

B Bedrijfskunde vt 's-Hertogenbosch

Opleidingsbeoordeling met erkenning ITK

014A2024.35

Samenvatting

In november 2024 is de voltijdvariant van de bestaande bacheloropleiding Bedrijfskunde van Avans Hogeschool in 's-Hertogenbosch bezocht door een visitatiepanel van NQA. Daarnaast wordt deze opleiding binnen dezelfde ISAT-code aangeboden in een voltijdvariant in Breda en in een deeltijdvariant in 's-Hertogenbosch en Breda (met visitaties in 2025). Het panel beoordeelt de opleiding als **positief**: aan alle vier standaarden wordt **voldaan**.

Korte schets van de opleiding

De opleiding is onderdeel van de Academie voor Management, Bestuur en Finance (AMBF), en telt ongeveer 750 studenten. Vanwege demografische ontwikkelingen daalt het aantal studenten van de opleiding licht. Sinds 2018 richt de opleiding zich op het opleiden van Business Improvers, studenten die zowel tijdens als na hun studie duurzame veranderingen willen doorvoeren in organisaties, vanuit een regierol met een multidisciplinaire insteek. De opleiding biedt in de eerste drie leerjaren een bedrijfskunde programma aan in een combinatie van theorie en praktijk. De studenten ronden hun afstudeertraject af met een project dat geheel leerjaar 4 in beslag neemt, zodat de studenten daadwerkelijk impact kunnen maken met hun verbeterprojecten. Tijdens hun studie leren de studenten te werken met een toenemende zelfstandigheid en complexiteit in de vraagstukken die zij voorgelegd krijgen. Er is een betrokken en deskundig team van docenten aan de opleiding verbonden.

Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding sluit goed aan bij het beroepsbeeld en de beoogde leerresultaten vanuit het Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde van 2018 (LOP, herzien in 2024). Zij leiden hun studenten op tot Business Improvers, veranderkundige generalisten die zorgen voor duurzame verbeteringen in bedrijven en organisaties, met een multidisciplinaire insteek. Bij deze opleiding staat duurzaamheid als begrip centraal, om 'toekomstvast' verbeteringen te realiseren vanuit het waardesysteem waarin economische, ecologische en sociale aspecten samenkomen. Het panel heeft waardering voor de wijze waarop de opleiding zich verhoudt tot nationale en internationale kaders. De opleiding heeft daarvan een duidelijk beroepsbeeld en een heldere profilering afgeleid, in overleg met een actieve werkveldadviesraad (WAR).

Onderwijsleeromgeving

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Zij biedt een regulier bedrijfskunde programma aan, aangevuld door een langere afstudeerperiode, zodat de studenten daadwerkelijk impact kunnen maken met hun afstudeerprojecten. De opleiding hanteert een didactiek waarbij in de loop van de leerjaren de zelfstandigheid van de student en de complexiteit in het curriculum toenemen. Momenteel is de opleiding is haar curriculum aan het vernieuwen, om de studenten meer keuzeruimte te kunnen bieden. Internationalisering blijft echter wat onderbelicht in het programma. Het panel beveelt de opleiding aan om visie te ontwikkelen op dit thema, meer in lijn met het LOP, met aandacht voor de internationalisering van het (regionale) bedrijfsleven, en een actieve rol voor de studenten daarbij. Het panel heeft een docententeam gezien dat deskundig is en betrokken. Dit team steunt de ingezette vernieuwingen en het thema duurzaamheid.

Systeem van toetsing

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het gehanteerde toetsbeleid is in lijn met de kaders vanuit de hogeschool en de academie. De opleiding gaat sterker inzetten op formatief toetsen dan tot op heden. De examencommissie houdt toezicht op de kwaliteit van de toetsing, daarbij gesteund door diverse commissies met gedelegeerde taken. De docenten zijn toetsdeskundig, zij zijn allen BKE-gecertificeerd (BasisKwalificatie Examinering), een relatief groot aantal is zelfs SKE-gecertificeerd (Senior Kwalificatie Examinering) en zij bieden de studenten een goede variatie aan toetsvormen. De panelleden hebben een goed beeld kunnen krijgen van de toetsing zelf en van de bijbehorende beoordelingen. Het panel wil de opleiding daarbij het advies geven om aandacht te blijven besteden aan de individuele beoordelingen van studenten bij groepswork, en meer differentiatie in cijfers aan te brengen bij de oordelen met 'voldoende.' Bij het afstudeerproces beveelt het panel de opleiding aan om eenheid aan te brengen in het format van het beoordelingsformulier, waardoor het oordeel beter navolgbaar wordt. Daarnaast beveelt het panel de opleiding aan om in het format van de beoordelingsformulieren ruimte op te nemen voor een korte toelichting over hoe de studenten hun hoogste niveau van complexiteit en zelfstandigheid hebben bereikt. Bovendien adviseert het panel de opleiding om het afstudeerproces te formaliseren waar het gaat om de inzet van een derde beoordelaar. Het panel vindt dat de commissies hun werk goed doen: het beleid en de borging rond de toetsing is op orde en de betrokken examinatoren geven opvolging aan de adviezen van de commissies.

Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel heeft vijftien eindwerken beoordeeld die een goede afspiegeling vormen van de beoogde leerresultaten van de opleiding. De inhoud en de diversiteit van de afstudeeropdrachten geven blijk van de brede, generalistische insteek van de opleiding, naast de duurzaamheidsaspecten die de studenten moeten meenemen in hun onderzoek. Het panel heeft tijdens de gesprekken diverse voorbeelden van succesvolle implementaties vanuit studentonderzoek gezien. De bedrijfsbegeleiders weten de door studenten gerealiseerde verbeteringen te waarderen. Ten slotte blijkt dat de meerderheid alumni van de opleiding terechtkomen in functies die goed aansluiten op hun studie. Wel onderschreven de alumni de behoefte om meer met elkaar en met de opleiding in contact te blijven. Vandaar dat het panel de opleiding adviseert om het alumninetwerk te versterken, als netwerk, en om goed zicht te houden op het functioneren van hun alumni in de beroepspraktijk.

Bijzonder kenmerk: Duurzaam hoger onderwijs.

Het panel oordeelt positief over het toekennen van het Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs (BKDHO). De opleiding voldoet aan de criteria: Onderscheidend karakter, Concretisering en Relevantie. Duurzaamheid betekent voor de opleiding zowel werken aan 'toekomstvaste' oplossingen als het waardesysteem waarin economische, ecologische en sociale aspecten samenkomen. 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 dit alles goed beargumenteert bij alle vier standaarden van het BKDHO. Duurzaamheid komt aan bod in alle stappen van de Bedrijfskundige Handelingscyclus (BHC), waarmee de opleiding uitstijgt boven wat het landelijk opleidingsprofiel van een bedrijfskundige hbo-opleiding verwacht. Het panel moedigt de opleiding aan om het thema met de verdere vernieuwing van het onderwijs nog steviger te integreren in alle afstudeeropdrachten. Dit gebeurt nu al goed bij de criteria voor de stages.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	6
Schets van de opleiding / Karakteristiek	8
Basisgegevens opleiding	8
Terugblik vorige visitatie	9
Beoordeling NVAO-standaarden	11
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	12
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	15
Standaard 3 Toetsing	21
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	25
Eindoordeel over de opleiding	33
Aanbevelingen	34
Bijlagen	35
1. Bezoekprogramma	36
2. Bestudeerde documenten	37

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande voltijdvariant van de bacheloropleiding Bedrijfskunde van Avans Hogeschool, 's-Hertogenbosch. 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 14 november 2025. Het visitatiepanel bestond uit:

Naam	Rol	Korte functieomschrijving
Mevrouw drs H.M. (Henmar) Moesker	Voorzitter, domeindeskundige	Programmamanager Master Energy for Society, Hanzehogeschool Groningen
De heer drs J.F. (Frank) Evers MBA	Domeindeskundige	International Senior Lecturer, Hogeschool Windesheim, Zwolle
Mevrouw drs S. (Saskia) Moolhuijzen	Domeindeskundige	Directeur Bosch & van Rijn, Utrecht
De heer S.J.I. (Stijn) Goossens BBA	Student-lid	Alumnus (2021), Bedrijfskunde, Hogeschool van 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 (ISAT-code 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*. Twee 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 (inlooppreekuur). 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.

Utrecht, 28 januari 2025

Panelvoorzitter

Auditor

H.M. Moesker

P.N. Ganzeboom

Schets van de opleiding

De voltijd bacheloropleiding Bedrijfskunde van Avans Hogeschool in 's-Hertogenbosch is onderdeel van de Academie voor Management, Bestuur en Finance (AMBF). Deze academie biedt in totaal zes opleidingen aan binnen het economisch domein. Met ongeveer 750 studenten is de opleiding Bedrijfskunde daarvan de grootste. Er zijn 37 docenten (32,0 FTE) verbonden aan de opleiding. Het aantal inschrijvingen bij de opleiding loopt enigszins terug, in lijn met de demografische ontwikkeling van teruglopende studentenaantallen in het hbo. In 2018 heeft de opleiding gekozen voor een nieuwe profilering: 'Business Improvers.' Bedrijfskundigen zijn namelijk meestal werkzaam in de rol van change manager. Zij leiden veranderingen die impact in hun organisatie moeten hebben, leidend tot duurzame verbeteringen. De studenten moeten deze impact daadwerkelijk kunnen aantonen in hun afstudeerfase, die langer is dan gemiddeld in het hbo. Vanaf het huidige studiejaar is de opleiding gestart met de implementatie van een nieuw curriculum vanaf leerjaar 1. In lijn met het beleid van Avans en van AMBF werken management en docenten aan een meer flexibele inrichting van het onderwijs, met meer persoonlijke leerroutes voor de studenten. Zo kunnen de studenten, naast de minor in leerjaar 3, in leerjaar 2 straks kiezen voor twee keuzeblokken van 15 EC, bij een zelf gekozen (andere) opleiding van Avans.

Duurzaamheid staat al sinds jaar en dag hoog in het vaandel, zowel bij Avans Hogeschool als bij de voltijd bacheloropleiding Bedrijfskunde in 's-Hertogenbosch. Vandaar dat deze opleiding het Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs (BKDHO) heeft aangevraagd, als onderdeel van deze visitatie. Er is een breed draagvlak voor dit thema bij het management en bij het docententeam.

