

NVAO • NEDERLAND

# TOETS NIEUWE OPLEIDING

HBO-MASTER

INTEGRALE BEDRIJFSVOERING

De Haagse Hogeschool

ADVIESRAPPORT

18 JANUARI 2022

## Inhoud

1	Procedure NVAO .....	3
2	Nieuwe opleiding.....	4
	2.1 Algemene gegevens.....	4
	2.2 Profiel .....	4
	2.3 Panel .....	4
3	Oordeel.....	5
4	Sterke punten.....	6
5	Aanbevelingen .....	7
6	Beoordeling .....	8
	6.1 Standaard 1: Beoogde leerresultaten.....	8
	6.2 Standaard 2: Onderwijsleeromgeving.....	11
	6.3 Standaard 3: Toetsing .....	15
	6.4 Graad en CROHO-onderdeel .....	17

# 1 Procedure NVAO

Het succesvol doorlopen van een procedure toets nieuwe opleiding (TNO) is een voorwaarde voor erkenning door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Pas na deze kwaliteitstoets kan de instelling de bij de opleiding behorende wettelijk beschermde getuigschriften of diploma's afgeven.

De procedure voor een nieuwe opleiding is iets anders dan voor bestaande opleidingen die al zijn geaccrediteerd. Een TNO is een *plan*beoordeling. Na accreditatie valt ook de nieuwe opleiding onder de reguliere accreditatieprocedure.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteit van de nieuwe opleiding tijdens een locatiebezoek aan de universiteit of hogeschool. Een discussie tussen *peers* vormt de basis van de beoordeling en resulteert in een adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn opvraagbaar bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden zoals beschreven in het Beoordelingskader voor de beperkte toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2019, nr. 3198). Over de standaarden geeft het panel een gemotiveerd oordeel op een driepuntsschaal: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding, ook op een driepuntsschaal: positief, positief onder voorwaarden, of negatief.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel alsook de sterke punten en aanbevelingen. Op basis van dit rapport neemt de NVAO een accreditatiebesluit. Een beknopt adviesrapport is eveneens beschikbaar. De NVAO publiceert beide rapporten.<sup>1</sup>

Als gevolg van de beperkende omstandigheden door COVID-19 geldt voor deze toetsing een tijdelijke NVAO-procedure.

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de (tijdelijke) TNO-procedure is te vinden op [www.nvao.net](http://www.nvao.net).

---

<sup>1</sup> <https://www.nvao.net/nl/besluiten>

## 2 Nieuwe opleiding

### 2.1 Algemene gegevens

<b>Instelling</b>	De Haagse Hogeschool
<b>Opleiding</b>	hbo-master Integrale Bedrijfsvoering
<b>Varianten</b>	Voltijd
<b>Graad</b>	Master of Science
<b>Afstudeerrichtingen</b>	-
<b>Locatie</b>	Den Haag
<b>Studieomvang</b>	60 EC <sup>2</sup>
<b>Croho<sup>3</sup> onderdeel</b>	Economie

### 2.2 Profiel

De Haagse Hogeschool (HHs) verzorgt vanuit acht faculteiten voor circa 27.000 studenten een breed palet aan opleidingen op associate degree-, bachelor- en masterniveau. Per collegejaar 2022-2023 heeft de Faculteit Management & Organisatie het voornemen te starten met de hbo-master Integrale Bedrijfsvoering.

Deze opleiding beoogt studenten op te leiden voor een management- of adviesfunctie op het gebied van integrale bedrijfsvoering. Studenten leren bruggen te slaan tussen diverse disciplines, belangen en belanghebbenden binnen publieke of private organisaties. Afgestudeerden zijn breed inzetbaar en combineren een overkoepelende blik met diepgaande kennis van één of meer ondersteunende diensten. Deze voltijdse doorstroommaster is bedoeld voor afgestudeerden van een zestal geselecteerde (of gelijkwaardige) bacheloropleidingen. Hiermee wil de HHs de diverse doelgroep uit de omgeving de mogelijkheid bieden om zo ver door te studeren als voor hen mogelijk is.

### 2.3 Panel

#### Samenstelling

- Frank Vriens (*voorzitter*), onderwijsdeskundig adviseur bij de Avans Hogeschool en senior beleidsadviseur Leer- en Innovatiecentrum (LIC) Avans Hogeschool;
- Aarti Roeplal, senior beleidsmedewerker Financiën bij Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat; adviseur over financiële vraagstukken en financieel coördinator voor de directie;
- Joep C. de Jong, directeur van JLS International B.V. Expertise in Appreciative Inquiry en organisational development;
- Janique Scharenborg (*student-lid*), studente master Pedagogische Wetenschappen (Onderwijs & Innovatie), Vrije Universiteit Amsterdam.

#### Ondersteuning

- Reinier Gerritzen (*secretaris*)
- Lieve Desplenter (*procescoördinator*)

#### Locatiebezoek

Digitaal, 25 november 2021

---

<sup>2</sup> European Credits

<sup>3</sup> Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs

### 3 Oordeel

Het NVAO-panel oordeelt positief over de kwaliteit van de hbo-master Integrale Bedrijfsvoering (MIB) van De Haagse Hogeschool. De opleiding voldoet aan de drie standaarden van het NVAO-kader voor de beperkte toetsing.

Deze opleiding is met name bedoeld voor studenten die de bacheloropleidingen Facility Management, Bedrijfskunde, Technische Bedrijfskunde, Finance & Control, Human Resources Management of HBO-ICT (Business & Data Management) van De Haagse Hogeschool hebben afgerond. De hbo-master Integrale Bedrijfsvoering leidt studenten op tot professionals die met hun vakinhoudelijke competenties uit de bachelor vanuit een integrale blik kunnen kijken naar organisatorische vraagstukken. Zo leren zij verschillende invalshoeken te combineren om deze vraagstukken op te lossen. Studenten kunnen na afronding van de opleiding zowel binnen de (lokale) overheid als in de commerciële sector gaan werken in een advies- of (op termijn) managementfunctie op het gebied van integrale bedrijfsvoering. Het panel stelt vast dat er nog geen vergelijkbare opleiding is op dit terrein en dat de MIB overtuigend aantoont dat het werkveld veel behoefte heeft aan deze professionals.

