



Postbus 5050  
NL-3502 JB Utrecht  
+31 30 87 820 87  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)  
[info@AeQui.nl](mailto:info@AeQui.nl)

Bacheloropleiding Bedrijfskunde  
(deeltijdvariant)  
Haagse Hogeschool

Adviesrapport van de beoordeling bestaande opleiding  
Visitatiedata: 13 en 14 maart 2025

## Colofon

### Instelling en opleiding

Naam instelling: Haagse Hogeschool

Plaats: Den Haag

Instellingstoets Kwaliteitszorg: ja

Opleiding: Bedrijfskunde

Locatie: Den Haag

Variant: Deeltijd

ISAT-nummer: 34035

### Visitatiepanel

Raoul van Aalst, voorzitter

Camiel Wolfs, deskundige

Roy Schinning-Woltring, deskundige

Laurent Postma, student-lid

Adrienne Wieldraaijer-Huijzer, secretaris

AeQui Nederland

Postbus 5050

3502 JB Utrecht

[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)

## Samenvatting

Op 13 en 14 maart 2025 is de bacheloropleiding Bedrijfskunde van de Haagse Hogeschool (HHS) gevisiteerd. Het totaaloordeel van het panel is **positief**. De vierjarige bacheloropleiding Bedrijfskunde (180 EC) wordt aangeboden op de hoofdvestiging van de Haagse Hogeschool in Den Haag. Studenten kunnen de opleiding op drie manieren volgen. Er is een deeltijdvariant Bedrijfskunde voor werkende professionals en een voltijdvariant met daarin een regulier programma of een trackprogramma. Dit rapport gaat over de deeltijdvariant Bedrijfskunde. De voltijdvariant komt aan bod in een apart rapport.

### Beoogde leerresultaten

De bacheloropleiding Bedrijfskunde beoogt ethisch verantwoorde en maatschappelijk bewuste professionals op te leiden die organisaties kunnen helpen om bedrijfsprocessen effectief, doelmatig en duurzaam te organiseren. Kenmerkend voor de Haagse beroepsomgeving van de opleiding is de aanwezigheid van zowel private als publieke organisaties met vaak een internationale oriëntatie. De opleiding sluit hierop aan door het onderwijs actief te verbinden aan deze context.

De deeltijdvariant Bedrijfskunde (Deeltijd BK) kent, anders dan de voltijdvariant, een flexibele opzet met module-leeruitkomsten die ruimte biedt voor versnellen en vertragen. Daarnaast vertrekt de deeltijdvariant vanuit multidisciplinariteit en co-creatie met het werkveld. Studenten werken actief samen met studenten van de andere twee opleidingen binnen de brede M&O Deeltijd: Facility Management en Human Resource Management. Via deze aanpak ontwikkelen zij zich tot breed georiënteerde T-shaped professionals met specialistische kennis en vaardigheden in Bedrijfskunde en competenties om te verbinden met mensen uit andere disciplines.

Het panel heeft het opleidingsprofiel bestudeerd. Sterke punten hierin zijn volgens het panel de aandacht voor persoonlijke en leiderschapsonwikkeling, het centraal stellen van

actuele beroepssituaties in het onderwijs, internationalisering, en – specifiek voor de deeltijdopleiding – de modulaire opzet en leerwegaafhankelijke toetsing. Op een aantal andere vlakken is voor het panel minder duidelijk welke keuzes de opleiding precies maakt, en hoe daarvan in de varianten en programma's onderbouwd wordt afgeweken. Het panel ziet kansen voor de opleiding om het eigen profiel te verduidelijken en expliciteren door: 1. scherper te formuleren welke keuzes de opleiding als geheel maakt, en 2. nadrukkelijker de verbinding te zoeken tussen de varianten, de nieuwe HHS onderwijsvisie en het – recent gefinaliseerde – nieuwe landelijke opleidingsprofiel Bedrijfskunde.

De beoogde leeruitkomsten van de Deeltijd BK zijn hetzelfde als de beoogde leeruitkomsten van de voltijdvariant, maar worden bereikt via een ander pad. Ze bestrijken – net als in de voltijdvariant – de kernvakgebieden en ondersteunende vakgebieden uit het landelijke opleidingsprofiel Bedrijfskunde 2018. Het panel stelt vast dat de Deeltijd BK helder heeft beschreven hoe en wanneer BK-specifieke vakgebieden en leeruitkomsten aan de orde komen in de modules. De opleiding heeft de leeruitkomsten daarnaast expliciet gekoppeld aan de vakgebieden uit het landelijk beroepsprofiel Bedrijfskunde 2018 en niveau 5 en 6 van het Landelijk Kwalificatieraamwerk, waarbij NLQF-niveau 6 het

beoogde eindniveau is. Het werkveld is voldoende geconsulteerd bij de ontwikkeling van de leeruitkomsten.

Het panel stelt daarmee vast dat de deeltijdvariant van de opleiding voldoet aan deze standaard.