Basisgegevens opleiding

Instelling	
Naam in RIO	Avans Hogeschool
Adres	Postbus 1097, 5004 BB Tilburg
Website	www.avans.nl
BRIN-nummer	07GR
Status	Bekostigd
ITK	Positief

Opleiding	
Eerste naam in RIO	B Bedrijfskunde
Locatie	Onderwijsboulevard 215, 5223 DE 's-Hertogenbosch
ISAT-code	34035
RIO-onderdeel	Sector Economie
Oriëntatie en niveau	hbo-bachelor
Voertaal	Nederlands
Verleende graad en toevoeging van de graad	Bachelor of Science
Studielast in EC	240
Variant(en)	Voltijd
Inleverdatum beoordelingsrapport	1 mei 2025
Datum locatiebezoek beoordelingspanel	14 november 2024

Terugblik vorige visitatie

Aanbevelingen visitatie in 2017	Opvolging aanbevelingen, vanaf 2018-2019:
Standaard 2: Profilering Zet de profilering met ‘persoonlijk leiderschap’ in het programma sterker aan, zeker als het gaat om de bijbehorende kernkwaliteiten ‘ondernemend’, ‘verbindend’ en ‘integer’.	Profilering sterker benadrukken De opleiding had als profilering ‘Persoonlijk Leiderschap’, maar sinds 2018 is gekozen voor een nieuwe profilering. De opleiding leidt bedrijfskundigen op tot ‘Business Improvers’ die impact maken in organisaties. Deze profilering is met een passende opbouw doorgevoerd in het onderwijsprogramma.
Standaard 2: Beroepsproducten • Zorg voor regelmatige ‘verversing’ van de bedrijven waaraan beroepsproducten worden geleverd. Op deze wijze kan de uitwisseling met de beroepspraktijk worden verbreed en kan kopieergedrag bij de uitvoering van beroepsopdrachten worden tegengegaan. • Geef studenten meer vrijheid om zelf bedrijven te kiezen waarvoor zij beroepsproducten maken. De opleiding kan hiermee gevolg geven aan de roep om meer keuzevrijheid onder studenten en daarbij een beroep doen op hun ondernemerschap.	Meer vernieuwing van en keuze in bedrijven voor praktijkopdrachten In tegenstelling tot het vroegere onderwijsprogramma waarin in de eerste twee leerjaren slechts met gastbedrijven werd gewerkt, wordt in het huidige onderwijsprogramma voor de zogeheten integrale opdrachten in leerjaar 1 en 2 afwisselend gewerkt met relevante en actuele casussen enerzijds en opdrachten bij door studenten zelf gevonden organisaties anderzijds. Door deze opzet is de uitwisseling met de beroepspraktijk verbreed, wordt kopieergedrag door studenten tegengegaan en is er meer keuzevrijheid voor studenten.
Standaard 2: Onderzoeksmethodiek Besteed in de onderzoekslijn meer aandacht aan onderzoeksmethodiek.	Meer aandacht voor onderzoeksmethodiek Onderzoeksmethodiek heeft expliciet een plek gekregen in het vak Onderzoek, dat wordt aangeboden in de eerste twee leerjaren van de opleiding. In leerjaar 3 en 4 wordt daarop voortgebouwd in de prestaties bij stage en afstuderen.
Standaard 4: Beoordeling afstuderen • Bouw meer garanties in voor de beoordeling van de individuele bijdrage van elke student aan het afstudeerrapport. • Laat de profilering van de opleiding in de afstudeerfase meer uit de verf kunnen komen. In dit opzicht kan in de zelfreflectie meer	Beoordeling afstuderen meer individueel en inzichtelijk Voorheen studeerden studenten in duo's af, inmiddels is dat individueel. De beoordeling van het afstuderen is holistisch van aard en de criteria die in acht worden genomen bij deze beoordeling zijn beschikbaar voor de studenten en docenten.

systematische aandacht worden gegeven aan persoonlijk leiderschap en kan dit onderdeel zwaarder meewegen in de eindbeoordeling. • Verbeter de inzichtelijkheid en precisie van de beoordeling van de afstudeeronderdelen. Concretiseer de verbinding van de beoordelingscriteria met de competenties.	
--	--

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 deze standaard. De opleiding heeft haar beroepsbeeld en beoogde leerresultaten afgestemd op het Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde van 2018 (LOP, herzien in 2024). Dit LOP beschrijft de noodzaak van een nieuw waardesysteem van duurzaamheid, waarin economische, ecologische en sociale aspecten samenkomen. Vanuit dit kader heeft de opleiding haar eigen beroepsbeeld en profilering ontwikkeld: zij leiden hun studenten op tot Business Improvers van bedrijven en organisaties. Dit zijn generalisten die zorgen voor dit type duurzame verbeteringen vanuit een regierol, met een multidisciplinaire insteek. De opleiding toetst haar beoogde leerresultaten aan de actualiteit via veelvuldige contacten met vertegenwoordigers vanuit het diverse werkveld, zoals in de werkveldadviesraad (WAR). Het panel heeft waardering voor de wijze waarop de opleiding zich verhoudt tot nationale en internationale kaders. Zij heeft daarvan een duidelijk beroepsbeeld en een heldere profilering afgeleid, in overleg met een actieve WAR.

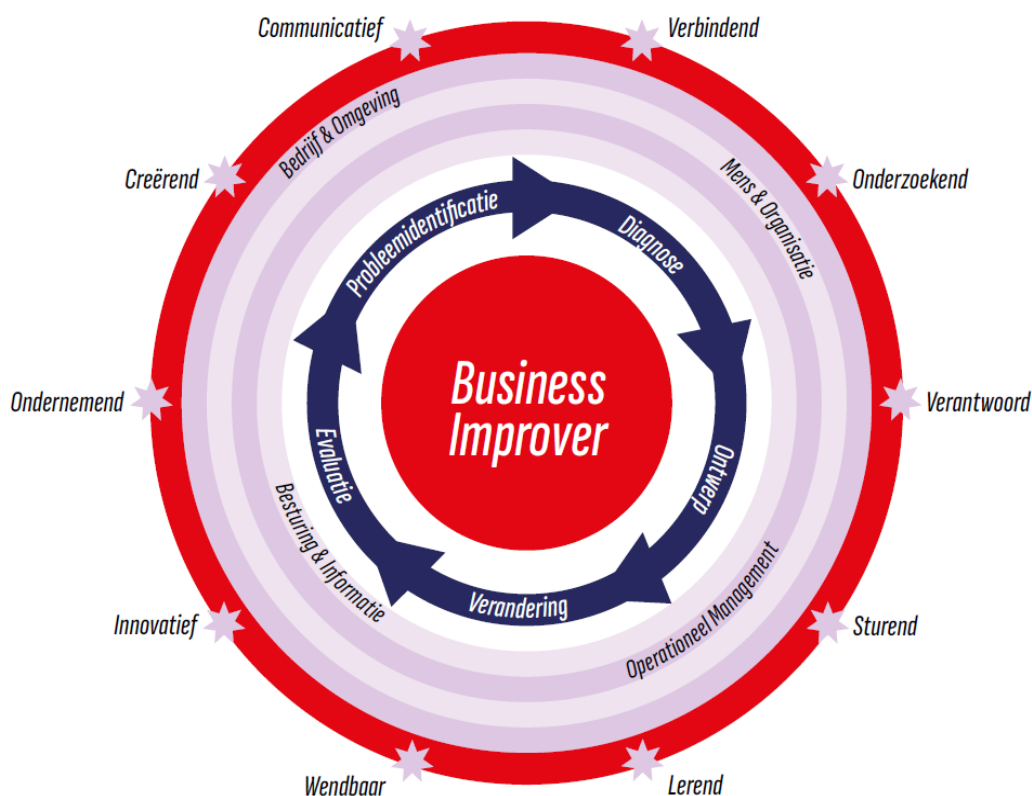
Onderbouwing

Beroepsbeeld en beoogde leerresultaten

De opleiding baseert de beoogde leerresultaten op het Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde (LOP Bedrijfskunde 2018 en herzien in 2024). Het LOP van 2018 beschrijft voor deze landelijke hbo-opleiding al de noodzaak voor een transitie in economisch denken en handelen. Vanuit deze visie wil de voltijdopleiding Bedrijfskunde in 's-Hertogenbosch haar studenten voortaan opleiden vanuit een waardesysteem waarin economische, ecologische en sociale aspecten samenkomen. Duurzaamheid is voor hen het kernbegrip, waarmee zij gedurende de vier jaar van de opleiding van hun studenten verwachten dat zij deze aspecten automatisch leren meenemen in hun bedrijfskundig denken en handelen. Zodoende leren de studenten beseffen wat de maatschappelijke impact van bedrijven en organisaties is, en beschikken zij over een effectief handelingsrepertoire om bij de organisaties waar zij werkzaam zijn een duurzame bedrijfsvoering te kunnen realiseren. Verder beschrijft het LOP Bedrijfskunde het zogeheten knowledge, skills, attitude, value en ethics (KSAVE-) model, als basis voor het bedrijfskundig handelen. Dit LOP voldoet ook aan de nationale kaders, zoals verwoord in het plan van de sector Hoger Economisch Onderwijs (Vereniging Hogescholen, 2023) en internationale maatstaven, zoals de Dublin Descriptoren.

Binnen deze nationale en internationale kaders heeft de opleiding haar eigen beroepsbeeld en profilering ontwikkeld: zij leiden hun studenten op tot Business Improvers. In hun optiek maken hun studenten als Business Improvers impact, en zorgen zij voor duurzame verbeteringen. Dit zijn verbeteringen in organisaties die zowel 'toekomstvast' zijn als verbetering in economisch, ecologisch en sociaal opzicht. En impact betekent dat de studenten daadwerkelijk verbeteringen leren te realiseren voor de lange termijn met een maatschappelijke bijdrage. Zo leren zij al tijdens hun afstuderen (nog steeds een leerfase) om vanuit hun probleemanalyse naar oplossingen te

komen om de bedrijfsvoering te verbeteren. Daarbij leren zij eerst draagvlak te creëren om mensen in beweging te krijgen, en later de effecten te laten zien vanuit een regierol. Het onderstaande model is een schematische weergave van wat deze Business Improver nodig heeft: er zijn vaardigheden en attitude (buitenste ring met de sterren), de vier kernvakgebieden van de bedrijfskundige (de vier ringen daarna) en de beroepsmethode (ring met pijlen):



Figuur 1: het model van de Business Improver (Zelfevaluatie Bedrijfskunde, 's-Hertogenbosch, 2024)

De opleiding heeft een generalistisch beroepsprofiel, met een multidisciplinaire insteek. De hbo-bedrijfskundige kan als Business Improver op diverse functionele gebieden binnen een organisatie werkzaam zijn, zoals inkoop, logistiek, HRM en finance. Daarnaast werken veel bedrijfskundigen in zogeheten cross-over functies en sectoren. Vanuit hun bedrijfskundige en economische invalshoek werken zij in de economische sector maar ook in andere sectoren, zoals de techniek, de gezondheidszorg, of de lokale overheid. Zij starten veelal in een van de genoemde functionele gebieden, en groeien daarna regelmatig door naar de rol van change manager.

Het panel herkent dat de opleiding zich goed verhoudt tot de nationale en internationale kaders. Daarnaast heeft het panel waardering voor de heldere nieuwe profilering die de opleiding heeft gekozen: het concept en de rol van Business Improvers vormt een mooie en consequent doorgevoerde positionering, als lokale, Bossche inkleuring.