Het uitdagende en intensieve programma duurt één jaar en bestaat uit vier periodes. Studenten werken individueel aan kennisopdrachten. Daarnaast is een sterk punt van de opleiding dat studenten uit verschillende vakgebieden in teams samenwerken aan integrale praktijkvraagstukken. De afstudeeropdracht is een individuele onderzoekopdracht voor een opdrachtgever uit het werkveld.

Het kernteam van vier docenten maakt een sterke indruk op het panel. Daarnaast zijn ook veel lectoren en gastdocenten bij het programma betrokken. Zo krijgen studenten vanuit verschillende invalshoeken goed zicht op actuele en relevante praktijkthema's. Ook voor professionele ontwikkeling is tijdens het programma veel ruimte. De opleiding start met een meerdaagse introductie, hanteert een regielijn met een ontwikkelingsgericht portfolio en aan het eind van de opleiding krijgen studenten een assessment over hun ontwikkeling.

Samenvattend positioneert de hbo-master Integrale Bedrijfsvoering zich overtuigend als een nieuw profiel waar het werkveld om vraagt. Studenten met een passende vooropleiding kunnen zich aan de hand van deze master doorontwikkelen alvorens zij hoger gekwalificeerd de arbeidsmarkt betreden.

Standaard	Oordeel
1. Beoogde leerresultaten	Voldoet
2. Onderwijsleeromgeving	Voldoet
3. Toetsing	Voldoet
<b>Eindoordeel</b>	<b>Positief</b>

## 4 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Uniek profiel – De hbo-master Integrale Bedrijfsvoering (MIB) leidt studenten op voor een profiel waar het werkveld behoefte aan heeft maar waarvoor nu nog geen opleidingen bestaan.
2. Uitgebreid voorwerk – Het profiel van de MIB-er is tot stand gekomen na uitgebreid vooronderzoek waarin verschillende werkveldpartners zijn geraadpleegd.
3. Ontwikkelingsgericht team – Het opleidingsteam is permanent in gesprek met elkaar en met andere betrokkenen om de opleiding verder te verbeteren.
4. Betrokken lectoren – Lectoren uit verschillende lectoraten en kenniscentra zijn nauw betrokken bij het onderwijs en onderzoek.
5. Bewust van eigen doelgroep – De Haagse Hogeschool richt zich met deze doorstroommaster sterk op haar eigen bachelorstudenten die zich willen en kunnen doorontwikkelen.
6. Multidisciplinaire instroom – Studenten vanuit verschillende bacheloropleidingen werken in groepen met elkaar samen. Dit versterkt het integrale karakter van de opleiding.
7. Actieve examencommissie – De examencommissie is sterk betrokken bij de ontwikkeling en kwaliteit van deze opleiding.

## 5 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de opleiding doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de kwaliteit van de opleiding.

1. Internationalisering – Laat het internationale perspectief op Integrale Bedrijfsvoering en de internationaal georiënteerde mogelijkheden voor studenten nog explicieter aan bod komen in het profiel en het programma.
2. Focus op uitvoering – Ga over tot verdere invulling en uitvoering van het programma en benut in een later stadium de ontwikkelingsgerichte kwaliteit van het team om de opleiding waar nodig of wenselijk verder te verbeteren.
3. Adviezen examencommissie – Volg de adviezen van de examencommissie ruim voor aanvang van de opleiding op.
4. Instroom – Houd de verwachte omvang van de instroom goed in de gaten. Zet tijdig de reeds geformuleerde mogelijke acties in werking om de gewenste uitgangspunten van de opleiding voor alle studenten te bereiken.
5. Studeerbaarheid – Monitor tijdens de opleiding of de beoogde maatregelen om piekbelasting te voorkomen hun doel bereiken en stuur indien nodig tijdig bij.
6. Opleidingscommissie – Leg de onafhankelijke rol van de opleidingscommissie goed vast. Zorg ervoor dat docenten die zowel lid zijn van de opleidingscommissie als examencommissie voldoende onafhankelijk zijn.

## 6 Beoordeling

### 6.1 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.*

#### Oordeel

Voldoet

#### Bevindingen en overwegingen

##### *Profiel*

De hbo-master Integrale Bedrijfsvoering (MIB) beoogt studenten met een geselecteerd aantal (of gelijkwaardige) bachelor-diploma's uit het domein Economie en IT op te leiden tot generalisten die als (verander)manager of adviseur integrale bedrijfsvoering verschillende disciplines en diensten zoals Human Resources Management (HRM), Finance, IT en Facility Management bijeen kunnen brengen. Kenmerkend voor de afgestudeerde MIB-er is dat deze vanuit een helicopterview een holistische blik op bedrijfsvoering combineert met diepgaande kennis van één of meer ondersteunende diensten. De MIB-er heeft een onderzoekende houding en kan verschillende disciplines, belangen en belanghebbenden verenigen. De noodzaak voor dit profiel onderbouwt De Haagse Hogeschool (HHs) in het informatiedossier met behulp van uitgebreid werkveldonderzoek en deskresearch naar verschillende grote ontwikkelingen in het vakgebied.

Het panel constateert dat de opleiding met dit unieke profiel voorziet in een masteropleiding die in deze vorm nog niet bestaat en volgt de opleiding in de onderbouwing van het belang hiervan. Uit de gesprekken blijkt dat bij zowel management, opleiding, lectoren als werkveld een consistent en breed gedragen visie leeft op het profiel van de MIB-er. Het panel prijst de doorgaande constructieve dialoog met alle betrokkenen op basis waarvan de opleiding tot stand is gekomen. Tevens is de multidisciplinaire samenstelling van de studentpopulatie een sterk punt. Deze ondersteunt de holistische visie van de opleiding en bevordert de integrale kijk van studenten op vraagstukken.

