

## **Avans Hogeschool**

### **B Bedrijfskunde voltijd Breda**

### **Opleidingsbeoordeling met erkenning ITK**

014A2025.12

## Samenvatting

In mei 2025 is de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde van Avans Hogeschool in Breda bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het betreft hier een vierjarige voltijdopleiding.

Het panel beoordeelt de opleiding in zijn geheel als **positief**. De opleiding is onderdeel van de Academie voor Management en Finance en leidt vanuit haar eigen visie studenten op die verantwoord en duurzaam bedrijfskundige vraagstukken oplossen. Het is het panel opgevallen dat de studenten van de opleiding bovengemiddeld tevreden zijn over de sfeer op de opleiding en de begeleiding door de docenten. Het team van de opleiding is zelforganiserend wat betekent dat zij haar eigen verantwoordelijkheid kan nemen met een eigen budget binnen het speelveld dat de academiedirectie vaststelt. Duurzaamheid is een belangrijk thema bij de opleiding en dat staat bijvoorbeeld centraal in het Creating Impact semester in leerjaar 2. Het regionale werkveld is nabij: in ieder blok vanaf leerjaar 1 werken studenten al aan authentieke opdrachten vanuit het werkveld. De opleiding wil nu ook met diverse projecten internationaal duurzame impact maken.

### Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor standaard 1. De beoogde leerresultaten zijn afgeleid van landelijke kaders, zoals het Landelijk Opleidingsprofiel (LOP) en daarmee ook internationale kaders, zoals geformuleerd in de Dublin descriptoren. De opleiding wil studenten opleiden die verantwoord en duurzaam bedrijfskundige vraagstukken oplossen, die naast economische resultaten ook de ecologische en sociale gevolgen van hun werk in acht nemen. Het panel vindt de beoogde leerresultaten inhoudelijk relevant en goed aansluiten op het brede bedrijfskundige bachelorprofiel van het LOP. De opleiding is goed ingebed in het regionale werkveld van bedrijven en non-profit organisaties, waar studenten werken aan authentieke opdrachten. De opleiding zoekt kennisuitwisseling met het werkveld samen met het Center of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap (CoE BWNO). De opleiding beschikt over een grote Raad van Advies. Volgens de leden die met het panel hebben gesproken is de opleiding met hen in een constructieve dialoog en acteert zij goed op adviezen die vanuit de raad voortkomen.

### Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor standaard 2. Er is een duidelijk verband tussen de beoogde leerresultaten en het curriculum met onderwijseenheden waarin telkens een authentiek beroepsvraagstuk vanuit een externe opdrachtgever centraal staat. In de eerste twee leerjaren werken de studenten aan de basis voor hun beoogde leerresultaten. Daarna is er meer keuzeonderwijs voor hen, naast de stage en het afstudeerjaar. Parallel hieraan werken de studenten tijdens het programma aan het ontwikkelen van hun professionele identiteit. Het panel vindt het curriculum van voldoende niveau, inhoudelijk relevant en actueel, met voldoende aandacht voor onderzoeksvaardigheden en voor duurzaamheid. Het programma is verder geïnternationaliseerd doordat de opleiding nu iedere student een internationale ervaring wil meegeven, zowel in de inhoud van het programma als via uitwisselingsmogelijkheden. Het panel ziet dat de opleiding het opdrachtgestuurde model op een passende manier heeft uitgewerkt met opdrachten vanuit de praktijk tijdens de gehele opleiding. De studenten en de alumni zijn positief over hun begeleiding en het panel beschouwt het systeem van studentbegeleiding van de

opleiding als goed en heel persoonlijk. Het zelforganiserende docententeam beschikt over alle benodigde expertises om het programma te verzorgen.

### **Standaard 3: Toetsing**

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor standaard 3. Het panel vindt het toetsbeleid helder en goed uitgewerkt naar de dagelijkse praktijk, met een examenprogramma dat goed de relatie legt tussen de competenties, de niveau-aanduiding en de gekozen toetsvorm. Toetsmatrijzen beschrijven de te behalen leerresultaten op detailniveau. Kwaliteitscriteria als validiteit, betrouwbaarheid en transparantie zijn leidend, zowel bij de toetsconstructie als tijdens het afnemen en evalueren van toetsen. De toetsdeskundigheid van de docenten is hoog en het panel zag een goede variatie aan gehanteerde toetsvormen. Het afstudeerproces gaat met wisselende duo's van examinatoren en alle examinatoren houden regelmatig kalibratiesessies. Het panel is positief over het proces waarmee de opleiding het eindniveau borgt maar zij vindt dat de beoordelingsformulieren voor verbetering vatbaar zijn. Vandaar dat zij de opleiding aanbeveelt om de navolgbaarheid van de oordelen over het afstudeerwerk beter inzichtelijk te maken. Het panel constateert dat de examencommissie haar (wettelijke) taken rondom de toetsing en het toetsbeleid van de opleiding goed en proactief uitvoert.

### **Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten**

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor standaard 4. Het panel heeft vijftien eindwerken beoordeeld die in haar ogen van een voldoende tot goede kwaliteit zijn. Volgens het panel is het thema wel relatief vaak procesverbetering, met vergelijkbare modellen. Vandaar dat het panel de opleiding adviseert om studenten meer de breedte van de bedrijfskunde op te laten zoeken bij de methodieken en de onderwerpskeuze. Het afstudeerprogramma toetst alle inhoudelijke en generieke competenties op het hoogste niveau. Het zit goed in elkaar volgens het panel, met het Bedrijfskundig Adviesbureau in het eerste en de afstudeerstage in het tweede semester. In dit laatste semester ronden de studenten hun studie individueel af met hun afstudeerwerk nadat zij succesvol de drie fasen van oriëntatie, analyse en oplossing hebben onderbouwd en hun generieke competenties met hun portfolio hebben aangetoond. Het panel begrijpt de keuze van de opleiding om de afstudeerperiode te verlengen, zodat de studenten de impact van hun onderzoek nog kunnen verhogen. Het panel ziet dat de afgestudeerden worden gewaardeerd op de arbeidsmarkt, waar zij goed hun weg vinden naar functies op hun niveau.

### **Bijzonder kenmerk: Duurzaam hoger onderwijs.**

Het panel oordeelt positief over het toekennen van het Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs (BK DHO). De opleiding voldoet aan de criteria: Onderscheidend karakter, Concretisering en Relevantie. Duurzaamheid betekent voor de opleiding het opleiden van professionals die verantwoord en duurzaam bedrijfskundige vraagstukken oplossen, met oplossingen die rekening houden met zowel ecologische en sociale als economische waarden. Het begrip duurzaamheid is voor de opleiding van wezenlijk belang en heeft een onderscheidend karakter binnen het palet aan andere bedrijfskunde opleidingen. Het panel is van oordeel dat de opleiding het belang van duurzaamheid goed beargumenteert bij alle drie standaarden van het BK DHO. Duurzaamheid komt aan bod in alle verplichte onderwijseenheden van het curriculum, waarmee de opleiding uitstijgt boven wat het landelijk opleidingsprofiel van een bedrijfskundige hbo-opleiding verwacht. Verder adviseert het panel de opleiding om de studenten zich vanuit het ESG Framework bij het afstuderen voortaan meer op de S en de G van Social en Governance te laten richten bij het realiseren van meervoudige waardecreatie, naast Environmental.

# Inhoudsopgave

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>Samenvatting</b>                                | <b>3</b>  |
| <b>Inleiding</b>                                   | <b>6</b>  |
| <b>Schets van de opleiding / Karakteristiek</b>    | <b>8</b>  |
| Basisgegevens opleiding                            | 8         |
| Terugblik vorige visitatie                         | 9         |
| <b>Beoordeling NVAO-standaarden</b>                | <b>8</b>  |
| <b>Standaard 1    Beoogde leerresultaten</b>       | <b>11</b> |
| <b>Standaard 2    Onderwijsleeromgeving</b>        | <b>13</b> |
| <b>Standaard 3    Toetsing</b>                     | <b>19</b> |
| <b>Standaard 4    Gerealiseerde leerresultaten</b> | <b>24</b> |
| <b>Eindoordeel over de opleiding</b>               | <b>32</b> |
| <b>Aanbevelingen</b>                               | <b>33</b> |
| <b>Bijlagen</b>                                    | <b>34</b> |
| 1.            Bezoekprogramma                      | 35        |
| 2.            Bestudeerde documenten               | 36        |
| 3.            Competentiebeschrijvingen per niveau | 37        |

## Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande voltijdbacheloropleiding Bedrijfskunde van Avans Hogeschool in Breda. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans Hogeschool en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, de *Uitvoeringsregels accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland 2024* van de NVAO en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2024 Opleidingsbeoordeling met erkenning ITK*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 8 mei 2024. Het visitatiepanel bestond uit:

| Naam                                | Rol                             | Korte functieomschrijving                                       |
|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Mevrouw drs H.M. (Henmar) Moesker   | Voorzitter,<br>domeindeskundige | Programmamanager Energiemasters,<br>Hanzehogeschool Groningen   |
| De heer drs J.F. (Frank) Evers MBA  | Domeindeskundige                | International Senior Lecturer,<br>Hogeschool Windesheim, Zwolle |
| Mevrouw drs S. (Saskia) Moolhuijzen | Domeindeskundige                | Directeur Bosch & van Rijn, Utrecht                             |
| De heer S.J.I (Stijn) Goossens BBA  | Student-lid                     | Student Bedrijfskunde, Hogeschool van<br>Arnhem en Nijmegen     |

De heer drs P.N. (Paul) Ganzeboom, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

De opleiding B Bedrijfskunde is ingedeeld in de visitatiegroep Bedrijfskunde cluster Zuid (CROHO 34035). Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant, voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. De afstemming tussen de panels wordt verder geborgd door de ondersteuning van, zo veel mogelijk, dezelfde secretaris vanuit NQA en andere evaluatiebureaus en door de inzet van getrainde voorzitters.

### *Werkwijze panel en procesverloop*

Voor de opleidingsbeoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel vijftien afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd. Deze vijftien dossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van alumni van de afgelopen twee jaar. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in studentwaardering.

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Vier weken voorafgaand aan het visitatiebezoek heeft het vooroverleg en materiaalbestudering op de locatie van de opleiding plaatsgevonden en heeft het panel kennis gemaakt met de opleiding, de zogenaamde agenderende audit. In het overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA en het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezoekdag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezoekdag om (inloopspreekuur). Hier is geen gebruik van gemaakt.

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, die is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd bij de opleiding. De panelleden hebben kennisgenomen van de reactie van de opleiding en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

## Schets van de opleiding

De bedrijfskundeopleiding is onderdeel van de Academie voor Management en Finance, met in totaal zes opleidingen binnen het economisch domein. De opleiding Bedrijfskunde is daarvan de grootste, met ongeveer 625 studenten en 35 docenten. Zij wil professionals opleiden die kritisch kijken naar de eigen manier van werken, verbinding kunnen maken en mensen meekrijgen met aandacht voor duurzaamheid. Daarbij ziet zij bedrijfskunde als een vakgebied waar verschillende aanpakken mogelijk zijn, waar professioneel handelen ook bestaat uit het nemen van aanvaardbare risico's en waar menselijke kwaliteiten het verschil maken. Het zelforganiserende team heeft zichzelf opgedeeld in twee teams om de lijnen tussen de docenten kort te houden, die goed met elkaar afstemmen over het beleid en de uitvoering. Vanuit de instellingsbrede Ambitie 2025 is de opleiding aan het werk gegaan met vernieuwing van het curriculum. Het gaat hierbij om het creëren van een curriculum met 25% keuzevrijheid, met verplichte multidisciplinaire periodes en met meer inzet van blended learning en formatieve feedback. De blauwdruk voor de vernieuwde opleiding wordt in ontwikkelteams uitgewerkt tot concreet onderwijs. In september 2024 is de opleiding gestart met het aanbieden van het nieuwe eerste jaar en is zij begonnen met de ontwikkeling van het nieuwe tweede leerjaar inclusief de keuzemodules die zij wil aanbieden.

### Basisgegevens opleiding

| Instelling  |                                                 |
|-------------|-------------------------------------------------|
| Naam in RIO | Avans Hogeschool                                |
| Adres       | Professor Cobbenhagenlaan 13<br>5037 DA Tilburg |
| Website     | <a href="http://www.avans.nl">www.avans.nl</a>  |
| BRIN-nummer | 07GR                                            |
| Status      | Bekostigd                                       |
| ITK         | Positief                                        |

| Opleiding                                   |                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eerste naam in RIO                          | B Bedrijfskunde voltijd Breda                                                                                        |
| Locaties                                    | Breda                                                                                                                |
| Opleidingsnummer in RIO                     | 34035                                                                                                                |
| RIO-onderdeel                               | Sector Economie                                                                                                      |
| Oriëntatie en Niveau                        | Hbo bachelor                                                                                                         |
| Onderzoeksmaster (ja of nee)                | Nee                                                                                                                  |
| Voertaal                                    | Nederlands                                                                                                           |
| (Wettelijke) beroepsvereisten (ja of nee)   | Nee                                                                                                                  |
| Bijzonder kenmerk                           | Ja, BK DHO                                                                                                           |
| Verleende graad en toevoeging aan de graad  | BSc, Bachelor of Science                                                                                             |
| Studielast in EC                            | 240 EC                                                                                                               |
| Variant(en)                                 | Voltijd                                                                                                              |
| Werken met eenheden van leeruitkomsten (vt) | Competenties (inhoudelijk en generiek) in het oude curriculum, leeruitkomsten in het nieuwe curriculum per 2024-2025 |
| Visitatiegroepindeling                      | Bedrijfskunde cluster Zuid (CROHO 34035)                                                                             |



|                                       |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| Inleverdatum visitatierapport         | 1 november 2025 |
| Datum locatiebezoek beoordelingspanel | 8 mei 2025      |

## Terugblik vorige visitatie

Het onderstaande overzicht is een samenvatting van de aanbevelingen die het visitatiepanel heeft gedaan in 2018 en de manier waarop de opleiding deze aanbevelingen heeft opgevolgd:

*Standaard 1, 2018: Laat de profileringspunten duurzaamheid, ethiek en internationalisering in de beoogde leerresultaten duidelijker tot hun recht komen.*

Duurzaamheid (inclusief ethiek en een te ontwikkelen moreel kompas) is structureel opgenomen in het aanbod van leerstof, opdrachten en toetsing en daarmee stevig verankerd, inclusief ruimte voor studenten om zich hierin verder te ontwikkelen. Internationalisering is versterkt in de leeromgeving, met een internationale ervaring voor iedere student, via samenwerking met partners in binnen- en buitenland. Na een academiebrede heroriëntatie valt internationalisering nu onder de noemer Global Engagement, verder uit te werken in het nieuwe curriculum.

