



BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Human Resource Management

voltijd/deeltijd

Hogeschool Utrecht

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Human Resource Management

voltijd/deeltijd

Hogeschool Utrecht

CROHO nr. 34609

Hobéon Certificering

Datum

9 maart 2017

Auditpanel

Drs. G.J. Stoltenborg, voorzitter

Dr. L.M. Beukema

Dr. M.J. van Riemsdijk

R.L. Bosch, studentauditor

Secretarissen

J.D. Schakenbos

H.R. van der Made

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	5
3.	INLEIDING	7
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	9
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	25
6.	AANBEVELINGEN	27
	BIJLAGE I Scoretabel	29
	BIJLAGE II Eindkwalificaties van de opleiding	31
	BIJLAGE III Overzicht opleidingsprogramma voltijd-deeltijd	33
	BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels	37
	BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten	41
	BIJLAGE VI Overzicht auditpanel	43

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool Utrecht
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief, juni 2014
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 HRM
aantal studiepunten	240EC
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locatie(s)	Utrecht
variant(en)	Voltijd (inclusief versneld traject) / Deeltijd
joint programme	n.v.t.
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	12 december 2016
contactpersoon opleiding	Kees Thuijsman, projectleider E. kees.thuijsman@hu.nl Jos Theunissen, kwaliteitszorg E. jos.theunissen@hu.nl

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Human Resource Management**, voltijd en deeltijd¹

bron: KR opleiding; peildatum: 3 oktober 2016

Tabel 1: Studentaantallen

Cohort	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Voltijd	622	644	724	833	840	823	870
Deeltijd	123	109	112	103	95	72	56

Tabel 2: Instroom eerste jaar opleiding

Cohort	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Voltijd	204	209	290	352	257	219	273
<i>Met vooropleiding HAVO</i>	111	118	169	184	122	114	140
<i>Met vooropleiding VWO</i>	25	23	30	36	19	23	11
<i>Met vooropleiding MBO</i>	56	59	77	106	102	71	106
<i>Met vooropleiding Overig</i>	12	9	14	26	14	11	16

Cohort	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Deeltijd	30	30	33	25	23	12	n.v.t.
<i>Met vooropleiding HAVO</i>	6	8	8	5	5	1	n.v.t.
<i>Met vooropleiding VWO</i>	2	1	4	2	0	0	n.v.t.
<i>Met vooropleiding MBO</i>	12	15	19	9	13	7	n.v.t.
<i>Met vooropleiding Overig</i>	10	6	2	9	5	4	n.v.t.

Tabel 3: Uitval uit het eerste jaar opleiding

Cohort	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Uitval voltijd (inclusief versnelde route)	42%	36%	31%	39%	32%	40%
Uitval deeltijd	13%	30%	17%	45%	36%	35%

Tabel 4: Uitval hoofdfase na vier jaar opleiding

Cohort	2008	2009	2010	2011
Uitval voltijd (inclusief versnelde route)	8%	3%	10%	6%
Uitval deeltijd	16%	14%	5%	8%

Tabel 5: Vijfjarig hoofdfaserendement opleiding

Cohort	2008	2009	2010
Rendement voltijd	83%	87%	84%
Rendement deeltijd	64%	68%	76%

Tabel 6: Docentkwaliteit augustus 2016

Kwaliteit	aantal	%
Master / Drs.	40	91%
Momenteel bezig met master	3	7%

¹ Gehanteerde definities zijn ontleend aan: Basisgegevens opleidingsbeoordelingen 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 19 februari 2015.

Vrijgesteld i.v.m. leeftijd	1	2%
Totaal aantal medewerkers	44	100%
PhD	2	5%
Bezig met PhD	2	5%

Tabel 7: Docent-studentratio 2016-2017 (inclusief Personeel Niet In Loondienst (PNIL), reële studentaantallen per maand)

Ratio	1 : 23,4
-------	----------

Tabel 8: Contacturen per week (2016-2017)

Studiejaar	1	2	3	4
Contacturen voltijd	12,6	8,5	Periode ABC (35 EC): stage Periode D (25 EC): 2,7*	Periode AB: Minor programma Afstuderen: zes groepsbijeenkomsten en drie individuele besprekingen met de afstudeerbegeleider
Contacturen deeltijd	- *	4,9	3,6	Afstuderen: zie voltijd

*Geen instroom in 2016-2017

2. SAMENVATTING

De hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van de Hogeschool Utrecht is een van vijftien HRM-bacheloropleidingen in Nederland. De opleiding kent zowel een voltijdse als deeltijdse variant. De voltijdse opleiding wordt ook in een versnelde, driejarige, variant aangeboden.

Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties

De opleiding HRM hanteert een set eindkwalificaties die landelijk en in overleg met het relevante HRM-werkveld zijn vastgesteld. Het opleidingsprofiel en de eindkwalificaties zijn op inzichtelijke wijze geconcretiseerd. Het hbo-bachelorniveau is door de koppeling van de eindkwalificaties aan de Dublin Descriptoren geborgd. De onderzoekscomponent en een internationale focus zijn verwerkt in de set eindkwalificaties. De opleiding kent een eigen missie, visie en profilering die goed aansluiten bij de eisen van het regionale, nationale én internationale werkveld. De set eindkwalificaties zijn gevalideerd door de eigen beroepenveldcommissie. De HU-opleiding HRM profileert zich doordat zij *'HR-adviseurs aflevert met Businesspartner-kenmerken'*. Het auditpanel beoordeelt standaard 1 als goed.

Standaard 2. Onderwijsleeromgeving

De onderwijsleeromgeving van de HRM-bacheloropleiding van Hogeschool Utrecht kent een aantal sterke elementen:

- *het opleidingsprogramma*: (i) dekt de beoogde eindkwalificaties zorgvuldig af, (ii) kent een sterke samenhang tussen de leerlijnen en aan de beroepspraktijk ontleende integrale opdrachten, kent een onderzoeks- en adviesleerlijn die zorgvuldig is uitgewerkt en een breed repertoire aan onderzoeksmethoden bevat (iii) beschikt over actief participerende werkveldvertegenwoordigers zowel binnen het curriculum als gedurende de langere stages;
- *de docenten* (iv) zijn – ook volgens de studenten – vakinhoudelijk én didactisch bekwaam, makkelijk te benaderen én bevlogen, (v) hebben de beschikking over een professionaliseringsprogramma, onder meer door middel van onderzoekstages, dat recent is ontwikkeld en door de docenten effectief wordt benut;
- *het voorzieningenniveau* van de opleiding, het mentorsysteem en de begeleiding van reguliere studenten onder meer door honoursstudenten, heeft de opleiding goed op orde.

Tegelijkertijd constateert het panel dat het opleidingsprogramma (vi) een onderzoek- en adviesleerlijn bevat die de adviesopbouw weliswaar systematiseert maar meer creativiteit mag aanmoedigen, (vii) meer mogelijkheden kan creëren om studenten ervaring te laten opdoen in het buitenland. Alle bevindingen afgewogen, beoordeelt het panel standaard 2 als goed.

Standaard 3. Toetsing

De examencommissie is voldoende toegerust om de haar toebedeelde taken uit te voeren; zij opereert onafhankelijk van het management. De toetscommissie ressorteert onder de examencommissie en vervult een kritische rol bij de kwaliteitsborging van de toetsen. De toetssystematiek is inzichtelijk, de wijze waarop de opleiding toetsen opstelt en afneemt, is adequaat. De selectie toetsen die het panel heeft ingezien representeert het bachelorniveau en laat een brede variëteit zien. Het panel waardeert het instellen van een afstudeercommissie die toeziet op de kwaliteit en eenduidigheid bij het beoordelen van afstudeerwerken. De opleiding hanteert een duidelijk vormgegeven systematiek rond het afstuderen, waarbij zij zowel de praktijk als de theorie toetst. Op grond hiervan beoordeelt het panel standaard 3 als goed.

Standaard 4. Gerealiseerde eindkwalificaties

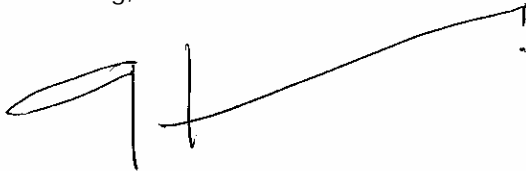
Het panel vindt de door hem bestudeerde eindwerken van hbo-bachelorniveau, en daarmee voldoende. Het werkveld is tevreden over de bekwaamheid en het niveau van de afgestudeerden. Het panel zag in het cohort 2014-2015 nog mogelijkheden voor verbetering aan de 'voorzijde' van het afstudeertraject, maar constateert op dit punt vanaf 2015 een sterkte verbetering door het instellen van een afstudeercommissie en het vermeerderen van de begeleidingsuren. Het panel beoordeelt standaard 4 als voldoende.

Algemene conclusie:

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 het oordeel 'voldoende' voor de standaard 4 voor de opleiding als geheel tot het eindoordeel 'voldoende' voor beide varianten.

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

Den Haag, 9 maart 2017



G.J. Stoltenborg,
voorzitter



J.D. Schakenbos,
secretaris

3. INLEIDING

De opleiding Human Resource Management (HRM) is ondergebracht bij het Instituut voor Arbeid en Organisatie (IAO), dat zich richt op de ontwikkeling van HRM-ers in alle stadia van hun professionele ontwikkeling. Hiervoor biedt het instituut zowel de bacheloropleiding HRM aan, als ook een Leven-Lang-Leren assortiment met modules voor werkenden, waaronder de post-bachelor Innovatief Vrijwilligersmanagement, Coaching en HR Business Impact.

De opleiding HRM van de HU wordt in drie verschillende varianten aangeboden: als bachelor HRM regulier (voltijd), als HRM 3-jarig (voltijd versneld) en als deeltijdvariant. Het curriculum van voltijd versneld is identiek aan het reguliere voltijdse programma, maar wordt binnen een periode van drie jaar geprogrammeerd (80EC per jaar).

Ten tijde van de audit kent de opleiding geen instroom in de deeltijdopleiding. De totale deeltijdpopulatie is tussen 2010 en 2015 bijna gehalveerd tot 70 studenten. Om die reden is er in 2016-2017 geen nieuw cohort; de opleiding werkt aan een herontwerp van de deeltijd voor 2017-2018. Dit gebeurt in lijn met het nieuwe landelijke opleidingsprofiel van het LOO-HRM (Landelijk Opleidingsprofiel HRM 2016+), de HU onderwijsvisie en de (voltijdse) eindkwalificaties. De kwaliteit van de lopende deeltijdopleiding maakt deel uit van deze accreditatiebeoordeling.