##### *Aansluiting werkveld*

Het beoogde profiel is tot stand gekomen na een gedegen vooronderzoek. Uit het dossier en de gesprekken blijkt dat de opleiding verscheidene interviews heeft gehouden met specialisten en managers uit diverse vakgebieden en organisaties en tevens een vacatureanalyse heeft uitgevoerd. In eerste instantie was de vraag uit het werkveld om een hbo-master Facility Management op te richten. Dit vertrekpunt is gedurende het ontwikkeltraject uiteindelijk uitgemond in een opleiding gericht op integrale bedrijfsvoering. Dit is voor het panel een teken dat de opleiding goed heeft geluisterd naar wat nu de daadwerkelijke vraag vanuit de praktijk is.

In de gesprekken geven de werkveldvertegenwoordigers nadrukkelijk aan dat er een sterke behoefte is aan deze MIB-ers. Vrijwel alle grotere vraagstukken die in organisaties spelen zijn multidisciplinair, interdisciplinair en/of afdelingsoverstijgend en kunnen niet goed vanuit één vakgebied worden aangevlogen. De huidige pas afgestudeerden én professionals zijn sterk gefocust op hun eigen professie. De MIB-er kijkt met een meer overstijgende, integrale blik naar de verschillende elementen van het vraagstuk.



De leden van de Raad van Advies bevestigen in de gesprekken dat zij in het ontwikkeltraject meermalen zijn geconsulteerd over het profiel, de leerresultaten en de praktijkopdrachten. Ze geven aan dat goed naar hen is geluisterd en dat hun input duidelijk terug te zien is in de opleiding. Het panel stelt vast dat deze opleiding echt in samenspraak met het werkveld tot stand is gekomen en dat het profiel voorziet in een duidelijke behoefte vanuit de praktijk. MIB-ers kunnen straks op veel verschillende plekken terecht in de profit- en non-profitsector.

Wel is in de gesprekken nog niet helemaal duidelijk geworden in welke specifieke startfuncties op master-niveau de afgestudeerde MIB-er straks terecht kan. Gezien het nieuwe profiel is dit op zich niet verwonderlijk en de werkveldpartners die het panel sprak hebben hier ook al wel een beeld bij. Het panel adviseert om de mogelijke startfuncties in het vervolgtraject nader te concretiseren in overleg met het werkveld en studenten hierin mee te nemen.

#### *Eindcompetenties en beroepsrollen*

De MIB is een nieuw profiel waarvoor nog geen landelijk opleidingsprofiel bestaat. Derhalve is de opleiding zelf aan de slag gegaan om hier invulling aan te geven. Na uitgebreide deskresearch en consultatie met het werkveld is de opleiding tot zeven eindcompetenties gekomen. Deze MIB-competenties zijn generiek geformuleerd en beschrijven de beroepstaken, -handelingen, en -houding die een afgestudeerde MIB-er moet beheersen.

Op basis van dit competentieprofiel heeft de opleiding vier beroepsrollen geformuleerd die de MIB-er zal vervullen. Deze beroepsrollen zijn de 'adviseur', 'veranderaar', 'innovator' en 'manager'. De vertegenwoordigers van het werkveld geven in de gesprekken aan dat de gekozen beroepsrollen representatief zijn voor het werk dat de MIB straks zal doen. Aan deze beroepsrollen zijn leeruitkomsten gekoppeld waarin de Body of Knowledge en Skills (BoKS) van de opleiding verwerkt is. Elke onderwijsperiode staat een beroepsrol centraal en gaat de student aan de slag met de leeruitkomsten die met die rol corresponderen. Het profiel kent ook nog twee roloverstijgende identiteiten, namelijk 'onderzoeker' en 'professional', die de criteria beschrijven voor de ontwikkeling van het onderzoekend vermogen en de eigen professionaliteit van de student.

Het panel heeft voorafgaand aan de visitatiedag wat moeten puzzelen op de samenhang tussen competenties, rollen en leeruitkomsten en de verschillende terminologieën die in het dossier worden gebruikt. Het heeft deze bevinding tijdens de visitatiedag voorgelegd aan de opleiding. De opleiding kan zich voorstellen dat dit niet direct duidelijk was en erkent hiermee ook te hebben geworsteld in het ontwikkeltraject. De achtergrond van deze opzet ligt in het feit dat de opleiding voor het profiel met een blanco pagina moest beginnen. Het vertrekpunt zijn de competenties geworden als beoogde leerresultaten. Vervolgens zijn de beroepsrollen geformuleerd om verdere invulling te geven aan het profiel en aan de vormgeving van het onderwijs in vier periodes. Uiteindelijk zijn al deze elementen aan elkaar gekoppeld en ligt er voor de opleiding een werkbaar geheel. De competenties en daaruit voortvloeiende leeruitkomsten per beroepsrol zijn elke periode de uitgangspunten voor de ontwikkeling en beoordeling van de student.

Met behulp van deze toelichting constateert het panel dat de beoogde leerresultaten passen bij het profiel. De competenties, beroepsrollen en leeruitkomsten bieden helderheid en richting voor de student en de samenhang tussen de verschillende elementen is voldoende duidelijk. Wellicht kan de opleiding hier in de doorontwikkeling op termijn voor zichzelf nog vereenvoudiging in aanbrenen.