Betrokkenheid werkveld

Het strategische beleidsplan van Avans Hogeschool (Ambitie 2025) zet de Avans-opleidingen op het spoor van 'een flexibele inrichting van het onderwijs in co-creatie met het werkveld.' De voltijdopleiding Bedrijfskunde in 's-Hertogenbosch heeft al een groot aantal samenwerkings-

relaties met diverse organisaties in het werkveld. Die samenwerking krijgt vooral gestalte vanuit de vele stage- en afstudeeropdrachten, die de opleiding inzicht geven om het leerresultaat relevant te houden. Zij wil die contacten echter verder intensiveren, ook samen met het nieuwgevormde Centre of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap (BWNO) van Avans. Er is overigens al een grotere groep van bedrijven die al langere tijd bij de opleiding zijn betrokken. Zij leveren gastsprekers die regelmatig optreden, met gastlezingen over bijvoorbeeld hun duurzaamheidsplan, of hoe ze hun proces hebben ingericht van een traditionele, lineaire naar een meer circulaire, duurzame bedrijfsvoering. Verder is er ieder jaar in leerjaar 2 een groot Career Event, waar ongeveer vijftig bedrijven in gesprek gaan met de studenten over mogelijkheden voor stages of afstuderen. Daarnaast zijn er nog meer contacten met bedrijven (waar bijvoorbeeld de alumni werken) die langdurig met de opleiding willen gaan samenwerken. Het management heeft het aan het panel duidelijk gemaakt dat zij die contacten wil uitbouwen.

De opleiding heeft een actieve WAR, die input heeft gegeven op de huidige profilering, en zal meedenken met de periodieke herijking ervan. In de WAR zitten vertegenwoordigers uit onder andere de maakindustrie, de financiële dienstverlening, bouwbedrijven en de ICT. De lector Improving Business (het lectoraat valt onder het CoE BWNO) is ook lid van de WAR, en dat maakt de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld in de advisering aan de opleiding compleet. De WAR stemt een aantal keren per jaar af met de opleiding over de meest relevante ontwikkelingen in het werkveld. Die gesprekken gaan onder andere over aspecten van duurzaamheid, over Design Thinking, of over de feedback van de WAR op nieuw ontwikkelde onderwijsmodulen.

Het panel heeft gesproken met vertegenwoordigers van de WAR en met alumni, die beide enthousiast waren over zowel de beoogde als de gerealiseerde leerresultaten. Zij gaven heldere voorbeelden van de contacten die zij hebben met de opleiding en met de studenten. Zij herkennen dat studenten van de opleiding in staat zijn om daadwerkelijke veranderingen te analyseren en de door hen ontwikkelde oplossingen te implementeren. Zodoende constateert het panel dat de opleiding ook in de ogen van het werkveld de profilering van hun studenten als Business Improvers voldoende gestalte geeft.

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 deze standaard. Zij biedt nu nog een regulier bedrijfskunde programma aan in de eerste drie leerjaren. Het afstuderen neemt daarna nog het volledige leerjaar 4 in beslag, langer dan gemiddeld, zodat de studenten hun verbeterprojecten daadwerkelijk kunnen implementeren. De opleiding is haar curriculum momenteel aan het vernieuwen, om de studenten meer keuzeruimte te kunnen bieden. De didactische vormgeving voorziet in een toenemende zelfstandigheid voor de student en toenemende complexiteit qua vraagstukken in de loop van de studie. Het vak onderzoek heeft inmiddels een duidelijke plaats in het curriculum gekregen, ondersteund door docent-onderzoekers. De internationalisering blijft echter wat onderbelicht in het programma. Het panel beveelt de opleiding aan om een bredere visie te ontwikkelen op dit thema, meer in lijn met het LOP, met aandacht voor de internationalisering van het (regionale) bedrijfsleven, en mogelijk te vertalen in online intensive projects voor de studenten. Het panel waardeert de opzet van het programma, de gehanteerde didactiek, de studentbegeleiding en de vernieuwingen die de opleiding nu doorvoert. Het panel heeft gesproken met leden van het docententeam, die deskundig zijn en enthousiast. Dit team steunt de ingezette vernieuwingen en het thema duurzaamheid.

Onderbouwing

Opzet en inhoud van het programma van de opleiding

Het programma kent een opbouw over vier leerjaren van in totaal 240 EC. De ruggengraat van het programma bestaat uit de kernvakken vanuit het model van de Business Improver (zie figuur 1). Deze kernvakken staan zowel in leerjaar 1 als 2 op het curriculum. Tijdens deze kernvakblokken staan naast de kernvakonderdelen diverse vaardigheidsvakken op het rooster, zoals bijvoorbeeld het voeren van een professionele dialoog, presenteren en draagvlak creëren. In leerjaar 3 is ruimte voor de stage en de minor, die de studenten naar keuze in het eerste of tweede semester van dit leerjaar kunnen volgen. Ter afronding van hun studie, in geheel leerjaar 4, doen de studenten afstudeerstages waar zij werken aan zowel hun afstudeeropdracht als aan de implementatie van hun aanbevelingen en conclusies. De opleiding heeft gekozen voor een langere fase van afstuderen, nu nog 60 EC, om de studenten ruimte te geven om daadwerkelijk impact te kunnen maken in de organisatie waar zij hun afstudeeropdracht uitvoeren.

Vanuit het centrale beleid van Avans zal de opleiding de afstudeerfase vanaf studiejaar 2026-2027 inkorten tot 45 EC. De opleiding zet de vrijgekomen 15 EC in voor een multidisciplinair project, dat gericht is op veranderekunde/ interventiekunde. In het gesprek met het panel heeft de opleiding duidelijk gemaakt dat de studenten nu niet in alle gevallen hun volledige afstudeerproject kunnen implementeren. Zij realiseren desondanks wel altijd impact, al vanaf de analysefase van hun afstudeerproject, en minimaal de eerste stap van de implementatie. Het werkveld onderschrijft de stap naar 45 EC bij het afstuderen. Zij vinden een heel jaar ook aan de lange kant. Het panel vindt deze nieuwe opzet voor het afstudeerjaar ook een positieve ontwikkeling, met meer keuzemogelijkheden voor de studenten.

Figuur 2 geeft een globaal overzicht van de opzet en inhoud van het onderwijsprogramma 2023-2024 van de opleiding:

Bedrijfskunde-voltijdopleiding, Curriculum Ontwerp				
Leerjaar 1 ZelCom- niveau B	Bedrijf en Omgeving (15 EC)	Operationeel Management (15 EC)	Mens en Organisatie (15 EC)	Besturing en Informatie (15 EC)
Leerjaar 2 ZelCom- niveau C	Operationeel Management (15 EC)	Bedrijf en Omgeving (16 EC)	Besturing en Informatie (14 EC)	Mens en Organisatie (15 EC)
Leerjaar 3 ZelCom- niveau C	Stage of Minor (30 EC)		Stage of Minor (30 EC)	
Leerjaar 4 ZelCom- niveau D	Afstuderen (60 EC)			

Figuur 2: globaal curriculumoverzicht voor de voltijdopleiding Bedrijfskunde, 2023-2024
(bron: ZER Bedrijfskunde voltijd 's-Hertogenbosch, Avans Hogeschool, 2024)

De opleiding heeft haar curriculum opgedeeld in vijf leerlijnen, om structuur in de veelheid aan modules aan te brengen. Zo werken de studenten aan bedrijfskundige vraagstukken in leerjaren 1 en 2 binnen de *integrale lijn*, per blok telkens afgerond met een integrale opdracht, en in de leerjaren 3 en 4 werken zij aan de *stagelijn*. In de *conceptuele lijn* verwerven de studenten specifieke bedrijfskundige kennis hiervoor. Dit gebeurt via de vier kernvakgebieden aangevuld met ondersteunende vakken, zoals recht, international business communication, sustainable development, management accounting en onderzoek. In de *vaardighedenlijn* krijgen de studenten training in professionele gespreksvaardigheid, rapporteren en presenteren, projectmanagement, creatief denken en management skills, zoals het leren creëren van draagvlak en 'stakeholdermanagement'. Ten slotte is er de *studieloopbaanlijn* (SLB), die zich richt op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student. Daarnaast vormt de zogeheten Bedrijfskundige Handelingscyclus (BHC) een rode draad door het gehele curriculum. Dit is de cyclus van bedrijfskundige handelingen en prestaties die de student doorloopt, van probleemidentificatie en diagnose naar ontwerp en naar de feitelijke verandering. Bij iedere evaluatie van de BHC stellen de studenten vast hoe duurzaam de oplossing is, hoe de stakeholders denken over de oplossing, en of er nog vervolgstappen nodig zijn.

Het panel is te spreken over de opzet en de inhoud van het programma, met heldere leerlijnen. Het curriculum is relevant, actueel en op niveau, met de juiste kennis en beroepsvaardigheden. Het panel ziet dat de beoogde leerdoelen en het gekozen profiel, de duurzame Business Improver, goed herkenbaar terug te vinden zijn in het curriculum. In het programma leren de studenten namelijk hoe ze bedrijfskundige prestaties vorm en inhoud moeten geven, vanuit de theorie en van daaruit ook daadwerkelijk in de beroepspraktijk.

Onderzoeksvaardigheden en betrokken lectoraten

Er is aandacht voor onderzoeksvaardigheden in het programma. In de diverse stadia van de BHC dienen de studenten onderzoeksvaardigheden in te zetten. Zij ontwikkelen hierbij hun onderzoekend en hun reflecterend vermogen. Bij onderzoekend vermogen gaat het om het

ontwikkelen van goede diagnoses voor bedrijfsproblemen en het kunnen maken van een effectief plan van aanpak. Het reflecterend vermogen is nodig bij de evaluatiefase, om inzicht te kunnen krijgen en te leren hoe ze dit soort problematiek in het vervolg anders of beter kunnen aanpakken. Sinds de vorige visitatie heeft de opleiding het vak Onderzoeksmethodiek expliciet een plek gegeven in het programma, binnen het vak Onderzoek, dat de studenten volgen in de eerste twee leerjaren van de opleiding. In leerjaar 3 en 4 wordt daarop voortgebouwd in de prestaties bij stage en afstuderen.

Verder is de lector Improving Business vanuit het CoE BWNO bij de opleiding betrokken. Dit lectoraat richt zich op duurzame groei, zowel van mensen als van organisaties. Via dit lectoraat participeren studenten bijvoorbeeld in het 'Zorgvereenvoudigers-programma,' waarbij studenten advies hebben verleend door huisartsen beter te betrekken bij voortrajecten in de hele keten tussen patiënt en medisch specialist. In het gesprek met het panel gaf de lector aan dat de opleiding in de afgelopen jaren een grote slag heeft gemaakt op het gebied van onderzoeksvaardigheden. De studenten onderbouwen hun onderzoekszet nu veel beter, met goede analyses. De lector is op dit moment weer op zoek naar nieuwe docent-onderzoekers vanuit de Bedrijfskundeopleiding, als kenniskringleden voor het lectoraat.