Doorgevoerde verbeteringen sinds vorige accreditatie

De accreditatie-audit uit 2010 leverde een aantal aanbevelingen op waaraan de opleiding als onderstaand gevolg heeft gegeven:

Advies	Ondernomen acties/ bereikte resultaten
Doorgroeien naar een University of Applied Science, door het versterken van de onderzoekleerlijn.	In 2011-2012 heeft de opleiding haar visie op onderzoek verder uitgewerkt, geïmplementeerd en geïntegreerd in alle leerjaren. De onderzoekslijn is gebaseerd op de Utrechtse Cyclus voor Praktijkgericht HRM-Onderzoek en -Advies (UHRM-cyclus) en in het curriculum verstevigd.
Versterken van de internationale samenwerking met andere instituten.	In samenwerking met het Instituut Social Work en de Faculteit Economie en Management worden een internationale minor en studiemogelijkheden in het buitenland georganiseerd. Vanuit de opleiding en het Kenniscentrum Sociale Innovatie zijn samenwerkingsactiviteiten gestart met partners van het Carpe-netwerk. Samen met de andere HRM-opleidingen is in 2016 een benchmark uitgevoerd naar HRM-opleidingen in het buitenland.
De studenten een mogelijkheid bieden door te stromen naar een verwante master.	Studenten kunnen binnen de opleiding een premaster volgen die voorsorteert op de master Strategisch HRM van de Universiteit Utrecht.
Leerdoelen invoeren.	Het gebruik van leerdoelen is bij alle cursussen ingevoerd en gekoppeld aan kerntaken en niveau.
Deeltijd: betere onderbouwingen van studiepunten door de werkomgeving.	De leerlijn beroepsgerichte ontwikkeling deeltijd is nader uitgewerkt. Studiepunten worden alleen dan toegekend wanneer studenten via beroepsproducten aantonen dat zij de kerntaken op het vereiste niveau kunnen uitvoeren.
Betere onderbouwing van vrijstellingen voor deeltijd-	De verkorte (driejarige) route deeltijd is opgeheven. Vrijstellingen worden uitsluitend conform het Onderwijs- en Examen Reglement HU gegeven. Dit komt nauwelijks voor.

studenten met een functie in het HR-domein.	
Verbeteren Intake en matching.	Er vindt sinds 2014-2015 een uitgebreide intake en matchingprocedure plaats bij voltijd, voltijd versneld en deeltijd. Deze procedure is doorontwikkeld in 2015-2016.
Ontwikkelen van gezamenlijk normbesef (ook met het werkveld) over de eindkwalificaties.	Sinds 2014 vinden er structureel normvindingsessies c.q. kalibreersessies plaats op de operationalisering en het niveau van de eindkwalificaties. Dit doet de opleiding met meerdere interne en externe partners, waaronder de examencommissie, lectoraten, beroepenveldcommissie en andere HRM-opleidingen.
Versterken maatwerk/flexibilisering in deeltijd, maar ook in voltijd	De opleiding biedt veel inhoudelijke flexibiliteit. Individuele accenten kunnen worden aangebracht via de versnelde route, minoren, de premaster, honoursprogramma's, keuzeruimte voor de kerntaak op beleidsniveau in de stage, de mogelijkheid tot study en internschip abroad en de inkleuring van de afstudeeropdracht. In het redesign van de nieuwe deeltijd zullen cursussen zoveel mogelijk zelfstandig van elkaar te volgen zijn en wordt gevarieerd in de mate van intensiteit van de begeleiding.

Het panel stelt vast dat de opleiding voortvarend de aanbevelingen uit de vorige accreditatieaudit heeft opgevolgd en heeft de uitwerking ervan, waar relevant, betrokken in zijn beoordeling.

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 opleiding heeft haar curriculum gebaseerd op de elf kerntaken uit het Landelijk Opleidingsprofiel HRM 2012+.

Oriëntatie, inhoud en niveau

De elf kerntaken zijn door het LOO HRM in samenwerking met het werkveld opgesteld en door het werkveld gevalideerd. Een docent van de HU-opleiding was bij het opstellen van de set kerntaken betrokken. De eindkwalificaties zijn inhoudelijk op de beroepsuitoefening van de HRM-professional georiënteerd en dekken tezamen het profiel af.

De elf kerntaken uit het landelijke profiel heeft de opleiding vervolgens geordend in vier clusters:

- Cluster 1: het brede HRM-vakgebied (kerntaak 1, zie bijlage II);
- Cluster 2: brede vakinhoudelijke kennis van HRD en HR (kerntaken: 2, 4, 5, 7 en 8);
- Cluster 3: de onderzoeks- en adviesvaardigheden die nodig zijn voor een goede uitvoering van de HR- adviesrol (kerntaken: 3 en 10) en
- Cluster 4: professionele ontwikkeling. Hierin staat het reflectievermogen op de inhoud en het proces van een adviestraject, op samenwerking en op de eigen professionele ontwikkeling centraal (kerntaken: 6, 9 en 11).

De opleiding heeft de clusters van kerntaken op een logische wijze verbonden met de Dublin Descriptoren, waarmee zij het bachelorniveau van haar eindkwalificaties indiceert. Het panel stelt vast dat de eindkwalificaties van het juiste niveau zijn en tezamen dekkend voor alle vijf de Dublin Descriptoren.

De opleiding zal in 2016-2017 (in het licht van het nieuwe LOO HRM profiel 2016+) de kerntaken vervangen door competenties. Zij heeft hiertoe in haar toetsbeleid al een aanzet gemaakt, waarbij in een transitietabel de zes kerncompetenties uit het 2016+-profiel zijn gekoppeld aan de 'oude' kerntaken en de clustering daarvan door de opleiding.

Profilering

De hierboven beschreven vier clusters zijn kenmerkend voor de profilering van de opleiding. Zij karakteriseert haar profilering als: *'het opleiden van HR-adviseurs met businesspartnerkenmerken'*; dit HR-adviseurschap bestaat dus uit (i) een brede oriëntatie op het HRM-domein, (ii) gedegen vakinhoudelijke kennis van HRD en HR, (iii) stevige onderzoeks- en adviesvaardigheden ter ondersteuning van de HR-adviesrol en (iv) reflectief vermogen.

De opleiding geeft de kerntaken daarbij een eigen inhoudelijke inkleuring. Zo is de *afgestudeerde HR-adviseur met businesspartner-kenmerken* te typeren als iemand die:

- zijn organisatie gevraagd en ongevraagd adviseert op het gebied van *human capital* en de kwaliteit van de organisatie;

- zich kan bedienen van de bedrijfskundige, juridische en psychologische taal, waardoor hij met alle HR-stakeholders kan communiceren;
- in zijn advisering de organisatiedoelen als uitgangspunt neemt;
- beschikt over een kritisch-reflectieve houding met aandacht voor ethische vraagstukken en de globaliserende context;
- in staat is zijn adviezen vanuit een onderzoekende houding, op methodische verantwoorde wijze te onderbouwen.

De 11 landelijke kerntaken vormen – op geclusterde wijze – de richtinggevende eindkwalificaties van de opleiding en zijn opgenomen in de bijlage II bij dit rapport.

Onderzoek

Onderzoek is geïntegreerd in de verschillende eindkwalificaties en wordt expliciet benoemd in kerntaak 10: *'levert door het (zelfstandig) uitvoeren dan wel het beoordelen of begeleiden van praktijkgericht onderzoek een bijdrage aan de verbetering en innovatie van zijn organisatie en de beroepspraktijk'*.

Internationalisering

Kerntaak 1 verwijst naar het vermogen van de student om *'activiteiten op de HR-werkterreinen in relatie tot institutionele en maatschappelijke ontwikkelingen zowel binnen de nationale als internationale context'* te initiëren en ontwikkelen.

Recent hebben de HRM-opleidingen in LOO HRM-verband een internationale benchmark² van HRM-opleidingen opgesteld. Binnen Europa zijn er landen die kiezen voor een meer sociaal-agogische invulling, een sterk bedrijfskundige invulling, of een invulling gericht op bedrijfsprocessen en arbeidsmarktverhoudingen. Nederlandse opleidingen kiezen veelal voor een combinatie hiervan, waarbij het accent kan verschillen. De HU-opleiding kiest dus voor een HR-adviseur met businesspartner-kenmerken die zijn kennis en vaardigheden moet kunnen toepassen in een bredere, internationale context, zoals ook blijkt uit de profilering van de opleiding (zie hiervoor).

Validering door het werkveld

Naast de robuuste landelijke validatie van het opleidingsprofiel van de HRM-professional, toetst de opleiding haar eindkwalificaties regelmatig bij de eigen beroepenveldcommissie en bij de bij de opleiding betrokken lectoraten. De beroepenveldcommissie bestaat uit een brede vertegenwoordiging van het werkveld en is, zo blijkt ook tijdens de audit, actief betrokken bij de opleiding.

Weging en Oordeel

In overweging genomen dat de HRM-bacheloropleiding van de HU de door haar beoogde eindkwalificaties (i) heeft gebaseerd op het breed gevalideerde landelijke LOO-HRM profiel 2012+, (ii) heeft geordend in vier clusters die zij verbindt met haar profilering om *'HR-adviseurs af te leveren met Businesspartner-kenmerken'* en heeft laten valideren door haar eigen beroepenveldcommissie, (iii) heeft voorzien van een focus op onderzoek- en adviesvaardigheden, en zowel de nationale als internationale context van het beroep, vindt het panel de beoogde eindkwalificaties boven de basiskwaliteit uitsteken voor alle varianten en komt het derhalve op standaard 1 tot het oordeel 'goed'.

² Internationale benchmark van het LOO HRM, februari 2016.

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

Programma

Voltijd, voltijd versneld en deeltijd hebben alle een omvang van 240EC, opgebouwd uit een propedeuse van 60EC en een hoofdfase van 180EC. Voltijd en deeltijd kennen een studieduur van vier jaar. Het programma voltijd versneld is inhoudelijk gelijk aan dat van de reguliere voltijd, maar is gericht op ambitieuze studenten, omvat 80EC per jaar en duurt drie jaar.

Het programma van de deeltijd komt grotendeels overeen met dat van de voltijd. Kleine verschillen zitten in (i) de mate van begeleiding bij de integrale opdrachten en (ii) de accenten die gelegd worden bij de professionele ontwikkeling. Deeltijdstudenten hebben doorgaans al enkele jaren werkervaring en zijn hierdoor zelfstandiger; daardoor gaan ze sneller met opdrachten aan de slag en hoeft de leergroepbegeleider hierbij minder te ondersteunen.

Ook kunnen deeltijdstudenten zich in hun eigen professionele omgeving, dus óp de werkplek, ontwikkelen. Het werkend leren (20EC per studiejaar) is in de jaren 1 en 2 ondergebracht in de Beroepsgerichte Ontwikkelingslijn (bgo-lijn) en in het vervolg daarvan in het 3e jaar onder de noemer Begeleide Praktijktijd. Binnen deze lijn behandelt de opleiding kerntaak 1 (het brede HRM-vakgebied) en de kerntaken behorende bij de professionele ontwikkelingslijn (kerntaken 6, 9 en 11). Kerntaak 1, het brede HRM-vakgebied, is uitgewerkt in acht HRM-specifieke basistaken op de drie HRM-niveaus, waaraan specifieke beroepsproducten kunnen worden gekoppeld.