### *Niveau*

De opleiding heeft op verschillende manieren geborgd dat het eindniveau van de leerresultaten op masterniveau is. Ten eerste heeft zij een koppeling gemaakt tussen de eindcompetenties en de Dublin Descriptoren en het kwalificatieraamwerk NLQF, niveau 7. Het dossier bevat hiervan een duidelijk en herleidbaar overzicht inclusief de meetinstrumenten per competentie. Ten tweede wordt het masterniveau geborgd door de verbinding met de lectoraten en kenniscentra. Deze zijn sterk betrokken geweest bij de totstandkoming van de opleiding en hebben straks ook een belangrijke rol bij de uitvoering van het programma. Deze betrokkenheid is tijdens de gesprekken ook overtuigend bevestigd door de lectoren. Tot slot blijkt uit het dossier en de gesprekken dat de examencommissie vooraf heeft vastgesteld dat alle leeruitkomsten vanaf aanvang van de opleiding op masterniveau worden getoetst. Voorgaande geeft het panel het vertrouwen dat het de opleiding op het juiste niveau wordt aangeboden.

### *Internationale perspectief*

Uit het dossier blijkt dat de eindcompetenties zijn getoetst met de internationale beroepsvereniging EuroFM. Tijdens de gesprekken kwam verder naar voren dat de opleiding de internationale component terugziet in de samenwerking met het internationaal georiënteerde Haagse werkveld en door de inbreng van vraagstukken vanuit het internationale netwerk van de lectoraten. Toch is het panel van mening dat de internationale oriëntatie van de opleiding hiermee nog onderbelicht blijft. Het doet de opleiding de aanbeveling om het internationale perspectief op integrale bedrijfsvoering nader te expliciteren in de profilering en goed te monitoren of deze voornemens in het programma ook voldoende werkelijkheid worden voor alle studenten.

### *Doorstroommaster*

Het panel heeft met de opleiding gesproken in hoeverre de keuze voor een 1-jarige doorstroommaster logisch is. Integrale bedrijfsvoering is een complex gebied. Een 2-jarige master of een professionele master in deeltijd voor mensen met werkervaring zou wellicht ook passend zijn. De opleiding heeft het panel tijdens de gesprekken kunnen overtuigen van de gemaakte keuzes. De onderbouwing hiervan valt uiteen in twee delen.

De eerste reden ligt in lijn met het profiel en de missie van de HHs. Als hogeschool in een grote stad heeft zij een emancipatoire functie om de zeer diverse doelgroep van studenten te helpen zichzelf maximaal te ontwikkelen. Daarom biedt zij een doorlopende lijn aan van associate degree tot master. Een groot deel van de doelgroep zal na hun bachelor niet zo snel een master aan de universiteit volgen. Een hbo-master aan de instelling waar zij al vertrouwd mee zijn, is een meer voor de hand liggende keuze. Een doorstroommaster voorziet in deze behoefte. Uit een eerste inventarisatie blijkt ook dat er onder studenten van de HHs meer dan voldoende belangstelling is voor deze doorstroommaster.

De tweede reden ligt in lijn met het profiel van de opleiding. Deze hbo-master stelt studenten met een specifieke bacheloropleiding in staat om met een meer overstijgende en integrale blik naar vraagstukken te kijken. De verworven kennis en vaardigheden kunnen ze vervolgens meenemen in de praktijk waar ze verder leren. Het werkveld bevestigt dit in de gesprekken en geeft aan dat het beoogde profiel met een 1-jarige doorstroommaster kan worden gerealiseerd.

Het panel stelt vast dat de opleiding op basis van uitgebreid voorwerk en een intensieve dialoog met alle betrokkenen is gekomen tot een onderscheidend profiel van de MIB-er waaraan een sterke behoefte is vanuit het werkveld. De leerresultaten zijn passend bij het beoogde profiel en de MIB biedt deze op het masterniveau aan. De keuzes die de opleiding in het ontwikkeltraject heeft gemaakt, zijn goed te volgen en in lijn met die visie van de HHs op

het maximaal faciliteren van de ontwikkeling van de doelgroep. Het internationale perspectief van de MIB blijft echter nog onderbelicht. Het panel doet de aanbeveling om dit aspect explicieter naar voren te brengen in de verdere profilering.

## 6.2 **Standaard 2: Onderwijsleeromgeving**

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

### **Oordeel**

Voldoet

### **Bevindingen en overwegingen**

#### *Programma*

De opleiding heeft een helder gestructureerd en inhoudelijk goed programma ontworpen en uitgewerkt. Het onderwijsprogramma beslaat één jaar en is opgebouwd uit vier periodes van gelijke lengte en studielast. In elke periode staat één van de vier beroepsrollen centraal. De eerste drie periodes hebben een vergelijkbare structuur die voortvloeit uit het gebruik van drie leerlijnen ter ondersteuning van het leerproces van de student. In periodes 1, 2 en 3 werken studenten telkens aan een groepsopdracht (integrale leerlijn), twee individuele opdrachten (conceptuele leerlijn) en aan hun professionele ontwikkeling (regielijn). Inhoudelijk komen allerlei voor het profiel relevante thema's aan bod zoals Integraal denken, Systemkunde, Innovatie en Verandermanagement. Het panel is daarbij te spreken over de wijze waarop de individuele kennismodules qua inhoud en (onderzoeks)methode zijn geïntegreerd met de groepsopdracht en het thema van die periode.

De opleiding beschrijft in gedetailleerde periodewijzers hoe elke periode is opgebouwd. Deze maken voor de studenten duidelijk wat zij qua inhoud en opdrachten kunnen verwachten en wat de opleiding van hen verwacht. Per periode zijn uit de eindcompetenties afgeleide leeruitkomsten beschreven voor de beroepsrol die dan centraal staat. De verwachting van de opdrachten en de toetsing ervan zijn voor elk onderdeel van elke periode duidelijk uitgewerkt. Op deze wijze maakt de opleiding voor de studenten goed inzichtelijk hoe zij de beoogde leerresultaten kunnen verwerven.