*Standaard 2, 2018: Besteed al in leerjaar 1 veel aandacht aan het stimuleren van een actieve houding bij studenten gericht op zelfsturing in het leerproces.*

Vanaf de start probeert de opleiding nu om de overgang vanuit de vooropleidingen van de studenten naar leerjaar 1 te verkleinen door te werken met kleinere groepen die in regelmatig contact staan met hun coaches en met individuele ondersteuning waar mogelijk. Daarnaast voert de opleiding haar visie uit ten aanzien van zelfregulerend leren en formatieve feedback.

*Standaard 4, 2018: Maak bij het afstuderen inzichtelijker waar en hoe welke opleidingscompetenties op het eindniveau worden getoetst; onderzoek de mogelijkheden tot differentiatie in afstudeeropdrachten; zorg voor een betere koppeling van de beoordeling aan de opleidingscompetenties. Stel strengere eisen aan de diepgang van de zelfreflecties van afstuderende studenten.*

Het afstudeerprogramma bestaat nu uit het Bedrijfskundig Adviesbureau (BAB) en de afstudeerstage waarbij vier inhoudelijke en vijf generieke competenties worden beoordeeld. BAB bestaat uit twee groepsopdrachten bij opdrachtgevers en daarbij tonen studenten het eindniveau op één van de inhoudelijke competenties aan via een individuele opdracht, met oplossingen voor het praktijkvraagstuk gebaseerd op literatuur. Tijdens het afstuderen lossen de studenten zelfstandig een praktijkvraagstuk op waarbij een relatie gelegd wordt naar Duurzame Procesverbetering (DPB), minstens aangevuld met één andere inhoudelijke competentie. Differentiatie ontstaat door de vorm en omvang van de impact die de student maakt op het vraagstuk en die is afhankelijk van de context en van het product, zoals bijvoorbeeld een gedragen advies, een implementatie of een procesoptimalisatie. De opleiding kent vijf generieke competenties die verankerd zijn in de opleiding. Studenten reflecteren in het afstuderen op iedere competentie door minimaal twee situaties te beschrijven waarin veel geleerd is en/of waarin de student met de competentie het verschil gemaakt heeft. Hiervoor schrijft de student een reflectie. In de afstudeerzitting worden de generieke competenties aan de hand van de reflectie en een gesprek beoordeeld.

Het panel vindt dat de opleiding op deze manier de aanbevelingen vanuit de vorige visitatie voldoende heeft opgevolgd.

## Beoordeling NVAO-standaarden

## 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.*

### Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor standaard 1. Zij heeft haar beoogde leerresultaten afgeleid van landelijke kaders, zoals het Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde (LOP Bedrijfskunde 2024) en het Sectorplan van de Vereniging Hogescholen. Via het LOP borgt de opleiding ook internationale kaders, zoals geformuleerd in de Dublin descriptoren. De opleiding wil studenten opleiden die verantwoord en duurzaam bedrijfskundige vraagstukken oplossen: verantwoord betekent het inzetten van beroepsvaardigheden gebaseerd op onder andere praktijkgericht onderzoek en duurzaam betekent dat studenten bijdragen leveren aan langetermijnoplossingen met impact. Deze oplossingen houden naast economische resultaten ook rekening met de ecologische en sociale gevolgen. De leerdoelen zijn beschreven in inhoudelijke competenties en generieke competenties op drie niveaus waarmee de studenten hun beroepsbekwaamheid op bachelorniveau aantonen. Het panel vindt de beoogde leerresultaten inhoudelijk relevant, goed aansluiten op het LOP en in lijn met het brede bedrijfskundige profiel op bachelorniveau. Er is veel contact tussen de opleiding en het regionale werkveld, waar zij samenwerkt met een groot aantal bedrijven en non-profit organisaties, waar studenten werken aan authentieke opdrachten. De opleiding zoekt kennisuitwisseling met het werkveld waarbij het erom gaat om samen te leren. Het CoE BWNO helpt de opleiding om studenten thema's als duurzaamheid en brede welvaart in de regio te laten onderzoeken. Verder heeft de opleiding een grote Raad van Advies die haar adviseert over de ontwikkelingen in en rondom de bedrijfskundige praktijk. Uit het gesprek met de vertegenwoordigers vanuit de Raad van Advies en de alumni bleek dat de raad in de ogen van het panel goed is aangehaakt en dat de opleiding goed is ingebed in het regionale werkveld.

### Onderbouwing

#### *Beoogde leerresultaten en beroepsbeeld*

De beoogde leerresultaten van de opleiding zijn afgeleid van het Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde (LOP Bedrijfskunde, 2024). Dit LOP is opgesteld door de gezamenlijke hbo-bedrijfskunde-opleidingen van het landelijk opleidingsoverleg (Landelijk Overleg Orgaan Bedrijfskunde, LOOBK) waarbij ook het werkveld, docenten, studenten en experts op meerdere momenten zijn geraadpleegd. Het opleidingsprofiel werkt op basis van beoogde leerdoelen en met het KSAVE-model (knowledge, skills, attitude, value and ethics), dat als kennisbasis dient voor de gemeenschappelijke bedrijfskunde-opleidingen. Naast deze landelijke kaders borgt het LOP ook de internationale kaders (Dublin descriptoren en de zogeheten HEO-standaard vanuit het Sectorplan Hoger Economisch Onderwijs van de Vereniging Hogescholen, 2023).

Het beroepsbeeld en de lokale inkleuring die de voltijdopleiding in Breda voor ogen heeft sluit aan bij de genoemde nationale en internationale kaders: zij stelt zich als doel om studenten op te leiden die verantwoord en duurzaam bedrijfskundige vraagstukken oplossen. Studenten zetten

hun beroepsvaardigheden in om tot *verantwoorde* oplossingen te komen, gebaseerd op praktijkgericht onderzoek. *Duurzaam* wil zeggen dat bijgedragen wordt aan een oplossing die voor langere tijd het probleem oplost en daarmee impact maakt. Verder betekent dit dat gekozen oplossingen niet alleen rekening houden met economische resultaten maar ook met ecologische en sociale gevolgen op korte en lange termijn voor diverse stakeholders, het realiseren van meervoudige waardecreatie in feite. De opleiding wil dat studenten een moreel kompas ontwikkelen om leiderschap te tonen bij de ontwikkeling van brede welvaart, waarbij het gaat om het welzijn van mensen en de kwaliteit van leven. Meer in het bijzonder wil zij dat studenten creativiteit en doorzettingsvermogen ontwikkelen om tot impactvolle oplossingen te komen die deze drie waarden (economisch, ecologisch en sociaal) borgen. Vanuit het nieuwe LOP worden bedrijfskundigen van de opleiding in Breda opgeleid als verbinders, degenen die organisaties, organisatieonderdelen, disciplines, vakgebieden en mensen met elkaar verbinden in zogenaamde crossovers. De visie van de opleiding op praktijkgericht onderzoek sluit hierop aan, met analyses die -vanuit een multidisciplinaire methodiek- kunnen leiden tot op maat gemaakte oplossingen voor organisaties.

Vanuit de beoogde leerresultaten en het beroepsbeeld heeft de opleiding de leerresultaten beschreven in inhoudelijke competenties en generieke competenties op drie niveaus (zie details in Bijlage 3). De vier inhoudelijke competenties zijn Duurzame processen en bedrijfsvoering, Markt en omgeving, Informatiemanagement en Organisatie en verandering. De vijf generieke competenties zijn Onderzoekend vermogen, Ondernemend vermogen, (Zelf-) Lerend vermogen, Sociaal-communicatief vermogen en Verbindend vermogen. De beroepsbekwaamheid en de competenties van de opleiding zijn in het Opleidingskader 2021 samengebracht in Figuur 1 in een beeld waarin de kern van de opleiding en de competenties zijn opgenomen:



Figuur 1: Beroepsbekwaamheid en competenties (Bron: Opleidingskader Bachelor Bedrijfskunde, AAFM, april 2021)

Bij de voltijdopleiding in Breda dient iedere afgestudeerde de competentie Operations Management te behalen op niveau 3 in lijn met het landelijk opleidingsprofiel, in deze opleiding Duurzame processen en bedrijfsvoering genaamd. Daarnaast behalen studenten minimaal één van de inhoudelijke competenties (kernvakgebieden) op niveau 3: Organisational Behaviour

(Organisatie en Verandering), Strategic Management (Markt en Omgeving), of Information Management (Informatiemanagement). Studenten dienen de generieke competenties, de buitenste schil van Figuur 1, op niveau 3 te behalen.

Door de inhoud van het vakgebied te verrijken met ecologische en sociale waarden wil de opleiding bijdragen aan brede welvaart. Voor de opleiding betekent dit dat bedrijfsstrategieën, processen, besluitvorming en verantwoording ingrijpend veranderen. De opleiding wil zelf ook meervoudige waarde creëren: zij is bezig het opleiden van de studenten zodanig in te richten dat zij in de organisaties waar zij actief zijn zowel zelf leren als bijdragen leveren aan de organisatie. Het panel vindt de beoogde leerresultaten inhoudelijk relevant, goed aansluiten op het LOP en in lijn met het bachelor niveau. In haar optiek past het brede bedrijfskundige profiel goed bij de rol van bedrijfskundigen als multidisciplinaire veranderkundigen, die professionals impactvol verbinden in crossovers. Verder bevat dit profiel een combinatie van te realiseren veranderingen met impact rond brede welvaart die volgens het panel nog scherper kan. Het panel adviseert de opleiding te werken aan een meer onderscheidende definitie van dit profiel met een minder algemene focus. Het verder ontwikkelen van dit profiel biedt volgens haar kansen voor de koers van de opleiding.

#### *Betrokkenheid werkveld*

De opleiding staat in nauw contact met het werkveld in de regio Breda, waar zij samenwerkt met grote bedrijven, mkb-bedrijven en non-profit organisaties als lokale overheden en de gezondheidszorg. Veel docenten komen uit het werkveld en zij brengen zowel theoretische kennis als actuele bedrijfskundige praktijkervaring mee. De opleiding hecht aan haar samenwerking met bedrijven en andere organisaties, waar studenten werken aan opdrachten, onderzoek, stages en afstudeerprojecten. Het gaat hen hier om kennisuitwisseling om van elkaar en met elkaar te leren. Het werken met praktijkopdrachten maakt dat de diverse werkveldcontacten hebben geleid tot hun verdere betrokkenheid bij de vormgeving van het onderwijs. Zo is er de Raad van Advies waar 39 professionals zich hebben aangemeld die met regelmaat bijdragen aan de vormgeving van het onderwijs. Bovendien is er een groot aantal externe gecommitteerden die feedback geven over het functioneren van de afstudeerders en de eindwerken en aldus adviserend zijn bij de beoordeling van afstudeerwerken. Daarnaast werkt de opleiding samen met het CoE BWNO om studenten thema's als duurzaamheid en brede welvaart te laten onderzoeken vanuit het CoE netwerk in Breda en omgeving.

Verder kijkt een deel van de Raad van Advies drie keer per jaar mee naar de ontwikkeling van het curriculum en geven de leden advies over diverse actuele thema's. In het gesprek van het panel met leden van de Raad van Advies bleek dat de raad betrokken wordt bij de opzet van de nieuwe curricula en dat zij meesprekt over bijvoorbeeld de rol van Artificial Intelligence, Design Thinking en over de verslaglegging van duurzaamheid bij organisaties. De leden van de raad spreken van een constructieve dialoog en goede brainstormsessies tussen de vertegenwoordigers van de opleiding en de raad. Na iedere bijeenkomst komt de opleiding terug op de besproken thema's en geeft zij helder aan hoe zij met de adviezen van de raad is omgegaan. Uit het gesprek met de vertegenwoordigers vanuit de raad en de alumni bleek dat de raad in de ogen van het panel goed is aangehaakt: de opleiding acteert goed op diens adviezen. De contacten met het werkveld zijn volgens het panel goed op orde. De opleiding is goed ingebed in het regionale werkveld en is een waardevolle ondersteuning bij het opleiden van bedrijfskundige professionals voor de lokale beroepspraktijk.

