



Bacheloropleiding

BEDRIJFSKUNDE

Hogeschool van Amsterdam

De Onderzoekerij
Vondellaan 58
2332 AH Leiden

Email: info@onderzoekerij.nl
Internet: www.onderzoekerij.nl



Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE.....	3
SAMENVATTING	4
1. INLEIDING	6
1.1 KENMERKEN VAN DE OPLEIDING	6
1.2 PANELSAMENSTELLING	7
1.3 WERKWIJZE	7
2. BEOORDELING VAN DE OPLEIDING.....	8
2.1 BEOOGDE LEERRESULTATEN.....	8
2.2 ONDERWIJSLEEROMGEVING	11
2.3 TOETSING	16
2.4 GEREALISEERDE LEERRESULTATEN	20
2.5 STERKE PUNTEN EN ONTWIKKELPUNTEN	21
2.6 ALGEMENE CONCLUSIE	23
BIJLAGE A – BEZOEKPROGRAMMA	24
BIJLAGE B – BESTUDEERDE DOCUMENTEN.....	25
BIJLAGE C – SCHEMATISCH OVERZICHT CURRICULUM.....	27



Samenvatting

Het door de NVAO goedgekeurde panel oordeelt positief over de kwaliteit van de bacheloropleiding Bedrijfskunde van de Hogeschool van Amsterdam (HvA).

Beoogde leerresultaten

De opleiding kent een voltijd- en een deeltijdvariant en leidt studenten op tot breed inzetbare professionals in de bedrijfskunde die in staat zijn om complexe organisatievraagstukken te analyseren, passende oplossingen te ontwikkelen en veranderingen door te voeren.

De opleiding baseert haar eindkwalificaties op het landelijke opleidingsprofiel Bedrijfskunde (LOOBK 2018). Deze zijn vertaald naar concrete leeruitkomsten voor de curriculumonderdelen binnen beide varianten.

De HvA leverde een actieve bijdrage aan de herijking van het LOOBK in maart 2024. Op dit moment vertalen beide varianten het vernieuwde profiel naar leeruitkomsten. Het panel waardeert dat de opleiding hierbij toewerkt naar één gezamenlijk beroepsprofiel voor beide varianten. Tegelijkertijd ziet het panel nog ruimte om de onderlinge afstemming te versterken, bijvoorbeeld door consequenter gebruik te maken van dezelfde terminologie en kernconcepten.

Leeromgeving

Beide varianten bieden een logisch opgebouwd en goed doordacht curriculum dat aansluit bij de specifieke context van hun doelgroep. De voltijdvariant combineert een stevige theoretische basis met praktijkopdrachten, stages en ruimte voor eigen invulling. Het panel waardeert de kleinschalige aanpak (klassen van maximaal 21 studenten), maar ziet kansen om het potentieel van het kleinschalige onderwijs beter te benutten.

De deeltijdvariant bestaat uit een mix van fysieke bijeenkomsten, online leeractiviteiten en zelfstudie. Praktijkgericht leren en de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap staan hierbij centraal. Studenten werken aan vraagstukken uit hun eigen werkomgeving. Studenten ervaren het programma als relevant en direct toepasbaar in hun dagelijkse praktijk.

Het panel spreekt lof uit voor de betrokkenheid van docenten en de intensieve begeleiding die studenten ontvangen. Ook prijst het panel de voortdurende aandacht voor vernieuwing binnen de opleiding. Tegelijkertijd roept het panel de opleiding op om in beide varianten structureel te blijven reflecteren op de gekozen koers en ontwikkelrichtingen. Daarbij is het waardevol om ook lectoraten en externe partners meer te betrekken.

Toetsing

De opleiding hanteert een passend en toekomstgericht toetsbeleid, afgestemd op de didactische uitgangspunten van beide varianten. In de voltijdvariant heeft de opleiding op indrukwekkende wijze gereageerd op de uitdagingen van corona en generatieve AI, onder meer door de invoering van mondelinge toetsing en portfolio-assessments.

De deeltijdvariant maakt gebruik van beroepsgerichte toetsvormen die naadloos aansluiten bij praktijkgericht leren en persoonlijke ontwikkeling. Het panel merkt op dat deze aanpak goed werkt, maar adviseert wel om kritisch te blijven op de inzet van peer feedback. Studenten geven aan dat deze vorm van beoordeling niet altijd als betrouwbaar wordt ervaren.

De examen- en toetscommissies spelen een zichtbare en deskundige rol in de kwaliteitsborging. Ze voeren regelmatig evaluaties uit en nemen verantwoordelijkheid voor het verbeteren en bewaken van de toetskwaliteit.



Het panel is positief over de grondige herziening van het afstudeerproces van beide varianten sinds de vorige accreditatie. Deze aanpassingen sluiten beter aan bij de beroepspraktijk. Het panel ziet echter nog ruimte voor verbetering, vooral op het gebied van de navolgbaarheid bij de totstandkoming van het eindcijfer: de huidige beoordelingsformulieren geven nog onvoldoende inzicht in hoe het eindcijfer tot stand komt. Daarnaast is het voor externen niet duidelijk hoe de kalibratie tussen de twee beoordelaars plaatsvindt.

Het panel adviseert tevens om binnen beide varianten explicieter te maken welke rol onderzoek speelt in het eindwerk en dit meer in lijn te brengen met het beroepsprofiel van de hbo-bedrijfskundige. De deeltijdvariant is hierin al een stap verder, maar ook daar is verdere aanscherping mogelijk. Daarbij is het voor beide varianten van belang om de beoordelingsformulieren verder te verbeteren, zodat deze consistent zijn met de visie van de opleiding op de rol van onderzoek binnen het afstudeerproject.

Gerealiseerde leerresultaten

De eindwerken laten overtuigend zien dat studenten het eindniveau van de bachelor Bedrijfskunde behalen. De opgeleverde producten tonen aan dat zij hun kennis en vaardigheden op een professionele en relevante manier kunnen toepassen in verschillende contexten. Het panel kan zich in alle gevallen goed vinden in de gegeven eindbeoordelingen.

Uit alumnionderzoek blijkt dat voltijdstudenten over het algemeen goed terecht komen in functies als business consultant, projectmanager of data-analist, met name binnen de zakelijke dienstverlening. Voor deeltijdstudenten betekent het diploma vaak een mooie stap in hun loopbaan binnen de eigen organisatie. Alumni geven aan dat de opleiding duidelijk heeft bijgedragen aan hun professionele ontwikkeling en van toegevoegde waarde is in de praktijk.

13 Juni 2025

Ronald Stevens
(voorzitter)

Esther Poort
(secretaris)



1. Inleiding

Dit rapport beschrijft de bevindingen van het panel dat de bacheloropleiding Bedrijfskunde van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) heeft beoordeeld ten behoeve van de opleidingsaccreditatie.

De beoordeling is uitgevoerd op basis van het Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Hierbij zijn de Uitvoeringsregels Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Nederland 2024 gehanteerd.

1.1 Kenmerken van de opleiding

De opleiding is onderdeel van de Faculteit Business en Economie (FBE). De opleiding Bedrijfskunde vormt samen met de opleiding Human Resource Management (HRM) het cluster Management & Organisatie (M&O).

De opleiding Bedrijfskunde kent een voltijd- en een deeltijdvariant. De voltijdvariant telt in 2024 ruim 2.000 ingeschreven studenten en 134 docenten (77,6 fte), en is gehuisvest in zowel het Wibauthuis op de Amstelcampus als in het Corry Tendeloohuis op de Business Campus. Deze variant is gericht op studenten afkomstig van havo, vwo of mbo.

De deeltijdvariant, ondergebracht in de DeeltijdAcademie van de faculteit FBE, richt zich op het versterken van werkende professionals die naast hun baan een bachelordiploma Bedrijfskunde willen behalen. De deeltijdvariant heeft een jaarlijkse instroom van circa 80 studenten en beschikt over 28 docenten (11,7 fte). De deeltijdvariant is gehuisvest in het Corry Tendeloohuis op de Business Campus.

Beide opleidingsvarianten beschikken over eigen managementteams, docententeams en curriculumcommissies. Daarnaast heeft elke variant een eigen Onderwijsadviesraad om het werkveld actief te betrekken. Voor de medezeggenschap zijn er afzonderlijke opleidingscommissies: één voor voltijdvariant Bedrijfskunde en één voor de DeeltijdAcademie.

