueel schrijfpdracht	30%
			Beoordeling CVN	o/v
Methoden en Technieken van Onderzoek 1	3	100	Individuele schrijfpdracht	o/v
			Schriftelijk tentamen (open boek)	100%
Krijgsmacht, Politiek en Samenleving	6	200	Schriftelijk tentamen	100%
Defensie Economie en Logistiek	5	200	Schriftelijk tentamen	70%
			Groepsopdrachten	30%
Wetenschapsleer	3	100	Individuele opdrachten/portfolio beoordeling	100%
Evolutie van Krijgsmachten en Oorlogvoering*	6	200	Schriftelijk tentamen	100%
			Beoordeling CVE (presentatie)	o/v
Keuzevak	6	200	Zie bijlage B 4.1	
Inleiding strafrecht *	6	200	Schriftelijk tentamen	100%
Propedeuse	60 EC			

* Studenten van de KMAR en CZSK/LD volgen de cursus Inleiding Strafrecht in plaats van de cursus Evolutie van Krijgsmachten en Oorlogvoering.

Keuzevakken propedeuse				
Cursus	EC	Niveau	Toetsing	Weging
Counter Threat Finance	6	200	Schriftelijk tentamen	60%
			Paper	40%
Politiemodellen in Vergelijkend Perspectief	6	200	Schriftelijk tentamen	80%
			Presentatie (individuele opdracht)	20%
Commandovoering	6	200	Individuele opdracht (reflectie portfolio)	o/v
			Groepsopdracht (filmclip)	40%
			Groepsopdracht (rompbevel)	o/v
			Groepsopdracht (reflectie)	60%
Digital Warfare	6	200	Schriftelijk tentamen	100%

Postpropedeuse MBW				
Cursus	EC	Niveau	Toetsing	Weging
Introductie MBW	1	200	Formatief	nv/ vld
Psychosociale Dynamiek van een Geweldsorganisatie 1	5	200	Schriftelijk tentamen	70%
			Individuele opdracht	30%
			Beoordeling CVN	o/v
Informatie Management	5	200	Schriftelijk tentamen	65%
			Eindopdracht (individueel)	35%
			Wekelijkse meerkeuzetoetsen (allemaal voldoende)	o/v
Defensie Operations Research	6	200	Schriftelijk tentamen 1	50%
			Schriftelijk tentamen 2	50%
Accounting, Control en Economics	5	200	Schriftelijk tentamen 1	60%
			Schriftelijk tentamen 2	40%
			2 x casus presentatie CVE	o/v
Methoden en Technieken van Onderzoek 2 (Kwalitatieve onderzoekstechnieken)	4	200	Groepsverslag	100%
Defensie Operationele Logistiek*	5	200	Schriftelijk tentamen	50%
			Groepsopdracht (schriftelijke uitwerking:80% en presentatie: 20%)	50%
Strafrecht en Cyber*	5	200	Individueel paper	30%
			Schriftelijk tentamen	70%
Human Resource Management 1	4	200	Schriftelijk tentamen	70%
			Werkstuk (groepsopdracht)	30%
Structuur en Flexibiliteit	4	200	Werkstuk (individuele opdracht)	100%
			Beoordeling werkstuk CVN	o/v
Kwaliteit, Processen en Resultaatmanagement	4	200	Schriftelijk tentamen	85%
			Syndicaatswerkstuk	15%
Interorganisatorische Samenwerking	3	200	Schriftelijk tentamen	100%
			Beoordeling schrijfpdracht CVN	o/v
			Beoordeling participatie werkcolleges	o/v
Keuzevak	5	300	Zie bijlage B 4.2	
Werkveld specifieke stroming	20	300	Zie bijlage B 3	
Methoden en Technieken van Onderzoek 3 (kwantitatieve onderzoekstechnieken)	4	200	Werkstuk (individueel onderzoeksverslag)	100%
Methoden en Technieken van Onderzoek 4 (Integratieproject: Research design)	3	300	Werkstuk (paper, individuele opdracht)	100%
Integratie Project	3	300	Schrijven en verdedigen onderzoeksrapport (groepsopdracht)	100%
Basiskennis Militair Bestuursrecht	3	300	Schriftelijk tentamen	100%
Basiskennis Militair Straf- en Tucht recht	3	300	Schriftelijk tentamen	100%
Militaire Innovatie en Technologie	5	400	Individuele opdracht	50%
			Groepsopdracht	35%
			Persoonlijk reflectie	15%
			Beoordeling schrijfpdracht CVN	o/v
Systemen, Complexiteit & Veiligheid	4	400	Paper 1 (in tweetallen)	50%
			Paper 2 (individueel)	50%
Strategic Defence Sourcing	4	400	Schriftelijk tentamen (take home)	100%
Veranderen en Organiseren	5	400	Individuele opdracht	30%
			Groepsopdracht	70%
Methoden en technieken van onderzoek 5: individueel onderzoeksvoorstel	3	400	Onderzoeksvoorstel	o/v
Scriptie	13	400	Schrijven scriptieverslag (individueel)	100%
Postpropedeuse	120 EC			