## 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.*

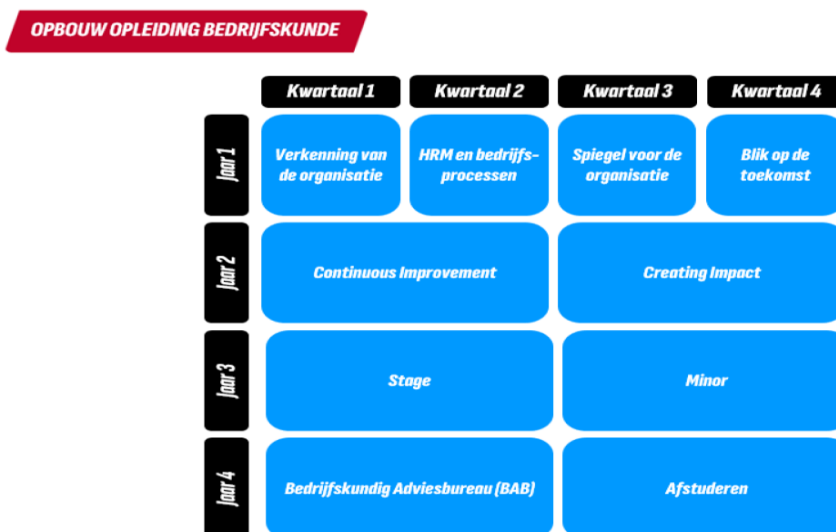
### Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor standaard 2. Er is een duidelijk verband tussen de beoogde leerresultaten en het curriculum. Er zijn onderwijseenheden waarin telkens een authentiek beroepsvraagstuk vanuit een externe opdrachtgever centraal staat. In de eerste twee leerjaren legt de opleiding de basis voor de beheersing van de beoogde leerresultaten inclusief de KSAVE. In de laatste twee leerjaren zijn er meer keuzemogelijkheden, met aparte modules vanuit de hogeschool of de opleiding, naast de stage en het afstudeerjaar. Parallel hieraan werken de studenten tijdens het programma aan het ontwikkelen van hun professionele identiteit. Het panel beschouwt het curriculum als van voldoende niveau, inhoudelijk relevant en actueel, met ruime aandacht voor duurzaamheid. Onderzoeksvaardigheden zijn van belang voor de veranderkundige beroepspraktijk van de studenten en die komen ruim aan bod. De opleiding besteedt aandacht aan internationalisering, met een internationale ervaring voor elke student. Het panel vindt dat de opleiding het opdrachtgestuurde didactische model op een passende manier heeft uitgewerkt met authentieke bedrijfsopdrachten. De studenten en de alumni zijn positief over hun begeleiding en het panel beschouwt het begeleidingssysteem van de opleiding als goed en heel persoonlijk. Het zelforganiserende docententeam beschikt over alle benodigde expertises.

### Onderbouwing

#### *Opzet en inhoud van het programma van de opleiding*

Het onderwijs van de opleiding is opgezet in blokken van 15 EC en semesters van 30 EC. In elke onderwijseenheid staat een zogeheten beroepsvraagstuk centraal, vanuit een unieke vraag van een organisatie, met aandacht voor duurzaamheid (zoals alternatieve mobiliteitsopties naast autolease bij een IT-dienstverlener, of een strategie om statushouders aan werk te helpen bij een groot pretpark). In schema ziet het curriculum er als volgt uit:



Figuur 2: Curriculum van de voltijdvariant (Bron: ZER, Bachelor Bedrijfskunde, Avans Hogeschool, 2025)

De propedeuse bestaat uit vier blokken van tien weken, waarbij een student na semester 1 nog kan switchen naar een andere studie binnen de academie zonder studievertraging. De hoofdfase is georganiseerd in semesters, om diepgang in de uitwerking van de beroepsvraagstukken mogelijk te maken. In de eerste twee leerjaren legt de opleiding de basis voor de beheersing van de beoogde leerresultaten met inbegrip van de KSAVE in thematische blokken en semesters. In het nieuwe curriculum krijgen de studenten daarnaast 25% keuzeruimte: in het tweede semester van leerjaar 2 en een semester in leerjaar 3. Zo kunnen studenten hun eigen studieroute kiezen en leren samen te werken met andere disciplines. In leerjaar 2 zijn voor hen keuzemodulen beschikbaar bij andere Avans-opleidingen en in leerjaar 3 is er een semester gereserveerd voor de minor; dit laatste was ook al zo in het oude curriculum. Eerst lopen de studenten stage in leerjaar 3, bij een zelf te werven stagebedrijf. Daarna kunnen zij kiezen voor een minor bij de opleiding zelf of een minor volgen bij een andere hogeschool in binnen-of buitenland. Het afstudeerprogramma van de opleiding omvat geheel leerjaar 4. In het eerste semester nemen studenten deel aan het Bedrijfskundig Adviesbureau (BAB), met twee groepsopdrachten bij externe opdrachtgevers. De tweede helft van het vierde jaar staat in het teken van de afstudeerstage. Studenten werken dan individueel aan een bedrijfskundig vraagstuk bij een opdrachtgever. Parallel hieraan werken de studenten tijdens het programma aan het ontwikkelen van hun professionele identiteit, via het opdoen van ervaringen, daarop te reflecteren, én zelf nieuwe ervaringen te creëren; dit wordt op verschillende momenten in het curriculum getoetst. De opleiding faciliteert dit door begeleiding en inspiratie te bieden, zoals in de week van Persoonlijk Leiderschap in leerjaar 2, waar studenten een eigen profielschets maken die ze gaan testen bij medestudenten. De resultaten hiervan koppelen zij weer aan doelen voor het semester daarna.

De studenten zijn positief over de samenhang die zij ervaren in het curriculum, zo bleek uit het gesprek van de studenten met het panel. Ze passen de theorie en modellen die zij hebben geleerd toe via de praktijkopdrachten; Design Thinking en brainstormtechnieken blijken volgens hen goed bruikbaar te zijn tijdens stages en praktijkopdrachten. Het panel heeft ook waardering voor het brede bedrijfskundige programma dat de opleiding biedt en vindt de inhoud en de opzet van het programma goed. Zij ziet een logische opbouw in het programma, die inhoudelijk goed aansluit bij de leerdoelen en met een toenemende complexiteit. Er wordt gewerkt in grote en samenhangende eenheden, met aandacht voor het uitfaserende curriculum. De nodige kennis en beroepsvaardigheden komen goed aan bod, waarmee het panel het curriculum beschouwt als van voldoende niveau, inhoudelijk relevant en gericht op de actualiteit van de beroepspraktijk.

#### *Onderzoeksvaardigheden en betrokken lectoraten*

Volgens de opleiding bepalen de aard en de context van het vraagstuk de te kiezen oplossingsstrategie, leidend tot een op maat gemaakte aanpak met methoden uit mogelijk meerdere disciplines. De studenten leren hierbij de drie fasen van oriëntatie, analyse en oplossing te hanteren, die zij zowel volgtijdelijk als iteratief kunnen doorlopen. Zij leren oplossingsstrategieën en methoden en technieken toe te passen die werken in een specifieke context met voldoende kracht om impact te maken. Dit laatste betekent dat studenten op basis van onderzoek daadwerkelijk iets in beweging moeten brengen binnen organisaties. Dit kan een waarneembare verbetering zijn bij een organisatie in een proces, product of dienst, maar ook een beweging op veranderkundig vlak.

Docenten van de opleiding participeren in de Centers of Expertise, zoals BWNO, met cocreatie tussen onderwijs, onderzoek en het werkveld op basis van echte vraagstukken. In het gesprek

met het panel gaven de docenten aan dat onderzoeksvaardigheden op verschillende manieren vorm krijgen in het programma. Naast stageverslagen en afstudeerwerken zijn er praktijkopdrachten op basis van onderzoek die studenten inleveren, individueel en in groepen. Zij presenteren hun resultaten regelmatig via A3-formats, waar ze het probleem en de oplossing ervan in kaart brengen en laten zien hoe ze de hele onderzoeksproces hebben doorlopen. Onderzoekend vermogen behoort tot de beroepsvaardigheden voor bedrijfskundigen, zoals bijvoorbeeld het afwegen en toepassen van onderzoeksmethoden als een Value Stream Map voor een productieproces. Na afloop van onderzoekopdrachten schrijven de studenten documenten waarin zij hun onderzoek en het resultaat verantwoorden. De lector BWNO adviseert de opleiding over de manier waarop haar studenten onderzoek doen. Hij gaf in het gesprek met het panel aan dat hij als gecommitteerde ziet dat onderzoek bij de opleiding meer nadruk heeft gekregen. Ook de alumni bevestigen dat onderzoeksvaardigheden hen verder hadden gebracht, deze hadden hen goed geleerd om door te vragen. Het panel constateert dat onderzoek op deze wijze terecht een passende plaats in het curriculum heeft gekregen.

#### *Internationalisering*

De opleiding heeft de aanbeveling uit de vorige visitatie om internationalisering beter tot zijn recht te laten komen vertaald in het huidige curriculum, met een internationale ervaring voor iedere student via samenwerking met partners in binnen- en buitenland. Voor de studenten die niet naar het buitenland kunnen of willen is er een fieldschool in Maastricht als alternatieve opdracht met een internationaal thema, samen met studenten van de opleiding International Business. Daarnaast zijn er uitwisselingen met universiteiten in vijf Europese landen. In het nieuwe curriculum zal de opleiding de internationale oriëntatie en competenties verder versterken onder de noemer Global Engagement, na een academiebrede heroriëntatie op dit thema. Inmiddels ervaren de studenten waar het panel mee heeft gesproken dat zij bij het analyseren van bedrijven kijken naar internationale aspecten en ook bij stages en minoren zijn er ruime mogelijkheden om deze internationaal in te vullen. Onderzoek doen gaat vooral in het Engels, zeker bij de grote consultancybedrijven, gaven zij aan.

De alumni vonden dat cultural awareness beter in het programma zou kunnen worden verankerd om de effectiviteit van de student als professional te verhogen, met aandacht voor inclusie en diversiteit. De opleiding is al bezig om dit uit te werken. Er komt een module intercultural awareness samen met de opleiding International Business. De docenten vertelden het panel hoe de studenten werken aan intercultural sensitivity tijdens de internationale week in leerjaar 2, waar zij aan specifieke duurzaamheidsprojecten samenwerken met studenten van vijf partneruniversiteiten, en daarop reflecteren. In het nieuwe curriculum gaan studenten een groot internationaal opererend bedrijf onderzoeken in Nederland en daarna bezoeken zij drie andere organisaties voor vergelijkend onderzoek. Ten slotte organiseert de opleiding een internationale minor voor Nederlandse en internationale studenten. Het panel heeft waardering voor de manier waarop de opleiding de internationalisering in haar curriculum verweeft en moedigt de opleiding aan om haar goede initiatieven rond intercultural awareness verder te versterken.

#### *Vormgeving van het programma*

Het onderwijs kent een opbouw in vier jaar tijd van eerst aanbodgestuurd naar in toenemende mate opdrachtgestuurd onderwijs, met opdrachten vanuit de praktijk tijdens de gehele opleiding. De complexiteit van de opdrachten en de mate van zelfstandigheid van de studenten hierbij nemen in de loop van de opleiding toe. Aanbodgestuurd onderwijs, vooral in leerjaar 1, betekent dat inhoud en werkwijze van het onderwijs nog bij de opleiding en de docenten ligt; de lessen en



workshops helpen de studenten om tot oplossingen voor praktijkvraagstukken te komen. Bij opdrachtgestuurd onderwijs, in de hoofdfase, staan vraagstukken van externe opdrachtgevers centraal, waarbij de studenten leidend zijn om samen met de opdrachtgevers tot oplossingen te komen; de docenten zijn dan coaches en projectbegeleiders. Multidisciplinair werken krijgt bij de opleiding gestalte in het *Creating Impact* semester van leerjaar 2, waarbij studenten Design Thinking toepassen in korte projecten grotendeels gericht op duurzaamheid. De bedrijfskundige studenten zijn hierbij de regisserende ontwerpers, met vaardigheden in het verbinden van stakeholders vanuit verschillende disciplines, afhankelijk van het vraagstuk, in plaats van dat zij optreden als experts op het gebied van procesverbetering. In de eindfase van de studie werken de studenten zelfstandig en individueel in de praktijk aan complexe eindopdrachten. Docent hebben dan de rol van sparringpartners en de studenten bepalen zelf de inhoud van het sparren en de timing daarvan. Er zijn formatieve feedbackmomenten tijdens de formele afstemming met de opdrachtgevers. Het werken in de praktijk met deze toenemende mate van zelfstandigheid voor de studenten betekent dat de opleiding inzet op de persoonlijke effectiviteit van studenten, onder andere door het concept van zelfregulerend leren, met formatieve feedback door hun docenten en andere begeleiders.

Het panel vindt dat de opleiding het opdrachtgestuurde didactische model -gebaseerd op het ontwikkelen van beroepsbekwaamheid met praktijkopdrachten- op een passende manier heeft uitgewerkt naar onderwijsvormen en werkvormen zoals projectopdrachten, groepsopdrachten (bijvoorbeeld het Bedrijfskundig Adviesbureau), beroepsvraagstukken, assessments, presentaties, debatten, online oefenprogramma's en andere vormen van blended learning.

De opleiding gebruikt vooral Nederlandstalige literatuur volgens de studenten en zij vinden het bronnengebruik soms wat fragmentarisch, met informatie uit eerst een handboek en daarna weer verschillende boeken. Dit geheel aan bronnengebruik sluit niet altijd goed op elkaar aan volgens hen. Zij merken dat zij veel in Engelstalige omgevingen werken dus zouden zij de opleiding adviseren meer Engelstalige bronnen te gebruiken. Verder waarderen de studenten het dat er in het eerste jaar ook gebruik gemaakt wordt van online oefenprogramma's. De gebruikte literatuur is volgens het panel op orde maar zij adviseert de opleiding ook om (meer) Engelstalige literatuur te gebruiken, ook in relatie tot de ambities voor internationalisering, en helder te zijn voor studenten bij voorschriften over het gebruik van bronnen.