Onderstaande tabel bevat de basisgegevens van de opleiding

Naam instelling	Hogeschool van Amsterdam
Status instelling	Bekostigd
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief (termijn 2019 t/m 4 november 2025)
Naam opleiding	B Bedrijfskunde
Registratienummer CROHO	34035
Locatie	Amsterdam Wibauthuis (Amstelcampus) Corry Tendeloohuis (Business campus)
Niveau en oriëntatie	Hbo-bachelor
Variant	Voltijd/ Deeltijd
Studielast	240 EC
Onderwijstaal	Nederlands
Inleverdatum	1-11-2025



1.2 Panelsamenstelling

Het panel dat de beoordeling heeft uitgevoerd bestond uit:

- Ronald Stevens, Directeur Stevens Consultancy (voorzitter);
- Lisette Munneke, Lector Onderzoekend Vermogen bij Hogeschool Utrecht;
- Ginger Martina du Chatenier, opleidingsmanager Commerciële Economie bij de Hogeschool Leiden;
- Mark van den Eng, Managing Partner & Senior Improvement Consultant, UConsultants;
- Roan van Gilst, student Bedrijfskunde Haagse Hogeschool (student lid).

Esther Poort van De Onderzoekerij fungeerde als secretaris van het panel.

De panelleden en de secretaris hebben een verklaring van onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid ondertekend. In deze verklaring bevestigen zij geen zakelijke of persoonlijke banden te hebben gehad met de betrokken opleiding gedurende ten minste vijf jaar voorafgaand aan de evaluatie.

1.3 Werkwijze

De opleiding heeft een zelfevaluatierapport opgesteld, inclusief een studentenhoofdstuk. Daarnaast heeft het panel afstudeerdossiers bestudeerd van vijftien afgestudeerden van de opleiding uit de periode februari 2024 - februari 2025. Dit betrof tien voltijdstudenten en vijf deeltijdstudenten. Bij deze selectie is rekening gehouden met de verdeling van de eindcijfers.

De panelleden formuleerden individueel hun voorlopige bevindingen en een aantal vragen die zij tijdens het bezoek wilden bespreken. De secretaris heeft een overzicht gemaakt van deze voorlopige bevindingen en vragen en stuurde dit naar de panelleden ter voorbereiding op de gesprekken tijdens het bezoek.

Iedereen die bij de opleiding betrokken is, had de gelegenheid om het panel in vertrouwen te informeren over zaken die zij van belang achtten. Van deze mogelijkheid is geen gebruik gemaakt.

Op 14 mei 2025 heeft het panel een online voorbereidingsbijeenkomst gehouden. Tijdens deze bijeenkomst besprak het panel de eerste bevindingen op basis van de zelfevaluatie en overige documentatie. Daarnaast bereidde het panel gezamenlijk het bezoek voor op basis van het gemaakte overzicht van gespreksonderwerpen en voorlopige individuele bevindingen. Daarnaast vond op diezelfde dag een online gesprek plaats met het management van de opleiding.

Het locatiebezoek vond plaats op donderdag 15 mei 2025. Het programma van het bezoek is toegevoegd in bijlage A. Tijdens de bezoekdag sprak het panel met het management, docenten, ondersteunende stafleden, studenten, alumni en vertegenwoordigers van de Examencommissie en Toetscommissie.

Na afloop van alle gesprekken heeft het panel het geheel van bevindingen en overwegingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. Aan het eind van het bezoek heeft de panelvoorzitter de voorlopige bevindingen en conclusies mondeling teruggekoppeld aan de opleiding.

Rapport

De secretaris heeft op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel een conceptverslag opgesteld. Dit conceptverslag is aan de leden van het panel voorgelegd en op basis van hun feedback aangepast. Na goedkeuring door het panel is het conceptverslag ter controle van feitelijke onjuistheden aan de instelling toegezonden. De secretaris heeft de opmerkingen van de instelling met de voorzitter besproken, waarna de secretaris het definitieve verslag heeft opgesteld en aan het panel heeft toegezonden voor een laatste ronde van opmerkingen.



2. Beoordeling van de opleiding

Aanbevelingen van het vorige visitatiepanel

De zelfevaluatie beschrijft uitgebreid welke stappen in de afgelopen zes jaar zijn gezet, mede naar aanleiding van de aanbevelingen uit de vorige visitatie en de aanbevelingen uit de midterm review die in aanloop naar deze accreditatie is uitgevoerd. Tijdens het locatiebezoek is hierover verder gesproken. Het panel kreeg daarmee een goed beeld van de ontwikkelstappen die sinds de vorige accreditatie zijn genomen. Het concludeert dat deze stappen bijdragen aan de verdere kwaliteitsverbetering van de opleiding.

2.1 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.

De zelfevaluatie beschrijft dat de opleiding Bedrijfskunde aan de Hogeschool van Amsterdam (HvA) studenten opleidt tot breed inzetbare professionals die in staat zijn organisatievraagstukken met een cross-functioneel karakter te analyseren, passende oplossingen te ontwikkelen en veranderingen effectief te implementeren. De kern van het programma ligt in het verbinden van mensen, processen en strategieën om waarde te creëren en organisaties efficiënter, duurzamer en toekomstbestendig te maken.

Tijdens de opleiding leren studenten processen te analyseren en te optimaliseren, en projectmatig veranderingen en verbeteringen te realiseren. Afgestudeerden beschikken over een onderzoekende houding, waardoor zij in staat zijn problemen vroegtijdig te signaleren en oplossingsgericht te handelen.

De opleiding leidt studenten op voor een loopbaan in uiteenlopende sectoren, zoals consultancy, gezondheidszorg, technologie en productie. Afgestudeerden vervullen functies als adviseur (tactisch en operationeel advies), (data)analist, ondernemer, supply chain coördinator, procesverbeteraar, businessanalist, operationsmanager, junior consultant, projectleider of projectcoördinator.

De opleiding kent twee varianten, gericht op verschillende doelgroepen. De voltijdvariant leidt studenten op met een stevige theoretische basis, aangevuld met praktische vaardigheden waardoor zij direct inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt. De deeltijdvariant richt zich op werkende professionals die hun kennis en vaardigheden willen verdiepen en verbreden om door te groeien naar managementrollen of functies met een hogere mate van verantwoordelijkheid.

De opleiding baseert haar beoogde leerresultaten op het Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde uit 2018 (LOOBK). Dit profiel beschrijft de eindkwalificaties aan de hand van vijf taakcompetenties, die zijn gebaseerd op de bedrijfskundige handelingscyclus: probleemherkenning, diagnosticeren, ontwerpen, veranderen en evalueren. Daarnaast benoemt het landelijke profiel vier kernvakgebieden: operationsmanagement, informatiemanagement, gedrag in organisaties en strategisch management. Ook omschrijft het de generieke competenties waarover afgestudeerden moeten beschikken.

De HvA heeft de eindkwalificaties, zoals vastgelegd in het LOOBK 2018, in de afgelopen jaren per opleidingsvariant (voltijd en deeltijd) verder geconcretiseerd en gekoppeld aan specifieke onderdelen van het curriculum, afgestemd op de context van de onderscheiden doelgroepen. Voorafgaand aan de visitatie was het voor het panel op basis van de schriftelijke documentatie niet volledig duidelijk



hoe deze concretisering per variant precies was vormgegeven. Tijdens het locatiebezoek heeft de opleiding aanvullende documentatie verstrekt en gaven vertegenwoordigers van de opleiding een toelichting. Hierdoor kreeg het panel een duidelijk beeld van de concretisering van de landelijke eindkwalificaties binnen beide varianten. Het panel concludeert dat de uitwerking goed aansluit op het landelijke profiel. De beoogde leeruitkomsten van de opleiding HvA Bedrijfskunde sluiten daarmee aan bij de eisen van het vakgebied, het beroepenveld en internationale eisen.

Het LOOBK is in maart 2024 herijkt, met aandacht voor actuele maatschappelijke, technologische en onderwijskundige ontwikkelingen en internationale trends. Deze herijking kwam tot stand in nauwe samenwerking met vertegenwoordigers uit het werkveld, lectoraten, studenten en docenten. De HvA leverde hierin een actieve bijdrage, onder meer via de voorzitter van de curriculumcommissie van de deeltijdvariant. Voorbeelden van wijzigingen zijn de versterkte nadruk op meervoudige waardecreatie en de meer prominente rol van persoonlijk leiderschap.