Voltijd versneld en premaster

Ambitieuze studenten kunnen de opleiding in drie jaar doorlopen. De inhoud van het programma voltijd versneld is identiek aan dat van de reguliere voltijd en omvat eveneens 240 EC. Er worden geen vrijstellingen gegeven. De studenten hebben een programma van gemiddeld 80EC per jaar. Er wordt van de studenten meer verwacht op het gebied van zelfstudie, zelfwerkzaamheid en timemanagement. De voltijd versneld staat open voor iedere student, ongeacht vooropleiding. Selectie vindt plaats indien zich meer dan 60 studenten aanmelden. Als criteria gelden dan de motivatie (schriftelijke sollicitatie), relevante vooropleiding en werkervaring. Aanvullend geldt een eis ten aanzien van het minimaal te behalen aantal studiepunten na de tweede en vierde periode van jaar 1. Indien een student uitstroomt, kan hij zonder studievertraging verder studeren in de voltijd.

Studenten met als vooropleiding vwo en Overig (Propedeuse, 21+) blijken het in het versnelde traject zeer goed te doen. Gemiddeld gaat 87% respectievelijk 77% door naar jaar 2 voltijd versneld. Van de studenten met havo en mbo gaat 45% respectievelijk 15% door naar jaar 2 voltijd versneld (cohorten 2013-2015).

Elke student kan kiezen om de premaster te volgen in de minor-ruimte. De premaster wordt samen met de Universiteit Utrecht (UU) uitgevoerd en geeft toegang tot de Master Strategisch HRM van de UU. In combinatie met de versnelde route kunnen studenten in vier jaar zowel een Bachelor HRM als een wetenschappelijke Master halen.

Honoursprogramma

Tien procent van de studenten kiest ervoor zich te profileren via het honoursprogramma. Dit programma is gebaseerd op het HU-programma Excellent Talent. Studenten kunnen sterren behalen met verschillende trajecten, bijvoorbeeld via het facultaire honoursprogramma Sociale Innovatie, via het HRM honoursprogramma voor excellentieportfolio of via een eigen honoursaanvraag.

De opleiding ondersteunt de Honours-studenten actief, onder meer met een Honours nieuwsbrief, het mentorensysteem, een eigen HRM Honours Facebookpagina en door het faciliteren van de Honours Community HRM. De opleiding werkt hierin samen met het werkveld en de afdeling Young Professionals van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP).

De studenten geven tijdens de audit aan dat zij tevreden zijn over de verschillende keuze mogelijkheden binnen de studie.

Aansluiting instroom, doorstroom en studierendement

De uitval in het eerste jaar schommelt rond 35% en dit vindt de opleiding een punt van aandacht (zie kerngegevens opleiding). HRM is een opleiding op het grensvlak van het sociale en het economische domein. Veel studenten komen er tijdens het eerste jaar achter dat zij de opleiding toch te sociaal of juist te economisch vinden. De laatste jaren investeert de opleiding meer in goede voorlichting, met als belangrijkste onderdeel de *'matchingsdag'*. Deze dag bestaat voor aspirant-studenten uit de deelname aan een aantal kenniscursussen, een leergroepbijeenkomst met een drietal interactieve opdrachten en een afsluitend matchingsadviesgesprek met een leergroepbegeleider. Uit evaluaties (het zogenoemde 'Flitsonderzoek matchingsdag 2016) blijkt dat aankomende studenten deze dag zeer waarderen.

De matchingsprocedure bij deeltijd bestaat uit een intakegesprek en een controle van de geschiktheid van de werkplek voor het uitvoeren van de opdrachten. Om een goede aansluiting te realiseren kan een student, indien nodig, (deficiëntie)programma's volgen voor reken- en taalvaardigheden (zowel Nederlands als Engels) en studievervaardigheden. Studenten met een handicap kunnen via het traject Onbelemmerd Studeren bovendien een beroep doen op extra begeleiding en voorzieningen.

Het panel is onder de indruk van de wijze waarop de opleiding investeert in de matching van de student met het juiste opleidingstraject en ziet dit terug in het hoofdfaserendement van de studie.

Vanaf 2015-2016 heeft de opleiding het bindend studieadvies verhoogd naar 50EC, waardoor er een zwaardere selectie plaatsvindt in de propedeuse. Dit verklaart het enigszins teruglopend rendement in de propedeuse (zie kerngegevens opleiding). Daarnaast heeft de opleiding de begeleiding in de hoofdfase versterkt. Studenten met een uitgesteld studieadvies die starten in het tweede jaar, krijgen direct extra begeleiding van een daartoe speciaal aangewezen leergroepbegeleider. Deze studenten worden actief ondersteund door een docent tijdens het inlopen van hun achterstand. Ook zijn enkele wijzigingen in het onderwijsprogramma doorgevoerd die het flexibeler maken waardoor eventuele studievertraging wordt beperkt. Zo zijn er meerdere startmomenten voor de stage, een speciaal ontwikkelde minor 'Werving en selectie in de praktijk' die studenten kunnen volgen in jaar 3 wanneer zij onvoldoende punten hebben om op stage te mogen en meerdere startmomenten voor het afstuderen (inlevermomenten afstudeeropdrachten).

Het panel is positief over deze doorstroommaatregelen.

Didactisch concept

De opleiding heeft haar visie op onderwijs verwoord in een afzonderlijk Onderwijsbeleidsdocument HRM (oktober 2016). Kenmerken van het onderwijs zijn: (i) activerend leren, (ii) praktijkgericht werken aan complexe projecten, (iii) begeleiding bij en reflectie op de professionele ontwikkeling en (iv) profileringsmogelijkheden op specifieke HR-thema's. Dit concept is in oorsprong gerelateerd aan het leerlijnenmodel van De Bie c.s. (1999, 2001) en in 2012 door de opleiding opnieuw ontworpen.

Inhoud, structuur en vormgeving

Docenten en onderzoekers zijn georganiseerd in vier teams, te weten propedeuse voltijd, jaar 2 voltijd, jaar 3 & 4 voltijd en deeltijd/Leven Lang Leren. Docenten werken in de regel vanuit hun 'thuissteam' in verschillende jaren, varianten en modules. Dat biedt houvast voor zowel docenten als studenten.

Binnen de hoofdfase volgen de studenten een major. Zij hebben daarnaast een profileringsruimte van 30EC. In de profileringsruimte kunnen studenten zich specialiseren op een inhoudelijk HR-vakgebied (Coaching, Arbeidsrecht, Learning & Development, duurzame inzetbaarheid) of zich profileren door middel van een internationale stage, de premaster of een minor binnen of buiten de hogeschool.

In de major werken studenten vanuit een brede (HRM- en HRD-) kennisbasis via onderzoeks- en adviesvaardigheden en professionele ontwikkeling toe naar het HR-adviseurschap. Voltijd kent een forse stage van zeven-en-halve maand waarin studenten zowel praktijkervaring opdoen als (onderzoeks-)opdrachten uitvoeren.

In de verticale opbouw kent het programma een drietal leerlijnen:

- een *integrale leerlijn*, voor het toepassen van kennis en inzicht in integrale opdrachten inclusief de sub-leerlijn onderzoek en advies (voor kerntaken cluster 3);
- een *kennisleerlijn*, waarin de brede HR Body of Knowledge door middel van kenniscursussen wordt aangeboden (voor kerntaken cluster 2);
- een *professionele ontwikkelingslijn* waarin leren reflecteren en kritisch denken centraal staan en de student begeleid wordt om zich te profileren als *reflective practitioner* op het gebied van HR (voor kerntaken cluster 4).

Deze leerlijnen zijn ook zichtbaar in de organisatie van de opleiding. Iedere leerlijn kent een vakgroep met een voorzitter. De vakgroepen zijn onder meer verantwoordelijk voor de borging van de kerntaken en de afstemming tussen de leerjaren. De gezamenlijke voorzitters vormen samen met één van de hhd'ers de curriculumcommissie.

Elke cursus kent een cursuscoördinator die verantwoordelijk is voor het uitwerken en verzorgen van het onderwijs en de toetsing.

De opleiding geeft in haar documentatie aansprekende voorbeelden van hoe haar visie op het beroep (profilering) is verwerkt in het programma. Zo is het geven van gevraagde en ongevraagde adviezen al zichtbaar in het eerste jaar, waarin de student in zijn rol als HRM-adviseur een senior HRM-er of directeur adviseert over de in-, door- en uitstroom of over veranderingen in de organisatie. Ook moet hij met behulp van een bedrijfskundige analyse een advies geven. Om daarover een gesprek te kunnen voeren met de directie, dient hij te beschikken over de juiste 'bedrijfskundige taal'. Veel integrale opdrachten (IO's) zijn zo verbonden met de opleidingsprofilering. Hiervoor spreekt het panel zijn waardering uit.

Didactische werkvormen

De opleiding hanteert verschillende didactische werkvormen om aan te sluiten bij de diverse leerstijlen van de studenten. De gekozen werkvormen sluiten aan op het karakter van iedere leerlijn:

- binnen de kennisleerlijn: hoorcolleges ondersteund door zelfstudieopdrachten, proeftentamens en responsie- en werkcolleges;
- binnen de integrale leerlijn: leergroepen, projecten, stage en het uitvoeren van onderzoek en advies;
- binnen de professionele ontwikkelingslijn: leergroepen, functioneringsgesprekken, Persoonlijk Ontwikkelings Plan (PO), coaching en supervisie.

De opleiding past verschillende vormen van e-learning toe zoals webinars (bijvoorbeeld rond interviewtechnieken bij Praktijk Toepassing Theorie en bij Internationaal HRM), online trainingsprogramma's (zoals bij Business English) en een online managementgame (minor HRM voor aankomend leidinggevenden).

Leergroepen

Sinds 2012 werkt de opleiding met zogenoemde leergroepen, die studenten een thuisbasis bieden binnen de opleiding. Alle studenten van alle leerjaren maken deel uit van een leergroep, die bestaat uit circa twintig – heterogene – studenten. De invulling van de leergroepen verschilt voor de voltijd en de deeltijd en verschuift over de studie jaren. Voltijdstudenten in studiejaar 1 en 2 werken circa 3 keer 3 uur per week, begeleid en onbegeleid, in een leergroep intensief samen aan beroepsproducten.

Zowel op het geleverde eindproduct als op het groepsproces leren zij reflecteren. In de leergroepen komen de drie leerlijnen samen. Studenten worden geactiveerd tot leren, bespreken hier de opdrachten, geven elkaar peer feedback en leren samen te werken. In het derde en vierde studiejaar verschuift de insteek: de student is steeds zelfstandiger aan het werk en gebruikt de leergroep voor kennisdeling en sparren. In deze laatste studie jaren zijn de supervisie- en afstudeergroepen veelal ook kleiner.

Ook binnen de deeltijd hebben de jaargroepen het karakter van een leergroep. Deeltijdstudenten voeren de integrale opdrachten uit op de eigen werkplek en doen dit individueel. De deeltijd kent daarom geen leergroepbijeenkomsten.

Verbinding leerdoelen met eindkwalificaties

In een bijlage bij haar Kritische Reflectie heeft de opleiding aangegeven hoe, in het programma, vanaf de propedeuse (niveau 1) via de kernfase (niveau 2) naar het HRM-eindniveau (profilering) wordt toegewerkt. Daarmee heeft zij de elf kerntaken – de eindkwalificaties – geconcretiseerd naar de (leerdoelen van) de afzonderlijke onderwijseenheden.