#### *Instroom*

De instroom van nieuwe eerstejaars ligt rond de 200 in de afgelopen jaren. Studenten zijn toelaatbaar tot deze voltijdopleiding vanuit een breed spectrum aan vooropleidingen, zoals mbo-4, havo en vwo. Met een voltijd Associate degree Business of de Associate degree Management behaald bij Avans Academie Associate degrees in Den Bosch of Roosendaal kunnen studenten instromen in leerjaar 3 van de bacheloropleiding Bedrijfskunde in Breda. Deze studenten kunnen vrijstellingen aanvragen voor de propedeuse, de stage en de keuzemodule. Verder gelden er geen specifieke toelatingseisen. Het panel vindt deze toelatingseisen passend en realistisch met het oog op de beoogde leerresultaten van deze brede bedrijfskundige hbo-opleiding.

#### *Begeleiding en informatievoorziening*

Alle studenten van de hogeschool krijgen begeleiding bij hun studie, hun loopbaanontwikkeling en bij hun professionele ontwikkeling. De docenten van de opleiding willen goed contact leggen met de studenten die zij begeleiden, als basis voor een begeleidingsrelatie waarin de student zich

gezien voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. In de leerjaren 1 en 2 van de opleiding heeft iedere student per leerjaar een coach die begeleiding biedt. In de leerjaren 3 en 4 is er per semester een coach die studenten begeleidt bij hun persoonlijke ontwikkeling. De opleiding biedt begeleiding bij de studievoortgang en bij het kiezen van leerroutes en verwijst studenten door als er professionele begeleiding nodig is bij urgente persoonlijke omstandigheden. Voor studenten met functionele beperkingen zoals ASS, dyslexie, faalangst, concentratieproblemen et cetera zijn er voorzieningen vanuit de hogeschool. Studenten die dit type extra ondersteuning nodig hebben, kunnen terecht bij de studentendecaan en de afdeling Student Support van de hogeschool. De studenten kunnen de informatie die zij nodig hebben op diverse manieren vinden. In de Onderwijs- en Examenregelingen en op Brightspace, de elektronische leeromgeving, kunnen zij informatie vinden over het onderwijs, de regelingen, de leerdoelen en de wijze van toetsing.

De studenten en de alumni zijn positief over hun begeleiding. In het gesprek met het panel gaven zij aan dat je als student altijd begeleiding krijgt als je daar behoefte aan hebt. Zij waarderen het dat de docenten dat contact ook actief opzoeken, ook tussendoor op de gang om te weten hoe het echt met hun studenten gaat. Het panel heeft waardering voor het systeem van studentbegeleiding van de opleiding, dat zij als goed en heel persoonlijk beschouwt: er is veel aandacht voor de studenten en de docenten en coaches luisteren actief naar feedback van studenten. Het panel vindt dit een compliment waard.

### *Docenten*

De opleiding beschikt over een goed gekwalificeerd team van 35 docenten (31,8 FTE) met actuele bedrijfskundige ervaring naast onderwijservaring. In het team is de benodigde expertise aanwezig om alle vakgebieden van de bedrijfskunde goed af te dekken. Ruim 90% van de docenten beschikt over een mastergraad, heeft de BDB-opleiding (Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid) afgerond en is BKE-gecertificeerd (BasisKwalificatie Examinering). De overige twee of drie docenten studeren nog voor beide certificaten. Sinds 2018 werkt het team zelf-organiserend, waarbij coördinerende functies worden uitgevoerd en beslissingen worden genomen door teamleden zonder hiërarchische verhoudingen. Het docententeam is daarbij verdeeld in twee teams zodat de lijnen kort blijven. Naast de onderwijsvisie en de toetsvisie zijn er kaders die het curriculum doceerbaar, betaalbaar en organiseerbaar houden. Daarbij is de medewerkertevredenheid hoog omdat het team veel vrijheid ervaart bij het verdelen en het professioneel uitvoeren van de taken. De eenheid binnen de teams wordt bewaakt door het werken in semesterteams en met wisselende teams bij stages en afstuderen. Ook op andere momenten ontmoeten docenten elkaar, zoals bij het werk in commissies en bij evaluaties.

Op teamdagen komt het gehele team bij elkaar en dan staat de onderwijsontwikkeling centraal. Het nieuwste LOP heeft de opleiding geïnspireerd om meer in te zetten op de persoonlijke effectiviteit van studenten, door hen meer formatieve feedback te geven, hen te 'leren leren' en hen uitdagende opdrachten te bieden. Zelfregulerend leren is daarbij een belangrijk concept dat zowel de academie als opleiding hierbij verkennen. De academie heeft een aanbod aan trainingen ontwikkeld en een professionaliseringsplan voor docenten is in uitvoering.

Het panel heeft gesproken met een energiek en trots docententeam, met ter zake kundige docenten die voor hun studenten goed benaderbaar zijn. Volgens het panel zijn de docenten goed in staat om de link met de theorie te leggen vanuit hun expertise en vanuit hun praktijkgerichtheid.

## Standaard 3 Toetsing

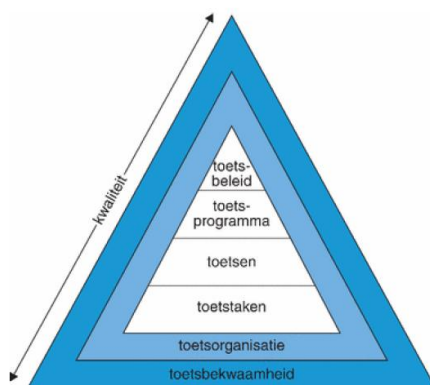
*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

### Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor standaard 3. Het toetsbeleid van de opleiding is afgeleid vanuit academiebrede kaders. Het beschrijft de onderdelen van het toetsbeleid als het kader voor de borging en continue verbetering van de opleidingen. Van het toetsbeleid is het examenprogramma afgeleid, dat de relatie legt tussen de competenties, de niveau-aanduiding en de gekozen toetsvorm. Er zijn toetsmatrizen die duidelijk maken hoe de studenten specifieke leerresultaten dienen aan te tonen. Kwaliteitscriteria als validiteit, betrouwbaarheid en transparantie zijn leidend bij de toetsconstructie en bij het afnemen en evalueren van de toets. Bijna alle docenten zijn BKE-gecertificeerd en veertien docenten beschikken ook over de SKE-kwalificatie. Het panel vindt het toetsbeleid van de academie helder geformuleerd en goed uitgewerkt naar de dagelijkse praktijk. Zij zag een goede variatie aan toetsvormen en constateert dat de docenten goed grip hebben op de toetsing van groepswerk. Tijdens het afstudeerproces hanteert de opleiding wisselende duo's van examinatoren en zijn er regelmatig kalibratiesessies. Het panel ziet dat de opleiding een goed proces heeft opgezet om het eindniveau te kunnen borgen. Zij vindt echter dat de beoordelingsformulieren voor verbetering vatbaar zijn. Vandaar dat zij de opleiding aanbeveelt om de navolgbaarheid van de oordelen over het afstudeerwerk beter inzichtelijk te maken. Het panel constateert dat de examencommissie haar (wettelijke) taken rondom de toetsing en het toetsbeleid van de opleiding goed uitvoert. Samen met de borgingsfunctionaris en andere commissies houdt zij goed zicht op de kwaliteit van de toetsing, de beoordeling en het afstudeerprogramma. Zij ziet toe op de opvolging van de aandachtspunten uit de borgingsonderzoeken en bespreekt die met de opleiding en de academiedirectie.

### Onderbouwing

De opleiding heeft haar toetsbeleid gemodelleerd aan het Toetsbeleid van de Academie voor Management en Finance (AMF). Dit toetsbeleid is gekoppeld aan het Beleidsplan 2025 van AMF en het beschrijft de onderdelen van het toetsbeleid als kader voor borging en continue verbetering van de opleidingen. Dit geheel is gestructureerd aan de hand van de volgende toetspiramide:



Figuur 3: Piramide van eigentijds toetsen en beoordelen (Joosten-ten Brinke & Sluijsmans, 2012)

Van het toetsbeleid is het toetsprogramma (examenprogramma genoemd in de OER) afgeleid, dat de relatie legt tussen de competenties, de niveau-aanduiding en de gekozen toetsvorm. Per toets zijn er toetsmatrijzen die de toetsonderdelen beschrijven inclusief de weging van de onderdelen. De toetsmatrijzen dienen om duidelijk te maken in welke studentproducten de studenten specifieke leerresultaten dienen aan te tonen. Kwaliteitscriteria als validiteit, betrouwbaarheid en transparantie zijn leidend bij de toetsconstructie en bij het afnemen en evalueren van de toets. Vandaar dat er bij iedere toets meerdere collega's zijn betrokken, zowel vooraf bij de toetsconstructie als bij het beoordelen van het toetsresultaat. Er zijn toetsmatrijzen, antwoordmodellen en beoordelingscriteria in rubrics beschikbaar die zijn ontwikkeld vanuit collegiaal overleg en in kalibratiesessies. Bij het afstudeerproces worden er wisselende duo's van examinatoren en beoordelaars samengesteld voor het verhogen van de interbeoordelaars-betrouwbaarheid en er staan regelmatige kalibratiesessies gepland met andere afstudeercoaches.

De studenten kunnen alle benodigde informatie die zij zoeken over toetsing vinden in de Onderwijs- en Examenregeling (OER), in de studiegidsen en op BrightSpace. Inschrijven voor toetsen kunnen zij via andere systemen, zoals Avans Study Path of Osiris. Op Brightspace leveren de studenten papers, werkstukken, verslagen, scripties et cetera digitaal in. Via dit systeem weten de studenten waar zij op beoordeeld worden: de toetsmatrijzen en de beoordelingsformulieren en rubrics staan daar vermeld vanaf de aanvang van een onderwijseenheid. Op deze digitale leeromgeving zien studenten ook hoe zij het gebruik van bronnen en AI moeten verantwoorden.

Het toetsbeleid specificeert aan welke kwalificaties docenten moeten voldoen om door de examencommissie te kunnen worden aangewezen als examinerator bij de opleiding. Zo geldt voltooide scholing op masterniveau als criterium om als examinerator te kunnen worden aangewezen voor het afstuderen. Bijna alle docenten zijn BKE-gecertificeerd (BasisKwalificatie Examinering) en bovendien hebben veertien docenten (40% van het team) ook nog de SKE-kwalificatie, de senior kwalificatie voor examinatoren.

Het panel vindt het toetsbeleid van de academie helder geformuleerd en ziet dat dit goed is uitgewerkt naar de dagelijkse praktijk van de opleiding via het toetsprogramma en de toetsmatrijzen. Constructive alignment is zichtbaar in de manier waarop de toetsing aansluit op de beoogde leerresultaten. Het panel beschouwt de toetsdeskundigheid van het docententeam als hoog.

### *Toetsuitvoering*

Het panel heeft gezien dat alle toetsen in de hoofdfase bijdragen aan de beroepsbekwaamheid van studenten. De opbouw van aanbodgericht in leerjaar 1 naar opdrachtgericht onderwijs in de hoofdfase met een centrale rol voor praktijkopdrachten heeft geleid tot een meer en meer integrale vorm van toetsing: tijdens het werken aan de praktijkopdrachten passen de studenten de theorie toe en laten zij zien in hoeverre zij de theorie beheersen. In de loop van de studie toetst de opleiding deze praktijkopdrachten in steeds grotere eenheden en summatief, met onder andere een portfolio met eindgesprek of een presentatie. Studenten verantwoorden hun aanpak en de examinatoren toetsen dit aan de beoordelingscriteria en normeringen. In de hoofdfase dragen alle toetsen bij aan de beroepsbekwaamheid, waarbij studenten hun competenties met

inbegrip van de KSAVE aantonen. Die beroepsbekwaamheid is in het laatste studiejaar ook zichtbaar in de beoordelingscriteria op het afstudeerniveau.

Volgens het panel toont de opleiding aan dat de toetsing en de beoordeling valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk zijn. Bij de toetsconstructie schakelt iedere examinerator een collega in voor een peerreview om de beoordelingscriteria te borgen. Verder sluiten de gebruikte toetsvormen qua inhoud, vorm en niveau goed aan bij het gegeven onderwijs. Zo zijn er toetsvormen zoals schriftelijke digitale toetsen in leerjaar 1 en verder vooral praktijkopdrachten, zoals groepsopdrachten, portfolio's, mondelinge toetsen, opdrachten, assessments, rapporten, verdedigingen. Het panel heeft een aantal toetsen uit de eerste leerjaren ingezien, zoals bedrijfseconomie met goede feedback erbij, statistiek met gesloten vragen en toepassingsvragen, strategisch management en marketing gebaseerd op open vragen met een analyse en waarbij studenten opmerkingen konden maken voorafgaand aan de inzage, et cetera. Studenten maken ook verantwoordings-documenten na afloop van onderzoeksopdrachten, gevolgd door feedback en feed-forward door de docent. Het panel heeft een goede variatie aan individuele toetsmethoden en toetsvormen gezien en heeft waardering voor het feit dat docenten ook nadenken over nieuwe toetsvormen zoals bijvoorbeeld vlogs. Het panel is van mening dat de docenten van de opleiding ook een goed inzicht hebben in de manier waarop je studenten optimaal kunt toetsen na groepswork. Zo ondervangen de docenten meeliftgedrag in het nieuwe curriculum in leerjaar 1 door individuele cijfers en formatieve feedback te geven in kleinere groepen van nu maximaal vier studenten. Bij het toetsmoment aan het einde van een groepsopdracht vragen de docenten goed door en stellen dan vooral de individuele prestaties vast. Het panel adviseert de opleiding om ook de toetsing van groepsopdrachten in de hoofdfase zo in te richten. Ten slotte is het panel -gezien het bovenstaande- positief over de deskundige manier waarop de docenten het toetsbeleid uitvoeren.