Op dit moment werken beide varianten van de opleiding aan de vertaling van het nieuwe profiel naar leeruitkomsten die passen binnen hun eigen curriculum. Het panel vindt het positief dat de voltijd- en deeltijdvariant hierbij samen toewerken naar één gezamenlijk beroepsprofiel (BOP), waarvan de oplevering is gepland voor de zomer van 2025. Tegelijk ziet het panel nog kansen om die samenwerking verder te versterken. Zo valt het op dat het concept meervoudige waardecreatie door beide varianten afzonderlijk is uitgewerkt. Er lijkt weinig tot geen afstemming plaats te vinden tussen de voltijd- en deeltijdvariant op dit vlak.

In de voltijdvariant komt het concept terug in de leerlijn ‘Maatschappelijk Verantwoord Handelen’. Studenten leren daar hoe ze economische groei kunnen combineren met maatschappelijke en ecologische waarden, en worden gestimuleerd na te denken over de impact van hun keuzes. De deeltijdvariant sluit aan bij het manifest ‘Nieuwe Economie’, dat in samenwerking met andere deeltijddopleidingen is ontwikkeld. Vanuit de werkgroep ‘Purpose Economy’ worden hier nieuwe thema’s verkend en direct verwerkt in het curriculum.

Het panel raadt de opleiding aan om bij de verdere uitwerking van dit soort kernconcepten nauwer samen te werken en vaker gebruik te maken van gezamenlijke termen. Dat helpt om de samenhang tussen de voltijd- en deeltijdvariant te versterken en zorgt voor een duidelijk en herkenbaar opleidingsprofiel. Daarnaast adviseert het panel om in het BOP expliciet te maken hoe de eindkwalificaties uit het LOOBK 2024 zijn vertaald naar leeruitkomsten, om zo de transparantie richting zowel studenten en docenten als externe stakeholders verder te versterken.

Ook adviseert het panel de opleiding om de doorontwikkeling van het LOOBK te volgen, zoals bijvoorbeeld op het gebied van het begeleiden van veranderprocessen op gedragsniveau en dit te vertalen naar het eigen Beroeps- en opleidingsprofiel. Denk daarbij aan thema’s als omgaan met weerstand, beïnvloedingstechnieken en het duurzaam borgen van verandering. Dit sluit goed aan bij de rol van de startende bedrijfskundige als veranderaar in een dynamische en weerbarstige praktijk. Tot slot adviseert het panel om ook de expertise van de kenniscentra en dus lectoren meer te verbinden aan de opleiding en hen mee te nemen bij de doorontwikkeling van het LOOBK naar het eigen opleidingsprofiel.

Ambities voor de komende jaren

In de zelfevaluatie beschrijft de opleiding verschillende ambities voor de komende jaren. In zowel de voltijd- als deeltijdvariant ligt de nadruk op thema’s als technologische ontwikkelingen (waaronder AI), duurzaamheid en de overgang naar een duurzame economie, én het versterken van de aansluiting op het werkveld.



Naast deze gedeelde doelen benoemt de zelfevaluatie ook speerpunten per variant. Voor de voltijdvariant ligt de focus op het verder integreren van persoonlijke ontwikkeling en Bildung in het curriculum. Hier is nu al aandacht voor, bijvoorbeeld in de leerlijn Business Skills (zie standaard 2), waar reflectie, communicatie en samenwerking centraal staan. Het panel moedigt de voltijdvariant aan om deze ontwikkeling af te stemmen met de deeltijdvariant, die een duidelijke visie op Persoonlijk Leiderschap heeft ontwikkeld (zie ook standaard 2).

De deeltijdvariant wil zich de komende periode vooral richten op het versterken van de leerlijnen Onderzoek en Persoonlijk Leiderschap, en op het blijvend integreren van de drie HvA-pijlers: duurzaamheid, diversiteit en digitalisering. Ook AI-geletterdheid is hierbij een belangrijk aandachtspunt, zowel voor studenten als voor docenten.

Externe stakeholders

Het panel is positief over de sterke betrokkenheid van de Onderwijsadviesraden, waarin vertegenwoordigers van uiteenlopende organisaties zitting hebben. Beide varianten beschikken over een eigen raad, bestaande uit leden van grote bedrijven zoals SAP en publieke organisaties zoals Politie Nederland en de gemeente Amsterdam. Tijdens het visitatiebezoek spraken de leden hun tevredenheid uit over de samenwerking met de opleiding. Ze waarderen dat ze actief worden uitgenodigd om kritisch mee te denken over de verdere ontwikkeling van het onderwijs. Ook spraken zij hun waardering uit voor de manier waarop de opleiding zich blijft vernieuwen, onder meer door scherp te blijven op de 21e-eeuwse vaardigheden die studenten nodig hebben.

Tegelijkertijd adviseert het panel om bij de verdere doorontwikkeling van de Onderwijsadviesraden strategischer na te denken over de samenstelling van de Onderwijsadviesraden. Met het oog op actuele thema's als technologische innovatie (waaronder AI) en duurzaamheid acht het panel het waardevol om ook vertegenwoordigers van innovatieve organisaties met een duidelijke focus op digitale en maatschappelijke transitie aan de raden toe te voegen. Dit kan helpen om het curriculum nog beter af te stemmen op de toekomst van het werkveld.

Het panel constateert dat de verbinding tussen de opleiding en de lectoraten op dit moment beperkt is. Hoewel enkele docenten als docent-onderzoeker zijn betrokken bij een lectoraat, ziet het panel ruimte om deze samenwerking te versterken. Het adviseert de opleiding om actiever de samenwerking te zoeken met lectoraten die inhoudelijk nauw aansluiten bij het programma. Volgens het panel zijn dergelijke lectoraten zeker binnen de HvA aanwezig. Het panel adviseert om deze lectoraten nadrukkelijker te betrekken bij de doorontwikkeling van het curriculum, met name bij de vertaling van het nieuwe LOOBK naar leeruitkomsten op het gebied van onderzoek.

Conclusie standaard 1

Het panel beoordeelt standaard 1 voor de opleiding Bedrijfskunde van de HvA als voldoet.



2.2 Onderwijsleeromgeving

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Curriculum

Curriculum voltijdvariant

Het panel heeft vastgesteld dat de voltijdvariant een goed doordacht curriculum heeft. Het curriculum is opgebouwd uit twee fasen (zie bijlage C voor een schematische weergave van het curriculum). In het eerste en tweede jaar volgen studenten per periode van tien weken drie onderwijseenheden of projecten, aangevuld met workshops. De programmaonderdelen richten zich op de vier kernvakgebieden van het LOOBK, praktijkgericht onderzoek, integrale bedrijfskunde en professionele vaardigheden.

Vanaf het tweede jaar biedt het curriculum keuzeruimte (twee keer 5 EC), wat studenten de mogelijkheid geeft zich te verdiepen in onderwerpen die hen aanspreken. In het derde jaar kiezen zij daarnaast een minor en lopen zij stage. Uit de gesprekken met studenten blijkt dat deze ruimte voor eigen invulling wordt gewaardeerd. Het helpt hen te ontdekken welke onderdelen van het brede vakgebied hen het meest interesseren.

In het zevende semester voeren studenten een onderzoek uit voor externe opdrachtgevers rond thema's als processen, systemen en organisatiecultuur. Dit mondt uit in een praktijkgericht advies, bijvoorbeeld over procesoptimalisatie. Aansluitend werken studenten veertien weken aan een project binnen een zelfgekozen sector of thema. In het achtste semester sluiten zij hun opleiding af met een afstudeeropdracht bij een externe organisatie (zie standaard 3).

Het curriculum bevat zeven leerlijnen die de inhoudelijke samenhang tussen vakken bevorderen en stapsgewijs in complexiteit toenemen. De opleiding maakt hierin een onderscheid tussen verticale en horizontale leerlijnen. De vier verticale leerlijnen, Strategisch Management, Operationeel Management, Information Management en Gedrag in Organisaties, komen in alle studie jaren terug. In jaar 1 en 2 gebeurt dit in de kernvakken die direct onder de leerlijn vallen. In jaar 3 en 4 keren deze leerlijnen terug binnen de stage, semester 7 en semester 8.

Opvallend is de bewuste keuze van de voltijdvariant om de kernvakken in de eerste twee jaren afzonderlijk aan te bieden en pas vanaf het derde jaar te integreren in breder opgezette onderwijseenheden. Het panel begrijpt de inhoudelijke en organisatorische overwegingen achter deze opzet, maar ziet tegelijkertijd mogelijkheden om al in de eerste jaren meer samenhang aan te brengen. Dit kan bijvoorbeeld door het opnemen van vakoverstijgende projecten en casuïstiek. Een sterker geïntegreerd aanbod kan studenten helpen om eerder verbanden te leggen tussen vakgebieden, hun kennis breder toe te passen en de relevantie van het geleerde sneller te ervaren. Dit draagt bij aan het ontwikkelen van een realistisch beeld van het functioneren als bedrijfskundige in authentieke beroepscontexten. Het panel acht dit van belang, juist omdat veel voltijdstudenten starten met een nog onduidelijke motivatie voor de opleiding.