Per niveau zijn de kerntaken uitgewerkt in leerdoelen en toetsmatrijzen (voor kenniscursussen) en beoordelingsformulieren (voor de opdrachten). Ook toont de opleiding in de bijlage bij haar Kritische Reflectie de opbouw van centrale cursussen in de richting van het HRM-eindniveau. Daaruit wordt duidelijk welke kerntaken waar in het curriculum (en dus op welk niveau) aan bod komen. In de bijlage III bij dit rapport zijn de programma's van de verschillende varianten inzichtelijk gemaakt.

Kennisontwikkeling/vakinhoudelijk niveau

Het werkveld vraagt volgens de opleiding de laatste jaren om een meer bedrijfskundige insteek van HRM-ers. Om hier aan te voldoen, heeft de opleiding een opsplitsing gemaakt in bedrijfskunde en bedrijfseconomie (vanaf 2014-2015). Vanaf 2015-2016 wordt studenten ook gevraagd om de kosten van hun advies door te rekenen en een financiële paragraaf te

schrijven (Praktijk Toepassing Theorie). In 2016 heeft de opleiding geconcludeerd dat HR Analytics en Change steeds belangrijker worden binnen het werkveld. In 2016 heeft de opleiding een hogeschoolhoofddocent aangenomen op het gebied van HR Analytics. Deze heeft als opdracht een nieuwe lijn Analytics te ontwikkelen. Het thema Change (Veranderkunde) zal komend studiejaar eerst in het nieuwe deeltijdprogramma worden ingebracht en daarna in het voltijdprogramma. Door de splitsing van beide onderwerpen wordt de aandacht per onderwerp verzwaaard.

Het panel heeft de literatuurlijst van alle varianten van de opleiding bestudeerd en vastgesteld dat deze kwalitatief aan de maat is.

Relatie praktijk

De opleiding geeft onderwijs vorm in co-creatie met het werkveld en is gericht op vraagstukken uit de HRM-praktijk, zoals ook blijkt uit de integrale opdrachten die het panel tijdens de audit heeft ingezien. Ook beschikt de opleiding over een breed netwerk van organisaties in de regio. Het panel constateert dat het werkveld positief is over de inbreng van de studenten, mede door de lange en zeer breed ingestoken stageperiode. Zo'n 270 bedrijven bieden structureel stageopdrachten aan en jaarlijks zo'n 100 afstudeeropdrachten.

De opleiding beschikt over een eigen praktijkbureau dat het relatiemanagement met de externe opdrachtgevers verzorgt.

Naast het gegeven dat veel docenten over ruime praktijkervaring beschikken (80%), komen de studenten in alle studiejaren ook op andere manieren met het werkveld in contact. In de propedeuse laat de opleiding bij alle kenniscursussen een les verzorgen door een gastdocent uit het werkveld, waaronder alumni. Bij enkele cursussen, zoals Arbeidsrecht, treden meerdere experts uit het werkveld op als gastdocent. Alle voltijd-leergroepen krijgen tweemaal bezoek van werkvelddeskundigen. Ook brengen studenten bedrijfsbezoeken aan stageadressen van derdejaars. De verwerking van deze bezoeken, zo is het panel gebleken, maakt deel uit van de toetsing. In het tweede studiejaar voeren studenten twee grote adviesopdrachten uit. Bij een van de Integrale opdrachten is sprake van een externe opdrachtgever, terwijl tijdens de andere studenten worden begeleid door coaches uit het werkveld. Het derde studiejaar bestaat grotendeels uit een stage bij een externe organisatie (7,5 maand). Daarnaast is ook een deel van de supervisors afkomstig uit het werkveld. Tot slot voeren studenten in het laatste jaar in het kader van hun afstuderen een complexe adviesopdracht uit in de praktijk.

De opleiding werkt samen met een groep (vaste) partners in de regio. Daarnaast onderhoudt de opleiding contact met haar alumnivereniging van 600 leden. Zij bezoeken activiteiten en congressen die door de opleiding georganiseerd worden en vice versa. Ook leveren zij een structurele bijdrage aan de open dagen van de opleiding. Het panel vindt de investering die de opleiding doet in haar alumni krachtig.

Onderzoek

De opleiding stelt veel belang te hechten aan onderzoek, zowel voor de studenten als voor de docenten. Docenten worden gestimuleerd onderzoek uit te voeren; dit gebeurt veelal binnen het Kenniscentrum Sociale Innovatie. Het accent ligt daarbij op de thema's 'arbeid' en 'de wendbare en weerbare professional'. De opleiding werkt vooral samen met het lectoraat 'Organiseren van Veranderingen in het Publieke Domein', maar doet ook projecten met het lectoraat 'Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek' en het lectoraat 'Participatie Zorg en Ondersteuning'.

Aan de opleiding zijn twee hogeschoolhoofddocenten (hhd'ers) verbonden die elk een centrale rol vervullen in de verbinding tussen het onderwijs en het onderzoek. Eén van de hhd'ers is voorzitter van de curriculumcommissie. Beiden zijn werkzaam in het lectoraat 'Organiseren van Veranderingen in het Publieke Domein'.

Het onderbouwen van adviezen met praktijkgericht onderzoek vindt binnen het programma bij zeer veel adviesopdrachten plaats vanaf IO2. Studenten leren praktijkgericht onderzoek op te zetten waarbinnen zij vraagstukken op systematische wijze aanpakken, oplossen en keuzes verantwoorden. De studenten maken hierbij gebruik van de 'Utrechtse cyclus voor praktijkgericht HRM- onderzoek en advies', waarbinnen een breed repertoire aan onderzoeksmethoden wordt onderwezen. Afhankelijk van het type vraag dat in het advies centraal staat, kiest de student een passende aanpak inclusief onderzoeksmethode en - technieken. De adviesopbouw is met de cyclus sterk gesystematiseerd, waardoor studenten weliswaar de mogelijkheid hebben om van de standaard af te wijken, maar hiertoe in de ogen van het panel niet genoeg toe worden uitgenodigd.

Per jaar verschillen de accenten zodat er sprake is van een duidelijke opbouw in onderzoeksvaardigheden. Zo wordt er in het eerste jaar voltijd meer aandacht besteed aan het vinden, kritisch lezen en beoordelen van onderzoek, terwijl de focus in het tweede jaar ligt op het in teamverband opzetten en uitvoeren van onderzoek (IO6 / DIO3 Praktijkgericht Onderzoeken & Adviseren).

In het derde jaar (Praktijk Toepassing Theorie) ligt de nadruk op het onder begeleiding individueel opzetten en uitvoeren van een adviesonderzoek. De studenten voeren dit onderzoek binnen hun stagebedrijf uit, waarna de uitkomsten in de supervisiegroep uitgewisseld en bediscussieerd worden. In het vierde jaar voeren studenten zelfstandig een onderzoek uit binnen de afstudeeropdracht (zie standaard 4).

Het panel waardeert de aanpak om de onderzoeksvaardigheden voor docenten en studenten te versterken middels de verbinding met de hogeschoolhoofddocenten en lectoraten.

Internationalisering

Vanuit de visie van de opleiding dat de HR-adviseur moet kunnen opereren in een *internationale context* is internationalisering verweven in onderdelen van alle studie jaren. Dit gebeurt door in het curriculum met enige regelmaat internationale (Engelstalige) literatuur te gebruiken en door (gast)docenten met internationale ervaring. Ook komen internationale aspecten aan de orde binnen verschillende kenniscursussen, namelijk binnen Bedrijfskunde en Motivatie & Prestatie (jaar 1), Business English en Strategic HRM (jaar 2), International HRM en Maatwerk in Arbeidsrelaties (jaar 3). Tegelijkertijd is een groeiend aantal studenten geïnteresseerd in het werken in een internationale context. Hiervoor biedt de opleiding de studenten de volgende mogelijkheden: een stage (Engelstalig) in een internationaal bedrijf binnen Nederland en in de minorruimte een extra internationale stage (minor Internship abroad) of half jaar studie in het buitenland (minor Study abroad).

De opleiding haalt internationale ontwikkelingen op door deel te nemen aan internationale conferenties en samenwerkingsverbanden, met name in het Carpe-netwerk met Universities of Applied sciences. De opleiding geeft voorbeelden van bijdragen die docenten leveren aan internationaal getinte evenementen, zoals de International Summer School van de Universiteit Utrecht op het gebied van mediation en een paper gepresenteerd over zelfsturende teams in de ouderenzorg op de European Group for Organizational Studies (juli 2016).

Kijkend naar internationalisering vindt het panel dat de opleiding de in het profiel gekozen focus adequaat uitwerkt in het programma, maar op dit punt nog verder kan versterken, bijvoorbeeld door meer studenten dan nu het geval is te laten studeren in het buitenland.

Flexibilisering

Het panel heeft met belangstelling kennisgenomen van de plannen voor de flexibele deeltijdopleiding. De door de opleiding geschreven reflectie over het flexibele onderwijsaanbod, de inhoud, de toetsing, de manier waarop zij de kwaliteit borgt en waarin zij de plannen van de opleiding om de flexibele deeltijdopleiding uit te rollen in het voltijdcurriculum beschrijft, stemt het panel positief.

Docenten

Kwaliteit en professionalisering

De inhoudelijke aspecten van profilering laat de opleiding terugkeren in de kwaliteiten van het docententeam. Door de vereiste dat docenten over een Masterdiploma dienen te beschikken (alle docenten bezitten een masterdiploma, een beperkt aantal volgt een mastertraject) en door de verbinding van de docenten met de lectoraten, heeft het team ruimschoots ervaring met praktijkgericht onderzoek.

De opleiding voldoet naar verwachting in 2018 aan de zelf gestelde eis dat alle docenten een Mastergraad hebben. Vijf procent van de docenten is gepromoveerd en vijf procent is bezig met een promotietraject. In 2017 wordt een promotietraject voor ten minste nog één nieuwe docent gestimuleerd en gefaciliteerd. De twee gepromoveerde lectoren geven les bij HRM en ook het extern lid van de examencommissie is gepromoveerd. De lessen in de premaster worden verzorgd door de opleidingseigen gepromoveerde docenten en door gepromoveerde docenten van de Universiteit Utrecht. Het panel stelt vast dat een deel van de docenten participeert in onderzoeksprojecten van uiteenlopende lectoraten.

De docenten participeren gedurende een half jaar één dag in de week bij een lectoraat met als doel hun onderzoekvaardigheid te verhogen. Het panel waardeert deze aanpak voor het verstevigen van de onderzoekskennis in het docentencorps.

In de afgelopen vijf jaar heeft 70% van de docenten onderzoek gedaan en/of een onderzoek van studenten begeleid. De meerderheid van de docenten (80%) heeft praktijkervaring, bijvoorbeeld als HR-manager of werkt naast de aanstelling als docent in het werkveld.

Alle nieuwe docenten moeten hun didactische aantekening behalen. Voor zittende docenten geldt dat, als docentenevaluaties, klachten of feedback daartoe aanleiding geven zij deze aantekening alsnog moeten behalen.

Het panel heeft tijdens de audit opgemerkt dat docenten veel samenwerken, zoals bij het ontwikkelen en begeleiden van integrale opdrachten en bijvoorbeeld in ontwikkelgroepen ten behoeve van de Redesign deeltijd. Het panel is hier positief over, evenals over het gegeven dat nieuwe docenten een buddy krijgen die hen helpt bij het inwerken.