Het panel waardeert de aandacht die de opleiding schenkt aan onderzoeksvaardigheden, en ziet de meerwaarde van deelname van de opleiding aan het onderzoek van de lector. De opleiding geeft zelf aan dat zij graag sterker wil participeren in de expertisecentra van Avans. Dit zal in hun optiek de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld meer betekenis en inhoud geven, en deze driehoek meer in evenwicht brengen. Vandaar dat het panel de opleiding wil adviseren om meer en diepgaander contact te onderhouden met de betrokken lectoraten. Hierdoor kan het nieuwe curriculum beter gebruikmaken van actuele kennis vanuit het lectoraatsonderzoek. Dat zal de studenten een nog rijkere leeromgeving bieden. Zo kan het lectoraat het aantal onderzoeksmethoden en -technieken binnen het onderwijs verder vergroten. Bovendien kan de opleiding de kennis die het lectoraat binnen brengt gebruiken om het innovatief vermogen van de opleiding te versterken, bijvoorbeeld in de vorm van consultancy-labs.

Internationalisering

De opleiding besteedt relatief weinig aandacht aan internationalisering. Zo verwijst zij het werkveld en hun studenten voor bedrijfskundige vraagstukken met een sterk internationaal karakter door naar de International Business opleiding van Avans. Zij wil in principe echter wel aansluiten bij de steeds internationalere context van de organisaties waarvoor zij opleiden. Daarom staat het vak Engels op het curriculum, en in het nieuwe curriculum komen leeruitkomsten op het gebied van interculturele vaardigheden voor het bedrijfsleven. Studenten hebben al langer de mogelijkheid om een half jaar te studeren of stage te lopen in het buitenland.

Het panel vindt dit echter te mager. Internationalisering is cruciaal voor het bedrijfsleven, en dat geldt voor de regio 's-Hertogenbosch net als voor alle Europese regio's. Ook het meest recente LOP (2024) van de opleiding Bedrijfskunde ziet dat internationalisering doorwerkt 'op alle niveaus.' Voor hbo-bedrijfskundigen betekent dit aandacht voor bijvoorbeeld internationale reguleringen op de bedrijfsvoering, voor zakendoen op internationaal niveau en optimalisatie van logistiek in internationale handel; naast aandacht voor een divers personeelsbestand. Vandaar dat het panel de opleiding aanbeveelt om een bredere visie te ontwikkelen op internationalisering. Het gaat daarbij ten eerste om het internationale perspectief van het

regionale bedrijfsleven en de opleiding: wat kunnen deze bedrijven halen en brengen in deze relatie. Ten tweede: hoe kan dit de leeromgeving van de studenten verrijken. Blended Intensive Programmes, waarbij de studenten online internationale projecten met studenten van partnerhogescholen uitvoeren, kunnen een goed middel zijn om internationalisering bij deze bedrijfskunde opleiding te vorm te geven.

Vormgeving van het programma

Het didactisch concept van de opleiding is gebaseerd op het zogenaamde ZelCom-model (Bulthuis, 2013), waarbij in de loop van de leerjaren de zelfstandigheid van de student en de complexiteit in het curriculum toenemen. Deze opbouw loopt bij de opleiding parallel aan een toenemende mate van integratie van de kernvakgebieden. Vanaf leerjaar 3 moeten de studenten steeds meer de verbinding gaan leggen tussen de kernvakgebieden. Alle benodigde competenties staan in de competentiematrix van de opleiding. De studenten ontwikkelen deze competenties door de jaren heen, en die ontwikkeling komt samen wanneer ze van jaar tot jaar werken aan integrale opdrachten die horen bij de kernvakgebieden. Bij iedere integrale opdracht oefenen studenten met de rol van Business Improver en zullen zij alle competenties die bij die rol horen moeten inzetten. De mate waarin hangt af van het onderwerp en het ZelCom niveau. Het afstuderen beslaat tot op heden een heel onderwijsjaar zodat de student ook daadwerkelijk in staat is om alle stappen van de BHC op het hoogste niveau uit te voeren.

De didactische visie die de opleiding hanteert sluit aan op de visie van Avans, zoals beschreven in het 'Bouwstenen voor Leren' document (Avans Hogeschool, LIC, 2015). Deze visie gaat uit van een activerende stijl van lesgeven, met gebruikmaking van wetenschappelijke inzichten over breinontwikkeling en leren. 'Ontwikkelgerichte feedback' is hierbij van belang, om de kloof te verkleinen tussen waar de student is en waar de student naartoe wil, en 'samen leren,' waarbij studenten leren hun standpunten te verdedigen en die van anderen mee te wegen. Dit laatste versterkt het kritische denkvermogen van studenten, als zij hiermee oefenen, vanuit een onderzoekende en lerende houding. De beste leeromgeving die bij deze didactische visie past is kleinschalig, volgens de opleiding. In hun optiek leren de studenten beter van elkaar en met elkaar in een dergelijke leeromgeving, waarbij de docenten bereikbaar dienen te zijn.

Vanuit dit didactisch concept heeft de opleiding een passende variëteit aan werkvormen ingezet. Naast de traditionele hoor- en werkcolleges zijn er kennisclips van recentere datum, en meer activerende lesvormen. Voorbeelden van dit laatste zijn rollenspelen, het uitwerken van visualisaties, mindmapping, debatteren. De studenten zijn ingedeeld in groepen van maximaal 32 personen. Bij de vaardighedenlijn werken de studenten in halve groepen, en projectgroepen bestaan uit vier of vijf personen. Tijdens de stagelijn is er begeleiding in groepen en individueel in de vorm van voortgangsgesprekken.

Het panel ziet dat de opleiding heeft gekozen voor overzichtelijk bedrijfskundig programma. Het profiel van de duurzame Business Improver is herkenbaar, en goed terug te vinden in de diverse onderdelen van het onderwijs. Het ZelCom-model is goed uitgewerkt in de gehanteerde didactiek voor het curriculum, en ingevuld met een passende variëteit aan werkvormen.

Proces van vernieuwing

De opleiding is bezig met een proces van vernieuwing. Vanuit het strategische beleid van de hogeschool wil de opleiding de studenten meer keuzevrijheid en flexibiliteit bieden. Persoonlijke leerroutes en meer integratie van de modules staan hierbij voorop. De implementatie van het nieuwe curriculum is gestart per collegejaar 2024-2025. Er komt in de hoofdfase een grotere vrije keuzeruimte (van 30 naar 60 EC), met twee keuzeblokken van ieder 15 EC in leerjaar 2, elders te volgen binnen Avans. Verder komt er in leerjaar 4 een interdisciplinair blok van 15 ECTS, in samenwerking met de opleiding Human Resource Management. Hiervoor is ruimte gecreëerd in de huidige 60 EC voor het afstudeerproject, dat voortaan 45 EC krijgt; dit is in de ogen van de opleiding en het werkveld nog steeds voldoende om naast een advies ook de gewenste impact bij de betreffende organisatie te kunnen realiseren. Daarnaast komt er ruimte voor meer formatieve toetsing en formatief handelen, omdat dit het leereffect stimuleert en vergroot. Duurzaamheid wordt nog meer integraal gekoppeld aan de BHC. En ten slotte komt er een meer geleidelijke opbouw in de zelfstandigheid van studenten, zoals stage in duo's ter voorbereiding op individueel afstuderen. De studenten ervaren de overgang van leerjaar 2 naar leerjaar 3 momenteel namelijk als groot. Stagelopen in duo's helpt volgens de opleiding om die grote overgang te verkleinen, want de studenten gaan samen eerst het stagebedrijf doorlichten als groepsopdracht, om hun beelden te delen. Daarna beoordelen de docenten hen individueel.

Het panel heeft waardering voor de vernieuwingen die de opleiding heeft ingezet. Daarbij zullen de extra keuzevrijheid voor de studenten en de toegenomen ruimte voor formatief handelen de studenttevredenheid mogelijk nog verder verhogen. Bovendien zal het integreren van kleinere vakken in grotere blokken -van maximaal drie leeruitkomsten van elk vijf EC- bevorderlijk zijn voor het studiesucces in leerjaar 1 en 2.

Instroom en leerroutes

Het totaal aantal studenten is dalende, in lijn met de demografische ontwikkeling in het hbo. Studenten zijn toelaatbaar tot deze voltijdopleiding vanuit een breed spectrum aan vooropleidingen, zoals mbo-4, havo en vwo. Voor studenten met een passend Ad diploma, zoals Ad Bedrijfskunde of Ad Management, is er een eigen 2-jarige leerroute. Deze studenten doorlopen het programma van leerjaar 2 en leerjaar 4 en kunnen rekenen op extra begeleiding vanuit de opleiding. Verder gelden er geen specifieke toelatingseisen. Het panel vindt deze toelatingseisen passend voor deze brede bedrijfskundige hbo-opleiding.

Begeleiding en informatievoorziening

Het panel beschouwt het begeleidingssysteem voor studenten als adequaat. Er is veel ruimte voor begeleiding van studenten bij de opleiding. Er is een studieloopbaanlijn (SLB) waar de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student voorop staat. Dit betreft zowel de ontwikkeling binnen hun studieloopbaan als in hun beroepsloopbaan. In het begin van het programma is er nog veel sturing door hun docenten, maar de SLB heeft als doel om de studenten meer zelfsturing te geven. De studenten leren bijvoorbeeld na te denken over voorgevallen of toekomstige situaties, en hoe zij daarmee hun gedrag en houding kunnen ontwikkelen. In het algemeen zijn de studenten over de begeleiding tijdens hun studie heel tevreden. De opleiding in 's-Hertogenbosch scoort hoger dan het landelijk gemiddelde, ook op dit gebied. De studenten waar het panel mee sprak waren enthousiast over de begeleiding. Zij ervaren die als heel persoonlijk. Ze geven aan dat zij veel leren van begeleidende docenten die een achtergrond in het bedrijfsleven hebben. Zo is de docent voor de integrale opdracht ook de

coach voor dit vak, die gerichte vragen stelt terwijl de studenten in groepsverband aan het werk zijn, vertelden zij. Er is extra begeleiding voor studenten met persoonlijke omstandigheden die de studievoortgang belemmeren. Het kan hier gaan om persoonlijke problemen, functiebeperking of leerstoornissen. Studieloopbaanbegeleiders kunnen deze studenten doorverwijzen naar meer specialistische hulp, zoals de studieadviseurs van de opleiding of een studentendecaan. Tijdens het gesprek met de studenten bleek dat studenten weten hoe zij de juiste stappen kunnen zetten als ze dergelijke hulp nodig hebben.