De drie horizontale leerlijnen, Toegepast Bedrijfskundig Onderzoek (TBO), Maatschappelijk Verantwoord Handelen (MVH) en Business Skills (BS), zijn deels geïntegreerd in andere onderwijseenheden en deels als afzonderlijke modules ingericht. Ook deze leerlijnen lopen door alle jaren van de opleiding. Het panel is positief over de doordachte opbouw van het leerlijnenconcept. De



combinatie van verticale en horizontale leerlijnen draagt volgens het panel bij aan een samenhangend en betekenisvol leertraject, waarin studenten stapsgewijs zowel inhoudelijke verdieping als beroepsvaardigheden ontwikkelen.

Het panel waardeert daarnaast dat de opleiding actief investeert in de verdere ontwikkeling van met name de horizontale leerlijnen. Ter versterking daarvan is een ontwikkeltraject gestart, gericht op visievorming, inhoudelijke uitwerking en implementatie. De projecten rond MVH en TBO worden in het lopende studiejaar afgerond; het project voor BS is recent van start gegaan.

Het panel is te spreken over de wijze waarop de doorontwikkeling van de BS-leerlijn wordt aangepakt. Een uitgebreide probleemanalyse heeft geleid tot een scherpere focus voor het herontwerp, wat getuigt van een doordachte en structurele aanpak. Het panel is daarnaast positief over het voornemen van de opleiding om zich te laten inspireren door succesvolle voorbeelden van andere opleidingen. In dat kader adviseert het panel ook te kijken naar de manier waarop persoonlijk leiderschap wordt vormgegeven in de deeltijdvariant. Hoewel de context en doelgroep verschillen, kan dit waardevolle inzichten opleveren voor de verdere versterking van deze leerlijn.

Curriculum deeltijdvariant

Het panel is van mening dat het curriculum van de deeltijdvariant goed aansluit bij de context en behoeften van werkende professionals (zie bijlage C voor een schematisch overzicht van het curriculum). De opleiding hanteert een duidelijke en doordachte structuur die is afgestemd op de combinatie van werk en studie. De leeromgeving ondersteunt dit op effectieve wijze, met een duidelijke focus op flexibiliteit, directe toepasbaarheid en een sterke koppeling met de beroepspraktijk. Het panel ziet dit als een overtuigende uitwerking van de doelgroepgerichte visie van de opleiding.

De modulaire opbouw van het curriculum biedt studenten ruimte om hun studietempo en leerroute in belangrijke mate zelf te bepalen. Deze opzet sluit volgens het panel goed aan bij de behoefte van werkenden aan autonomie en maatwerk.

In de propedeuse volgen studenten twee modules van elk 30 EC: Organisatieperspectieven en Organisatie & Ontwikkeling, gezamenlijk met studenten van de deeltijdopleiding HRM. In het tweede jaar ligt de nadruk op de inhoudelijke profilering van bedrijfskunde, met vier modules van 15 EC, waaronder Bedrijfskundige Informatievoorziening en Operations Management. In het derde en vierde jaar nemen studenten opnieuw deel aan gezamenlijke modules met HRM-studenten (vier keer 15 EC). Het panel waardeert de manier waarop binnen deze samenwerking ruimte wordt geboden aan disciplinaire verschillen: HRM-studenten benaderen vraagstukken vooral vanuit het mensgerichte perspectief, terwijl bedrijfskundestudenten eerder redeneren vanuit systemen en processen. Deze kruisbestuiving versterkt volgens het panel het leerproces en stimuleert het verbreden van perspectieven. Daarnaast biedt jaar 3 ruimte voor een minor (30 EC) en wordt de opleiding in jaar 4 afgerond met een Proeve van Bekwaamheid (30 EC).

De studenten met wie het panel sprak, evenals de studenten in het studentenhoofdstuk, beschrijven de opleiding als praktijkgericht en direct toepasbaar, met een goede balans tussen theorie en praktijk. Zij uitten bovendien veel waardering voor de aandacht voor reflectie en persoonlijke ontwikkeling. Het panel herkent deze elementen als essentiële bouwstenen binnen het curriculum en ziet dat de opleiding erin slaagt studenten gericht te begeleiden in hun ontwikkeling tot zelfbewuste en wendbare professionals.



Curriculum vernieuwingen

Het panel heeft veel waardering voor de voortdurende focus op vernieuwing en verbetering binnen beide opleidingsvarianten. Voorbeelden van recente vernieuwingen zijn de ontwikkeling van de drie horizontale leerlijnen (voltijdvariant) en de vernieuwde opzet van het eindwerk (Proeve van Bekwaamheid) in de deeltijdvariant.

Zoals in de zelfevaluatie en gesprekken naar voren kwam, kiest het management bewust voor een incrementele aanpak. Deze stapsgewijze manier van werken houdt veranderingen beheersbaar voor het docententeam, iets wat het panel als essentieel beschouwt. Tegelijkertijd ziet het panel dat deze aanpak ook het risico op versnippering met zich meebrengt. Het panel adviseert de opleiding daarom om regelmatig stil te staan bij de gekozen koers, de gemaakte keuzes en de prioriteiten die daarin worden gesteld. Hierbij is het van belang om de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld goed in het oog te blijven houden. Het kan daarbij helpen om ook buiten de bestaande overlegstructuren te kijken en externe partijen te betrekken om stappen voorwaarts te kunnen maken.

Didactische uitgangspunten*Voltijdvariant*

De voltijdvariant profileert zich in de zelfevaluatie en in de gevoerde gesprekken nadrukkelijk op basis van de gekozen didactische aanpak. Er is bewust gekozen voor kleinschalig en persoonlijk onderwijs, met een gemiddelde klassengrootte van 21 studenten in het eerste en tweede studiejaar.

Groepsopdrachten zijn gericht op het ontwikkelen van beroepsproducten en worden uitgevoerd in teams van drie studenten. Studenten hebben de mogelijkheid om gedurende twee jaar in dezelfde klas te blijven.

Het panel waardeert de kleinschalige en persoonlijke aanpak en vindt het bewonderenswaardig dat dit wordt gerealiseerd ondanks het grote aantal studenten. Ook is het positief over de keuze om groepsopdrachten te beperken tot teams van maximaal drie studenten. Studenten zelf spraken eveneens positief over het persoonlijke karakter van het onderwijs. Zij gaven aan dat docenten actief meedenken en extra begeleiding bieden aan studenten die gemotiveerd zijn en initiatief tonen.

Het panel ziet echter kansen om het potentieel van het kleinschalige onderwijs effectiever te benutten. Tijdens het bezoek bleek dat de opkomst bij lessen, met name in het eerste jaar, regelmatig laag is. Dit doet afbreuk aan het gekozen onderwijsconcept. Het panel heeft de indruk dat de lessen in het eerste en tweede jaar veel herhaling van literatuur bieden. Lessen zouden meer verdieping en toepassing moeten bieden ten opzichte van zelfstandig te bestuderen theorie. Idealiter wordt de lesinhoud ook gekoppeld aan de toetsing, zodat het belang van aanwezigheid voor studenten duidelijk is. Daarnaast kan het eigenaarschap van studenten worden versterkt door hen een actieve rol te geven, bijvoorbeeld bij het verzorgen van onderdelen van de les of het organiseren van bedrijfsbezoeken.

Het panel beveelt aan om explicieter te zijn over de didactische keuzes en om aandacht te besteden aan het versterken van de pedagogische en didactische kwaliteit met als doel om motivatie van studenten (zeker eerste jaren) te bevorderen. Hierbij is het van belang om expliciet te maken welke activerende werkvormen worden ingezet en op welke wijze het eigenaarschap van studenten over het eigen leerproces wordt versterkt.



Deeltijdvariant

Het onderwijs binnen de deeltijdvariant is *blended* ingericht: fysieke bijeenkomsten worden gecombineerd met online leeractiviteiten en zelfstudie. Deze opzet sluit aan bij de behoeften van deeltijdstudenten die studie combineren met werk en privéverplichtingen.