Daarnaast functioneren er binnen de opleiding meerdere intervisieteams. Het panel complimenteert de opleiding met de open leercultuur, die ondermeer blijkt uit de organisatie van 'leerlunches', normvindingsessies en studiedagen. Docenten ontvangen tevens training voor de verschillende rollen die zij uitvoeren, zoals die van onderzoeker, leergroepbegeleider en studieloopbaanbegeleider.

In het kader van de deskundigheidsbevordering van het personeel gaat de opleiding zich het komend jaar richten op de verdere professionalisering van de studieloopbaanbegeleiding en ICT-vaardigheid. Drie docenten zullen zich specialiseren door de Senior Kwalificatie Examinering (SKE) te behalen. Het panel is hier positief over.

Kwantiteit

De docent-studentratio heeft de opleiding sinds de vorige accreditatie verbeterd. Er zijn 44 docenten, totaal 32,85 fte. Het panel vindt dit toereikend, ook al omdat de studenten tijdens de audit de goede bereikbaarheid en toegankelijkheid van hun docenten beamen.

Werkdruk

Naast het actualiseren en verbeteren van het huidige curriculum is vanaf 2016 een aantal docenten bezig met het ontwikkelen van de Redesign deeltijd. Dit brengt voor docenten extra werkdruk met zich mee, maar het panel is er positief over dat hiervoor additionele gelden beschikbaar zijn en dat het docententeam substantieel wordt uitgebreid.

Voorzieningen

Opleidingsspecifieke faciliteiten

Na tijdelijke huisvesting in een voormalig kantoorpand aan de Daltonlaan is de opleiding sinds september 2016 gehuisvest aan de Padualaan. Een rondgang tijdens de audit leert het panel dat de opleiding hier conform het HU-voorzieningenbeleid de beschikking heeft over een open instituutplein met modern ingerichte werkruimtes voor docenten en studenten, lokalen, projectruimtes en een ontspanningsruimte.

Informatievoorziening

De studenten geven aan tevreden te zijn over de toegankelijkheid van de databases. Het panel vindt de inhoud van de databases op orde.

Studiebegeleiding

De begeleiding van studenten binnen het onderwijs gebeurt door leerteams. Tweemaal per jaar voert de leergroepbegeleider een uitgebreid individueel functioneringsgesprek met elke student. Hierin staat het reflecteren en het profileren richting HR-adviseur centraal. Ook persoonlijke ambities of talenten worden besproken.

Leergroepbegeleiding

In de visie van de opleiding maakt studieloopbaanbegeleiding (SLB) integraal onderdeel uit van de professionele ontwikkeling van de student. SLB gebeurt in de Professionele/Beroepsgerichte ontwikkelingsleerlijn.

De docententeams zijn ingedeeld naar studiejaar/variant. De teamleden vervullen de rol van leergroepbegeleider van de integrale opdrachten van het betreffende studiejaar/de variant en verzorgen zoveel mogelijk de kenniscursussen. Hiermee beoogt de opleiding te bereiken dat het team een goed overzicht heeft van de voortgang van de studenten en de kwaliteit van het programma. Een team draagt zodoende gezamenlijk de totale zorg voor een student. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in het team voltijd jaar 1: dit team bespreekt gezamenlijk iedere student die tegen opschorting aanzit c.q. kans maakt op een bindend negatief studieadvies (BSA) en formuleert gezamenlijk het advies voor de examencommissie. Bij dit gesprek is ook het decanaat vertegenwoordigd. Het panel vindt deze opzet sterk.

De leergroepbegeleider vervult tevens de rol van studieloopbaanbegeleider van de student. Enerzijds signaleert de leergroepbegeleider de studiegerelateerde en persoonlijke belemmeringen van de student en bespreekt hij deze met hem, anderzijds begeleidt hij de student in zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling en adviseert hij over maatwerktrajecten zoals het honourstraject. Voor de ontwikkeling van de student en de opbouw in de professionele ontwikkelingsleerlijn gebruikt de opleiding de zogenoemde ontwikkelcirkel. Hierbij ligt in het eerste studiejaar de focus op de student, in het tweede jaar staat het beroepenveld centraal, het derde jaar richt zich op het organisatieniveau en tot slot wordt in het vierde jaar ingegaan op de ontwikkeling tot HR-professional (visie). De leergroepbegeleider is ook beschikbaar voor vragen buiten de leergroepen om, onder andere via spreekuren.

De deeltijd kent geen leergroepbijeenkomsten, maar hanteert als methodiek het inloopspreekuur waar de docent voor vragen aanwezig is. Dit spreekuur is afdoende volgens de studenten.

Honours studenten begeleiden reguliere studenten als mentor tijdens de beginfase van hun studie. Dit biedt eerstejaarsstudenten de mogelijkheid om de meest basale vragen te stellen aan ouderejaars-honoursstudenten.

Het panel vindt de begeleidingssystematiek van de beide opleidingsvarianten, voltijd en deeltijd, adequaat en beoordeelt het ingestelde mentorensysteem met honoursstudenten als sterk.

Uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) 2016 blijken de studenten de verschillende aspecten van de opleiding uiteenlopend te beoordelen (score op vijfpuntschaal); over de inhoud van de opleiding (3,4), de docenten (3,5), de studiebegeleiding (3,3), de informatievoorziening (3,3) en de studielast (3,5) zijn zij goed te spreken, maar ook de effecten van de verhuizing naar de tijdelijke huisvesting zijn in de NSE-scores zichtbaar (studiefaciliteiten 2,8).

Samen met de OC heeft de opleiding twee prioriteiten geformuleerd om de studenttevredenheid te verhogen. Zowel het systeem van evalueren als de terugkoppeling van de verbeteracties wil de opleiding het komend jaar verder verbeteren. De studenten geven tijdens de audit te kennen dat zij zien dat de opleiding de evaluaties actief opvolgt met verbeteringen.

Weging en Oordeel

Het panel betreft in zijn overwegingen, dat:

- het opleidingsprogramma (i) de beoogde eindkwalificaties zorgvuldig afdekt en zich kenmerkt door (ii) een sterke samenhang, die geschraagd wordt door leerlijnen en aan de beroepspraktijk ontleende integrale opdrachten, waarvoor het panel zijn waardering uitspreekt, (iii) een gedegen praktijkgerichtheid met ondermeer werkveldvertegenwoordigers die actief participeren in het curriculum en langere stages die zowel door studenten als het werkveld worden geapprecieerd;
- het docentenkorps van de opleiding (i) voldoende gekwalificeerd en bevlogen is, (ii) oog heeft voor professionalisering, zowel op het gebied van toetsen en beoordelen, alsook ten aanzien van onderzoek, in welk kader het panel de 'onderzoekstages' bij de recent aangestelde lector expliciet waardeert;
- zowel de huisvesting als de materiële voorzieningen, waaronder ook de toegang tot databases, goed op orde zijn en het panel het ingestelde mentorensysteem en de begeleiding van reguliere studenten door honoursstudenten als sterk beoordeelt,
- dat het opleidingsprogramma een onderzoek- en adviesleerlijn kent die zorgvuldig is uitgewerkt in de 'Utrechtse cyclus voor praktijkgericht HRM-onderzoek en advies', waarbinnen studenten een breed repertoire aan onderzoeks- en adviesvaardigheden krijgen aangereikt die nodig is voor een goede uitvoering van de HR-adviesrol.

maar ook:

- dat de adviesopbouw zodanig is gesystematiseerd dat deze te weinig uitnodigt tot creativiteit en de opleiding meer mogelijkheden zou moeten bieden voor leren en studeren in het buitenland.

Op grond hiervan komt het panel op standaard 2 voor alle varianten tot het oordeel goed.

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

Toetsbeleid

De opleiding heeft een afzonderlijk document Toetsbeleid opgesteld. Dit toetsbeleid is afgestemd op de HU Onderwijsvisie (2015), het HU Toetskader (2016) en het didactisch concept van de opleiding. Zowel de examencommissie, de toetscommissie, de voorzitter van de curriculumcommissie als het MT hebben input geleverd voor het toetsbeleid. Het HU-toetskader is voor docenten/examinatoren het richtinggevende document voor het ontwerp, de uitvoering en de beoordeling van toetsen.

Voor het ontwikkelen en uitvoeren van het toetsprogramma, de toetsen en de toetsitems hanteert de opleiding een vaste toetscyclus. Alle taken en bevoegdheden rond toetsing zijn vastgelegd. De kwaliteit van de toetsen en de toetsingsprocedures worden actief bewaakt door de teams en de toetscommissie controleren de kwaliteit van de toetsen actief op zowel validiteit, betrouwbaarheid, efficiëntie/effectiviteit en transparantie. Uit het toetsplan blijkt dat de opleiding alle kerntaken toetst en op welke wijze zij dit doet. De toetsvormen zijn afgestemd op het af te toetsen onderdeel. Toetsvormen zijn – naast multiple-choice kennistoetsen in de eerste twee jaren van de studie – ook het functioneringsgesprek, het POP, peer assessment en de 360 graden feedback. Daarnaast toetst de opleiding veelvuldig HR-beroepsproducten (bijvoorbeeld een adviesnota) en HR-beroepshandelingen (zoals het voeren van een adviesgesprek).

Het panel constateert dat in de beoordelingsformulieren van de IO's de verschillende elementen van de profilering op het beroep nadrukkelijk zijn terug te vinden.

Voor het komend jaar wil de opleiding, op aanraden van examencommissie en opleidingscommissie onderzoeken of het mogelijk is meer individuele opdrachten en meer toetsen met open vragen op te nemen in de *kennistoetsen* van jaar 1 en 2. Momenteel bestaan de toetsen uit deze jaren nog hoofdzakelijk uit multiplechoicevragen en groepswork. Door vaker te toetsen met open vragen en door individueler te toetsen denkt de opleiding de overgang naar het derde jaar te vergemakkelijken. Het panel ondersteunt deze gedachte.

Om de kwaliteit en toetsing van de stage bij de voltijd te waarborgen, wordt het niveau van de stageplaats vooraf, tijdens en na de stage gecheckt en worden kwaliteitseisen aan de praktijkbegeleider gesteld. Een ervaren coach/supervisor van de opleiding begeleidt de student tijdens zijn stage. Deze begeleider heeft tevens kennis van het HR-terrein. De supervisors worden begeleid en getraind in het toepassen van de beoordelingscriteria. Hiervoor organiseert de stagecoördinator intervisiebijeenkomsten en kalibreersessies. De procedure en criteria voor de stage heeft de opleiding op een heldere wijze beschreven in het document Kwaliteitsbewaking stage (april 2016) en de Stagehandleiding.

In de deeltijdse variant brengt de student de door hem op zijn werkplek ontwikkelde beroepsproducten in via zijn portfolio en laat hij deze beoordelen door de leergroepbegeleider. Sommige taken maken integraal deel uit van de uit te voeren werkzaamheden, namelijk het adviseren van het management. De student rapporteert daarover in het reflectiedeel van het portfolio. De beroepsgerichte ontwikkelingslijn is in jaar 1 en 2 leerwegaafhankelijk, wat betekent dat beroepsproducten in jaar 1 tevens op HRM-niveau 2 kunnen worden beoordeeld. De leergroepbegeleider beoordeelt het portfolio. De leergroepbegeleiders stemmen via een jaarlijkse 'kalibreersessie' hun beoordelingen af.