#### *Didactiek & werkvormen*

De opleiding baseert zich bij de inrichting van het programma op het ZelCom-model. Gedurende het gehele programma werkt de student op eindniveau aan de competenties. Echter, naarmate het programma vordert zullen de complexiteit en de verwachte zelfstandigheid van de student toenemen.

Qua werkvormen streeft de opleiding naar een goede 'blend' tussen digitaal leren en campusonderwijs. Studenten zijn circa 20 uur per week op de hogeschool in de eerste drie periodes en vullen deze tijd deels zelf in. Dat vergroot de eerdergenoemde zelfwerkzaamheid van de student. De MIB biedt geen klassikale lessen aan maar werkgroepen waar studenten vragen stellen en de docent als moderator het leerproces faciliteert. In de individuele kennisvakken worden studenten ondersteund door een docent en gestimuleerd om ook samen te leren. In het programma is ruimte opengelaten voor workshops over actuele thema's door gastdocenten of voor lectoren die hun lopende onderzoeken met studenten kunnen delen.

Bij groepsopdrachten is een sterk punt dat de studenten worden ingedeeld in groepen met verschillende vooropleidingen/disciplines. Dit is in lijn met de visie en het profiel van de

opleiding. Op deze manier leren studenten van elkaars expertise en kunnen ze de vraagstukken vanuit een integrale benadering aanvliegen. Voorgaande leidt voor het panel tot de constatering dat de MIB een logische didactische opzet heeft gekozen die past bij de uitgangspunten van de opleiding. Het panel vertrouwt erop dat dit programma ook adequaat kan worden uitgevoerd indien de coronamaatregelen afstandsonderwijs vereisen. Zij baseert zich daarbij op het aandeel van digitaal leren in het programma en de eerdere ervaringen van de HHs op dit gebied die in het dossier zijn beschreven. Zo illustreert de HHs een onderwijsmodel waarbij digitaal leren en campusonderwijs op een stimulerende en effectieve wijze blijvend aangeboden wordt. Weblectures ondersteunen de door de studenten bestudeerde literatuur, feedback wordt online gegeven en er wordt gebruik gemaakt van podcasts. Fysiek onderwijs past de HHs toe als interactie noodzakelijk is, bijvoorbeeld in werkcolleges, workshops, groepswork, presentaties en begeleiding.

#### *Onderzoek & afstuderen*

Onderzoekend vermogen is volgens het profiel essentieel voor de MIB-er. Het panel ziet dit terug in de ruimte die onderzoek krijgt in het programma. Onderzoek is bewust geen aparte competentie. Onderzoeksvaardigheden en onderzoekend vermogen zijn in het programma verweven in de groepsopdrachten, het onderzoeksvoorstel en het afstuderen. Deze onderwijsonderdelen vormen samen ruim de helft van het programma (35 EC). Het afstuderen bestaat uit het zelfstandig uitvoeren van een complexe onderzoeksopdracht naar een integraal vraagstuk uit de praktijk of vanuit het lectoraat. Studenten beginnen in de derde periode met het schrijven van een onderzoeksvoorstel. Dit is in die periode één van de twee individuele opdrachten. Periode vier staat volledig in het teken van de masterproef.

#### *Lectoraten & kenniscentra*

De lectoraten en kenniscentra spelen een belangrijk rol in de MIB. Zij zijn actief betrokken geweest bij de totstandkoming van de opleiding en ook bij de uitvoering van het programma zijn de lectoraten 'Ruimtelijke omgeving en de Gebruiker', 'Circular Business' en de kenniscentra 'Mission Zero' en 'Digital Operations' betrokken. Verschillende lectoren gaven in de gesprekken aan allerlei vraagstukken te hebben waar deze studenten in kunnen participeren. Ook aan de lectoraten verbonden promovendi kunnen studenten begeleiden bij hun (onderzoeks)opdrachten. Het panel is onder de indruk van deze sterke betrokkenheid en verwacht dat dit een positieve uitwerking zal hebben op de inhoud en het niveau van het onderzoek door de studenten.

#### *Regielijn*

In de visie van de opleiding is de eigen professionele ontwikkeling essentieel voor het profiel van de integrale bedrijfsvoerder. De opleiding wil studenten een manier van leren en ontwikkelen meegeven waarbij het normaal is om feedback te vragen en te beoordelen wat je daarmee gaat doen. Het panel ziet dit terug in het programma. Naast inhoud en onderzoek besteden studenten in de regielijn veel aandacht aan hun eigen professionele ontwikkeling. Deze leerlijn wordt afgetrapt tijdens een meerdaagse introductie op een externe locatie. Studenten maken dan onder meer kennis met elkaar, leren de opleiding beter kennen, doen een persoonlijkheidstest en exploreren hun leerstijl.

Tijdens het programma bouwen studenten gedurende het jaar een portfolio op. Dit is vormvrij maar de opleiding stelt studenten hiervoor een digitale tool beschikbaar. In het portfolio verzamelen studenten bijvoorbeeld reflecties op hun doelen, ontwikkeling op de competenties, feedback van peers en opdrachtgevers en andere bewijzen van hun ontwikkeling. Minimaal één keer per blok bespreken ze hun ontwikkeling met een docent-begeleider. Aan het eind van het jaar vormt een ontwikkelingsgericht assessment van dit portfolio onderdeel van de

eindbeoordeling. Met deze programmaelementen laat de opleiding zien dat ze ook dit deel van het profiel serieus neemt.

#### *Praktijkgerichtheid & internationalisering*

De inbreng van de praktijk is minstens in de helft van het programma expliciet terug te zien. De groepsopdrachten worden uitgevoerd op basis van een praktijkvraagstuk voor een externe opdrachtgever. Ook de masterproef is een praktijkgerichte onderzoekopdracht voor één van de lectoraten of een organisatie in het werkveld. In het ontwikkeltraject heeft de Raad van Advies feedback gegeven op (potentiële) praktijkopdrachten om deze qua niveau en inhoud meer in lijn te brengen met de inzichten en verwachtingen van het werkveld.