Samen met de deeltijdopleiding HRM is een didactisch concept ontwikkeld dat steunt op drie pijlers: 1) studenten werken aan actuele vraagstukken uit hun eigen beroepspraktijk, 2) de begeleiding richt zich op het versterken van persoonlijk leiderschap en professionele identiteit 3) toetsing wordt ingezet als leerinstrument: niet alleen om voortgang te beoordelen, maar ook om ontwikkeling te stimuleren. Peerfeedback is een vast onderdeel van het leerproces.

Het panel is van mening dat deze didactische uitgangspunten goed aansluiten bij de doelgroep en op een passende wijze zijn door gevoerd in het onderwijs. Ook de studenten met wie het panel sprak, zijn positief over deze benadering. Zij waarderen vooral de directe koppeling met hun eigen werkomgeving en de nadruk op persoonlijk leiderschap en professionele groei. Eén van de studenten gaf aan dat de opleiding haar op beslissende momenten in het leerproces sterk had uitgedaagd en geïnspireerd.

Praktijkgerichtheid

Het panel is positief over het praktijkgerichte karakter van de opleiding; de verbinding met de beroepspraktijk is duidelijk aanwezig. In de voltijdvariant blijkt dat uit de samenwerking met stagebedrijven, praktijkgericht opdrachten en actuele casussen. Studenten gaven echter aan dat ze in de eerste twee jaar graag meer contact met bedrijven willen. Het panel begrijpt dat het bij grote studentenaantallen niet eenvoudig is om in de beginjaren veel directe contacten met het werkveld te bieden. Toch ziet het panel kansen om dit te versterken door ook op dit gebied studenten meer eigenaarschap te geven. Het panel denkt hierbij aan het organiseren van bedrijfsbezoeken en andere praktijkgerichte activiteiten, maar ook aan het activeren en betrekken van medestudenten bij deze initiatieven. Dit vergroot niet alleen hun betrokkenheid, maar draagt er ook toe bij dat zij zich medeverantwoordelijk voelen voor de opkomst. Die is momenteel namelijk vaak laag, bijvoorbeeld bij georganiseerde activiteiten zoals een bijeenkomst bij Pathé.

Ook in de deeltijdvariant constateert het panel een stevige verbinding met de praktijk. Studenten werken aan opdrachten binnen hun eigen werkomgeving, die goed aansluiten bij de thema's van de opleiding. Dit zorgt voor directe toepasbaarheid van de leerstof. Studenten ervaren dit als leerzaam en motiverend; zij herkennen de relevantie van de opdrachten en geven aan dat deze aanpak bijdraagt aan hun persoonlijke professionele groei.

Studiebegeleiding

Het panel is positief over de begeleiding die studenten ontvangen. In de voltijdvariant krijgt iedere student een coach toegewezen in het eerste en tweede jaar, doorgaans een docent uit het betreffende leerjaar. Deze fungeert als eerste aanspreekpunt voor vragen over studievoortgang en persoonlijke ontwikkeling, en verwijst zo nodig door naar de studieadviseur of studentendecaan. Coaching is geïntegreerd in de wekelijkse Business Skills-lessen. De opleiding verkent mogelijkheden om coaching en competentieontwikkeling sterker met elkaar te verbinden, met behoud van de huidige ondersteuning. Het panel moedigt deze ontwikkeling ten zeerste aan. Daarnaast zijn er twee



studieadviseurs beschikbaar, die studenten en coaches ondersteunen bij complexe vragen. Zij monitoren studievertraging en begeleiden studenten met een functiebeperking.

De begeleiding van studenten binnen de deeltijdvariant verloopt eveneens via verschillende routes. Docenten zijn het eerste aanspreekpunt voor inhoudelijke vragen over vakken, beroepsvaardigheden en professionele houding. Zij dragen ook bij aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Coaches voeren enkele keren per jaar ontwikkelgerichte gesprekken met studenten, gericht op de samenhang tussen studie, werk en loopbaan. Net als bij de voltijdvariant zijn er studieadviseurs beschikbaar voor vragen over studieplanning, voortgang en algemene studiezaken.

Daarnaast zijn er verschillende faciliteiten die op facultair niveau zijn geregeld voor zowel de voltijd- als de deeltijdvariant. Er zijn een aantal studentendecanen verbonden aan de faculteit die studenten met bijzondere omstandigheden ondersteunen. Daarnaast biedt de HvA, onder andere via de Dienst Studentenzaken, verschillende vormen van praktische en persoonlijke ondersteuning aan, bijvoorbeeld via de studentenpsycholoog.

Toelatingseisen

Het panel stelt vast dat de gehanteerde toelatingseisen passend zijn. Studenten kunnen worden toegelaten met een havo-, vwo- of mbo-4-diploma. Voor de voltijdvariant gelden geen aanvullende toelatingseisen. Voor de deeltijdvariant is er één extra voorwaarde: studenten moeten werkzaam zijn in een relevante sector en functioneren op beginnend hbo-niveau.

Het panel waardeert dat de HvA actief inspeelt op de diversiteit in de instroom en oog heeft voor de overgang naar het hbo. Studenten die bijvoorbeeld geen voorkennis hebben van vakken als bedrijfseconomie, kunnen gebruikmaken van een efficiëntie cursus om achterstanden weg te werken. Daarnaast is de deeltijdvariant in 2024 gestart met het traject 'hbo-onboarding'. In dit traject krijgen studenten gedurende enkele sessies in het eerste semester praktische ondersteuning van een coach op het gebied van studievaardigheden, planning en leerstrategieën. Het panel beschouwt dit als een toegankelijke en gerichte aanpak om studenten goed te begeleiden bij de start van hun studie en hun kans op studiesucces te vergroten.

Docenten

Het panel is onder de indruk van de sterke betrokkenheid die docenten tonen bij hun studenten. Zowel deeltijd- als voltijdstudenten gaven tijdens het visitatiebezoek aan de persoonlijke begeleiding van docenten zeer te waarderen en zien dit als een belangrijke kracht van de opleiding. Ook in het studentenhoofdstuk komt deze waardering duidelijk naar voren. Studenten benadrukken dat docenten goed bereikbaar zijn, stevige praktijkervaring meebrengen en waardevolle feedback geven.

Het panel is positief over de wijze waarop de opleiding investeert in de professionalisering van docenten. Er is structureel aandacht voor zowel didactische als inhoudelijke ontwikkeling, met een breed aanbod aan trainingen, coaching en begeleiding. Voor beide varianten geldt dat docenten beschikken over, of toewerken naar, de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) of de Basiskwalificatie Examinering (BKE).

De opleiding onderbouwt de aandacht voor professionalisering in de zelfevaluatie met concrete voorbeelden per variant. In de voltijdvariant ontvangen docenten onder meer on-the-job coaching van drie onderwijskundigen, lesbezoeken en gerichte feedback van teamleiders. Een treffend



voorbeeld van de structurele inzet op docentprofessionalisering zijn de trainingen die docenten recent hebben gevolgd in het afnemen van mondelinge toetsen (zie ook standaard 3).

De deeltijdvariant werkt actief samen met andere deeltijdopleidingen op het gebied van professionalisering. Docenten nemen gezamenlijk deel aan scholingsactiviteiten, zoals opfrismomenten voor formatief handelen, didactisch coachen en gespreksvaardigheden voor assessoren.

Conclusie standaard 2

Het panel beoordeelt standaard 2 voor de opleiding Bedrijfskunde van de HvA als voldoet.

2.3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing

Toetsbeleid en toetsprogramma

Voltijdvariant

De opleiding beschrijft in de zelfevaluatie dat het toetsbeleid is gestoeld op het HvA Onderwijs- en Toetsbeleid en in lijn is met de didactische uitgangspunten van de opleiding Bedrijfskunde. Dit heeft geleid tot een aantal duidelijke keuzes in de inrichting van de toetspraktijk. Zo is het toetsprogramma gericht op het borgen van de eindkwalificaties, sluit de toetsing aan op realistische beroepssituaties, wordt regelmatige formatieve feedback geboden en zijn summatieve toetsen grotendeels AI-proof ontworpen.

Het panel constateert dat deze uitgangspunten zichtbaar zijn doorgevoerd in de praktijk. Het panel is onder de indruk van de wijze waarop de opleiding de afgelopen jaren werk heeft gemaakt van toetsvernieuwing. Ten tijde van de coronacrisis maakte de opleiding de overstap van individuele kennistoetsen naar toetsing op basis van beroepsproducten in groepsverband. De introductie van generatieve AI eind 2022 bracht nieuwe uitdagingen met zich mee voor deze toetsvorm. De opleiding reageerde hier adequaat op door het volledige toetsprogramma te herzien en waar nodig aan te passen. In veel vakken is gekozen voor mondelinge toetsing of portfolio-assessments. Inmiddels is meer dan 70% van het docententeam geschoold in het afnemen van deze toetsvormen.