Het panel beoordeelt het toetsbeleid en de feitelijke toetsorganisatie van de opleiding als gedegen, consistent en transparant.

Validiteit, betrouwbaarheid en transparantie

Bij het opstellen van toetsen maakt de opleiding gebruik van toetsmatrijzen waarin de leerdoelen, die zijn afgestemd op de kerntaken, met weging en vraagniveau zijn vermeld. De toetsvorm is afgestemd op de leerdoelen. Het panel heeft vastgesteld dat deze werkwijze valide toetsen oplevert.

Voor de betrouwbaarheid van de toetsing hanteert de opleiding het vier-ogenprincipe: naast de cursuscoördinator is een tweede docent betrokken bij het opstellen van een toets. Per toets worden vooraf de beoordelingscriteria, de normering en de cesuur opgesteld. Om de beoordelingscriteria aan te scherpen, houdt de opleiding periodiek 'kalibreersessies' tussen beoordelaars. Het aanwijzen van examinatoren door de examencommissie gebeurt aan de hand van vastgestelde criteria en stringente eisen, waarbij er stringenter eisen worden gesteld aan de examinatoren van integrale opdrachten en het afstudeerprogramma dan aan die van andere toetsen.

Intercollegiale coaching tussen examinatoren gebeurt (onder andere bij stage en professionele ontwikkelingslijn) om eenzelfde invulling te geven aan beoordelingscriteria. Belangrijke onderdelen worden door meerdere examinatoren beoordeeld, zoals het afstudeerprogramma en de integrale opdracht aan het einde van het propedeusejaar. De betrouwbaarheid van MC-toetsen monitort de opleiding via psychometrische analyses van de Universiteit Utrecht. Waar nodig wordt actie ondernomen, bijvoorbeeld door vragen te verwijderen die niet voldoen aan de kwaliteitscriteria.

Op het moment van de audit beschikken 22 docenten over een BKE-certificaat, waarvan twee door vrijstelling. Iets minder dan de helft van de docenten is in de afrondende fase of is met dit onderwerp bezig via een BDB-traject (Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid). Docenten met minder ervaring in toetsontwikkeling krijgen ondersteuning van ervaren collega's. Het panel waardeert deze manier van begeleiding.

Validiteit, betrouwbaarheid, maar ook eisen die aan toetsarchivering worden gesteld, verantwoordt de opleiding in de jaarrapportages van de jaarteam. Hierin geven de jaarteam aan wat er uit de evaluaties van hun toetsen kwam, wat er aan feedback vanuit de examencommissie en toetscommissie is gegeven en hoe zij dat hebben verwerkt in hun toetsen.

In de Studiehandleidingen heeft de opleiding de toetsvorm en –vereisten voor studenten inzichtelijk gemaakt. Uit het auditgesprek met de studenten blijkt dat zij tevoren goed weten waarop en hoe zij getoetst worden. Dit blijkt tevens uit de NSE (score: 3,59 voor 'duidelijkheid van criteria waarop beoordeeld wordt').

Afstudeerprogramma

Alle 11 kerntaken toetst de opleiding op eindniveau. Een systematische weergave hiervan heeft de opleiding geleverd in een bijlage bij haar KR. De student studeert af binnen een afstudeerprogramma van 30 EC. Conform het HU-beleid is het afstudeerprogramma een onderwijseenheid die een representatief beeld van het gerealiseerde eindniveau van de student oplevert. Met het afstudeerprogramma toetst de opleiding de belangrijkste kerntaken integraal. Het afstudeerprogramma voor voltijd en deeltijd is vanaf september 2015 identiek.

In de afstudeerfase tonen studenten aan over de startkwalificaties van een beginnend HR-professional te beschikken doordat zij zelfstandig een praktijkgericht onderzoek kunnen uitvoeren, gekoppeld aan een adviesaanvraag voor een externe opdrachtgever; e.e.a. heeft de opleiding vastgelegd in de studiehandleiding voor het afstuderen.

Het advies dat de student moet opleveren, betreft een verbetering en/of innovatie van een HR-thema of -activiteit, en/of een concreet eindproduct met een voorstel voor implementatie. De studenten leveren drie producten: (i) een adviesnota, (ii) een verantwoordingsverslag en (iii) een eindgesprek. De drie producten vullen elkaar aan en dekken integraal de voor het profiel van HR-adviseur belangrijkste kerntaken van clusters 3 (onderzoek- en adviesvaardigheden) en cluster 4 (professionele ontwikkeling). Zo komen aan bod: (i) de adviesvaardigheden en het oordeel van de opdrachtgever over het geleverde product (in het afstudeerverslag), (ii) de onderzoeks- en reflectievaardigheden en (iii) de professionele ontwikkeling (in het verantwoordingsverslag), (iv) het vermogen van de student om als volwaardige gesprekspartner op te treden en (v) de visie van de student op zijn ontwikkeling als HR-adviseur (eindgesprek). Dit zijn alle elementen van de opleidingsprofilering.

Het niveau van de afstudeeropdrachten wordt bij de start van het afstuderen gecheckt op omvang, relevantie (dekking van de kerntaken) en complexiteit. De check wordt uitgevoerd door de afstudeercommissie waarin een hogeschoolhoofddocent zitting heeft. Voor het afstudeerprogramma gelden aangescherpte kwaliteitseisen voor de toetsing. De afstudeeropdrachten worden beoordeeld door twee examinatoren. Bij de beoordeling van de adviesnota en het verantwoordingsverslag wordt tevens de feedback van de opdrachtgever meegenomen. Bij het eindgesprek kan de tweede beoordelaar een vertegenwoordiger van het werkveld zijn. Bij afwijkingen in beoordeling volgt overleg tussen beoordelaars. Indien er sprake is van een grote afwijking ($\geq 1,5$ punt verschil), kan een derde beoordelaar worden ingeschakeld. In die gevallen wordt altijd nagegaan waar de afwijking door komt. Indien eventuele onduidelijkheid van het beoordelingskader de afwijking veroorzaakt, wordt de interpretatie aangescherpt.

Het panel is positief over de invoering van de afstudeercommissie die toeziet op eenduidige beoordeling van de Plannen van Aanpak als borging van het afstudeerniveau.

Structureel organiseert de opleiding tweemaal per jaar kalibreersessies voor examinatoren. Als uitkomst van deze sessies schrijft de opleiding de interpretatie van de beoordelingscriteria uit, zodat alle examinatoren deze op dezelfde wijze hanteren.

Examencommissie en toetscommissie

De examencommissie is in 2014 ingesteld op instituutsniveau. De commissie bestaat uit vijf leden, waarvan één extern. Zij wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. De leden worden jaarlijks benoemd. Onder de examencommissie functioneert een toetscommissie.

Zoals blijkt uit het jaarplan en het jaarverslag van de examencommissie organiseert zij normvindingsessies voor toetsen, afstudeerchecks met lectoren, stelt zij richtlijnen op voor scheiding van begeleiding en beoordeling, en stelt zij kwaliteitseisen aan examinatoren.

In het kader van de Redesign deeltijd gaat de opleiding experimenteren met leerweg-onafhankelijke toetsen. Het is het panel gebleken dat de examen- en toetscommissie hierbij actief zijn betrokken. Het auditpanel heeft een examencommissie gezien die in positie is en de procedurele gang van zaken rondom de toetsing en examinering nauwlettend bewaakt; het panel beveelt de examencommissie aan om nog sterker dan nu het geval is te sturen op de inhoudelijke borging van het eindniveau.

Weging en Oordeel

In overweging genomen dat (i) het door de opleiding ingerichte systeem van toetsen en beoordelen leidt tot valide en betrouwbare toetsen, zeker nu de opleiding recent een afstudeercommissie heeft ingesteld die toeziet op de eenduidige beoordeling van Plannen van Aanpak en die het afstudeerniveau helpt borgen, alsook door de compenserende werking via het middelen van cijfers van onderdelen van de integrale opdrachten en het eindwerk op te heffen, (ii) studenten tevoren bekend zijn met de vorm en de inhoudelijke eisen van een toets en (iii) de examencommissie in positie is, komt het panel op standaard 3 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 een lijst met de afstudeeropdrachten van de afgelopen twee jaar. Daaruit heeft het panel van vijftien afgestudeerden de afstudeeropdracht met zo veel als mogelijk variatie in het eindcijfer gekozen en deze vervolgens bestudeerd (zie Bijlage V – Lijst geraadpleegde documenten). De variatie betrof voornamelijk 6- en 7-beoordelingen en verder de becijfering 8 en 9.

Bij twee van de afstudeeropdrachten uit studiejaar 2014-2015 had het panel twijfels over het niveau. Het betrof werkstukken die de opleiding als nipt voldoende had beoordeeld (5,8 en 5,9). Het panel plaatst in dezen kanttekeningen bij de begeleiding van de studenten omdat zij het afstudeertraject zijn ingegaan met een ‘verkeerde vraag’ en onvoldoende zijn bijgestuurd.

Het panel constateert dat het voorgeschreven afstudeerformat docenten en studenten in bovenstaande gevallen in de weg heeft gezeten. Hierdoor ontstonden afstudeerproducten die wel het format volgen maar niet voldoen aan het eindniveau.

Het panel kan het toegekende eindcijfer zes voor de beide werken billijken; het toont zich tevreden over de maatregelen van de opleiding om scherper te sturen op de plannen van aanpak (inclusief de onderzoeksvraag) van de studenten, de ophoging van de begeleidingsuren, de structurele kalibreersessies en de intervisie tussen senior en juniordocenten zoals vermeld onder standaard 3.

De overige afstudeeropdrachten die het panel heeft beoordeeld, vond het aan de maat en zonder uitzondering hbo-bachelorwaardig. Het panel vond met name de reflecties en het taalgebruik in de opdrachten van een hoog niveau.

Functioneren in de praktijk en vervolgopleiding

De vertegenwoordigers van het werkveld en alumni met wie het panel sprak, geven aan tevreden te zijn over hoe de afgestudeerden zich manifesteren in de praktijk. *“Het vermogen om met feedback om te gaan en zelfreflectie zijn hier belangrijker dan bij andere hogescholen, het zijn aanpakkers en zij spreken de vaktaal”*, aldus één van de werkveldvertegenwoordigers.