* Studenten KMAR volgen i.p.v. Defensie Operationele Logistiek de cursus 'Strafrecht en Cyber'.

Keuzevakken postpropedeuse				
<i>Cursus</i>	<i>EC</i>	<i>Niveau</i>	<i>Toetsing</i>	<i>Weging</i>
Arms Trade & Strategic Control	5	300	Schriftelijk tentamen	50%
			Paper (individuele opdracht)	50%
Civiel-Militaire Samenwerking	5	300	Paper (individuele opdracht)	80%
			Presentatie (individuele opdracht)	20%
Revisiting Srebrenica & Genocide in breed perspectief	5	300	Portfolio (individuele opdracht)	20%
			Paper (individuele opdracht)	80%
Grens politie taak	5	300	Paper (individuele opdracht)	80%
			Presentatie (individuele opdracht)	20%
Strafrechtelijk bewijs	5	300	Paper (individuele opdracht)	30%
			Schriftelijk tentamen	70%
Strategische besluitvorming	5	300	Take home-tentamen	100%
Internationale Diplomatie, Onderhandeling en Bemiddeling	5	300	Pointpaper (individuele opdracht)	20%
			Presentatie (individuele opdracht)	20%
			Eindpaper (individuele opdracht)	60%

Werkveld specifieke stroming: Leiderschap in Crisis Omstandigheden (LCO)				
<i>Cursus</i>	<i>EC</i>	<i>Niveau</i>	<i>Toetsing</i>	<i>Weging</i>
Veiligheid & Leiderschap bij Rampen en Crises	5	300	Paper (syndicaat)	25%
			Paper (individueel)	75%
Psychosociale Dynamiek van een Geweldsorganisatie 2	5	300	Schriftelijk tentamen (open boek)	75%
			Essay (individueel)	25%
Human Resource Management 2	5	300	Schriftelijk tentamen	70%
			Individuele schrijfoopdracht	30%
Human Factors & Systeem Veiligheid	5	400	Take-home tentamen	100%
	20			

Werkveld specifieke stroming: Operationele Logistiek & Defensie-Economie (OLDE)				
<i>Cursus</i>	<i>EC</i>	<i>Niveau</i>	<i>Toetsing</i>	<i>Weging</i>
Defensie Logistiek & Supply Chain Management	5	300	Schriftelijk tentamen	100%
			Deelname game	nv/ vld
Defensie Management, Accounting & Control	5	300	Schriftelijk tentamen	60%
			Presentatie (groepsopdracht)	30%
			Reflectie (groepsopdracht)	10%
			Beoordeling CVE	o/v
Defensie Asset Management	5	300	Schriftelijk tentamen	70%
			Individuele opdrachten (3x)	30%
Defensie Accounting, Information & Systems	5	300	Actieve deelname en voorbereiding college: voldoende beoordeling voor minimaal 4 ingeleverde groeps cases en presentaties daarvan	o/v
			Schriftelijk tentamen	100%
	20			

Bijlage 3. Bezoekprogramma

Dag 1: 19 oktober 2022

11:00 – 11:30	Ontvangst, welkom en presentatie visie opleiding MBW Bachelor
11:30 – 11:55	Gesprek formeel en inhoudelijke verantwoordelijken
11:55 – 12:20	Gesprek inhoudelijke verantwoordelijken
12:20 – 15:00	Verplaatsing – Lunch met studenten en recente alumni – Rondleiding door het Kasteel – gesprek (aparte ruimte) met studenten en recente alumni – verplaatsing.
15:00 – 16:00	Themasessie 1: Interdisciplinariteit
16:00 – 16:15	Pauze
16:15 – 17:00	Gesprek opleidingscommissie
17:00 – 17:45	Paneloverleg; ruimte voor inloopspreekuur en evt. ingevoegde sessie.