De studenten krijgen informatie vanuit diverse bronnen. Er is een academiebureau dat de studenten informatie verschaft, ook als aanspreekpunt voor stages en afstudeeropdrachten. Brightspace is de digitale leeromgeving, waar de studenten alle noodzakelijke informatie kunnen vinden over de inhoud van de modules, het programma, de leerdoelen, de toetsing en de beoordelingscriteria. De opleiding communiceert ook alle wijzigingen die voor de modules van belang zijn via Brightspace.

Docenten

De opleiding beschikt over een deskundig, ervaren en enthousiast docententeam. Er is veel kennis van het werkveld aanwezig in het team, met ervaring zowel in meer generalistische bedrijfskundige functies als in meer specialistische rollen. Het team is hoogopgeleid: 35 van de 37 docenten beschikken over een mastergraad; een van hen zit in een promotietraject. De docenten zijn allemaal goed didactisch geschoold, want tijdens de eerste twee dienstjaren volgen alle nieuwe docenten de BDB-cursus (Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid); in die periode krijgen zij extra facilitering in tijd om zich goed in te kunnen werken. Naast de didactische scholing is ook de toetsdeskundigheid goed op orde (zie Standaard 3). Ten slotte, het Werkbelevingsonderzoek (WBO, 2024) laat zien dat de docenten een hoge mate van betrokkenheid ervaren bij hun werk. Volgens dit WBO heerst er een goede sfeer, en is er bereidheid tot samenwerken.

De docenten kunnen zich op diverse manieren verder professionaliseren, zowel op individueel niveau als op teamniveau. Bij de professionalisering op individueel niveau gaat het om ontwikkeling in de rollen van docenten als SLB'er, vakexpert, ontwikkelaar, onderzoeker, coach, et cetera. De teamprofessionalisering op inhoudelijk of didactisch gebied vindt plaats tijdens studiemiddagen, die de opleiding zelf organiseert, naast de academiebrede trainingen. Duurzaamheid is daarbij een belangrijk thema.

Het panel heeft gesproken met een afvaardiging van de docenten. Zij geven aan dat zij het geen enkel probleem vinden om soms meer te doen dan het aantal uren dat zij krijgen. Zo nemen zij bij uitval lessen van elkaar over, want zij zeggen dat de student bij hen centraal staat. Zij straalden plezier in hun werk uit, eensgezindheid, en ze zijn stevig aan de gang met de onderwijsvernieuwing. Het panel concludeert daarom dat de opleiding beschikt over een professioneel en enthousiast team, dat voor de studenten goed benaderbaar is, klaar staat om hun studenten van dienst te zijn, en dat de vernieuwingen toeuicht.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het gehanteerde toetsbeleid is in lijn met de kaders vanuit de hogeschool en de academie. Toetsing stimuleert actief leren, in de beroepscontext. Daarom willen de opleiding en haar docenten sterker in gaan zetten op formatief toetsen dan tot op heden. De examencommissie houdt toezicht op de kwaliteit van de toetsing, hierbij gesteund door de toetscommissie en een speciale borgingscommissie die met name de toetsing rond stages en afstuderen extra controleert. De curriculumcommissie geeft inhoudelijke steun bij de vormgeving van het toetsprogramma. De examencommissie wijst de examinatoren aan. De docenten zijn toetsdeskundig, zij zijn allen BKE-gecertificeerd, een relatief groot aantal is zelfs SKE-gecertificeerd. Het panel ziet dat er bij de toetsuitvoering sprake is van constructieve alignment, tussen de leerdoelen, het onderwijs en het totale toetsprogramma van de opleiding. Er is een goede variatie aan toetsvormen. Het panel concludeert dat het toetsbeleid en de borging ervan goed in elkaar steken. Zij moedigt de opleiding aan om het beleid rond formatief toetsen en handelen verder te versterken, in lijn met het Avansbeleid. Het beoordelingsproces van het afstuderen is op orde, en de beoordelingsformulieren zijn helder van opzet. Het panel beveelt de opleiding echter aan om meer eenheid aan te brengen in het te gebruiken format van de beoordelingsformulieren. Daarnaast beveelt het panel de opleiding aan om de examinatoren een korte toelichting te laten geven in dit format over de bereikte mate van complexiteit en zelfstandigheid van de afstuderende studenten. Het panel vindt dat de commissies hun werk goed doen, en de betrokken examinatoren geven opvolging aan hun adviezen.

Onderbouwing

Toetsbeleid

Het toetsbeleid dat de opleiding hanteert is afgeleid van de centrale toetskaders van Avans Hogeschool en van de Academie voor Management, Bestuur en Finance. Deze toetskaders definiëren twee functies voor de toetsing. De eerste functie is *toetsing om te leren*, dat Avans beschouwt als het 'aanjagen van het leerproces,' en *toetsing van het leren*, waarbij het gaat om de certificerende functie van toetsing. Het toetsbeleid staat beschreven in het Opleidingskader van de voltijdopleiding Bedrijfskunde in 's-Hertogenbosch, voor de inrichting en de borging van hun systeem van toetsing. Dit toetsbeleid maakt duidelijk wie er betrokken zijn bij de toetsing en hoe de toetsing vorm krijgt. Alle docenten (100%) die betrokken zijn bij het ontwerpen of afnemen van toetsen zijn BKE gecertificeerd. Er zijn vier commissies verantwoordelijk voor het toetsbeleid en de uitvoering ervan. De examencommissie voert haar wettelijke verantwoordelijkheid uit, en houdt toezicht op de kwaliteit van de toetsing. Zij wijst de examinatoren aan. De curriculumcommissie heeft per opleidingsfase de beroepsbekwaamheid beschreven, die mede de input is voor het maken van de toetsmatrijzen, het beoordelingsformulier of de rubric. Als examinatoren evalueren de docenten van de opleiding elke prestatie van de studenten op inhoud, verantwoording en reflectie. De toetscommissie ondersteunt de examencommissie. Zij geeft gevraagd en ongevraagd advies aan docenten over de toetsing. Ten slotte is een speciale borgingscommissie, die met name de toetsing rond stages en afstuderen extra controleert. Alle leden van deze commissies zijn SKE-gecertificeerd.

Na de gesprekken met de docenten en het gesprek over toetsing en borging concludeert het panel dat het toetsbeleid en het systeem van toetsing goed in elkaar zit. De taken en verantwoordelijkheden zijn goed verdeeld, en de mate van toetsdeskundigheid van de docenten en de leden van de commissies is hoog, blijkend uit hun certificeringen. Het opleidingsmanagement realiseert zich dat het formatieve handelen en toetsen nog aandacht vergt, en wil docenten hier nader in faciliteren. In het gesprek met het panel gaven de docenten aan dat zij zich verder willen scholen in formatieve toetsvormen. Het panel wil de opleiding aanmoedigen om dit beleid rond formatief toetsen en handelen verder te versterken. Dit sluit immers goed aan bij het Avansbeleid van 'toetsing om te leren.' Ook sluit formatief handelen goed aan bij het Business Improvers concept, waar de opleiding de studenten in opleidt.

Toetsuitvoering

Bij de toetsuitvoering is sprake van constructieve alignment, in de zichtbare samenhang tussen de leerdoelen, het onderwijs en het totale toetsprogramma van de opleiding. Er zijn heldere toetsprogramma's per leerjaar, waar alle competenties (beroepsprestaties, de vaardigheden en attitude) in beschreven staan, naast de gebruikte toetsvormen en het te behalen ZelCom niveau. Dit toetsprogramma is afgeleid van het toetsbeleid, en vanuit het toetsprogramma zijn de toetsmatrijzen per toets afgeleid. Zo maakt de opleiding zichtbaar met welke prestaties de studenten de leerresultaten aantonen.

Er zijn verschillende toetsvormen die qua inhoud, vorm en niveau aansluiten bij het gegeven onderwijs. Zo zijn er mondelinge assessments en presentaties, schriftelijke opdrachten zoals rapporten, casussen, reflecties, en zowel multiple choice tentamens als tentamens met open vragen. De studenten kunnen hun prestaties verder inzichtelijk maken via portfolio's, visualisaties, en videoverslagen. Voorbeelden van toetsvormen die het actieve leren stimuleren zijn simulaties van levensechte praktijksituaties en assessments of rapportages die het feitelijke bedrijfskundige handelen beoordelen. Bij dit actieve leren gaat het om kennis zelf maar nog veel meer om het kunnen toepassen van feitenkennis: het 'weten hoe' in plaats van 'weten' alleen. Het gehanteerde didactische model wordt zichtbaar in de zogeheten geleide en begeleide weg naar startbekwaamheid. Vandaar dat de toetsopdrachten in de loop van de studie in toenemende mate de vorm krijgen van authentieke en actuele beroepsopdrachten. De opleiding laat zien dat de toetsing en de beoordeling valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk zijn. Dit laatste gebeurt met name via de informatievoorziening voor studenten op Brightspace.

De studenten waar het panel mee heeft gesproken waren tevreden over de toetsing. Ze weten wat de examinatoren van hen verwachten. De studenten krijgen oefen-assessments van tevoren, met feedback en het type vragen dat deel kan uitmaken van de toetsing. Bij het groepswork zijn er nog wel eens een paar meelifters, en die krijgen dan vaak een lagere beoordeling. De docenten vragen hen regelmatig naar de samenwerking binnen de groep, maar de studenten zien dat de docenten in negen van de tien keer al goed zien waar het goed of minder goed gaat binnen een groep. De studenten bevestigen dat de toetsing individueel is: ze leveren de integrale opdrachten altijd als groep in, maar hun docenten verdisconteren hun individuele prestaties daarbij altijd. Groepswork en individuele prestaties moeten allebei voldoende zijn.

Het panel heeft een aantal toetsen kunnen inzien via Brightspace, zoals een integrale opdracht Procesmanagement, stageportfolio's met bijbehorende beoordelingsrubrics en formulieren, en

een essay over sustainable development. Voor dit essay krijgen de studenten ter plaatse de keuze uit een aantal onderwerpen op het gebied van duurzaamheid in bedrijfsvoering. Het panel was te spreken over de variatie aan toetsvormen en de wijze van toetsing. De panelleden hebben een goed beeld kunnen krijgen van de toetsing zelf en van de bijbehorende beoordelingen. Het panel wil de opleiding wel het advies geven om aandacht te blijven besteden aan de individuele beoordelingen van studenten bij groepswork. Bovendien adviseert het panel de opleiding om bij de oordelen waarbij nu alleen 'voldoende' staat, wat meer differentiatie in het oordeel aan te brengen, bijvoorbeeld in cijfers. De studenten waar het panel mee heeft gesproken gaven namelijk aan dat dit hen meer erkenning zou geven voor hun individuele inspanningen.