#### *Beoordeling eindniveau*

Het afstudeerprogramma omvat het gehele vierde leerjaar: in het eerste semester van leerjaar 4 nemen de studenten deel aan het Bedrijfskundig Adviesbureau (BAB) en de afstudeerstage in het tweede semester (zie standaard 4). Voor beide BAB-opdrachten leveren de studenten een groepsverantwoordingsdocument op en voor de eerste BAB-opdracht houdt elke student een individuele kennispresentatie die toetst hoe zij theorieën selecteren, vragen kunnen formuleren bij de theorie en hoe zij theorieën afwegen waarmee zij een bedrijfskundige handeling in de praktijk kunnen onderbouwen. Zo bereiken de studenten het hoogste niveau binnen een van de kernvakgebieden van de opleiding. Tijdens de BAB bouwen studenten een portfolio op dat ze bespreken met hun coach en waarin ze laten zien hoe zij de generieke competenties van de opleiding beheersen. In het tweede semester volgt de afstudeerstage. Daarbij toetst de opleiding de studenten met twee examinatoren op drie onderdelen om te bepalen of zij voldoen aan de eindkwalificaties van de opleiding: het Oriëntatierapport (formatief), het A-3 document met het bijbehorende verantwoordingsdocument (summatief) en de Afstudeerzitting inclusief het portfolio van de studenten (summatief).

Het werk van de afstuderende studenten in semester twee wordt beoordeeld via een rubric waarin de drie fasen worden beoordeeld: oriëntatie, analyse en oplossing. Daarnaast wordt genoteerd binnen welke accentgebieden op niveau 3 de opdracht is uitgevoerd. Accentgebieden zijn de inhoudelijke gebieden Operations Management (Duurzame Procesverbetering), Organisational Behaviour (Organisatie en Verandering), Strategic Management (Markt en

Omgeving) en Information Management (Informatiemanagement). Het Oriëntatierapport wordt formatief beoordeeld door de afstudeercoach en een afstudeerbeoordelaar. De afstudeercoach en afstudeerbeoordelaar formuleren feedback die de afstudeercoach vervolgens bespreekt met de afstudeerder. Vervolgens werken de studenten aan de andere twee fasen via hun A-3 document met het bijbehorende verantwoordingsdocument. Na aanpassingen leveren de studenten de definitieve versies in van het schriftelijke afstudeerwerk. Het A-3 document met het bijbehorende verantwoordingsdocument en de inhoudelijke competenties levert één eindcijfer op, maar beide onderdelen dienen minimaal met een 5,5 beoordeeld te worden. Daarna neemt de student deel aan de afstudeerzitting, die wordt geleid door de afstudeerbeoordelaar en de afstudeercoach. Gecommitteerden nemen ook deel aan het panel. De studenten starten de afstudeerzitting met een presentatie waarin zij aangeven waarom zij denken dat zij startbekwame bedrijfskundigen zijn en wat zij nog te leren hebben. Na de presentatie volgt een gesprek met de afstudeerder over diens portfolio en over belangrijke situaties tijdens het afstuderen. De student reflecteert op zijn generieke competenties en toont zich zelfbewust als bedrijfskundige. Na de zitting wordt de beoordeling van de generieke competenties opgemaakt. Ook hier moeten alle onderdelen met minimaal een 5,5 worden beoordeeld om tot een voldoende te komen: er is een ongewogen rekenkundig gemiddeld cijfer dat bestaat uit twee toetsonderdelen.

De opleiding streeft ernaar om zoveel mogelijk dezelfde kijk en normering te hanteren. Vandaar dat zij bij de BAB en bij de afstudeerstage werkt met steeds wisselende teams van vier examinatoren, die ieder als afstudeercoach een afstudeerkring begeleiden. Daarnaast vinden er kalibratiesessies plaats met alle afstudeercoaches. Iedere examiner is ook afstudeerbeoordelaar bij één of meer van de andere examinatoren. In dit team vindt normvinding plaats in de oriëntatiefase en in de beoordeling van de inhoudelijke competenties. De beoordeling vindt plaats door de afstudeercoach en afstudeerbeoordelaar samen. Daarnaast wordt een externe gecommitteerde toegevoegd die vanuit de praktijk kijkt naar het werk van de afstudeerder en adviseert aan de examinatoren.

Het panel vindt dat de opleiding een goed proces heeft opgezet om het eindniveau te kunnen borgen, bij de BAB en bij de afstudeerstage. In het gesprek van het panel met de examencommissie werd duidelijk dat de examencommissie toeziet op het vierogenprincipe bij de toetsconstructie en dat alle neuzen dezelfde kant op komen te staan na kalibreersessies voorafgaand aan de afstudeerperiode. Het panel vindt de beoordelingsformulieren bij de drie fasen echter niet altijd goed navolgbaar: de opleiding zou de relatie tussen de generieke en de inhoudelijke competenties en de beoordelingscriteria meer in lijn kunnen brengen. Vandaar dat het panel de opleiding aanbeveelt om de navolgbaarheid van de oordelen over het afstudeerwerk beter inzichtelijk te maken, zodat altijd duidelijk is welk onderdeel met welk cijfer beoordeeld is.

### *Borging*

Binnen de academie heeft de opleiding een gemeenschappelijke examencommissie met de opleiding HRM met leden uit de locaties Den Bosch en Breda en een extern lid vanuit de Hogeschool voor Arnhem en Nijmegen. De twee voltijd bacheloropleidingen Bedrijfskunde van Avans hebben een gezamenlijke examencommissie, die minimaal twee keer per jaar kalibreert met de examencommissie van de deeltijd-bacheloropleiding Bedrijfskunde vallend onder hetzelfde ISAT binnen de hogeschool. De examencommissie van de opleiding is verantwoordelijk voor de toetskwaliteit en daartoe is onder andere een borgingsfunctionaris verbonden aan de opleiding die onderdeel is van de examencommissie. De borgingsfunctionaris voert zelfstandig

borgingsonderzoeken uit naar de kwaliteit van de toetscyclus op basis van een borgingsagenda. Dit doet zij in samenspraak met de curriculumcommissie, die verantwoordelijk is voor het curriculum en leeromgeving van de opleiding. De curriculumcommissie past het toetsbeleid toe in afstemming met diverse commissies en examinatoren. De toetscommissie valt onder de curriculumcommissie en is gericht op het verbeteren van de toetsbekwaamheid van examinatoren en op het verbeteren van toetsen en het toetsproces. Zij ondersteunt de examinatoren met feedback over toetsen en toetsitems voor, tijdens en na het toetsmoment. Verder draagt de examencommissie zorg voor het aanwijzen van examinatoren, een taak die zij serieus neemt zodat de opleiding altijd beschikt over gekwalificeerde examinatoren, ook voor het eindniveau.

De afgelopen jaren zijn borgingsonderzoeken uitgevoerd zoals over het afstuderen, leidend tot aandachtspunten over bijvoorbeeld de diepgang van de theorie en het verschil tussen feedback en beoordelen. Een ander borgingsonderzoek betrof het Bedrijfskundig Adviesbureau, en dat leidde tot meer aandacht voor de financiële en ecologische impact van de oplossing en tot het formeel vastleggen dat het vierogenprincipe bij de beoordeling daadwerkelijk is toegepast. De examencommissie heeft geconstateerd dat de opleiding goed opvolging geeft aan de aandachtspunten uit het borgingsonderzoek en blijft hier met haar over in gesprek. De examencommissie brengt jaarlijks verslag uit over de resultaten van haar overleg met de curriculumcommissie en toetscommissie aan de directie van de academie.

Tijdens de visitatiedag heeft het panel gesproken met een afvaardiging vanuit deze commissies, waaronder docenten van de opleiding zelf. Het panel constateert dat de borging van de kwaliteit van de opleiding goed is opgezet: de examencommissie is goed in positie, de toetscommissie screent de toetsen goed van tevoren en de curriculumcommissie is nauw betrokken bij kalibraties. Kalibratiesessies worden goed en regelmatig zowel formeel als informeel georganiseerd. Het panel concludeert zodoende dat de examencommissie haar (wettelijke) taken rondom de toetsing en het toetsbeleid van de opleiding goed uitvoert: zij houdt goed zicht op de kwaliteit van het toetsen, de beoordeling ervan en op de manier waarop de opleiding het beoogde eindniveau realiseert.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

*De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.*

### Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor standaard 4. Het panel is ervan overtuigd dat de beoogde leerresultaten van de opleiding worden gerealiseerd: de vijftien eindwerken die zij heeft gezien waren van een voldoende tot goede kwaliteit. Het afstudeerprogramma beslaat het gehele vierde jaar en toetst alle inhoudelijke en generieke competenties op het hoogste niveau. Het zit goed in elkaar volgens het panel, met het Bedrijfskundig Adviesbureau in het eerste en de afstudeerstage in het tweede semester. Tijdens de afstudeerstage ronden de studenten hun studie individueel af met hun afstudeerwerk nadat zij succesvol de drie fasen van oriëntatie, analyse en oplossing hebben doorlopen en onderbouwd en hun generieke competenties met hun portfolio hebben aangetoond. Het panel is tevreden over de kwaliteit van de afstudeerwerken maar het thema is wel relatief vaak procesoptimalisatie, met vergelijkbare modellen. Vandaar dat het panel de opleiding adviseert om studenten meer de breedte van de bedrijfskunde op te laten zoeken bij de te gebruiken methodieken en in hun onderwerpskeuze. Het panel onderschrijft de keuze van de opleiding om de afstudeerperiode te verlengen. Daarmee kunnen de studenten de impact van hun onderzoek nog verder verhogen. De afgestudeerden vinden goed hun weg op de arbeidsmarkt, waar zij volgens de opleiding opvallen door hun ondernemendheid en hun verbindend vermogen. Het panel herkent dit en ziet dat de alumni tevreden zijn over hun opleiding en dat het werkveld tevreden is over hun functioneren in de beroepspraktijk.

### Onderbouwing

#### *Opzet afstuderen*

Het afstudeerprogramma omvat het gehele vierde leerjaar: in het eerste semester van leerjaar 4 nemen de studenten deel aan het Bedrijfskundig Adviesbureau (BAB) en de afstudeerstage in het tweede semester. Tijdens de BAB doen de studenten twee groepsopdrachten bij opdrachtgevers en tijdens de afstudeerstage werken zij zelfstandig aan een bedrijfskundig vraagstuk bij een opdrachtgever.

Het eerste deel van het afstuderen bestaat uit het Bedrijfskundig Advies Bureau (BAB). Studenten werken in twee verschillende groepen aan twee verschillende praktijkopdrachten. De eerste opdracht werft de opleiding zelf vanuit het eigen netwerk van bedrijven en organisaties; studenten worden op basis van hun persoonlijke voorkeur ingedeeld bij de opdracht. In deze opdracht ligt het accent op een van de andere kernvakgebieden van de opleiding: Markt en Omgeving, Organisatie en Verandering, Informatiemanagement. De tweede opdracht werven de studenten zelf. In deze opdracht ligt het accent op het kernvakgebied Duurzame Processen en Bedrijfsvoering. Het semester wordt afgerond met een groepspresentatie en een verantwoordingsdocument en met een individuele kennispresentatie en een individueel portfolio dat de studenten zelf hebben samengesteld (zie Standaard 3).

In het tweede semester van leerjaar 4 ronden de studenten hun studie af met hun afstudeerstage die zij individueel lopen bij een organisatie. Er is een Afstudeerwijzer die alle richtinggevende



eisen rond het afstuderen beschrijft. Daarnaast zijn er afstudeerkringen van afstuderende studenten bedoeld voor peerfeedback en onderlinge steun, waar een afstudeercoach aan is gekoppeld die zorgt voor feedback en begeleiding, zowel van de groepen als individueel. De afstudeercommissie bewaakt de voorwaarden die van toepassing zijn bij het afstuderen. Zij houdt een screening waarbij de leden monitoren of de opdracht bedrijfskundig is, voldoende complex, mogelijkheden biedt voor oriëntatie, analyse en oplossing en ook urgentie heeft bij de organisatie zelf tijdens de afstudeerperiode. Voor de beoordeling van het schriftelijke werk van elke student zijn een afstudeercoach en een afstudeerbeoordelaar beschikbaar die alle tussenproducten formatief beoordelen en alle eindproducten summatief, na de afstudeerzitting. Daarnaast is er een gecommiteerde met een adviserende stem. Het panel is positief over de begeleiding voor de afstuderende studenten: er zijn meer dan voldoende mogelijkheden voor studenten om te kunnen sparren met medestudenten en docenten.

De studenten werken twintig weken aan een probleem in de beroepspraktijk om aan te tonen dat zij de beoogde competenties op het eindniveau beheersen. Zij werven eerst zelf een opdracht. Na goedkeuring door de afstudeercommissie gaan de studenten aan het werk. Waar nodig komt de student eerst nog met een verbeterde opdracht of een geheel nieuwe opdracht. Na een paar weken leveren studenten een eerste oriëntatierapport op als basis voor het definitieve plan voor het oplossen van het vraagstuk, inclusief de impact die zij voorzien en hoe deze tot stand komt. Tijdens een bedrijfsbezoek in aanwezigheid van de afstudeerder, bedrijfsbegeleider en de afstudeercoach wordt feedback gegeven en commitment uitgesproken door alle partijen. Uiteindelijk presenteren de studenten hun oplossing via een poster op A3-formaat, waarin zij duidelijk maken welke oplossing voor welk probleem is geformuleerd en welke analyse er aan ten grondslag ligt. Daarnaast maken de studenten een document waarmee zij hun bedrijfskundige handelen verantwoorden. In dit verantwoordingsdocument beschrijven studenten het proces richting de oplossing en hun reflectie over de betrouwbaarheid en validiteit van hun methodiek. Als hun concept-A3 en het verantwoordingsdocument voldoende zijn, gaan de afstudeerders op voor de afstudeerzitting. Ter voorbereiding hiervan maken zij een portfolio met situaties die laten zien hoe, wanneer en in welke mate zij de generieke competenties hebben toegepast.