Weging en Oordeel

Overwegend dat (i) het afstudeerniveau van de HRM-bacheloropleiding aan de maat is, (ii) het werkveld positief is over de afgestudeerden van de opleiding, maar dat (iii) het voorgeschreven afstudeerformat van 2014-2015 niet in alle gevallen voldeed (iv) het panel in die afstudeerwerken nog mogelijkheden voor verbetering zag, met name waar het gaat om de begeleiding van de student bij de start van het afstudeertraject, beoordeelt het panel standaard 4 als ‘voldoende’.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De opleiding Human Resource Management, varianten voltijd en deeltijd, van de Hogeschool Utrecht is een hbo-opleiding die opleidt voor functies op de arbeidsmarkt waar veel vraag naar is. De opleiding hanteert een set eindkwalificaties die wat inhoud en niveau betreft arbeidsmarktconform zijn. De mogelijkheden voor studenten internationale ervaring op te doen, mogen uitgebreid worden. Zowel de kennis- als de vaardigheidscomponent zijn duidelijk in het curriculum verwerkt. De opleiding kent een leerlijn waarbinnen studenten onderzoeks- en adviesvaardigheden leren die nodig zijn voor een goede uitvoering van de HR-adviesrol, waarbij zij hun HR-advies vanuit een onderzoekende houding, op methodische wijze weten te onderbouwen. Studenten krijgen ruim de gelegenheid om hun kennis te tonen binnen de stage en integrale opdrachten. Het docententeam is goed toegerust om de studieonderdelen te verzorgen, het zorgsysteem is op orde. De voorzieningen zijn prima, getuige het veelvuldige gebruik ervan door studenten. De examencommissie is in positie en heeft zicht op de inhoudelijke borging van het eindniveau. Het niveau waartoe deze opleiding opleidt, is bachelorwaardig. Het niveau van de eindwerken is adequaat; alumni en werkveld onderschrijven dit. Al met al voor het auditpanel reden de beide varianten van de bacheloropleiding Human Resource Management van de Hogeschool Utrecht te beoordelen als 'voldoende'.

Het panel adviseert de NVAO de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van de Hogeschool Utrecht opnieuw te accrediteren voor een periode van zes jaar.

6. AANBEVELINGEN

Het panel formuleert ter verbetering van de opleiding de volgende aanbevelingen.

- Creëer voor studenten met internationale ambities meer mogelijkheden om leer-en studie-ervaring op te doen in het buitenland.
- Zorg ervoor dat studenten naast de adviesnota kunnen afstuderen op een variëteit aan beroepsproducten.
- Zorg binnen het creatievere afstudeerprogramma voor bijpassende flexibele afstudeerformats.
- Evalueer en controleer of de aanpassingen met betrekking tot de eerste fase van het afstuderen, te weten het instellen van de afstudeercommissie en het ophogen van de begeleidingsuren, heeft geleid tot minder ontsparingen in het vervolgtraject.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool Utrecht hbo-bachelor Human Resource Management voltijd/deeltijd	
Standaard	Oordeel
Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties	G
Standaard 2. Onderwijsleeromgeving	G
Standaard 3. Toetsing	G
Standaard 4. Gerealiseerde eindkwalificaties	V
Algemeen eindoordeel	V

11 Kerntaken van Landelijk opleidingsprofiel HRM2012+ De HR-professional ...	Dublin descriptoren
Cluster 1: brede HRM vakgebied <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kerntaak 1</i>: initieert en ontwikkelt activiteiten op de HR-werkterreinen in relatie tot institutionele en maatschappelijke ontwikkelingen zowel binnen de nationale als internationale context 	Kennis en inzicht Toepassen, Oordeelsvorming
Cluster 2: brede vakinhoudelijke kennis van HRD en HR <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kerntaak 2</i>: is verantwoordelijk voor de informatievoorziening op het gebied van HRM; • <i>Kerntaak 4</i>: ontwikkelt activiteiten op het terrein van interne- en externe-arbeidsmarkttransities; • <i>Kerntaak 5</i>: ontwikkelt activiteiten op het terrein van competentie ontwikkeling en talentmanagement, op medewerker- en organisatieniveau; • <i>Kerntaak 7</i>: maakt financiële verkenningen, berekeningen en kosten-baten-analyses op de HR-werkterreinen, en rapporteert daarover aan het management; • <i>Kerntaak 8</i>: anticipeert en reageert op ontwikkelingen in organisatiestrategie en organisatiecultuur, en vertaalt deze naar HR-werkterreinen. 	Kennis en inzicht
Cluster 3: onderzoek en adviesvaardigheden voor HR-adviesrol <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kerntaak 3</i>: adviseert het management over de inhoud en aanpak van de HR-werkterreinen; • <i>Kerntaak 10</i>: levert door het (zelfstandig) uitvoeren dan wel het beoordelen of begeleiden van praktijkgericht onderzoek een bijdrage aan de verbetering en innovatie van zijn organisatie en de beroepspraktijk. 	Toepassen, Oordeelsvorming, en Communicatie
Cluster 4: professionele ontwikkeling <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kerntaak 6</i>: adviseert het management over HR-activiteiten op een zodanige wijze dat (primaire) processen binnen de organisatie geoptimaliseerd worden; • <i>Kerntaak 9</i>: is in staat de rol van effectief HRM-leiderschap ten opzichte van het management vorm te geven; • <i>Kerntaak 11</i>: is een 'reflective practitioner', en is in staat om sturing te geven aan zijn eigen ontwikkeling en die van zijn omgeving. 	Oordeelsvorming, Communicatie en Leervaardigheden

BIJLAGE III Overzicht opleidingsprogramma voltijd-deeltijd

Programma Voltijd 2016-2017

Propedeuse	Periode	Onderwijsprogramma 2016-2017	EC
Jaar 1	A	Inleiding HRM en Organisatiekunde	5
	A/B	Inleiding Arbeidsrecht en sociaal zekerheidsrecht	5
	A/B	Kritisch denken en taalvaardigheid	5
	A/B	HRM in de praktijk	10
	B	Bedrijfskunde	5
	C	Motivatie en prestatie	5
	C	Bedrijfseconomie/ HRA	5
	C/D	HRD in de praktijk	10
	D	Duurzame inzetbaarheid van medewerkers	5
	D	Plannen van personeel	5
		Totaal aantal EC jaar 1	60
Hoofdphase	Periode	Onderwijsprogramma 2016-2017	EC
Jaar 2	A	Organisatiekunde: inrichtingsvraagstukken	5
	A/B	Business English online	5
	A	Praktijkgericht onderzoeken en adviseren A	5
	B/C	Praktijkgericht onderzoeken en adviseren B	5
	B/C/D	Praktijkgericht onderzoeken en adviseren C	10
	B/C	Leren en ontwikkelen door individuen	5
	B/C	Personeelsontwikkeling	10
	C	Leren en ontwikkelen door organisaties	5
	D	Strategic HRM	5
	D	Verdieping Arbeidsrecht	5
		Totaal aantal EC jaar 2	60
Jaar 3	A/B/C	Stage	35
	A	Maatwerk in arbeidsrelaties	5
	B/C	Praktijktoepassing theorie 1	5
	D	International HRM	5
	D	Praktijktoepassing theorie 2	5
	D	HR analytics	5
		Totaal aantal EC jaar 3	60
Jaar 4	A/B	Minor	30
	C/D	Afstudeerprogramma	30
		Totaal aantal EC jaar 4	60
		Totaal aantal EC hoofdphase (jaar 2 t/m 4)	180

Programma versnelde route 2016-2017

Propedeuse	Periode	Onderwijsprogramma 2016-2017	EC
Jaar 1	A	Inleiding HRM en Organisatiekunde	5
	A/B	Inleiding Arbeidsrecht en sociaal zekerheidsrecht	5
	A/B	Kritisch denken en taalvaardigheid	5
	A/B	HRM in de praktijk	10
	A	Bedrijfseconomie/HRA	5
	B	Plannen van Personeel	5
	B	Bedrijfskunde	5
	C	Motivatie en prestatie	5
	C	Organisatiekunde: inrichtingsvraagstukken	5
	C	Business English online	5
	C/D	HRD in de praktijk	10
	D	Duurzame inzetbaarheid van medewerkers	5
	D	Strategic HRM	5
	D	Verdieping Arbeidsrecht	5
	C/D	Praktijkgericht onderzoeken en Adviseren A	5
		Totaal aantal EC jaar 1	85
Hoofdphase	Periode	Onderwijsprogramma 2016-2017	EC
Jaar 2	A	Leren en ontwikkelen door individuen	5
	A/B	Praktijkgericht onderzoeken en adviseren B&C	15
	B	Leren en ontwikkelen door organisaties	5
	B/C	Personeelsontwikkeling	10
	C/D	Stage	35
	C	Praktijktoepassing theorie 1	5
	D	Praktijktoepassing theorie 2	5
		Totaal aantal EC jaar 2	80
Jaar 3	A	Maatwerk in arbeidsrelaties	5
	A/B	Minor	30
	B	HR analytics	5
	C	International HRM	5
	C/D	Afstudeerprogramma	30
		Totaal aantal EC jaar 3	75
		Totaal aantal EC hoofdphase	155

Programma Deeltijd 2016-2017

Propedeuse	Periode	Onderwijsprogramma 2015- 2016 (voor 2016 – 2017 geen instroom propedeuse i.v.m. re-design)	EC
Jaar 1	A	Inleiding HRM en Organisatiekunde	5
	A/B	HRM in de praktijk	10
	A/B	Beroepsgerichte ontwikkeling 1	10
	B	Inleiding Arbeidsrecht en sociale zekerheid	5
	C	Motivatie en prestatie	5
	C/D	HRD in de praktijk	10

	C/D	Beroepsgerichte ontwikkeling 2	10
	D	Duurzame inzetbaarheid van medewerkers	5
		Totaal aantal EC jaar 1	60
Hoofdphase	Periode	Onderwijsprogramma 2016-2017	EC
Jaar 2	A	Organisatiekunde: inrichtingsvraagstukken	5
	A	Bedrijfseconomie/ HRA	5
	A/B/C/D	Praktijkgericht onderzoeken en adviseren	15
	A/B	Beroepsgerichte ontwikkeling 3	10
	B	Leren en ontwikkelen door individuen	5
	C	Leren en ontwikkelen door organisaties	5
	C/D	Beroepsgerichte ontwikkeling 4	10
	D	Inleiding Arbeidsrecht en sociale zekerheid	5
		Totaal aantal EC jaar 2	60
Jaar 3	A	Strategic HRM	5
	A/B	De effectiviteit van HRM en HRD	10
	A/B/C/D	Begeleide praktijktijd	20
	B	International HRM	5
	C	Maatwerk in arbeidsrelaties	5
	C/D	Sociale innovatie	10
	D	Verdieping Arbeidsrecht	5
		Totaal aantal EC jaar 3	60
Jaar 4	A/B	Minor	30
	C/D	Afstudeerprogramma	30
		Totaal aantal EC jaar 4	60
		Totaal aantal EC jaar hoofdphase (jaar 2 t/m 4)	180

Programma Deeltijd 2016-2017

Propedeuse	Periode	Onderwijsprogramma 2015- 2016 (voor 2016 – 2017 geen instroom propedeuse i.v.m. re-design)	EC
Jaar 1	A	Inleiding HRM en Organiseatiekunde	5
	A/B	HRM in de praktijk	10
	A/B	Beroepsgerichte ontwikkeling 1	10
	B	Inleiding Arbeidsrecht en sociale zekerheid	5
	C	Motivatie en prestatie	5
	C/D	HRD in de praktijk	10
	C/D	Beroepsgerichte ontwikkeling 2	10
	D	Duurzame inzetbaarheid van medewerkers	5
			Totaal aantal EC jaar 1
Hoofdfase	Periode	Onderwijsprogramma 2016-2017	EC
Jaar 2	A	Organiseatiekunde: inrichtingsvraagstukken	5
	A	Bedrijfseconomie/ HRA	5
	A/B/C/D	Praktijkgericht onderzoeken en adviseren	15
	A/B	Beroepsgerichte ontwikkeling 3	10
	B	Leren en ontwikkelen door individuen	5
	C	Leren en ontwikkelen door organisaties	5
	C/D	Beroepsgerichte ontwikkeling 4	10
	D	Inleiding Arbeidsrecht en sociale zekerheid	5
			Totaal aantal EC jaar 2
Jaar 3	A	Strategic HRM	5
	A/B	De effectiviteit van HRM en HRD	10
	A/B/C/D	Begeleide praktijktijd	20
	B	International HRM	5
	C	Maatwerk in arbeidsrelaties	5
	C/D	Sociale innovatie	10
	D	Verdieping Arbeidsrecht	5
		Totaal aantal EC jaar 3	60
Jaar 4	A/B	Minor	30
	C/D	Afstudeerprogramma	30
			Totaal aantal EC jaar 4
		Totaal aantal EC jaar hoofdfase (jaar 2 t/m 4)	180

BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding Human Resource Management. Hogeschool Utrecht.