Om ook de kennisbasis van studenten te versterken, startte de opleiding in 2022–2023 met een pilot met de Bedrijfskunde Basistoets (BBT). Deze toets, gericht op kernkennis en individuele voortgang, wordt afgenomen in het eerste en tweede studiejaar en is afgestemd op het niveau van de student. Vanaf 2023–2024 maakt de BBT onderdeel uit van het vak Business Skills (40% van het eindcijfer). Door oefentoetsen en directe feedback krijgen studenten beter zicht op hun eigen ontwikkeling. Studenten met wie het panel sprak, ervaren de toets als motiverend en ondersteunend bij het leerproces.

Een andere recente ontwikkeling in de toetsing is het Business Skills Assessment, waarbij studenten individueel worden beoordeeld op hun generieke competenties aan de hand van een portfolio (6 EC). In dit assessment worden studenten 50 minuten lang bevraagd over hun vaardigheden op basis van het ingeleverde portfolio. Deze toetsvorm is nog in ontwikkeling.

Het panel constateert dat de opleiding veel aandacht besteedt aan transparante en valide toetsing. Elke toets is onderbouwd met een toetsmatrijs die de weging per leeruitkomst inzichtelijk maakt.



Studenten vinden via Brightspace duidelijke informatie over toetsvormen, beoordelingscriteria, organisatie en herkansingen. Ook worden zij actief voorbereid op mondelinge toetsen, inclusief de mogelijkheid tot een oefenmondeling.

De zelfevaluatie laat zien dat de opleiding oog heeft voor verbeterpunten. Het panel constateert dat deze serieus worden genomen en dat er actief op wordt gestuurd. Zo worden bij mondelinge toetsen gerichte maatregelen genomen om de betrouwbaarheid te vergroten, onder meer via kalibratie tussen beoordelaars. Ook bij portfolio's onderneemt de opleiding stappen om AI-misbruik tegen te gaan, in reactie op de snelle technologische ontwikkelingen. Het panel geeft als advies om daarbij ook actief buiten de eigen organisatie inspiratie op te doen, bijvoorbeeld via kennisdeling en best practices van andere instellingen.

Deeltijdvariant

De toetsing binnen de deeltijdvariant is in lijn met het HvA Onderwijs- en Toetsbeleid en de didactische uitgangspunten van de DeeltijdAcademie, met nadruk op persoonlijk leiderschap, praktijkgericht leren en formatief handelen. Toetsen fungeren niet alleen als evaluatiemiddel, maar ook als leerinstrument om studenten te begeleiden in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Vanaf 2019 heeft de deeltijdvariant een grootschalige onderwijsvernieuwing ingezet, waarbij een nieuw didactisch concept is geïntroduceerd dat ook de toetsing ingrijpend heeft veranderd. Studenten maken geen tentamens meer, maar tonen hun ontwikkeling aan via beroepsgerichte toetsvormen zoals portfolio-assessments, gedragsassessments, beroepsproducten en opdrachten. Deze aanpak sluit volgens het panel goed aan bij de praktijkgerichte aard van de deeltijdvariant.

Beroepsbekwaam handelen is het uitgangspunt bij het bepalen van toetsvormen en beoordelingscriteria. Binnen vrijwel elke module zijn rubrics opgesteld die competenties en gedragscriteria concreet maken, waarmee studenten inzicht krijgen in de beoordeling en hun ontwikkeling kunnen sturen.

Net als de voltijdvariant besteedt de deeltijdvariant veel aandacht aan valide en transparante toetsing. De inzet van uiteenlopende toetsvormen, van werkplekgebonden opdrachten tot (gedrags)assessments, sluit aan bij de leerdoelen per module. De informatie over toetsen is voor studenten inzichtelijk via Brightspace, waar toetsvorm, timing en herkansingsmogelijkheden per module zijn vastgelegd. Het volledige toetsprogramma staat in het OER.

Binnen de deeltijdvariant wordt veel gewerkt met peerfeedback. Het panel ondersteunt deze keuze, maar adviseert om de toepassing ervan kritisch te evalueren. In zowel het gesprek met studenten als in het studenthoofdstuk kwam naar voren dat peerbeoordelingen niet altijd als rechtvaardig of betrouwbaar worden ervaren. Het panel adviseert om te onderzoeken hoe peer feedback beter kan worden ingebed, zodat het leerdoel behouden blijft en het vertrouwen in het beoordelingsproces wordt versterkt.

Examencommissie en toetscommissie

De opleiding valt onder de examencommissie M&O, die zich voor haar werkzaamheden opsplitst in kamers, waaronder Bedrijfskunde (BK) voltijd en BK/HRM deeltijd. Binnen het cluster FBE M&O is per opleiding een toetscommissie (TC) ingesteld, waaronder de TC BK voltijd en de TC BK/HRM deeltijd.

De examencommissie draagt de eindverantwoordelijkheid voor de borging van de toetskwaliteit binnen de opleiding. Een deel van deze taak is belegd bij de toetscommissie. De samenwerking tussen



beide commissies is intensief en goed afgestemd; een lid van de examencommissie neemt eveneens zitting in de toetscommissie. Dit bevordert de informatiedeling en versterkt de onderlinge verbinding.

Op basis van gesprekken met vertegenwoordigers van de examencommissie, evenals de bestudeerde documentatie, heeft het panel een positief beeld van de wijze waarop het eindniveau van de opleiding wordt geborgd. Ze pakken hun rol goed op en houdend nauwlettend toezicht.

Voor beide opleidingsvarianten vervult de examencommissie een rol in de kalibratie van afstudeerwerken. In samenwerking met jaarteam 4 en de afstudeercoördinatoren vinden periodiek interne kalibratiesessies plaats. Daarnaast wordt actief samengewerkt met andere hbo-opleidingen Bedrijfskunde om een externe blik te werpen op het eindniveau en proces van afstuderen. Het panel onderschrijft het belang van deze externe kalibraties en adviseert om de frequentie en systematiek ervan verder te versterken.

Het panel is eveneens positief over de proactieve werkwijze van de toetscommissies. Zo evalueerde de toetscommissie van de voltijdvariant recent het herziene toetsplan via interviews met coördinatoren van de voltijdvariant. Tijdens het visitatiebezoek werden concrete voorbeelden gedeeld van verbeterpunten die effectief zijn opgepakt, zoals het aanscherpen van beoordelingscriteria bij een portfolio-assessment.

Toetsing van de afstudeeropdracht

Voltijdvariant

Sinds de vorige accreditatie heeft de voltijdvariant het afstudeerproces grondig herzien, met als doel een betere aansluiting bij de beroepspraktijk, versterking van toegepast onderzoek en een adequaat antwoord op technologische ontwikkelingen. De focus is verschoven van het klassieke onderzoeksrapport naar een praktijkgericht beroepsproduct dat beter aansluit bij de behoeften van opdrachtgevers. Onderzoek vervult hierin niet langer de hoofdrol, maar ondersteunt de totstandkoming van een relevant en betekenisvol eindproduct.

Ook het beoordelingsproces is aangepast: de traditionele presentatie is vervangen door een inhoudelijk gesprek, mede om het risico op misbruik van generatieve AI te beperken. De opleiding wil examinatoren hiermee meer ruimte geven om kritisch door te vragen naar de totstandkoming van het beroepsproduct en het onderliggende onderzoek. Het nieuwe feedbacksysteem met vier vaste contactmomenten is bedoeld om een doorlopende dialoog te stimuleren, met structurele aandacht voor begeleiding, bijsturing en voorbereiding op de eindverdediging.

De student wordt tijdens het afstudeerproces begeleid door een afstudeerbegeleider, die inhoudelijke ondersteuning biedt en tevens optreedt als tweede examinerator. Daarnaast is er een onafhankelijke eerste examinerator, die de beoordeling coördineert en de eindverdediging voorzit. Beide examineratoren beoordelen het eindwerk onafhankelijk van elkaar en bepalen vervolgens in gezamenlijk overleg het eindcijfer. Indien één van hen tot een onvoldoende oordeel komt, wordt een derde beoordelaar ingeschakeld. De bedrijfsbegeleider vervult een faciliterende rol binnen de organisatie en levert input op het proces en de beroepsproducten via tussentijdse gesprekken en een beoordelingsadvies.