Het panel vindt de opzet van de afstudeerfase duidelijk en goed en dat geldt ook voor het nieuwe curriculum. Het panel ondersteunt de keuze van de opleiding om de afstudeerperiode in het vernieuwde curriculum te verlengen van twintig naar dertig weken, al tijdens het semester van de BAB, per 2027-2028. De opleiding wil dat de studenten daardoor (nog) meer impact maken bij een organisatie omdat dit hen meer tijd geeft om de implementatie te verzorgen.

#### *Producten van afgestudeerden*

Het panel heeft vijftien eindwerken uit de afgelopen twee jaar ingezien die de opleiding had beoordeeld met cijfers in spreiding variërend van voldoende tot excellent. In de ogen van het panel waren de vijftien eindwerken van voldoende tot goede kwaliteit, qua niveau, oriëntatie en beroepsgerichtheid. De beoordelingen van de door het panel bestudeerde eindwerken komen globaal overeen met de beoordelingen van de examinatoren. Deze vijftien eindwerken laten volgens het panel zien dat de studenten de beoogde leerresultaten tot op het eindniveau beheersen. De dossiers gaan echter relatief veel over procesverbetering waarbij vaak dezelfde theoretische modellen worden gebruikt. Vandaar dat het panel de opleiding adviseert om in de afstudeerfase meer de breedte van de bedrijfskunde op te gaan zoeken bij de te gebruiken methodieken. Zij kan studenten stimuleren voor hun afstudeeropdracht ook andere onderwerpen

te overwegen, zoals bijvoorbeeld innovaties rond meervoudige waardecreatie of andere kerngebieden zoals organisatiegedrag en strategisch management.

In de volgende drie voorbeelden komen volgens het panel de beoogde leerresultaten en de beroepsgerichtheid van de opleiding goed naar voren, met heldere en specifieke veranderplannen. Het eerste afstudeerproduct beschrijft een oplossing voor te lange doorlooptijden bij de spoedeisende hulp van een groot ziekenhuis, leidend tot overbezetting op deze afdeling waardoor de acute zorgverlening aan nieuwe patiënten vertraagd wordt. De student heeft verbeterde werkprocessen geformuleerd die tot verkorting van de doorlooptijden leiden met 12% op de korte termijn, voorzien van een implementatieplan. Een ander verbeteronderzoek is gericht op de verbetering van de personeelsplanning en het goederenontvangstproces van een bedrijf in houtproducten. De student doet hiertoe voorstellen vanuit zijn onderzoek om een hogere efficiëntie te bereiken door meer uniforme werkwijzen te gaan hanteren bij de goederenontvangst, naast een sterk te verbeteren communicatieproces bij het naleven van afspraken met leveranciers. Het laatste afstudeerproduct betreft een klantbelevingsonderzoek voor een bedrijf in sanitair. De klantbeleving is onder het streefcijfer omdat de processen en servicekwaliteit nog niet op dit niveau zijn, leidend tot een omzetsderving van 20% en minder klantbehoud. De student stelt verbetervoorstellen voor zoals een directe implementatie van logistieke richtlijnen en een meer uniforme klantcommunicatie, naast demodagen waarbij leveranciers hun producten en expertise delen met zowel klanten als medewerkers. Op de lange termijn wordt de doelstelling gerealiseerd door klantgerichte verbeterpunten in de gehele organisatie te implementeren met halfjaarlijkse enquêtes om de voortgang te monitoren. Het panel vindt dit voorbeelden van passende opdrachten waarmee studenten hun deskundigheid bij het optimaliseren van bedrijfsprocessen en verandertrajecten met impact goed aantonen.

#### *Functioneren afgestudeerden*

De afgestudeerde bedrijfskundigen van de opleiding vinden goed hun weg op de arbeidsmarkt. Volgens cijfers uit 2023 (HBO Monitor) heeft 89% van hen werk gevonden op het niveau van hun bacheloropleiding. Driekwart van hen is tevreden over hun baan en de bijbehorende arbeidsvoorwaarden en zij kijken positief terug op hun studie. Dit geldt ook voor de alumni waar het panel mee heeft gesproken. Zij vinden dat ze tijdens hun opleiding stevig gewerkt hebben aan hun persoonlijke competenties, zoals verbindend vermogen en onderzoekend vermogen, en ze hebben geleerd door te vragen om bedrijfsproblemen echt goed te kunnen diagnosticeren. Ze hadden mogelijk een iets internationalere insteek in het programma op prijs gesteld, zoals zij constateren vanuit hun huidige werkervaring.

De opleiding heeft zelf ook van hun alumni begrepen dat zij in de praktijk ervaren dat zij veel hebben gehad aan de ontwikkeling van de generieke competenties tijdens de opleiding. Verder heeft de opleiding gemerkt dat hun studenten positief opvallen in de beroepspraktijk door hun ondernemendheid in de organisaties waar zij werken. Zij horen vanuit het werkveld dat hun afstudeerders op een prettige manier aanwezig zijn: zij leggen gemakkelijk contact met andere medewerkers en verbinden mensen en afdelingen met elkaar. Dit wordt herkend en gewaardeerd in het werkveld. Uit het bovenstaande concludeert het panel dat de alumni tevreden zijn, goed terechtkomen op de arbeidsmarkt en dat het werkveld tevreden over is over hen en over hun functioneren.

## Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs

### *Inleiding*

Voor Avans Hogeschool is duurzame ontwikkeling al langere tijd een belangrijk speerpunt en zij heeft diverse ambities geformuleerd ten aanzien van duurzame ontwikkeling. Voor de opleidingen betekende dit in het verleden dat duurzame ontwikkeling werd beoordeeld volgens het beoordelingskader van AISHE (Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education). In 2015 heeft de opleiding Bedrijfskunde met het programma Avans Duurzaam volgens dit kader een waardering van twee sterren ontvangen. Dit betekent dat er samenhang zit tussen de activiteiten rond duurzaamheid en dat iedere student en docent in de opleiding aandacht besteedt aan duurzame ontwikkeling. Sinds 2020 wil Avans Hogeschool duurzame ontwikkeling aantonen volgens de NVAO-procedure *Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs*. De ambities van Avans Duurzaam worden sinds 2020 vertaald naar het onderwijs van de Academie voor Management en Finance. Het visitatiepanel heeft in mei 2025 tegelijk met de beperkte opleidingsbeoordeling aan de hand van drie criteria beoordeeld of de voltijd bacheloropleiding Bedrijfskunde van Avans Hogeschool in Breda voldoet aan het Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs.

### **Criterium 1    Onderscheidend karakter**

*Het te beoordelen kenmerk is onderscheidend voor de opleiding in relatie tot relevante opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijs.*

### **Conclusie**

De opleiding **voldoet** aan dit criterium. Het panel stelt vast dat duurzaamheid een onderscheidend kenmerk is van de opleiding. Uit de documentatie en de gevoerde gesprekken blijkt dat de opleiding -samen met haar evenknie in 's-Hertogenbosch- ten aanzien van duurzame ontwikkeling in vergelijking met andere bedrijfskunde opleidingen een voortrekkersrol vervult. Zij wil professionals opleiden die verantwoord en duurzaam bedrijfskundige vraagstukken oplossen. Duurzaam wil zeggen dat gekozen oplossingen rekening houden met zowel ecologische en sociale als economische waarden en waarbij studenten een moreel kompas ontwikkelen om leiderschap te tonen bij de impactvolle ontwikkeling van brede welvaart, het welzijn van mensen en de kwaliteit van leven.

De opleiding heeft een vergelijkend onderzoek uitgevoerd in de vorm van interviews met vertegenwoordigers van zes andere bedrijfskunde opleidingen. Hieruit blijkt dat de voltijd bacheloropleiding Bedrijfskunde van Avans Hogeschool in Breda -samen met haar evenknie in 's-Hertogenbosch- duurzame ontwikkeling het meest consistent heeft doorgevoerd in haar visie, haar curriculum, qua draagvlak in het docententeam en in haar studentbegeleiding. Het panel ondersteunt de visie van de opleiding dat ze op het gebied van duurzaamheid uitstijgt boven de criteria die het landelijk opleidingsprofiel van haar verwacht. Het vergelijkende onderzoek maakt het aannemelijk dat de opleiding -samen met haar evenknie in 's-Hertogenbosch- deze verwachting in de onderwijspraktijk waarmaakt. De opleiding beschrijft duidelijk in haar profiel wat duurzaamheid voor haar betekent. De opleiding wil haar studenten opleiden tot leiders bij de

duurzame ontwikkeling van organisaties, waarbij zij lerend en ondernemend tot oplossingen komen, mede door het verbinden van verschillende disciplines.

## **Criterium 2    Concretisering**

*De gevolgen van het te beoordelen kenmerk voor de kwaliteit van het onderwijs zijn geoperationaliseerd aan de hand van de relevante standaarden van het Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland.*

## **Conclusie**

De opleiding **voldoet** aan dit criterium. In de vier standaarden is duurzaamheid voldoende geoperationaliseerd. Per standaard heeft het panel de volgende bevindingen.

### **Standaard 1: Beoogde leerresultaten**

Bij het beroepsbeeld stelt de opleiding zich als hoofddoel om studenten op te leiden die verantwoord en duurzaam bedrijfskundige vraagstukken oplossen. Met verantwoord bedoelt de opleiding dat studenten hun gekozen oplossing kunnen verdedigen vanuit de oriëntatie en de analyse die er aan ten grondslag liggen en rekening houden met grenzen en risico's, zoals in toenemende mate financiële, ecologische en sociale grenzen. Duurzaam wil zeggen dat bijgedragen wordt aan een oplossing die voor langere tijd het probleem oplost, daarmee impact maakt en rekening houdt met de drie waarden van zowel economische resultaten als de ecologische en sociale gevolgen op vooral de lange termijn voor diverse stakeholders. De opleiding wil dat studenten een moreel kompas ontwikkelen om leiderschap te tonen bij de ontwikkeling van brede welvaart (welzijn en kwaliteit van leven), om met creativiteit en doorzettingsvermogen tot impactvolle oplossingen te komen die deze drie waarden borgen.

De opleiding heeft duurzame ontwikkeling geïntegreerd in de competenties die studenten nodig hebben om hun beroepsbekwaamheid aan te tonen. Zo is naast de generieke competentie (Zelf-) Lerend vermogen de inhoudelijke competentie Duurzame Processen en Bedrijfsvoering rechtstreeks verbonden met duurzame ontwikkeling. Het hoogste niveau dat de studenten voor deze inhoudelijke competentie behalen betekent dat zij zich richten op -onder andere- het behalen van de doelstellingen van de klant waarbij de bedrijfsvoering duurzaam ingericht is.

De academie en de opleiding werken vooral samen met bedrijven en organisaties die aantoonbaar handelen in lijn met hun kernwaarden: duurzame ontwikkeling, diversiteit & inclusie en Global Engagement. Partners dienen een positieve bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken. Thema's op het gebied van duurzame ontwikkeling vormen een regelmatig onderwerp op de agenda van de besprekingen tussen de opleiding en haar Raad van Advies vanuit het werkveld. Het valt de opleiding op dat het werkveld het belang van duurzaamheid erkent maar dat de implementatie nog een worsteling is, waarbij ondernemende en multidisciplinair werkende bedrijfskundigen het verschil kunnen maken. Daarnaast werkt de opleiding samen met het Center of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap om studenten thema's als duurzaamheid en brede welvaart te laten onderzoeken vanuit het netwerk vanuit dit CoE in Breda en omgeving.

Vanuit de bestudeerde documenten en de gevoerde gesprekken stelt het panel vast dat de visie van de opleiding om studenten op te leiden die verantwoord en duurzaam bedrijfskundige vraagstukken oplossen, leidt tot afgestudeerden die duurzame impact kunnen leveren. Zij laat zich hierbij adviseren door specialisten van binnen en buiten de opleiding om de actualiteit van de beoogde eindtermen te borgen.

### **Standaard 2: Onderwijsleeromgeving**

De opleiding heeft beroepsbekwaamheid vertaald naar een curriculum waarin duurzame ontwikkeling steeds terugkomt en steeds meer geïntegreerd is in het werk van bedrijfskundigen. In de ogen van het panel geeft de opleiding in een overzicht helder aan hoe zij in de onderwijsleeromgeving duurzaamheid als onderwerp heeft geïntegreerd in het curriculum. Al direct in leerjaar 1, in drie van de vier kwartalen, krijgen de studenten opdrachten waarbij duurzaamheid -zoals issues rond diversiteit en inclusie- centraal staan. In leerjaar 2 maken studenten een business case met een kosten-baten analyse waarin naast financiële ook sociale en ecologische aspecten aan bod komen. Het tweede semester van dat leerjaar is getiteld *Creating Impact*, waar studenten Design Thinking leren toepassen op basis van een duurzame opdracht, een nieuwe en duurzame strategie op leren stellen voor een groot bedrijf en een duurzame keten leren managen voor een fysiek product. Tijdens hun stage in leerjaar 3 brengen de studenten de organisatie waar zij stagelopen integraal in beeld en kunnen met een SDG-impact assessmenttool de positieve en negatieve impact op de SDGs benoemen en de relatie leggen met de verbeteropdracht. Daarnaast biedt de opleiding in leerjaar 3 twee minors aan die expliciet zijn gericht op duurzaamheid: *Business Leadership and Sustainability* over de rol van bedrijven bij mondiale sociale en milieuvraagstukken en *Betekenisvol Ondernemen en Onderzoeken*, dat de nadruk legt op ethisch en duurzaam ondernemerschap binnen de betekenseconomie. In leerjaar 4 voeren de studenten bij het Bedrijfskundig Advies Bureau twee integrale opdrachten uit, waarvan er een vanuit de opleiding komt met een maatschappelijke of duurzame context. Studenten werven zelf een tweede opdracht en in het laatste semester ook hun afstudeeropdracht. Bij beide motiveren zij vooraf op welke wijze de opdracht bijdraagt aan de SDGs en welke maatschappelijke of ecologische meerwaarde de opdracht oplevert. De examinatoren toetsen vooraf de opdrachten op ethische normen en zij toetsen de organisaties aan het Avans beleid. De mate van duurzaamheid bij het afstuderen hangt af van de context en de opdracht; de studenten verantwoorden hun keuzes op dit gebied.