Opzet afstuderen

De eindbeoordeling van het afstuderen is holistisch van aard: de examinatoren maken een afweging over de beroepsbekwaamheid van de studenten vanuit hun prestaties en vanuit meerdere aspecten in de context van de organisatie waar zij afstuderen. De examinatoren stellen diverse voorwaarden aan het afstuderen. Zo dienen de studenten een compleet portfolio in te leveren, bestaande uit hun Business Analysis, Ontwerp en hun zogeheten Improvement. Verder moeten zij een positief advies hebben verkregen op de onderdelen Improvement en The Next Step. De input van de bedrijfsbegeleider moet aanwezig zijn, via een formulier over het functioneren van de student en diens resultaten. Daarnaast leveren de studenten hun zelfgemaakte digistory in. Deze digistory duurt tien minuten, en geeft een beeld van het project dat de studenten hebben uitgevoerd en hun ontwikkeling tijdens het laatste jaar. Ten slotte, in het eindgesprek moeten de studenten laten zien dat zij volwaardige gesprekspartners zijn in het gesprek met de externe deskundige en de examinatoren. De examinatoren verantwoorden en formaliseren hun beoordelingen via beoordelingsformulieren.

Het panel is op zich positief over de opzet van het afstudeerproces zelf, en de basale opzet van het beoordelingsformulier met heldere rubrics over alle fasen van het afstuderen. De examinatoren stellen hun oordeel (onvoldoende, voldoende, goed) vast aan de hand van rubrics, en daaronder lichten zij in hun eigen woorden hun oordelen toe, over het werk en het proces van de student, en diens ontwikkeling. Hoewel de gehanteerde criteria eenduidig zijn, gebruikt de opleiding verschillende formats van dit formulier, waardoor de beoordelingen als geheel minder eenvoudig vergelijkbaar zijn. Vandaar dat het panel de opleiding aanbeveelt om eenheid aan te brengen in het format van het beoordelingsformulier, waardoor de oordelen van de examinatoren beter navolgbaar worden.

De examinatoren geven -naast de aangekruiste rubrics- volgens hun onderlinge afspraak holistische oordelen, die op zich voldoende informatie over de prestaties van de studenten weergeven. Maar daarnaast beveelt het panel de opleiding aan om in het format ruimte op te nemen om aan te geven hoe de studenten hun hoogste niveau van complexiteit en zelfstandigheid (ZelCom) hebben bereikt, zodat de examinatoren dit consistent en duidelijker mee zullen nemen in hun oordelen. Deze zaken komen nu vooral mondeling aan bod, na het eindgesprek, zoals bleek uit de gesprekken van de examinatoren met het panel. Daarnaast ziet het panel dat de opleiding een goed proces hanteert op het moment dat er bij het afstudeerproces een derde beoordelaar moet worden ingezet. Wanneer de twee examinatoren niet tot overeenstemming komen over het eindcijfer, dan schakelt het management namelijk een derde beoordelaar in. Deze procedure is echter niet opgenomen in een schriftelijk protocol. Het panel adviseert de opleiding om dit proces in detail te beschrijven en via de OER te formaliseren.

Borging

De examencommissie houdt toezicht op de kwaliteit van de toetsing. Hiervoor heeft het management naast de toetscommissie een borgingscommissie aangesteld, die specifiek en steekproefsgewijs de toetsing rond stages en afstuderen op inhoud en proces controleert. Waar nodig geven de leden van de borgingscommissie feedback en advies aan de opleiding om de kwaliteit op specifieke aspecten te verbeteren. De examencommissie zorgt voor kalibreersessies waarbij de examinatoren bij het afstudeerproces nog beter inzicht krijgen in de gebruikte criteria en de bijpassende becijfering. Het vierogenprincipe krijgt vorm bij de opleiding doordat de docenten samenwerken in -steeds wisselende- combinaties van coach en tweede beoordelaar. Dit gebeurt bij het afstuderen, bij de integrale opdracht en bij kennistoetsen met een cijfer tussen 5,0 en 6,0. Verder zorgt de examencommissie voor sessies waarbij zij en de betrokken examinatoren naast de eindwerken van de eigen studenten ook de afstudeerwerken van een aantal andere hogescholen kalibreren.

De toetscommissie van de opleiding ondersteunt de docenten in meer directe zin: zij geeft gevraagd en ongevraagd advies om te helpen de toetskwaliteit te borgen. De voorzitter van de examencommissie gaf aan dat de toetscommissie altijd transparant is in haar werkwijze. Van tevoren maakt de toetscommissie altijd goed duidelijk aan de examinatoren hoe zij te werk gaat, en na afloop van hun checks geeft de toetscommissie de examinatoren een heldere terugkoppeling over hun bevindingen. Hun adviezen hebben betrekking op validiteit en de transparantie bij het toetsen. Dat zijn vaak taalissues, of kenniszaken in de integrale opdrachten. Zij zorgt voor steekproefsgewijze screening van de overige toetsen, waarbij zij feedback en advies geeft op de kwaliteit van deze toetsing. De examinatoren stellen de adviezen van de toetscommissie op prijs.

Uit de gesprekken met de leden van de diverse commissies die bij de toetsing betrokken zijn, heeft het panel geconcludeerd dat de kwaliteitscyclus rond is. De commissies doen hun werk goed. Zij vervullen hun rollen naar behoren: volgens de docenten waar het panel mee heeft gesproken geven zowel het management als de betrokken examinatoren een goede opvolging aan hun adviezen.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel heeft vijftien eindwerken beoordeeld die een goede afspiegeling waren van de beoogde leerresultaten van de opleiding. Hun beoordelingen kwamen grotendeels overeen met de beoordelingen van de examinatoren. De inhoud en de diversiteit van de afstudeeropdrachten laten zien dat de studenten afstuderen bij een generalistische, brede bedrijfskunde opleiding. De afstudeerproducten die zij opleveren, van Business Analysis, Ontwerp, Improvement naar The Next Step, dienen om hun ontwikkeling als Business Improvers op afstudeerniveau aan te tonen. Bovendien moeten zij relevante duurzaamheidsaspecten meenemen in hun onderzoek. De examinatoren hebben diverse manieren waarmee zij de duurzame impact van het afstudeerwerk van hun studenten kunnen vaststellen. Dat kan al in de analyse- of in de ontwerpfase zichtbaar worden. Naast de door hen bestudeerde eindwerken heeft het panel tijdens de gesprekken diverse voorbeelden van succesvolle implementaties vanuit studentonderzoek gezien. De bedrijfsbegeleiders waarderen de toegevoegde waarde van dit soort gerealiseerde verbeteringen in hun bedrijfsvoering. Ten slotte blijkt dat de alumni van de opleiding grotendeels terechtkomen in functies die goed aansluiten op hun studie. Zij worden veelal ingezet bij verandertrajecten en in het projectmanagement van organisaties.

Onderbouwing

Afstudeerprogramma

Tijdens het afstudeerprogramma in leerjaar 4 tonen de studenten aan dat ze startbekwame Business Improvers zijn. Ze doorlopen zelfstandig de stappen van de Bedrijfskundige Handelingscyclus voor een vraagstuk op het eindniveau van de bacheloropleiding bedrijfskunde in het hbo. De student is zelf verantwoordelijk voor het vinden van een goede afstudeerplek. Nadat het afstudeerplan gereed is, schrijven de studenten een integrale Business Analysis, een Ontwerp en de realisatie vanuit een Improvement. Daarnaast beschrijven zij in The Next Step hun eigen ontwikkeling als Business Improver, en kijken zij vooruit naar de toekomst. Tijdens de Business Analysis doorlopen de studenten diverse deelfasen, van probleemidentificatie naar diagnose en business analyse. In de Ontwerpfase maken ze een geschikt ontwerp vanuit een beargumenteerde keuze, en tijdens de Improvementfase implementeren zij de gewenste verandering, met alle betrokken stakeholders. De evaluatie van het geheel valt ook binnen deze fase.

Producten van afgestudeerden

De studenten studeren af bij een brede bedrijfskundige hbo-opleiding, en dat wordt zichtbaar in de inhoud en de diversiteit van de afstudeeropdrachten. De studenten hebben gewerkt in verschillende organisaties en afdelingen, in verschillende branches en disciplines. Vandaar dat de bedrijfskundige vraagstukken waar zij als Business Improvers aan werken inhoudelijk uiteenlopen. Met hun integrale Business Analysis, het Ontwerp, de Improvement en The Next Step tonen zij hun eindniveau aan. De opleiding stelt de volgende inhoudelijke eisen aan de producten die de studenten als eindwerken opleveren: hun onderzoek moet voldoende

interdisciplinair van aard zijn, van bachelor niveau zijn qua complexiteit en zelfstandigheid, en de studenten moeten een verbetering in de organisatie realiseren. Bovendien moeten zij relevante duurzaamheidsaspecten meenemen in de vraagstukken waar zij aan werken in hun onderzoek.

In hun gesprek met het panel heeft een aantal docenten hun indrukken gedeeld over het afstuderen. Zij vertelden desgevraagd dat de eindwerken van de studenten niet altijd tot volledige implementatie komen, ondanks hun relatief lange afstudeerperiode. Dat ligt dan aan interne factoren binnen die organisaties maar buiten de schuld van studenten. De opleiding ziet echter dat er al sprake is van (meer dan voldoende) impact bij dit soort organisaties als de studenten aan het analyseren en ontwerpen zijn. Zodoende maken zij hun ambitie als Business Improvers waar. Het eindwerk moet uiteraard wel altijd voldoen aan het gewenste bachelor eindniveau, qua complexiteit en mate van zelfstandigheid van de student. Daarnaast gaven de docenten diverse voorbeelden van succesvolle implementaties vanuit studentonderzoek. Zo is een bedrijf teruggeschakeld van een vierploegendienst naar een drieploegendienst op basis van een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid, na positieve waardering door de OR van het bedrijf. Een andere student heeft in een organisatie een duurzame scheiding van afval gerealiseerd, van bewustwording bij het personeel tot en met het offertetraject voor nieuwe afvalbakken aan toe. Uit de contacten die de opleiding heeft met de bedrijfsbegeleiders van de afsturende studenten, blijkt dat de bedrijfsbegeleiders het op prijs stellen dat de afstudeerders de door hen onderzochte oplossingen ook daadwerkelijk deels of geheel implementeren. Ze waarderen de toegevoegde waarde van de gerealiseerde verbetering in hun bedrijfsvoering.