In de zelfevaluatie geeft de opleiding aan dat de navolgbaarheid van de beoordeling een terugkerend aandachtspunt is. Kalibratiesessies laten zien dat het niet altijd duidelijk is hoe een eerste of tweede beoordelaar tot een oordeel is gekomen. Bij de analyse van tien eindwerken van de voltijdvariant kwam het panel tot een vergelijkbare bevinding. Hoewel het panel de indruk kreeg dat de



beoordelaars zorgvuldig te werk zijn gegaan en het panel zich kon vinden in de gegeven eindcijfers, was op basis van het beoordelingsformulier niet helder hoe de beoordelaars tot deze eindcijfers zijn gekomen. Bovendien waren de beoordelingscriteria sterk productgericht, gericht op de aanwezigheid van bepaalde elementen, in plaats van op het niveau waarop de student het criterium beheerst.

Daarnaast constateerde het panel dat de opleiding zich nog in een overgangsfase bevindt. Termen als 'toegepast onderzoek' en 'leerlijn Toegepast Bedrijfskundig Onderzoek' sluiten nog niet volledig aan op de ingezette verandering in het afstudeerproces. Ook in handleidingen en andere begeleidende documenten worden begrippen gehanteerd als 'onderzoeksvraag', 'bedrijfskundige onderzoekscyclus' en 'het onderzoek', die refereren aan een meer traditionele invulling. Het schriftelijke eindproduct vertoont daardoor nog duidelijke overeenkomsten met een scriptie en sluit nog niet volledig aan bij de beoogde richting waarin het beroepsproduct centraal staat. Hierdoor gaat in de praktijk nog veel tijd en energie naar onderdelen die niet het hart vormen van het actuele bedrijfskundige profiel.

Gezien deze geconstateerde verbeterpunten vindt het panel het positief dat het eindwerk en de beoordeling worden herzien. Vanaf het volgende studiejaar zullen studenten afstuderen met een portfolio waarin zij de leeruitkomsten aantonen. De zelfevaluatie benoemt terecht dat deze ontwikkeling vraagt om een aanpassing van de rol van begeleiders. Het panel adviseert de opleiding om afstudeerbegeleiders, die mogelijk nog vooral vertrouwd zijn met een traditionele, onderzoeksmatige werkwijze, actief te betrekken bij deze verandering en hierin te ondersteunen. Daarnaast is het essentieel om de beoordelingsformulieren bij deze doorontwikkeling in overeenstemming te brengen met de visie van de opleiding op de rol van onderzoekend vermogen in het afstudeerproces. Ook adviseert het panel om de samenwerking met de deeltijdvariant te versterken en gebruik te maken van de praktijkervaring die daar al is opgedaan met het werken met portfolio's.

Deeltijdvariant

Sinds medio 2023 studeert een nieuwe lichting studenten af binnen het vernieuwde afstudeersemester Proeve van Bekwaamheid (PvB). In deze fase werken studenten aan een relevant en urgent vraagstuk uit hun eigen organisatie. Het schrijven van een onderzoeksrapport is daarbij geen doel op zich meer, maar een middel binnen een bredere beroepsopdracht. Afstudeerders krijgen de ruimte om een betekenisvolle praktijkkwestie op te pakken en zo bij te dragen aan de ontwikkeling van de organisatie, op een wijze die past bij de context. De opleiding onderscheidt daarbij vier typen opdrachten: advies, verandering, implementatie en een open categorie ('overig').

Tijdens het eerste semester van het vierde jaar formuleren studenten een voorstel, in afstemming met stakeholders. Dit voorstel wordt beoordeeld op haalbaarheid. Bij een positief oordeel (go) start de PvB. Het semester kent drie formele beoordelingsmomenten (high-stakes): een go/no-go op het plan, een beoordeling van het plan van aanpak, en een eindbeoordeling op basis van alle producten en het assessmentgesprek. Daarnaast zijn er tussentijdse feedbackmomenten (medium-stakes) met begeleiders en onafhankelijke beoordelaars, evenals informele peerfeedbackmomenten (low-stakes) die studenten zelf inplannen.

In de vernieuwde opzet is de klassieke, individuele afstudeerbegeleiding vervangen door afstudeerkringen. Een kring bestaat uit negen tot twaalf studenten en een vaste kringbegeleider. Studenten werken gezamenlijk aan hun afstudeerproces, met zowel begeleide als onbegeleide bijeenkomsten. Daarnaast worden kennissessies georganiseerd door docenten en recent



afgestudeerden. Studenten geven elkaar feedback en ontvangen deze ook van docenten. Elke student wordt daarnaast gekoppeld aan een tweede beoordelaar ('tweede paar ogen'). Beide docenten volgen het gehele afstudeerproces en geven op vaste momenten gezamenlijke, formatieve feedback (medium-stakes). Studenten worden bij de high-stakes beoordeeld aan de hand van de acht competenties.

Het panel heeft vijf eindwerken van de deeltijdvariant bestudeerd en is van mening dat dit een rijke en waardevolle vorm van toetsing en beoordeling is, waarbij de beoordelaars zorgvuldig te werk gaan. Wel constateert het panel, net als bij de voltijdvariant, dat het beoordelingsformulier niet goed zicht geeft in hoe het eindcijfer tot stand is gekomen. Ondanks deze onduidelijkheid kan het panel zich ook in deze gevallen vinden in het toegekende eindcijfer.

Het panel adviseert om binnen de deeltijdvariant kritisch te reflecteren op de rol van onderzoek in het eindwerk, zodat deze goed aansluit bij de beroepspraktijk van een hbo-bedrijfskundige. Hoewel de deeltijdvariant hierin al verder is dan de voltijdvariant, ziet het panel nog ruimte voor aanscherping. Net als bij de voltijdvariant is het belangrijk dat de beoordelingsformulieren beter aansluiten bij de visie van de opleiding op de rol van onderzoekend vermogen binnen het afstudeerproces.

Conclusie standaard 3

Het panel beoordeelt standaard 3 voor de opleiding Bedrijfskunde van de HvA als voldoet.

2.4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Bestudeerde eindwerken

Het panel heeft de eindwerken van vijftien studenten ingezien, waaronder tien voltijd- en vijf deeltijdstudenten. De selectie is representatief, zowel wat betreft de spreiding in afstudeeronderwerpen als in de eindcijfers die aan studenten zijn toegekend. Hiermee heeft het panel een evenwichtig en realistisch beeld gekregen van het gerealiseerde eindniveau binnen de opleiding.

Op basis van de bestudeerde eindwerken stelt het panel vast dat studenten overtuigend laten zien dat zij beschikken over de eindkwalificaties die passen bij een hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde. De eindproducten laten een professionele en doelgerichte benadering zien van complexe praktijkvraagstukken en tonen aan dat studenten bedrijfskundige kennis, methoden en inzichten effectief weten toe te passen. De opdrachten zijn realistisch, relevant en uitgevoerd binnen diverse organisaties en contexten. Zoals ook aangegeven bij standaard 3, beoordeelt het panel de toegekende eindcijfers als evenwichtig en in lijn met de inhoudelijke kwaliteit van het werk.

Alumni

Uit intern alumnionderzoek, uitgevoerd in november 2021 onder afgestudeerden van de voltijdvariant (cohorten 2018 en 2021), blijkt dat het merendeel van de alumni werkzaam is in de sector zakelijke dienstverlening. Veelvoorkomende functies zijn business consultant, junior adviseur, data-analist, projectmanager, procesmanager, operations manager en financieel medewerker. Afgestudeerden stromen met name in binnen de domeinen Data & IT, Marketing & Customer Care,



Horeca & Retail, Accountmanagement en Financieel Management. Daarnaast kiest een deel van de alumni voor zelfstandig ondernemerschap of vervult een rol als business consultant. Deze bevindingen laten zien dat de opleiding adequaat voorbereidt op een breed scala aan functies en sectoren en goed aansluit bij actuele ontwikkelingen binnen het werkveld van de bedrijfskunde.

Voor de deeltijdvariant is geen alumni-onderzoek beschikbaar, maar de zelfevaluatie geeft aan dat afgestudeerden doorgaans doorgroeien naar functies met meer verantwoordelijkheid, vaak binnen managementrollen of strategische posities in hun bestaande werkomgeving. De alumni met wie het panel heeft gesproken, bevestigden dat de opleiding voor hen van grote waarde is geweest voor hun professionele ontwikkeling.

Conclusie standaard 4

Het panel beoordeelt standaard 4 voor de opleiding Bedrijfskunde van de HvA als voldoet.