Dag 2: 20 oktober 2022

09:00 – 09:30	Voorbereidend overleg & inzien documenten
09:30 – 10:15	Gesprek examencommissie
10:15 – 10:45	Pauze en paneloverleg
10:45 – 11:30	Themasessie 2: Datascience en informatiemanagement
11:30 – 12:00	Paneloverleg en inzien documenten
12:00 – 13:00	Lunch
13:00 – 14:00	Themasessie 3: Integrale officiersopleiding
14:00 – 14:45	Vorbereiden eindgesprek
14:45 – 15:15	Eindgesprek met formeel en inhoudelijk verantwoordelijken
15:15 – 16:15	Opstellen voorlopige bevindingen
16:15 – 16:30	Vorbereiden mondelinge rapportage
16:30 – 17:00	Mondelinge rapportage (MBW vakgroep & visitatiepanel)

Bijlage 4. Geraadpleegde materialen

Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek 15 eindwerken bestudeerd. De gegevens van de eindwerken zijn op aanvraag beschikbaar bij Academion. Daarnaast heeft het panel voor en tijdens het bezoek onder andere de volgende materialen geraadpleegd:

Zelfevaluatie-rapport MBW 2022
Bijlagen bij Zelfevaluatie-rapport MBW 2022

Documenten Faculteitsbestuur

Alumni onderzoek
Education Quality Manual FMW
Jaarverslag FMW 2017
Jaarverslag FMW 2018
Jaarverslag FMW 2019
Jaarverslag FMW 2020
Jaarverslag FMW 2021
Studiementoraat FMW brochure 2022

Documenten Opleidingsbestuur MBW

Rapport midterm review MBW
Eindtermenmatrix Ba MBW studiejaar 2022-2023
OER MBW 22-23
Voorstel wijziging OER derde kans voor prop 14-07-2022
Voorstel wijziging OER extra gelegenheid 13-07-2022
OER MBW 21-22
Scriptiehandleiding MBW 2021-2022
Studiegids MBW 2022-2023

Documenten Defensie

Profielchets Officier van de Nederlandse Krijgsmacht

Documenten Examencommissie MBW

BA KW en MBW Toetshandleiding voor Examinatoren - versie 1 oktober 2021
Examencommissie Bachelors KW MBW - Handboek - versie 19 juli 2022

Cursusdossiers

1e jaar: SBMO (Leerlijn MOK - 100), MLE (Leerlijn PSDEO - 200) en MTO1 (Leerlijn MTO - 100)
2e jaar: DEL (Leerlijn DSP - 200), ACE (Leerlijn DSP - 200), S&C (Specifiek vak Kmar - 200)
3e jaar: HRM1 (Leerlijn PSDEO - 200), DAM, (Leerlijn DSP - 300), HFSV (Leerlijn PSDEO - 300)
4e jaar: MIT (Leerlijn integrerend - 400), VEO (Leerlijn MOK - 400)

Informatiedossiers ontwikkelgerichte themaclusters

Themacluster 1 Interdisciplinariteit
Informatiedossier Interdisciplinariteit _definitief.pdf0. Informatiedossier Interdisciplinariteit
Scriptiesymposium.pdf
Studiegids Introductieweek MBW

Casusbeschrijving MQ-Reaper RV
Evaluatie intro MBW 2022.
Indeling Defensievisie 2035
Strategische Kennis- en Innovatieagenda
Research Center Military Management Studies Doelstellingen en inrichting

Themacluster 2 Datascience & Technologische ontwikkelingen

Inleiding informatiedossier
NL ARMS Status Introduction - Concept (under review)
NLARMS - digitalization 2022 - first draft
20220727 Tussentijds adviesrapport D
Ontwikkeling ODPI 2022-2023
Defensievisie+2035

Themacluster 3 Integrale officiersopleiding

Informatiedossier Integrale officiersopleiding
SSC Game en DEL Bokaal
Afspraken MBW-opleiding CLAS juni 2022
20220330 overleg met OBn FMW Herzien MWO KL
Dilemmatraining KMA FMW
Voorstellen doorontwikkeling studiementoraat
Voorstel Project Academische vorming