Het panel heeft vijftien eindwerken nader beoordeeld die een goede afspiegeling waren van de beoogde leerresultaten van de opleiding, qua niveau en beroepsgerichtheid. De beoordelingen van deze eindwerken komen grotendeels overeen met de beoordelingen van de examinatoren. De cijfers van de examinatoren lagen volgens het panel in twee gevallen mogelijk enigszins aan de hoge kant. De volgende drie voorbeelden illustreren het soort bedrijfskundige vraagstukken waar afstudeerders aan hebben gewerkt. Een eindwerk dat uitmuntend scoorde had als onderwerp het onboarden van nieuw personeel, door naast de harde, technische kant ook de zachte, cultuurkant van het proces beter mee te nemen. De student heeft bij deze firma in orthopedisch materiaal gezorgd voor een goede implementatie, en draagvlak gecreëerd bij alle medewerkers die bij de onboarding betrokken zijn. Een andere student heeft bij een grote online webwinkel in woonartikelen een 'return reducer' geïntroduceerd, die het aantal retourzendingen door consumenten sterk en duurzaam moet gaan reduceren. Een derde student, ten slotte, heeft zich bij een boomkwekerij gericht op een efficiëntere en effectievere inrichting en uitvoering van de logistieke processen. Voor het probleem dat zij in kaart brengt heeft zij een heldere bedrijfsstrategie ontwikkeld, die alle afdelingen beter kan laten samenwerken.

Het panel ziet dat de afstuderende studenten in de meeste gevallen genoeg tijd hebben om hun gewenste resultaat daadwerkelijk te implementeren. In de andere gevallen blijkt dat zij in ieder geval impact realiseren, en het begin van de implementatie inzetten. Zij wil de opleiding adviseren om in het nieuwe curriculum het vanuit Avansbeleid gewenste proces van 60 naar 45 EC voor het afstuderen goed in te zetten, om de impact van hun Business Improvers goed te kunnen handhaven. Een voldoende implementatie of minimaal voldoende impact met een begin van implementatie moet hierbij zichtbaar zijn op bachelorniveau. Het panel denkt dat 45 EC op deze manier de gouden middenweg kan vormen tussen de ruime 60 EC voor het huidige afstudeertraject en de vroegere wat te krappe 30 EC hiervoor.

Functioneren afgestudeerden

De alumni van de voltijd Bedrijfskunde-opleiding van Avans in 's-Hertogenbosch komen grotendeels terecht in functies die goed aansluiten op hun studie. Uit alumni-onderzoek blijkt dat twee derde van hen vindt dat de opleiding een goede basis vormt om te starten op de arbeidsmarkt. Een ruime meerderheid vindt dat hun capaciteiten voldoende of goed tot hun recht komen in hun eerste functie na afstuderen.

Vanuit het brede bedrijfskundige profiel van de opleiding zijn typische functies voor de afgestudeerden niet eenduidig aan te geven. Zoals het Landelijk Opleidingsprofiel aangeeft, de bedrijfskundige werkt niet zozeer in, maar veel meer aan functionele gebieden. Dit vakgebied draait vooral om het richten en inrichten van processen en samenwerkingen in en tussen organisaties, en minder om verrichtingen binnen functionele gebieden. Bij het werken aan verbeteringen, transformaties en transitie zetten de bedrijfskundigen hun kennis en vaardigheden in op het gebied van verandkunde en projectmanagement. De functienamen die daarbij in brede zin passen zijn bijvoorbeeld die van projectleider of change manager.

De alumni waar het panel mee heeft gesproken zijn tevreden over hun opleiding, en zij zouden graag met de opleiding in contact blijven. Zij waren tevreden over de manier waarop zij reële casussen hebben leren oplossen, samen met medestudenten. Het brede en praktijkgerichte karakter van de opleiding sprak hen aan, zoals zij hebben ervaren in de bedrijfskundige kernvakken en de vele andere facetten die ze hebben bestudeerd. Een van hen studeert verder in een master, en hij vertelde dat hij in deze bachelor een aantal goede competenties heeft meegekregen, zoals bijvoorbeeld het kunnen gebruiken van statistiek. Deze alumni gaven aan dat het netwerk van alumni niet echt actief is, op een LinkedIn-site na. Zij onderschreven de behoefte aan alumnibeleid. Vandaar dat het panel de opleiding adviseert om zowel het alumnibeleid als het alumninetwerk te versterken. Een actief alumninetwerk kan namelijk functioneren als bedrijvennetwerk voor onderzoeksprojecten voor studenten, of voor Leven Lang Ontwikkelen, en daarvoor is een actief alumnibeleid nodig. Ten slotte, vanuit een dergelijk contact met haar alumni blijft de opleiding een goed zicht houden op hun functioneren in de beroepspraktijk.

Het panel heeft waardering voor de manier waarop de opleiding de studenten opleidt voor de arbeidsmarkt van bedrijfsleven en overheid. De collega's spannen zich in om hun studenten in vier jaar tijd op te leiden tot Business Improvers, verandermanagers die voldoende toegerust zijn om daadwerkelijke verbeteringen op duurzame wijze te realiseren in de praktijk.

Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs

Inleiding

Avans Hogeschool ziet duurzame ontwikkeling als een belangrijk speerpunt en 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 volgens dit kader een waardering van twee sterren ontvangen. Sinds kort toont Avans Hogeschool duurzame ontwikkeling aan volgens de NVAO-procedure *Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs*. Het visitatiepanel heeft in november 2024 tegelijk met de beperkte opleidingsbeoordeling aan de hand van drie criteria beoordeeld of de voltijd bacheloropleiding Bedrijfskunde van Avans Hogeschool in 's-Hertogenbosch voldoet aan het Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs.

Criterium 1 Onderscheidend karakter

<i>Het te beoordelen kenmerk is onderscheidend voor de opleiding in relatie tot relevante opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijs.</i>

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 ten aanzien van duurzame ontwikkeling in vergelijking tot andere bedrijfskunde opleidingen een voortrekkersrol vervult. Zij leiden hun studenten op als Business Improvers, die tijdens hun werk aan bedrijfskundige vraagstukken naast economische aspecten consistent leren nadenken over de ecologische en sociale consequenties ervan. 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 's-Hertogenbosch duurzaamheid 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 uitstijgen boven de criteria die het landelijk opleidingsprofiel van hen verwacht. Het vergelijkende onderzoek maakt het aannemelijk dat de opleiding deze verwachting in de onderwijspraktijk waarmaakt. De opleiding beschrijft duidelijk in haar profiel wat duurzaamheid voor haar betekent. Ze heeft duurzaamheid gekoppeld aan het profiel van de Business Improver. Daardoor leren de studenten in het gehele curriculum hun beroepsprestaties te koppelen aan de Bedrijfskundige Handelingscyclus (BHC). In alle stappen van de BHC leren zij daarmee ook duurzaamheid steeds integraler toe te passen op een bedrijfskundig vraagstuk.

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

De opleiding geeft aan dat haar afgestudeerde Business Improvers herkenbaar zijn aan een aantal onderscheidende kenmerken en competenties. Volgens de opleiding dienen hun afgestudeerden duurzame verbeteringen bij bedrijfskundige vraagstukken te kunnen realiseren, omdat zij duurzaamheidsthema's integraal benaderen, waarbij zij naast de economische aspecten ook de ecologische en sociale consequenties in ogenschouw nemen. Deze afgestudeerden baseren hun oordelen op deugdelijk, wetenschappelijk bewijs bij deze kwesties. Zij onderkennen het belang van de stimulerende en initiërende rol die zij kunnen vervullen ten aanzien van duurzaamheidsthema's, en zij dragen bij aan een integere cultuur binnen organisaties. Daarbij erkennen zij de lastige afwegingen tussen bedrijfsbelangen en maatschappelijke belangen, die ze meewegen in hun besluitvorming. Uiteraard is de opleiding zich ervan bewust dat deze visieontwikkeling en oordeelsvorming op het gebied van duurzaamheidsthema's een persoonlijke afweging blijft.

Voor het praktijkgedeelte heeft de opleiding voor deze competenties specifieke eindtermen geformuleerd, die zij intern en extern evalueert. Zo dienen de studenten bij de stage- en afstudeeropdrachten relevante duurzaamheidsthema's te onderkennen, die zij moeten meewegen in hun verbeterprojecten. Bovendien dienen zij een expliciete en onderbouwde mening te vormen over het beleid en de beleidsuitvoering rond duurzaamheid in de organisatie waar zij hebben gewerkt. De opleiding toetst deze eindtermen aan de ontwikkelingen in het werkveld, in samenwerking met specifieke bedrijven en instellingen die het gedachtegoed van duurzaamheid uitdragen. CIRCO is een van die organisaties; docenten van de opleiding volgen trainingen op het gebied van transitie naar duurzame organisaties, en wat dit voor onderwijsorganisaties betekent (bijvoorbeeld het thema beter integreren in de Integrale Opdracht van leerjaar 1). Daarnaast is duurzaamheid een vast terugkerend thema tijdens het overleg van de opleiding met de Werkveldadviesraad, waarvan de externe leden het belang van duurzaamheid in het curriculum benadrukken. Ten slotte krijgt duurzaamheid aandacht in het beleid voor de driehoek van onderwijs, onderzoek en werkveld, waar docent-onderzoekers van de opleiding actief werken aan dit thema binnen een aantal lectoraten en kenniscentra.

Vanuit de bestudeerde documenten en de gevoerde gesprekken stelt het panel vast dat het model van de Business Improver, zoals de opleiding dat heeft ontwikkeld, leidt tot afgestudeerden die duurzame impact 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 geeft in de beschrijving van de onderwijsleeromgeving aan dat zij duurzaamheid als onderwerp heeft geïntegreerd in alle kernvakgebieden en leerlijnen. De opleiding werkt aan een curriculumherziening, die in 2024-2025 van start is gegaan, incrementeel vanaf leerjaar 1. Het duurzaamheidsaspect is expliciet meegenomen bij de ontwikkelopdrachten. In het deels nieuwe, deels oude curriculum is de aandacht voor duurzaamheid zichtbaar aanwezig. Bij Bedrijf en Omgeving gaat het om duurzame waardecreatie, met duurzame businessmodellen als voorbeeld. Procesmanagement richt zich op circulariteit in de waardeketen, Informatie en Besturing op milieuraapportages. Mens en Organisatie besteedt aandacht aan de sociale aspecten van duurzaamheid, zoals inclusiviteit en diversiteit, en cultural differences and ethics (Engelstalig aangeboden). De Studieloopbaanbegeleiding sluit hierop aan, met een persoonlijke activiteit gericht op duurzaamheid en ethiek. Bij de praktijkcomponenten in leerjaar 3 en 4 geven de studenten inhoud aan de gestelde eindtermen voor duurzaamheid (zie Standaard 1 hierboven).