Het panel stelt vast dat de opleiding op deze manier een heldere invulling geeft aan duurzaamheid in bijna alle onderwijseenheden van de opleiding, vanuit zowel de economische als de ecologische en maatschappelijke invalshoeken. Het panel heeft mooie voorbeelden gezien van de manier waarop de studenten het thema in de beroepsopdrachten hebben uitgewerkt. Tijdens de gesprekken constateerde het panel een grote mate van eensgezindheid en vanzelfsprekendheid over duurzaamheid binnen het docententeam, hetgeen geldt als een belangrijke kritische succesfactor voor dit thema in het programma.

### **Standaard 3: Toetsing**

In het toetsprogramma wordt ook de constructieve alignment op het deelthema duurzaamheid zichtbaar dat als integraal uitgangspunt door de gehele opleiding verweven is met de visie, het onderwijsontwerp en de leerresultaten. De toetsing van duurzame ontwikkeling is hiermee in lijn en afgeleid van de hogeschoolbrede visie en van de visie vanuit de academie op toetsing. Zodoende heeft de opleiding de toetscriteria systematisch gekoppeld aan dit thema. Het toetsen

van leeractiviteiten vindt plaats binnen de inhoudelijke competenties, de beroepsvraagstukken en de generieke competenties. De rubrics maken de beoordeling van de duurzame ontwikkeling valide en transparant. Studenten worden beoordeeld op hun inhoudelijke prestaties én op de manier waarop zij duurzame ontwikkeling integreren in hun professionele handelen. Aan het einde van de opleiding verschuiven de toetscriteria naar een meer holistische benadering van duurzame ontwikkeling tijdens het afstuderen. De opleiding wil de studenten uitdagen om de samenhang tussen economische, ecologische en sociale aspecten op een integrale manier toe te passen in complexe praktijkcontexten.

Het panel heeft het thema duurzaamheid goed herkend in het curriculum en als afgeleide daarvan in de toetsing, met name in de rubrics. Verder lijkt de aandacht die studenten besteden aan de SDGs wat hoog over, vandaar dat het panel de opleiding adviseert hierbij een heldere vertaalslag te gaan maken naar specifieke opdrachten vanuit de opleiding, zodat studenten daar gericht mee aan het werk kunnen gaan.

#### **Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten**

Duurzame ontwikkeling is structureel geïntegreerd in het afstudeerprogramma van de opleiding Bedrijfskunde in Breda. Zo dient een van de opdrachten uit het Bedrijfskundig Adviesbureau altijd gericht te zijn op duurzame ontwikkeling. De opleiding ziet in de afgelopen jaren een sterke toename in het aantal stage- en afstudeeropdrachten dat is gericht op duurzame bedrijfsvoering en strategische verduurzaming. Deze ontwikkeling weerspiegelt volgens haar de intrinsieke motivatie van studenten om bij te dragen aan toekomstbestendige organisaties. Studenten krijgen de ruimte om duurzaamheid in hun afstudeerwerk te integreren, zowel met expliciet duurzame vraagstukken als met bredere bedrijfskundige analyses waarin duurzaamheid een belangrijke rol speelt. Bij de start van het afstuderen vervullen de afstudeercoördinatoren de rol van poortwachter om te monitoren of de opdracht past bij de ethische normen die de opleiding stelt op het gebied van duurzaamheid. Studenten motiveren vooraf op welke wijze de opdracht bijdraagt aan de SDGs en welke maatschappelijke of ecologische meerwaarde de opdracht oplevert. In een minderheid van de afstudeeropdrachten is het streven naar duurzame ontwikkeling het primaire thema: 15 van de 125 afstudeeropdrachten in 2023-2024 (bron: ZER, Duurzame ontwikkeling opleiding Bedrijfskunde, voltijd, Breda, 2025). Bij de overige opdrachten is duurzame ontwikkeling onderzocht als randvoorwaarde in de afwegingen rondom oplossingen en de implementatie daarvan. Uit de eindevaluaties blijkt dat opdrachtgevers bovengemiddeld tevreden zijn over de strategische inzichten en innovatieve oplossingen die studenten aandragen en tonen deze resultaten volgens de opleiding aan dat afgestudeerden duurzaamheid effectief kunnen integreren in bedrijfsprocessen, beleid en strategie.

In de eindwerken ligt volgens het panel de nadruk momenteel nog wat veel op procesoptimalisaties en adviseert zij de opleiding om meer de breedte van de bedrijfskunde op te zoeken (zie standaard 4 van het rapport). Dat kan bij duurzame ontwikkeling met andere onderwerpen zoals innovaties rond meervoudige waardecreatie of via andere kerngebieden zoals organisatiegedrag en strategisch management. Daarbij adviseert het panel de opleiding vanuit het ESG-raamwerk -Environmental, Social and Governance- om hun studenten zich bij het afstuderen voortaan meer op de S en de G van Social en Governance te laten richten bij het realiseren van meervoudige waardecreatie.

### **Criterium 3    Relevantie**

|                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Het te beoordelen kenmerk is van wezenlijk belang voor de aard van de opleiding.</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|

#### **Conclusie**

Duurzaamheid en duurzame ontwikkeling is van wezenlijk belang voor de aard van de opleiding Bedrijfskunde in Breda. Zij ziet dat de bedrijfskundige vraagstukken in het werkveld in toenemende mate over duurzaamheidsthema's gaan, waarbij organisaties in toenemende mate streven naar economische, sociale en ecologische impact. Werkveldpartners integreren daarom steeds vaker principes van de circulaire economie, richten zich op sociale rechtvaardigheid en verwachten een mondiale blik op duurzaamheid. Technologische innovaties en strengere regelgeving versnellen deze ontwikkelingen en stimuleren duurzame innovatie. Dit vraagt om professionals die kunnen schakelen tussen disciplines en sectoren. Vandaar dat de opleiding haar studenten de kennis, kunde en vaardigheden wil bijbrengen die hierop aansluiten. Omdat veel toekomstige vraagstukken op het gebied van duurzaamheid nog onbekend zijn, richt de opleiding zich vooral op het vermogen van studenten om zich voortdurend aan te passen aan nieuwe uitdagingen. Studenten leren in onzekere situaties methodisch tot oplossingen te komen via praktijkgericht onderzoek om een vraagstuk te doorgronden en op basis daarvan een aanpak te vinden die tot impact leidt. Dit vraagt om een onderzoekende, kritische en open houding, waarbij bedrijfskunde studenten niet alleen bestaande kennis toepassen, maar ook nieuwe inzichten ontwikkelen en verbinden over disciplines heen.

De hierboven geschetste ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid in de maatschappij passen in de ogen van het panel goed bij de gekozen positionering van de voltijd hbo-bedrijfskunde opleiding in Breda. De opleiding wil studenten opleiden die verantwoord en duurzaam bedrijfskundige vraagstukken kunnen oplossen. Zij heeft dit consistent vertaald in de competenties die hun studenten ontwikkelen tijdens hun bachelor-traject. In ieder semester komen duurzaamheidsvraagstukken in het curriculum aan bod en verwerven de studenten kennis over duurzaamheidsthema's, vanuit economisch, ecologisch en sociaal perspectief. In hun houding en gedrag dienen zij deze thema's in concrete bedrijfssituaties nadrukkelijk mee te wegen in hun besluitvorming, en ernaar te handelen. In alle gesprekken tijdens de visitatie heeft het panel vragen gesteld over het thema duurzaamheid: hoe wordt de visie, het beleid, en de uitvoering ervan op dit gebied zichtbaar, en hoe ervaren de belangrijkste stakeholders dit alles. Uit de gesprekken met vertegenwoordigers vanuit het werkveld en alumni werd ook duidelijk hoe de studenten van de opleiding het thema vorm en inhoud geven. Deze werkveldvertegenwoordigers en alumni gaven het panel voorbeelden van de manier waarop studenten van de opleiding dit kunnen, zoals in de verantwoording van duurzaamheid in de bedrijfsvoering, met procesoptimalisaties, in duurzaamheid met sociale impact en hoe zij duurzaamheid ook op het management dashboard van een organisatie hebben gekregen.

Tijdens de gesprekken heeft het panel kunnen vaststellen dat de opleiding het als haar taak ziet om bedrijfskundigen van de toekomst op te leiden die een actieve rol spelen in de duurzame transitie. Dit heeft de opleiding zichtbaar gemaakt bij haar beoogde leerresultaten en in haar leeromgeving en toetsing tot en met het afstudeerprogramma. Zodoende heeft de opleiding in de ogen van het panel duidelijk gemaakt dat, alles bij elkaar, duurzaamheid, brede welvaart en duurzame ontwikkeling van wezenlijk belang zijn voor de aard van de opleiding.

## Eindoordeel over de opleiding

|                                                 | B Bedrijfskunde voltijd |
|-------------------------------------------------|-------------------------|
| <i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>       | Voldoet                 |
| <i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>        | Voldoet                 |
| <i>Standaard 3 Toetsing</i>                     | Voldoet                 |
| <i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i> | Voldoet                 |

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande voltijdbacheloropleiding Bedrijfskunde van Avans Hogeschool in Breda als **positief**.

|                                            | Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <i>Criterium 1 Onderscheidend karakter</i> | Voldoet                                    |
| <i>Criterium 2 Concretisering</i>          | Voldoet                                    |
| <i>Criterium 3 Relevantie</i>              | Voldoet                                    |

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan oordeelt het visitatiepanel **positief** over het toekennen van het Bijzonder kenmerk Duurzaamheid hoger onderwijs aan de voltijd variant van de hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde van Avans Hogeschool in Breda.



## Aanbevelingen

### Standaard 3

- Het panel beveelt de opleiding aan om de navolgbaarheid van de oordelen over het afstudeerwerk beter inzichtelijk te maken: het panel vindt de beoordelingsformulieren bij de drie fasen niet altijd goed navolgbaar. De opleiding zou de relatie tussen de generieke en de inhoudelijke competenties en de beoordelingscriteria meer in lijn kunnen brengen, zodat altijd duidelijk is welk onderdeel met welk cijfer beoordeeld is.

## Bijlagen

## 1. Bezoekprogramma



### Visitatie Avans Bedrijfskunde Breda, academie AMF, 8 mei 2025

Locatie: Hogeschoollaan 1, 4818 CR Breda

Ruimte: HF103

| Tijdstip      | Onderdeel programma                                                        | Funcities                                                                                                                                                                        |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10.00 - 10.15 | Ontvangst en gesprek opleidingsmanagement                                  | Directeur AMF, voorzitter en lid curriculumcommissie, docent/ coach Bedrijfskunde, regisseur SDG-community, projectleider<br>visitatie, studentlid opleidingscommissie           |
| 10.15- 11.00  | Gesprek onderwijsleer-omgeving en toetsing met studenten                   | Zes studenten van de opleiding: twee uit leerjaar 1, een uit leerjaar 2, een uit leerjaar 3 en twee uit leerjaar 4                                                               |
| 11.15- 12.00  | Gesprek met werkveld en alumni                                             | Twee werkveldvertegenwoordigers en de lector van het CoE Brede Welvaart & Nieuw Ondernemerschap en drie alumni                                                                   |
| 12.45- 13.45  | Gesprek onderwijsleer-omgeving, toetsing en eindkwalificaties met docenten | Acht docenten van de opleiding                                                                                                                                                   |
| 14.00- 14.45  | Gesprek toetsing en borging                                                | Voorzitter examencommissie, lid examencommissie en borgingscommissie, lid toetscommissie, voorzitter van de curriculumcommissie, lid opleidingscommissie, coördinator afstuderen |
| 14.45- 16.00  | Overleg panel                                                              | Oordeelsvorming op de vier standaarden en BK DHO                                                                                                                                 |
| 16.00- 16.15  | Terugkoppeling en voorlopig oordeel door de panelvoorzitter                | Alle betrokkenen vanuit de opleiding                                                                                                                                             |
| 16.30- 17.15  | Ontwikkelgesprek                                                           | Directeur AMF, voorzitter en lid curriculumcommissie, docent/coach Bedrijfskunde, regisseur SDG-community, projectleider<br>visitatie, studentlid opleidingscommissie            |

## 2. Bestudeerde documenten

- ZER, Zelfevaluatie voltijdopleiding bachelor Bedrijfskunde, Breda, Avans Hogeschool (Academie voor Management en Finance, 2025)
- ZER, Zelfevaluatie duurzame ontwikkeling opleiding Bedrijfskunde, voltijd, Breda, Avans Hogeschool (Academie voor Management en Finance, 2025)
- Implementatieplan Duurzame Ontwikkeling, besluit CvB, Avans Hogeschool (2023)
- Visie op duurzame ontwikkeling van de Academie voor Management en Finance
- AMF Visie op onderwijs (2023)
- Internationalisation@AMF (2023)
- Opleidingskader Bachelor Bedrijfskunde, AMF (2021)
- Position Paper Onderzoekend vermogen, AMF (2024)
- Overzicht docenten opleiding Bedrijfskunde, voltijd, Breda
- Onepager Zelforganisatie AFM (2025)
- Visie op AI in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering (januari 2025)
- Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde, Vereniging Hogescholen (2018, herzien 2024)
- Competentiebeschrijvingen per niveau, opleiding Bedrijfskunde, voltijd, Breda
- Onderwijs- en examenregeling 2024-2025, opleiding Bedrijfskunde, voltijd, Breda
- Toetsbeleid AMF (februari 2025)
- Piramide van eigentijds toetsen en beoordelen (Joosten-ten Brinke & Sluijsmans, 2012)
- Jaarverslagen examencommissie Bedrijfskunde en HRM, 2022-2023 en 2023-2024
- Borgingsagenda, Bedrijfskunde en HRM, 2023-2027
- Borgingsonderzoek afstuderen, opleiding Bedrijfskunde (2023)
- Afstudeerwijzers van 2022-2023, 2023-2024 en 2024-2025, opleiding Bedrijfskunde, voltijd, Breda
- HBO Monitor 2023, opleiding Bedrijfskunde, voltijd, Breda