Varianten: Voltijd / Voltijd driejarige versnelde route / deeltijd inclusief deeltijd re-design

Locatie: Padualaan 101 Utrecht (de Uithof)

Datum locatiebezoek: 12 december 2016

Tijd	Gesprekspartners	Gespreksonderwerpen
08.15–08.30	Inloop & ontvangst auditpanel	
08.30–09.30	Vooroverleg auditpanel	- vooroverleg - bestudering documenten ter inzage (lokaal 2.208)
09.30–09.35	Kennismaking en vaststellen agenda door de voorzitter van het panel	<i>Kennismaking MT en vaststellen agenda</i> - eigenheid opleiding / positionering & profilering
09.35–10.30	Gesprek met het management <ul style="list-style-type: none"> • Mevr. Drs. E. (Eva) Reuling; directeur IAO • Mevr. Drs. J. (Josefien) Paap; namens het management; leidinggevende HRM • Mevr. Dr. J. (Josje) Dikkers; Hogeschoolhoofddocent en voorzitter Curriculum Commissie • Dhr. Dr. L. (Laurens) de Graaf; lector 	- re-design deeltijd opleiding (addendum bij de KR) - ambities van de opleiding - hbo-niveau - relatie met en tot het beroepenveld - internationale oriëntatie - onderzoeksdimensie en de relatie tot het lectoraat
10.30–10.45	Pauze / Intern overleg auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
10.45–10.50	Demonstratie van de didactiek van de Integrale Opdracht <ul style="list-style-type: none"> • Mevr. H. (Hellie) de Kubber; Master in Learning & Development; docent 	<i>Samenhangende onderwijsleeromgeving:</i> - inhoud en vormgeving programma - eigen inkleuring programma - onderzoekslijn - lectoraat en kenniskring - interactie onderwijs en onderzoek - praktijkcomponenten / stage - internationale component - aansluiting instromers - relatie docenten beroepenveld - eigen deskundigheid docenten - opleidingsspecifieke voorzieningen - toetsen en beoordelen - borging niveau - stage - honours programma
10.50-11.45	Docenten en de voorzitter van onze OC <ul style="list-style-type: none"> • Dhr. Dr. S. (Sjoerd) van den Heuvel; Hogeschool Hoofddocent • Mevr. P. (Paula) Veltink MSc; lid curriculum-commissie (kennislijn) tevens docent deeltijd-team en lid projectgroep re-design deeltijd • Mevr. M. (Miranda) Inklaar MSc; lid curriculum-commissie (professionele ontwikkelingslijn); internationalisering; stage en honours • Mevr. Drs. F. (Fenke) Kooi; lid curriculum-commissie (onderzoeks- en advieslijn); integrale opdrachten • Dhr. Drs. J. (Joost) van Andel; coördinator Voltijd driejarige route; slb • Mevr. Drs. J. (Jennifer) van Triest; coördinator afstuderen <p>Alle docenten zijn tevens afstudeerbegeleider en beoordelaar van eindwerkstukken.</p>	
11.45–12.00	Pauze / Intern overleg auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage

Tijd	Gesprekspartners	Gespreksonderwerpen
12.00–12.45	Studenten <ul style="list-style-type: none"> Dhr. P. (Peter) van Breeschoten, 1^e jaars student Voltijd Dhr. C.(Cas) van de Berg, 2^e jaars student Voltijd Mevr. N. (Nadine) El Hassani; 3^e jaars student Versnelde Route Dhr. S. (Sander) Bijlsma; 4^e jaars student met afstudeer-ervaring Dhr. R. (Rens) de Wijs; voorzitter OC; 4^e jaars student Voltijd Mevr. L (Lynn) Mol; lid OC; 4^e jaars student Voltijd Mevr. D. (Debbie) Depaep; 3^e jaars student deeltijd; recruiter bij Rabobank; tevens betrokken bij re-desing deeltijd opleiding Mevr. M. (Marlijn) van den Aardweg; 4^e jaars student deeltijd; HR-functionaris Koninklijke Landmacht (burgerfunctie), tevens betrokken bij re-design deeltijd opleiding 	<ul style="list-style-type: none"> aansluiting kwaliteit en relevantie programma studeerbaarheid / studiebegeleiding kwaliteit docenten opleidingsspecifieke voorzieningen toetsen en beoordelen betrokkenheid bij re-design deeltijd
12.45–13.30	Lunch auditpanel in inzage-lokaal	<ul style="list-style-type: none"> intern overleg bestudering documenten ter inzage in lokaal 2.208
13.30–14.30	Open spreekuur in ruimte 0.123	
13.30–13.45	Rondleiding opleiding specifieke voorzieningen/lessituaties Mevr. Drs. C. (Caroline) Leeuwenkamp; leidinggevende HRM	<ul style="list-style-type: none"> verificatie opleidingsspecifieke voorzieningen bezoek specifieke lessituaties/bijwonen van lessen o.i.d.
13.45–14.30	Voortzetting materiaalinzage in lokaal 2.208	<ul style="list-style-type: none"> bestudering documenten ter inzage
14.30–15.30	Examencommissie (waaronder toetscommissie) <ul style="list-style-type: none"> Mevr. Drs. A. (Ariana) van Velzen; voorzitter examencommissie. Mevr. Mr. Drs. M. (Marja) van de Poll; vice-voorzitter examencommissie. Dhr. Drs. T. (Thijs) Verheijen; voorzitter toetscommissie Mevr. Drs. N. (Nathalie) van Hooff; lid toetscommissie 	<ul style="list-style-type: none"> kwaliteitsborging toetsen en beoordelen kwaliteitsborging afstuderen bevoegdheden, taken en rollen relatie tot het management
15.30–15.45	Pauze / Intern overleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> intern overleg bestudering documenten ter inzage bepalen pending issues

Tijd	Gesprekspartners	Gespreksonderwerpen
15.45–16.30	<p>Werkveldvertegenwoordiging</p> <ul style="list-style-type: none"> Mevr. Drs. E. (Ester) de Kleer; Strategisch adviseur HR ontwikkeling en onderwijs Politie Staf Korpsleiding Directie HRM; lid beroepenveld commissie HRM Mevr. S. (Sandra) van Blitterswijk BA; Management Development Manager bij Aegon; lid beroepenveldcommissie HRM Dhr. K. (Koos) Gloudemans BBA Teamleader HRM Recruitment & Mobility Center; Royal HaskoningDHV; praktijkbegeleider stages Voltijd Mevr. Drs. N. (Nicole) Verlangen; strategisch HR-adviseur gemeente Woudenberg <p>Alumni</p> <ul style="list-style-type: none"> Dhr. S. (Sander) ten Kate BA; HR-coördinator bureau Perffectie; vice voorzitter NVP Young Professionals Mevr. L. (Laura) Molenaar-Breugem BA; HR adviseur bij NedCargo - Van Uden Logistics BV Mevr. E. (Esther) van der Walle BA; HRM-adviseur Groene Hart Ziekenhuis Gouda; Oud-bestuurslid Alumnivereniging De Nijenburgh 	<p><u>Gespreksonderwerpen Alumni:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> kwiteit en relevantie van de opleiding (programma, docenten) functioneren in de praktijk of vervolgopleiding <p><u>Gespreksonderwerpen Werkveld:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> actuele ontwikkelingen en doorvertaling naar programma andere wensen vanuit het werkveld eigen inkleuring opleiding stage en begeleiding onderzoekcomponent gerealiseerd niveau
16.30–16.45	<p>Pending issues</p> <p><i>(alle gesprekspartners zijn hiervoor beschikbaar)</i></p>	- p.m.
16.45–17.45	Intern overleg auditpanel	- bepaling voorlopige beoordeling
17.45	Terugkoppeling	

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende opleiding 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 varianten voltijd en deeltijd.

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 achtneming 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.

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 dual), 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.

Het auditpanel beoordeelt op grond van de beslisregels deze opleiding voor zowel de variant voltijd als de variant deeltijd als 'voldoende': alle standaarden zijn minimaal 'voldoende' en één standaard is als goed beoordeeld.

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.
- Toets- en onderwijsbeleid.
- Overzicht van het ingezette personeel:
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid.
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar.
- Professionaliseringsplan IAO 2016-2019.
- Jaarverslag en jaarplan examencommissie en verslagen opleidingscommissie.
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen. Waaronder diverse Integrale Oprachten.
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.
- NSE 2016.

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken bekeken³:

Aantal	Studentnummer	Variant
1	1564876	Voltijd/Versneld
2	1582122	Voltijd/Versneld
3	1629171	Voltijd/Versneld
4	1612076	Voltijd/Versneld
5	1620000	Voltijd/Versneld
6	1632179	Deeltijd
7	1647795	Voltijd/Versneld
8	1609227	Voltijd/Versneld
9	1642833	Voltijd/Versneld
10	1645156	Voltijd/Versneld
11	1582914	Voltijd/Versneld
12	1601750	Voltijd/Versneld
13	1605212	Deeltijd
14	1606450	Deeltijd
15	1615166	Voltijd/Versneld

³ 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. L.M. Beukema	Lid	x	x	x	x		
Dr. M.J. van Riemsdijk	Lid	x	x	x	x	x	
R. Bosch	Student-lid						x
J.D. Schakenbos	Secretaris					x	
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. L.M. Beukema	Mevrouw Beukema is lector Duurzaam HRM bij het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool en zelfstandig adviseur.
dhr. dr. M.J. van Riemsdijk	De heer Van Riemsdijk is sinds 1992 als docent verbonden aan de UT, bij de faculteit Management & Bestuur. Sinds 1 september 2005 is hij benoemd tot lector Strategisch Human Resource Management voor het gelijknamige lectoraat.
dhr. R. Bosch	De heer Bosch is derdejaars student HRM aan de Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
dhr. J.D. Schakenbos	NVAO-gecertificeerd secretaris sinds oktober 2016
dhr. H.R. van der Made	NVAO-gecertificeerd secretaris sinds september 2010

Op 3 oktober 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 Utrecht, 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