Het panel stelt vast dat de opleiding op deze manier een heldere invulling geeft aan duurzaamheid, vanuit zowel de economische als de ecologische en maatschappelijke invalshoeken. Zij wil de opleiding aanmoedigen om de modellen voor duurzaamheid, zoals met namen de CIRCO-methodiek (circulair ontwerpen), nog beter in te zetten bij het vormgeven en uitvoeren van het programma. Daarnaast adviseert het panel de opleiding om ESG (Environmental, Social, and Governance) in te zetten, eerder dan SDG's, die meer op landen gericht zijn. De ESG-methodiek kan studenten meer kapstokken geven voor bedrijfskundige processen, en is herkenbaar in het werkveld. Tijdens de gesprekken constateerde het panel een grote mate van eensgezindheid 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 constructive alignment op het deelthema duurzaamheid zichtbaar. Bij de integrale opdrachten voor de kernvakgebieden in de eerste twee leerjaren hebben de examinatoren waar mogelijk duurzaamheidsaspecten geïntegreerd. Vervolgens kunnen zij in de beoordelingsformulieren aangeven hoe de studenten op dit gebied presteren. Er zijn diverse toetsvormen waar dit onderwerp centraal staat, met name bij het vak Sustainable Development: naast een individueel essay, houden de studenten vier presentaties over het uitgevoerde onderzoek en de debatten in de deelgroepen. Bij de SLB-lijn dienen de studenten blijk te geven van hun inzicht in bedrijfsethische onderwerpen. In de laatste twee leerjaren besteden studenten expliciet aandacht aan duurzaamheid tijdens hun stage- en afstudeeropdrachten (zie Standaard 1). Het panel heeft toetsen, stageverslagen en eindwerken bestudeerd en herkent dat duurzaam handelen een onderdeel is bij de diverse beoordelingen. Zij ziet dat de opleiding het betrekken van duurzaamheidsaspecten in de projecten daadwerkelijk toetst, in alle reguliere blokken en semesters van het programma, en zelfs in de Minor Consultancy. Bij afstudeerwerken is soms echter aangegeven dat duurzaamheid geen onderdeel was van de opdracht.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

In het afstudeerprogramma laten studenten zien dat zij in staat zijn om zelfstandig duurzaamheidsissues te adresseren en te integreren in hun afstudeeropdracht. De docenten bespreken de maatschappelijke issues van het bedrijfskundig handelen met de afstudeerders, tijdens de begeleiding. Daarnaast is er vanuit het bedrijfsleven steeds meer belangstelling voor

vraagstukken die primair gericht zijn op duurzaamheid, nu al boven de 10% van alle afstudeerwerken. Deze toenemende vraag laat volgens de opleiding zien dat de opdrachtgevers in hun werkveld de impact van het werk van de studenten voor dit thema herkennen en waarderen. Afstudeeropdrachten met deze primaire focus zijn bijvoorbeeld duurzaamheidsscans, het implementeren van duurzaamheidsstrategieën, procesoptimalisaties, of het verhogen van stakeholderbetrokkenheid, et cetera. Bovendien heeft het panel geconstateerd dat vijf van de vijftien door hen beoordeelde afstudeerwerken Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) als onderwerp hadden. Het panel heeft gesproken met een van de afstudeerders die een dergelijke afstudeeropdracht heeft uitgevoerd. In het kader van de Europese CSRD heeft hij bij zijn afstudeerorganisatie impact gerealiseerd door een nieuw informatievoorzieningsproces op te zetten, waarmee het bedrijf kan rapporteren op hun duurzaamheidsdoelstellingen volgens deze richtlijn.

Bij de gerealiseerde leerresultaten ziet het panel dat de opleiding de basis voor een substantiëlere aandacht voor duurzaamheid al heeft aangelegd. Zij herkent en waardeert het belang dat de opleiding hecht aan dit thema, zoals dit zichtbaar wordt tot en met het eindniveau.

Criterion 3 Relevantie

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan criterium 3. Duurzaamheid en duurzame ontwikkeling is voor de opleiding Bedrijfskunde van wezenlijk belang voor de aard van de opleiding. Zij ziet dat de bedrijfskundige vraagstukken in het werkveld in toenemende mate over duurzaamheidsthema's gaan. Bedrijven en organisaties streven steeds vaker duurzaamheidsdoelstellingen na. De maatschappelijke omgeving stelt meer en meer eisen op dit gebied, zoals verwoord in inkoopprocedures en tenders, eisen vanuit de overheid (Corporate Sustainability Reporting Directive), of in vragen over de gezondheidseffecten van producten. Dit geldt ook voor de sociale, HR-gerelateerde vraagstukken als inclusie, arbeidsomstandigheden, non-discriminatie, et cetera. Daarnaast is er een groei in het aantal bedrijven dat duurzaamheid als business kans ziet. Vanuit deze ontwikkelingen ziet de opleiding dat de businessmodellen veranderen. Dit alles vraagt een andere besturing van deze bedrijven en organisaties, en hierbij is de bedrijfskundige van cruciaal belang.

Deze ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid in de maatschappij passen in de ogen van het panel goed bij de gekozen positionering van de hbo-bedrijfskunde opleiding in 's-Hertogenbosch. De opleiding wil duurzame Business Improvers opleiden, impactgerichte bedrijfskundigen die duurzaam een bedrijfskundige verbetering kunnen realiseren. Zij heeft dit consistent vertaald in de competenties die hun studenten ontwikkelen tijdens hun bachelor-traject. Tijdens hun studie verwerven zij 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. Daarna heeft het panel kunnen vaststellen dat duurzaamheid bij de opleiding stevig is verankerd in de beoogde leerresultaten, de onderwijsleeromgeving, de manier van toetsen en in de gerealiseerde leerresultaten. Uit de gesprekken met vertegenwoordigers vanuit het werkveld en alumni werd dit ook duidelijk. Zij gaven aan dat studenten van deze opleiding het hele scala van duurzaamheid in ogenschouw hebben leren nemen. Deze integraliteit wordt met name goed zichtbaar in hun afstudeerfase. Tijdens deze gesprekken heeft het panel kunnen vaststellen dat de aandacht die de opleiding besteedt aan duurzaamheid in het curriculum ook een vergrote keuze en betere mogelijkheden biedt voor studenten op de veranderende arbeidsmarkt. Zodoende heeft de opleiding in de ogen van het panel duidelijk gemaakt dat, alles bij elkaar, duurzaamheid en duurzame ontwikkeling van wezenlijk belang zijn voor de aard van de opleiding.

Eindoordeel over de opleiding

	B Bedrijfskunde, voltijd, Avans Hogeschool in 's-Hertogenbosch
<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 's-Hertogenbosch 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 's-Hertogenbosch.

Aanbevelingen

Standaard 2

- Het panel beveelt de opleiding aan om een bredere visie te ontwikkelen op internationalisering, in lijn met het Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde. Het gaat om het internationale perspectief van het regionale bedrijfsleven en de opleiding: wat kunnen deze bedrijven halen en brengen in deze relatie, en hoe kan dit de leeromgeving van de studenten verrijken.

Standaard 3

- Het panel beveelt de opleiding aan om eenheid aan te brengen in het format van het beoordelingsformulier, waardoor de oordelen van de examinatoren beter navolgbaar worden.
- Het panel beveelt de opleiding aan om in de beoordelingsformulieren ruimte op te nemen voor een korte toelichting op hoe de studenten hun hoogste niveau van complexiteit en zelfstandigheid (ZelCom) hebben bereikt, zodat de examinatoren dit consistent en duidelijker mee zullen nemen in hun oordelen.

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

Tijdstip	Onderdeel programma	Taken en rollen
08.45-09.00	Ontvangst bij Avans	Teamcoördinator
09.00-09.30	Voorbespreking panelleden	
09.30-10.00	Gesprek opleidingsmanagement (Standaard 1)	- Directeur Academie voor Management, Bestuur en Finance - Voorzitter curriculum-commissie - Teamcoördinator
10.00-10.15		Overleg en pauze panel
10.15-11.00	Gesprek met studenten (Standaard 2 en 3)	Studenten van de opleiding Bedrijfskunde: alle vier leerjaren
11.00-11.15		Overleg en pauze panel
11.15-12.00	Gesprek met werkveld en alumni (Standaard 1 en 4)	- Werkveld: 3 vertegenwoordigers - De lector van het Centre of Expertise <i>Brede welvaart en nieuw ondernemerschap</i> - Alumni: 3 alumni, afgestudeerd in juni 2023
12.00-12.45		Overleg en lunch panel
12.45-13.30	Gesprek onderwijsleeromgeving met docenten (Standaard 2 en 3)	7 docenten van de opleiding
13.30-13.45		Overleg en pauze panel
13.45-14.30	Gesprek eindkwalificaties (Standaard 4)	- Voorzitter curriculum-commissie - Afstudeercoördinator - Examinatoren
14.30-14.45		Overleg en pauze panel
14.45-15.30	Gesprek toetsing en borging (Standaard 3)	- Voorzitter Examen-commissie - Lid Borgingscommissie - Lid Toetsingscommissie - Voorzitter curriculum-commissie - Lid opleidingscommissie Alle docenten aanwezig in dit gesprek zijn ook examinerator.
15.30-16.30		Overleg panel
16.30-16.45	Terugkoppeling panel over de voorlopige oordelen per standaard	Alle betrokkenen
16.45		Einde visitatiedag

2. Bestudeerde documenten

- Bedrijfskunde Zelfevaluatie, 's-Hertogenbosch 2024, Avans Hogeschool (Bedrijfskunde voltijd, 's-Hertogenbosch; Academie voor Management, Bestuur en Finance/AMBF)
- Zelfevaluatie Bijzonder Kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs, 's-Hertogenbosch 2024, Avans Hogeschool (Bedrijfskunde voltijd, 's-Hertogenbosch; AMBF)
- Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde (2018, herzien 2024)
- Sectorplan HEO (Hoger Economisch Onderwijs, Vereniging Hogescholen, 2023)
- Ambitie 2025 (Strategisch beleidsplan, Avans Hogeschool, 2024)
- Opleidingskader Bedrijfskunde 's-Hertogenbosch (AMBF)
- Bouwstenen voor Leren, didactisch visiedocument van Avans Hogeschool (LIC, 2015)
- Bulthuis, het ZelCom-model, grip op competentieniveaus (2013)
- Jaarverslag Examencommissie Bedrijfskunde-HRM, 2022-2023
- Onderwijs- en Examenregeling Bedrijfskunde, 2024-2025
- Borgingsonderzoek Afstuderen Bedrijfskunde, 2023-2024
- Bedrijfskunde in cijfers: kengetallen (Avans Hogeschool, 2024)
- Studiehandleiding Afstuderen Bedrijfskunde, 2024-2025
- Stage- en beoordelaarsinstructie: criteria per fase van de Bedrijfskundige Handelingscyclus (BHC)
- Beoordeling Bedrijfskunde: summatieve beoordelingen en formatieve adviesmomenten
- Werkbelevingsonderzoek 2024 (Avans Hogeschool, Bedrijfskunde voltijd, 's-Hertogenbosch; AMBF)
- Werkveldadviesraad (WAR): overzicht partners
- Werkveldadviesraad (WAR): presentaties en input WAR, 2023 en 2024
- Kalibratie, verslag bijeenkomst van 28 mei 2024
- Lijst afgestudeerden 2022-2024 (anoniem)