### 3. Competentiebeschrijvingen per niveau

| Competentie                                                                                                                              | Beschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Niveau 1<br><i>Propedeuse</i><br>Focus in propedeuse ligt met name op kennen, begrijpen en toepassen                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Niveau 2<br><i>Medio jaar 3</i><br>Focus ligt op toepassen, Analyseren                                                                                                                                                                                                                                                          | Niveau 3<br><i>Eindniveau</i><br>focus ligt op creëren, innoveren en adviseren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Duurzame processen &amp; Bedrijfsvoering (1)</b><br> | De bedrijfskundige richt zich op het ontwikkelen en onderhouden van (productie)processen en (her)ontwerpen van de bedrijfsvoering met betrekking tot de productie van goederen en/of diensten. Hij waarborgt dat de bedrijfsvoering zo efficiënt mogelijk is in het gebruik van middelen, tegelijkertijd zo effectief mogelijk is in het behalen van de doelstellingen en zorgt voor een duurzame inrichting van de bedrijfsvoering. | Je bent in staat om een proces in een eenvoudige context te beschrijven binnen een organisatie. Je begrijpt het belang van processen binnen organisaties.                                                                                                                                                                                                                            | Je bent in staat om een proces te beschrijven waarin verschillende organisaties samenwerken. Je bent in staat om een analyse te doen of dit proces effectief, efficiënt en duurzaam is ingericht. Je bent in staat om concepten zoals lean management / six sigma toe te passen op de processen binnen een organisatie.         | Je richt je op het creëren en onderhouden van processen en (her)ontwerpen van een duurzame bedrijfsvoering. Je bent in staat om te waarborgen dat de bedrijfsvoering zo efficiënt mogelijk is in het gebruik van middelen en tegelijkertijd zo effectief mogelijk is in het behalen van de doelstellingen van de klant en dat de bedrijfsvoering duurzaam ingericht is. Je bent in staat om te adviseren over het verbeteren van zowel de primaire processen als de besturende en ondersteunende processen.                              |
| <b>Markt &amp; Omgeving (2)</b><br>                     | De bedrijfskundige stemt de onderneming af op haar veranderende omgeving. Dit vereist een actief bijhouden van en inspelen op de ontwikkelingen die voor de organisatie van belang zijn. Hij vertaalt de externe ontwikkelingen naar de besturing en procesinrichting van de organisatie.                                                                                                                                            | Je doorgrondt de rol van de organisatie in de omgeving. Je begrijpt waarom een organisatie langetermijn-doelstellingen en beleid heeft. Je bent in staat om een model toe te passen op een organisatie en haar omgeving (spartners). Je begrijpt, identificeert en analyseert de belangen van interne en externe stakeholders en de ontwikkelingen die spelen buiten de organisatie. | Je doorgrondt de basisbeginselen van de wijze waarop organisaties zich aanpassen aan hun omgeving. Je identificeert en analyseert van de belangen van interne en externe stakeholders en de ontwikkelingen die spelen buiten de organisatie en begrijpt wat de consequenties hiervan zijn voor de processen van de organisatie. | Je bent in staat om de kritische succesfactoren van de strategie van organisaties in relatie tot hun omgeving te bepalen. Je bent in staat om ontwikkelingen die spelen buiten de organisatie te vertalen naar concrete veranderingen en verbeteringen in de besturing en procesinrichting van de organisatie. Je bent in staat om vanuit verschillende relevante disciplines naar een bepaald probleem te kijken en te komen tot een gedegen advies.                                                                                    |
| <b>Informatie-management (3)</b><br>                  | De bedrijfskundige adviseert, ondersteunt bij en implementeert de inrichting van een effectief en efficiënt informatiebeleid binnen de organisatie met het doel een bijdrage te leveren aan de kwaliteit en resultaten van de organisatie. Hierbij staat de optimale afstemming tussen bedrijfsprocessen, informatiebehoeften, informatievoorziening en informatiesystemen centraal.                                                 | Je weet wat de rol van informatiemanagement in is binnen een organisatie. Je begrijpt de relatie tussen informatiemanagement en processen en besturing.                                                                                                                                                                                                                              | Je bent in staat om bedrijfsprocessen, informatiebehoeften, informatievoorziening en informatiesystemen in kaart te brengen, in verband met elkaar te brengen en te analyseren waar de afstemming verbeterd kan worden.                                                                                                         | Je bent in staat om bedrijfsprocessen, informatiebehoeften, informatievoorziening en informatiesystemen optimaal op elkaar af te stemmen. Je adviseert, ondersteunt bij en implementeert de inrichting van een effectief en efficiënt informatiebeleid binnen de organisatie met het doel een bijdrage te leveren aan de kwaliteit en resultaten van de organisatie. Je adviseert, ondersteunt bij en implementeert de (her-) inrichting van informatiesystemen en -processen met speciale aandacht voor management informatie systemen. |
| <b>Organisatie &amp; Verandering (4)</b><br>          | De bedrijfskundige beschikt over een ontwerpvaardigheid en weet hoe processen efficiënt en effectief ingericht kunnen worden (duurzame processen en besturing). Op het gebied Organisatie & Verandering vindt de vervolgstap plaats naar het proces van verandering: de weerstanden die dat kan oproepen en van de wijze waarop we met die weerstanden om kan worden gegaan opdat uiteindelijk draagvlak gecreëerd wordt.            | Je weet wat organisatiekunde is en leert welke verschillende organisatiestructuren zijn en welke rol cultuur speelt binnen een organisatie.                                                                                                                                                                                                                                          | Je weet wat veranderkunde is en leert verschillende veranderkundige modellen kennen. Je bent in staat om een veranderkundig model toe te passen op een organisatie. Je bent in staat om een situatie te analyseren binnen in een organisatie. Op basis hiervan adviseer je over een juiste veranderkundige aanpak.              | Je bent in staat om het effectiever en efficiënter inrichten van processen te vertalen naar een proces van verandering in een organisatie. Je bent in staat om weerstanden die ontstaan gedurende een veranderproces te duiden, hierop in te spelen en draagvlak te creëren voor de verandering. Je weet de vertaalslag te maken tussen ontwerp en veranderkunde.                                                                                                                                                                        |

|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Onderzoekend vermogen (5)</b><br>(onderzoekend en kritisch) | De bedrijfskundige is in staat om vanuit een onderzoekende houding (hij is nieuwsgierig en wil graag weten hoe dingen in elkaar steken) onderzoek te doen naar een probleem en is in staat om evidence-based te werken. Hij beschikt over analytisch vermogen. | Je doorloopt voor het eerst de bedrijfskundige cyclus probleemidentificatie, diagnose, ontwerp, verandering en evaluatie bij een eenvoudige casus (weinig complexiteit). Je doorloopt de onderzoekscyclus gericht op probleemidentificatie en diagnose door middel van de | Je doorloopt de bedrijfskundige cyclus probleemidentificatie, diagnose, ontwerp, verandering en evaluatie in de praktijk (met beperkte complexiteit). Je doorloopt de onderzoekscyclus gericht op probleemidentificatie en diagnose door middel van de | Je doorloopt de bedrijfskundige cyclus probleemidentificatie, diagnose, ontwerp, verandering en evaluatie in de praktijk (hoge mate van complexiteit). Je doorloopt de onderzoekscyclus gericht op probleemidentificatie en diagnose door middel van de |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             | <p>volgende stappen:<br/><b>Probleemanalyse, onderzoeksontwerp,</b> dataverzameling, data-analyse, rapporteren en adviseren.<br/>Je ontwikkelt vaardigheden op het gebied van kritisch leren denken (<b>definiëren en interpreteren van begrippen, analyseren,</b> argumenteren, concluderen, evalueren, verklaren).</p> | <p>volgende stappen:<br/><b>Probleemanalyse, onderzoeksontwerp, dataverzameling, data-analyse,</b> rapporteren en adviseren.<br/>Je bent in staat de vaardigheden rondom kritisch denken toepassen binnen het onderwijs (<b>definiëren en interpreteren van begrippen, analyseren, argumenteren, concluderen,</b> evalueren, verklaren)</p>                                                                                                                                                                                | <p>volgende stappen:<br/><b>Probleemanalyse, onderzoeksontwerp, dataverzameling, data-analyse, rapporteren en adviseren.</b><br/>Je bent in staat om de vaardigheden rondom kritisch denken toe te passen binnen de beroepspraktijk (<b>definiëren en interpreteren van begrippen, analyseren, argumenteren, concluderen, evalueren, verklaren</b>)</p>                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Ondernemend vermogen (6)</b><br/>(ondernemend met externe focus)</p>  | <p>De bedrijfskundige beschikt over een proactieve houding. Hij wacht niet tot er een actie van hem wordt verwacht, maar hij kijkt om zich heen en vooruit en neemt op basis daarvan zelf actie.</p>                                                                                                                     | <p>Je hebt een actieve houding in het onderwijs, zowel voor je eigen leerproces, als in de klas, als binnen groepsoverdrachten. Je bent in staat om eigen ambities te formuleren en neemt initiatief om deze te realiseren. Je oriënteert je op de bedrijfskundige accentgebieden en maakt kennis met organisaties. Je weet organisaties te betrekken bij je opleiding.</p>                                                                                                                                                | <p>Je komt uit jezelf met ideeën en voorstellen voor een aanpak. Je biedt proactief aan zaken op te pakken. Je bent in staat om te gaan met veranderingen en onzekerheid. Je begint om een professioneel netwerk op te bouwen. Je doet kennis op over het opstarten van een eigen bedrijf op het gebied van strategie, structuur en de inrichting van processen.</p>                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>(Zelf)-Lerend vermogen (7)</b><br/>(lerend en reflectief)</p>       | <p>De bedrijfskundige is in staat om een leven lang te leren door een ontwikkelgerichte en reflectieve houding.</p>                                                                                                                                                                                                      | <p>Je hebt zicht op verschillende leerstrategieën die bruikbaar zijn. Je ontwikkelt zelfsturing onder begeleiding van de docent. Je leert doelen stellen, keuzes maken, hier naar te handelen en hier op te reflecteren. Je krijgt inzicht in je sterke punten en ontwikkelpunten. Je bent in staat om te komen tot een effectieve aanpak van je ontwikkelpunten. Je vraagt om en geeft feedback aan medestudenten. Je weet wat de verschillende accentgebieden zijn en in welke gebieden je het meest interesse hebt.</p> | <p>Je past geleerde kennis en kunde in verschillende contexten en vakgebieden toe. Je anticipeert op eisen die worden gesteld aan het toekomstig functioneren in de beroepspraktijk. Je hebt kennis over relevante kanalen om bij te blijven binnen het eigen vakgebied. Je hebt inzicht in eigen je competentieontwikkeling in vergelijking met andere studenten en beroepsbeoefenaars. Je bent in staat om keuzes te maken in tussen de verschillende accentgebieden van de opleiding bedrijfskunde en te onderbouwen en te koppelen aan je eigen ontwikkeling.</p> |
| <p><b>Sociaal-Communicatief Vermogen (8)</b><br/>(Adviserend)</p>         | <p>De bedrijfskundige staat continu in verbinding met verschillende stakeholders, zowel intern als extern. Om deze functie goed te kunnen vervullen is goede communicatie, in zowel Nederlands als Engels, essentieel.</p>                                                                                               | <p>Je bent in staat om je mondeling en schriftelijk te uiten in het Nederlands. Je verbetert je Engelse taalvaardigheden. Je werkt samen met medestudenten in een projectgroep vanuit verschillende rollen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Je bent in staat om je mondeling en schriftelijk te uiten in het Nederlands en in het Engels. Je hebt kennis over adviesvaardigheden en past deze toe in een eenvoudige context. Je hebt kennis over managementvaardigheden (waaronder projectmanagement) en weet deze in een eenvoudige context in te zetten.</p>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>Verbindend</b></p>                                                                                                                                     | <p>De bedrijfskundige is de</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Je leert samen te werken met</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Je leert samenwerken met te</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Je beschikt over communicatieve vaardigheden in het Nederlands en Engels, zowel schriftelijk als mondeling. Je bent in staat om te luisteren, om te overtuigen en beschikt over goede adviesvaardigheden. Je bent empathisch, omgevingssensitief, servicegericht en representatief als startbekwaam beroepsbeoefenaar. Je hebt kennis over managementvaardigheden (waaronder projectmanagement) en weet deze in te zetten.</p>                                                                                                                                     |

|                         |                                                                                                                                                                                    |                                                          |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>vermogen<br/>(9)</b> | bruggenbouwer binnen de organisatie. Hij is in staat om verschillende disciplines bij elkaar te brengen opdat het door hem geanalyseerde probleem gezamenlijk opgelost kan worden. | verschillende studenten met verschillende achtergronden. | werken met andere disciplines en met collega's en studenten met een andere (culturele) achtergrond. | en bent in staat om te schakelen tussen verschillende vakgebieden. Je bent in staat om mensen met verschillende expertisen te verbinden met elkaar en vormt een belangrijke spil in multidisciplinaire samenwerking. |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|