Bij het praktijkgerichte deel worden allerlei organisaties betrokken. De lectoren spelen hierin ook een belangrijke rol als opdrachtgever en/of met behulp van hun netwerk. Gezien het karakter van het Haagse werkveld behoren non-profitorganisaties zoals rijksoverheid, gemeenten, uitvoeringsorganisaties of zelfstandige bestuursorganen tot de potentiële opdrachtgevers. Maar er zijn ook contacten met profitorganisaties waar voor de opleiding geschikte vraagstukken spelen, bijvoorbeeld in de financiële dienstverlening. Al met al constateert het panel dat het praktijkgehalte voldoende aanwezig is. De opleiding signaleert zelf in de gesprekken dat de daadwerkelijke invulling van de praktijkopdrachten en het opdrachtgeverschap een uitdaging zal zijn. Het panel onderschrijft deze constatering en raadt de opleiding aan goed te monitoren dat de uitvoering van de praktijkopdrachten in het programma volgens plan verloopt.

De internationale component blijft zoals onder standaard 1 reeds is beschreven nog wel onderbelicht. In de gesprekken geven lectoren aan dat internationaal georiënteerde opdrachten kunnen binnenkomen via hun internationale netwerk en dat zij in de internationale beroepsverenigingen ook invloed hebben op het uitvaardigen van dergelijke opdrachten. Ook hebben veel organisaties in het Haagse werkveld een internationale oriëntatie. Toch doet het panel ook op het punt van de invulling van het programma de aanbeveling om zo veel mogelijk studenten tijdens de opleiding in contact te brengen met internationale mogelijkheden en de grensoverschrijdende aspecten van integrale bedrijfsvoering.

#### *Studeerbaarheid*

Het panel ziet een mooi maar tevens zeer arbeidsintensief programma. De opleiding onderkent dit en denkt proactief na over het voorkomen van piekbelasting. Zo vermijdt zij concurrentie in de (toetsing van de) modules, denkt ze bewust na over de beste plek voor de herkansingen en is recent een individuele opdracht vervangen voor het onderzoeksvoorstel in periode 3 om de last van het afstuderen te spreiden. De nieuwe opleiding heeft voor de studeerbaarheid ook geput uit de ervaringen uit andere (onbekostigde) masters van de HHs.

De opleiding probeert studenten ook zo veel mogelijk in de roostering te faciliteren. HHs werkt met jaarroosters en MIB-studenten hebben altijd een roostervrije dag omdat de doelgroep vaak ook werkt om de studie te kunnen bekostigen. Het panel vindt dit positief. Het vertrouwt erop dat de opleiding hiermee goede keuzes heeft gemaakt en raadt aan de studeerbaarheid ook tijdens de daadwerkelijke uitvoering van het programma goed te monitoren.

#### *Instream*

De MIB richt zich als voltijdse doorstroommaster bewust op studenten die wel een master willen volgen maar daarvoor om uiteenlopende redenen (persoonlijke redenen / liever geen pre-master / voorkeur voor 1-jarige master) graag bij de HHs willen blijven. Afgestudeerde studenten van de HHs-bacheloropleidingen Facility Management, Human Resources Management, Bedrijfskunde, Technische Bedrijfskunde, Finance & Control en HBO-ICT

(differentiatie Business & Data Management) zijn direct toelaatbaar. Deze opleidingen blijken na een analyse het minimumniveau te bieden op de diverse aspecten die relevant zijn voor de MIB. Geïnteresseerde studenten met een andere bacheloropleiding kunnen zich ook aanmelden. De examencommissie besluit dan, na advies van de opleiding, of zij toelaatbaar zijn. Voor elke student zijn een kennismakingsgesprek en vrijblijvend studieadvies onderdeel van de toelatingsprocedure.

In aanloop naar en tijdens de gesprekken bleek dat de omvang van de instroom wel eens groter kan worden dan de opleiding in eerste instantie verwachtte. De animo voor de MIB is groot. De opleiding speelt hier proactief op in. Zo richtte zij de voorlichtingsactiviteiten vooral op de zes geselecteerde bacheloropleidingen van de HHs. Tevens is de opleiding in gesprek met de jurist van HHs en de examencommissie om na te gaan in hoeverre ze de kwalitatieve instroomcriteria nog meer kan aanscherpen om de juiste doelgroep te bereiken. Daarnaast is nagedacht over de mogelijke uitbreiding van het docententeam. Het panel acht de instroomeisen passend en vertrouwt erop dat de opleiding zich goed voorbereidt om ook een grotere instroom aan te kunnen. Het panel benadrukt deze maatregelen tijdig in werking te zetten om de gewenste inhoudelijke en didactische uitgangspunten van de opleiding voor alle studenten te kunnen bereiken.

#### *Docenten*

Een kernteam van vier docenten verzorgt het onderwijs. Elke docent is verantwoordelijk voor de coördinatie van één periode. Uit de aangeleverde informatie blijkt dat de kerndocenten beschikken over een Basiskwalificatie onderwijs (BKO) en Basiskwalificatie examinering (BKE). Tevens voldoen ze aan de aanvullende eisen die de HHs stelt aan docenten van masteropleidingen, namelijk minimaal het masterniveau. Ook moeten ze beschikken over relevante kennis en ervaring van het werkveld en een professioneel netwerk. Inhoudelijk worden de kerndocenten op thema's ondersteund door lectoren, gastsprekers en gastdocenten. Docenten die zich met onderzoek bezighouden, dienen gepromoveerd te zijn en ook aan deze eis wordt voldaan. Het opleidingsteam maakt op het panel een zeer goede indruk. Docenten kunnen hun visie goed onder woorden brengen en inzichtelijk maken hoe ze deze visie hebben doorvertaald naar het programma. Het team heeft zelf proactief over alle mogelijke risico's nagedacht en dekt deze zo goed mogelijk af in lijn met de uitgangspunten van de opleiding.