2.5 Sterke punten en ontwikkelpunten

Het panel is onder de indruk van de volgende punten:

- De opleiding beschikt over een helder en goed doordacht curriculum, dat per variant is afgestemd op de context en behoeften van de specifieke doelgroep (voltijdstudenten en deeltijdstudenten).
- De opleiding kenmerkt zich door de sterke betrokkenheid van docenten: studenten waarderen de persoonlijke begeleiding, deskundigheid en waardevolle feedback, die hen stimuleert in hun professionele ontwikkeling.
- De voltijdvariant heeft op indrukwekkende wijze en in hoog tempo ingespeeld op veranderingen zoals de coronapandemie en de opkomst van generatieve AI, door toetsvormen snel en doordacht aan te passen.
- De deeltijdvariant heeft voor het afstudeertraject succesvol de overstap gemaakt naar portfolio-assessment, waardoor de toetsing nauwer aansluit bij de beroepspraktijk en de persoonlijke ontwikkeling van studenten.
- De examencommissie en toetscommissies bewaken de toetskwaliteit op actieve en deskundige wijze. Ze zijn zichtbaar betrokken bij de doorontwikkeling van toetsing en voeren systematische evaluaties uit.

Het panel heeft verschillende adviezen geformuleerd ter verdere versterking van de opleiding. De belangrijkste ontwikkelpunten zijn:

- Zoek bij de uitwerking van het gezamenlijke Beroepsonderwijsprofiel (BOP) nadrukkelijker de samenwerking op tussen de voltijd- en deeltijdvariant. Werk gezamenlijk aan de concretisering van kernconcepten en streef naar een helder en consistent gebruik van termen. Zorg er daarnaast voor dat in het BOP helder is hoe de eindkwalificaties uit het LOOBK 2024 zijn vertaald naar leeruitkomsten binnen beide varianten.
- Reflecteer regelmatig op koers en prioriteiten binnen het onderwijsvernieuingsproces om versnippering te voorkomen; betrek daarbij ook lectoraten en externe partijen.
- Versterk binnen de voltijdvariant het kleinschalige onderwijs door activerende werkvormen doelgericht in te zetten en lessen meer verdieping en toepassing te laten bieden en studenten actief te betrekken bij de uitvoering van het onderwijs en praktijkactiviteiten.



- Zorg voor meer transparantie in de beoordelingssystematiek bij het afstuderen, met name hoe het eindcijfer tot stand komt op basis van beoordelingsformulieren. Geef studenten en begeleiders duidelijker inzicht in de verwachtingen rondom onderzoek in de eindwerken, passend bij het beroepsprofiel van een hbo-bedrijfskundige.
- Evaluer voor de deeltijdvariant de inzet van peerfeedback en onderzoek hoe deze versterkt kan worden, zodat studenten het als eerlijk en leerzaam ervaren.



2.6 Algemene conclusie

Het panel komt tot het volgende oordeel:

Standaard	Oordeel
Standaard 1	voldoet
Standaard 2	voldoet
Standaard 3	voldoet
Standaard 4	voldoet
Eindoordeel	Positief



Bijlage A – Bezoekprogramma

14 mei	
14:00 -15:00	Vooroverleg panel
15:00 -16:00	Management (online)
16:00 -16:30	Overleg panel
15 mei	
8:30 -9:00	Intern overleg panel
9:00 -9:45	Studenten (deeltijd en voltijd)
9:45 -10:30	Gesprek standaard 1: curriculumcommissie en beroepenveldcommissie
10:30 -11:00	Intern overleg panel
11:00 -12:00	Gesprek standaard 2: docenten
12:00 -12:45	Lunch
12:45 -13:15	Korte presentatie studenten over (beroeps)producten
13:15 -14:00	Gesprek standaard 3: toetscommissie
14:00 -14:30	Intern overleg panel
14:30 -15:15	Gesprek standaard 4: afstudeerbegeleiders, beoordelaars, coördinator afstuderen
15:15 -15:45	Intern overleg panel
15:45 -16:30	Gesprek examencommissie
16:30 -17:45	Internoverleg panel (met optioneel extra management ronde)
17:45	Terugkoppeling panel



Bijlage B – Bestudeerde documenten

Zelfevaluatie Bedrijfskunde

Selectie van eindwerken (5 studenten van de deeltijdopleiding en 10 studenten van de voltijdopleiding).

Bijlagen bij de voltijdvariant:

- 2024.04.18 Toetskwaliteit Minor BK voor niet BK – Evaluatie
- Notulen OAR Bedrijfskunde HvA Hogeschooljaar 2022 – 2023 en 2023-2024
- Evaluatie afstuderen nieuwe stijl feb 2024
- Evaluatie beoordelingsformulier Afstudeeropdracht TC PD 26012023
- Handleiding Afstuderen Bedrijfskunde Sem 2 23- 24
- Handleiding Afstuderen Bedrijfskunde Semester 1 24-25
- Factsheet HBO monitor, bedrijfskunde meetjaar 2022-2023
- Het Onderwijs en toetsbeleid voor de opleiding Bedrijfskunde
- Jaarverslagen examencommissie (2022-2023 en 2023-2024)
- Jaarverslagen toetscommissie (2022-2023 en 2023-2024)
- Jaarverslagen opleidingscommissie (2022-2023 en 2023-2024)
- OER bedrijfskunde voltijd 2022-2023, 2023-2024, 2024-2025
- Opleidingsprofiel bedrijfskunde 2024
- Probleem analyse Business Skills
- Jaarverslagen examencommissie, toetscommissie en opleidingscommissie (2022-2023 en 2023-2024)
- Terugkoppeling Midterm Review Bedrijfskunde 1 sept 2022
- Toetskwaliteit - Beoordelingsformulier toetsen IM2
- Visiedocument BBT 2024-2025
- Visie Maatschappelijk verantwoord handelen Bedrijfskunde
- Visie onderzoekend vermogen Bedrijfskunde

Bijlagen deeltijdvariant

- Generatieve AI in onderwijs: regels en adviezen ((Bestuursstaf beleidsafdeling Onderwijs en Onderzoek)
- Algemene Studiehandleiding BK en HRM 2024 2025
- Competenties BK_HRM Deeltijd januari 2023
- Deeltijdcluster sturing en taken
- Midterm bedrijfskunde
- Didactisch concept deeltijdcluster oktober 2021
- Wegwijzer Studentbegeleiding HvA
- Jaarverslag examenkamer en toetscie HRM en BKM deeltijd 2023-2024
- Leerplanschema BK deeltijd versie 15 januari en versie 30 januari
- Manifest DeeltijdAcademie & Nieuwe economie
- Memo over taalontwikkeling voor modulehandleidingen BK-HRM-dt (002)
- Midterm review rapportage BK deeltijd def_30nov2022
- NSE2024_28DN_B_Bedrijfskunde_deeltijd__NL
- OER 2024-2025 FBE Bachelor Bedrijfskunde



- Profielen coaches Persoonlijk Leiderschap - Persoonlijke Professionalisering augustus 2024
- Studiehandleiding PvB feb2025 v. 17-1-25
- Toets matrix BK op basis van LOP 2024
- Toets- en opleidingsplan voor de Deeltijdopleiding Bedrijfskunde versie 29 januari 2025
- Toetsmatrix BK Deeltijd
- Voorbeeld PDCA-rapportage BK-deeltijd (module Leiderschap 2023 2024 28 mei 2024)



Bijlage C – Schematisch overzicht curriculum

Voltijdvariant

Jaar 1	EC	Jaar 2	EC	Jaar 3	EC	Jaar 4	EC
Inleiding bedrijfskunde	5	Management van strategie 1	5	Bedrijfsstage	30	Bedrijfskunde in de 21e eeuw	30
Marketing en Strategie	5	Management van strategie 2	5	Minor	30	Afstudeeropdracht	30
Gedrag en Organisatie 1	5	Gedrag in Organisatie 2	5				
Onderzoekend vermogen 1	5	Ethisch handelen	5				
Onderzoekend vermogen 2	5	Bedrijfsrecht	5				
Informatiemanagement 1	5	Informatiemanagement 2	5				
Project Ondernemingsplan	5	Project Business Operations 1	5				
Operationeel management 1	5	Project Business Operations 2	5				
Bedrijf en omgeving	5	Finance en Accounting 2	5				
Finance en Accounting 1	5	Business Skills 2	5				
Zakelijk schrijven	5	Keuzevak 1	5				
Business Skills 1	5	Keuzevak 2	5				

Deeltijdvariant