De opleiding geeft aan dat het huidige team goed is voorbereid op een instroom van 50 tot 60 studenten met behoud van de visie en didactische uitgangspunten. Mocht de instroom groter zijn dan zal de opleiding uit verschillende bronnen putten om een tweede en derde schil docenten te verbinden aan de opleiding. Dit zijn de circa 250 docenten van de bacheloropleidingen van de faculteit Management & Organisatie, andere lectoren en de circa 100 docenten van de onbekostigde masters. Qua personeelscapaciteit voorziet de opleiding geen problemen. Zij benadrukt wel dat een grotere instroom de didactische opzet van het programma niet mag aantasten. Daarom is het van belang dat ook voor deze opleiding nieuwe docenten inzicht hebben in de visie, het profiel en de (didactische) uitgangspunten van de opleiding. Voor deze docenten gaat het kernteam een scholingsprogramma ontwikkelen en aanbieden voordat de opleiding van start gaat. Dit alles getuigt van een sterk en proactief personeelsbeleid. Het panel vertrouwt erop dat indien de voorgenomen acties tijdig worden opgestart de opleiding bij aanvang kan beschikken over voldoende inhoudelijk deskundige en didactisch bekwame docenten.

Tot slot prijst het panel de lerende en transparante houding van het docententeam. Ze hebben uit vele hoeken input verzameld en verwerkt in het programma. Ze tonen zich zelfverzekerd over de sterke punten van het programma en zijn open over de punten die zij nog spannend

vinden. Ook tijdens het visitatietraject werden er nog volop zaken aangepast en aangescherpt. Het panel heeft op dit punt nog wel een aanbeveling: stop voor nu even met ontwikkelen en ga over tot de concrete invulling en uitvoering van het programma. De ontwikkelingsgerichte kwaliteit van het team kan later weer opgepakt worden om de opleiding indien gewenst verder te verbeteren.

#### *Commissies*

De curriculumcommissie bestaat op dit moment uit de vier leden van het kernteam en de lector 'Ruimtelijke Omgeving en de Gebruiker'. In het dossier staat vermeld dat de opleiding gezien de omvang, ervoor kiest om de curriculumcommissie en opleidingscommissie te combineren. Dit riep bij het panel de vraag op of de formele medezeggenschapsrol van de studenten zo wel voldoende is geborgd en of de docenten voldoende onafhankelijk zijn als ze deel uitmaken van beide commissies. Tijdens de gesprekken heeft het management aangegeven dat deze twee commissies niet samen worden gevoegd en dat de onafhankelijke rol van de opleidingscommissie wordt geborgd. Het panel is daarmee gerustgesteld op dit punt en doet de aanbeveling om dit ook zo vast te leggen. De opleiding wordt verder versterkt door een Raad van Advies met vertegenwoordigers uit het werkveld die meermalen per jaar samenkomt en gevraagd en ongevraagd advies geeft.

Het dossier en de gesprekken leiden voor het panel tot de conclusie dat de opleiding de onderwijsleeromgeving goed heeft vormgegeven. Het opleidingsprogramma is qua structuur en didactiek helder opgebouwd en sluit zowel qua inhoud, onderzoek als professionele ontwikkeling aan bij de uitgangspunten van het profiel. Voor studenten is duidelijk wat ze kunnen verwachten en wat van hen wordt verwacht. De MIB heeft zich ingespannen om de werkdruk voor studenten acceptabel te houden. Het gedreven kernteam is inhoudelijk en didactisch bekwaam en kan een beroep doen op lectoren en andere docenten vanuit de HHs en daarbuiten indien dit qua expertise of studentenaantallen vereist is. Het programma bevat voldoende praktijkgerichte elementen. De internationale component mag ook in het programma nog explicieter aan bod komen.

### 6.3 **Standaard 3: Toetsing**

*De opleiding beschikt over een adequaat system van toetsing.*

#### **Oordeel**

Voldoet

#### **Bevindingen en overwegingen**

##### *Toetssysteem*

Het panel constateert dat de opleiding een toetssysteem heeft ingericht dat aansluit bij haar uitgangspunten en het beleid van de HHs. In de onderwijs- en examenregeling (OER) en het informatiedossier maakt de opleiding goed inzichtelijk hoe de toetsing is georganiseerd en op welke wijze de competenties en leeruitkomsten in de verschillende onderwijsonderdelen worden afgetoetst. Elk periode van de MIB is een afgerond geheel. De drie onderdelen per periode worden afzonderlijk beoordeeld. Voor de groepsopdracht leveren studenten een rapport op, voor de individuele vakken een paper of presentatie/video. Elk onderdeel dient met een voldoende (minimaal 5,5) te worden afgerond. Per periode ontvangt de student één eindcijfer dat het gemiddelde is van de cijfers van deze drie opdrachten waarmee (indien voldoende) de studiepunten vrijvallen. Indien nodig kan de student onderdelen herkansen in de derde week van het daaropvolgende blok.



Voor alle opdrachten zijn toetsmatrijzen en uitgebreide rubrics opgesteld. De student vindt deze terug in de periodewijzers. Deze rubrics zijn door de opleiding al kalibrerend tot stand gebracht. Hiervoor zijn onder meer (afstudeer)werken uit andere masteropleidingen benut. Het panel waardeert dat de opleiding hier vooraf al veel werk in heeft gestopt. Hierdoor zijn de beoordelingscriteria helder en is voor studenten duidelijk wat van hen per opdracht wordt verwacht om deze succesvol af te ronden. De toetsen die het panel inzag bevestigen het beeld dat de toetsing adequaat is ingericht.

Tussentijds heeft de opleiding ook voldoende aandacht voor formatieve manieren van toetsen om het leerproces van de student te simuleren. Uit de gesprekken blijkt dat studenten tussentijds hun papers (in begrensde mate) voor feedback kunnen voorleggen aan docenten en dat studenten onder begeleiding van een docent in groepjes feedback kunnen geven op elkaars papers. Ook bij het afstuderen is het voornemen om onderling leren te stimuleren door studenten regelmatig samen te laten komen in zogenaamde 'thesis rings'.

De regielijn wordt tussentijds niet afgetoetst. Wel krijgen studenten elke periode feedback en feedforward op basis van hun portfolio. Aan het einde van de opleiding wordt de regielijn als onderdeel van het eindgesprek afgetoetst in een ontwikkelingsgericht assessment. De docent-begeleider is hier dan ook bij aanwezig als examiner. Het doel van het assessment is de doorlopende ontwikkeling van de student te stimuleren. Daarom wordt zowel gekeken naar de ontwikkeling die de student tijdens de opleiding heeft doorgemaakt als naar de ontwikkeling die de student in de praktijk verder kan doormaken. Dit sluit aan bij de visie van de opleiding: de MIB-er is een professional die kritisch op zichzelf reflecteert en zich doorlopend ontwikkelt.

#### *Eindniveau & afstuderen*

Gedurende de opleiding werkt de student op eindniveau aan de verschillende competenties. In de masterproef toont de student aan dat hij een integraal praktijkvraagstuk onderzoeksmatig kan aanpakken en hiervan verslag kan doen. De masterproef wordt afgerond met een masterthesis en een eindgesprek met twee examinatoren en de opdrachtgever. Het panel stelt vast dat de MIB zich goed inspant om het masterniveau van de opleiding te borgen. De examencommissie speelt hierin een actieve rol. Ook de lectoren zijn hier belangrijk doordat zij onder meer als opdrachtgever en mede-beoordelaar optreden, participeren in de afstudeercommissie en hun promovendi betrekken bij het onderzoek van studenten.

#### *Validiteit & betrouwbaarheid*

Uit het dossier en de gesprekken blijkt dat de MIB de kwaliteit van de toetsing op verschillende manieren borgt. In de beoordeling spelen de eerder benoemde rubrics een belangrijke borgende rol. Om de betrouwbaarheid van de toetsing te bevorderen is verder voorzien in periodieke kalibratie. De rubrics zullen ook doorontwikkeld worden zodra ervaringen zijn opgedaan met de beoordelingen van de daadwerkelijke werken van studenten.

Alle examinatoren voldoen aan de eisen van het HHs-brede toetsbeleid. De opleiding hanteert het vierogenprincipe bij de ontwikkeling van toetsen en toetsmatrijzen. Dit principe geldt ook bij de beoordeling van mondelinge examens. De papers worden bij twijfel gecontroleerd door een tweede docent en op de beoordeling hiervan wordt ook steekproefsgewijs gekalibreerd. Het afstudeertraject start met een afstudeervoorstel dat een afstudeercommissie beoordeelt op onderzoeks- en masterniveau. Twee examinatoren beoordelen de masterthesis wordt en zij doen dit onafhankelijk van elkaar. De aanwezigheid van de opdrachtgever bij het eindgesprek vormt een extra kwaliteitsborging. Al deze maatregelen geven het panel het vertrouwen dat de toetsing in de MIB valide en betrouwbaar is.



### *Examencommissie*

De examencommissie van de faculteit Management & Organisatie houdt toezicht op de MIB. Een lid van het kernteam van de MIB maakt hier onderdeel van uit. Tevens is het concrete voornemen om een extern lid van buiten de HHs als lid of adviseur toe te voegen. Het panel stelt vast dat de examencommissie actief betrokken is bij de ontwikkeling van de opleiding. Uit het dossier en de gesprekken blijkt dat de examencommissie haar borgende rol vooraf al serieus heeft opgepakt door de MIB op allerlei facetten te screenen. Door een organisatorische wijziging gebeurde dit relatief kort voor het visitatiebezoek (november 2021). Uit deze screening, die het panel heeft ingezien, zijn positieve conclusies gekomen over onder meer het toetsprogramma, de voorziene kalibratie en het eindniveau. Tevens geeft de examencommissie adviezen over onder meer de instroom en gewenste assessmentdeskundigheid om de opleiding nog verder te verbeteren. Het panel stelt op basis van de gesprekken vast dat de opleiding al aan de slag is gegaan met het opvolgen van deze adviezen en dat de examencommissie dit ook monitort door middel van een borgingskalender. Het panel vertrouwt erop dat ze hiermee op de goede weg zijn. Het hecht er gezien de recente datum van deze adviezen wel aan te benadrukken dat de opleiding deze daadwerkelijk ruim voor aanvang van de opleiding opvolgt.

Op basis van voorgaande oordeelt het panel dat de MIB een solide toetsstelsel heeft ingericht dat het leerproces van de student ondersteunt en aansluit bij de uitgangspunten van de opleiding en de HHs. Het masterniveau en de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsing worden op allerlei manieren goed geborgd. De sterk betrokken examencommissie vervult tot slot haar wettelijke taak op overtuigende wijze.

#### 6.4 Graad en CROHO-onderdeel

Het panel adviseert om de volgende graad aan de opleiding toe te kennen: Master of Science  
Het panel adviseert het volgende CROHO-onderdeel voor de opleiding: Economie

## Afkortingen

BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
BKE	Basiskwalificatie Examinering
BoKS	Body of Knowledge & Skills
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
EC	European Credits
hbo	hoger beroepsonderwijs
HHs	De Haagse Hogeschool
MIB	Master Integrale Bedrijfsvoering
NLQF	Netherlands Qualification Framework
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
OER	onderwijs- en examenregeling