### Onderwijsleeromgeving

Studenten zijn toelaatbaar tot de opleiding met een havo-, vwo-, mbo 4-diploma of een hbo-propedeuse. Specifieke ingangseisen voor de deeltijdopleiding zijn onder andere dat studenten bij aanvang van de studie minimaal 2 jaar werkervaring hebben, werkzaam zijn op minimaal mbo-niveau en taken vervullen die passen bij het beroepsprofiel van een bedrijfskundige. Potentiële studenten voeren een individueel intakegesprek met een van de leercoaches. Het panel concludeert dat de toelatingseisen aansluiten bij de wettelijke vereisten en passend zijn bij het onderwijsconcept van de Deeltijd BK. De ingangseisen houden rekening met de voertaal van de opleiding (Nederlands). Voorlichting en intakeprocedure van de opleiding zijn eveneens adequaat georganiseerd. Het is voldoende duidelijk voor studenten dat zij instromen in een multidisciplinair programma met modulaire opzet.

De didactische aanpak van de opleiding benadrukt praktijkgericht leren, co-creatie en leren samen met 'peers'. Deze aanpak is volgens het panel passend bij het onderwijsconcept. Gekozen werkvormen sluiten hierop aan en variëren van hoorcolleges, discussiegroepen, projecten, digitale games, werkbezoeken, en online opdrachten. Een sterk element in de didactische aanpak is volgens het panel de keuze om alle studenten en docenten op vrijdag aanwezig te laten zijn op de hogeschool en daarbij te werken met check-in en check-out momenten. Een aandachtspunt is de toename van het aantal relatief

jonge professionals onder de instromende studenten. Dit zou in de toekomst druk kunnen gaan leggen op de didactische aanpak in de opleiding. Het panel adviseert de opleiding om de kenmerken van de instroom te blijven monitoren en hierop, zo nodig, maatregelen te nemen.

Het panel heeft het curriculum bestudeerd. De propedeuse legt een stevige basis in de kerngebieden van het vakgebied. In de hoofdfase hebben studenten vrijheid in de volgorde waarin zij modules volgen. Studenten geven aan dat de modules zo zijn ontworpen, dat dit inderdaad goed mogelijk is. Ook vinden zij de opzet van het programma helder. Het panel constateert dat modulehandleidingen duidelijk specificeren wat er verwacht wordt. Studenten die gebruik hebben gemaakt van de mogelijkheid van versnellen, vertragen of leerwegaafhankelijk toetsen kijken hier positief op terug.

In de hoofdfase vinden studenten vooral het specialisatiesemester interessant. Dit semester zit volgens hen gedegen in elkaar met nadruk op operations management, supply chain/demand network management en performance management. Wel vinden studenten het semester gecompriëerd, met een hoge informatie-dichtheid. Het panel heeft in het docentengesprek met tevredenheid vernomen dat het specialisatiesemester zal worden herontworpen tot twee losstaande curriculumonderdelen van 15 EC. Andere sterke punten in het curriculum zijn volgens het panel de multidisciplinaire samenwerking in generieke modules, het werken met beroepsproducten, werkplekleren en internationalisering via Collaborative Online International Learnings (COIL's). Persoonlijk leiderschap en het eigen leertraject verdienen ook positieve vermelding. Deze staan vanaf het begin van de studie centraal in de cursus 'Ik, de (fl)expert' en lopen daarna als een rode draad door de opleiding. De opleiding kent geen aparte afstudeer-

opdracht. Alle modules in de hoofdfase worden aangeboden op NLQF-6 en maken onderdeel uit van het afstudeerprogramma. Het panel stelt vast dat de opleiding voldoende duidelijk maakt in welke modules de leeruitkomsten van de BK Deeltijd op eindniveau aan bod komen.

Vanwege de modulaire opzet van het deeltijdprogramma zijn er geen expliciete leerlijnen. Onderzoeksvaardigheden zijn geïntegreerd in alle modules. Daarnaast is er een 'startmodule' in Brightspace waarin aandacht is voor onderzoeksvaardigheden en is er de afgelopen jaren in de eerste modules van de propedeuse meer ruimte gemaakt voor onderzoeksvaardigheden. Desondanks mist het panel in de beroepsproducten (van beide varianten van de opleiding) soms diepgang en kritische reflectie op gebruikte modellen. Het panel beveelt aan om de huidige aanpak voor het aanleren van onderzoeksvaardigheden te evalueren vanuit het nieuwe Landelijke Beroepsprofiel 2024.

Het panel concludeert dat de studiebegeleiding binnen de deeltijdvariant goed is georganiseerd. Gedurende de studie heeft de student individuele gesprekken met een leercoach. Ook is persoonlijke ontwikkeling een terugkerend thema in het onderwijs. Voor studenten met een functiebeperking worden individuele maatregelen getroffen. Docenten zijn zeer goed bereikbaar, betrokken en zowel didactisch als inhoudelijk voldoende gekwalificeerd. De opleidings-specifieke voorzieningen zijn op orde. Wel moet de deeltijdvariant informatie op Brightspace overzichtelijker aanbieden.

Binnen de deeltijdvariant wordt (net als in de voltijdvariant) gewerkt met resultaatverantwoordelijke teams. Het panel ziet voordelen in het werken met resultaatgerichte teams, zoals professionele ruimte en regie voor docenten, maar constateert dat deze werk-wijze ook

keerzijden heeft. Het is opvallend dat de deeltijdvariant, het reguliere voltijdprogramma en de M&O voltijdtrack afzonderlijke werkwijzen hebben en cursussen aanbieden. Het panel adviseert de opleiding om te onderzoeken waar over en tussen teams de samenwerking kan worden gezocht, bijvoorbeeld door te kijken naar taken die in de resultaatverantwoordelijke teams moeten worden belegd en taken die wellicht beter en efficiënter worden georganiseerd op opleidingsniveau.

Het panel stelt daarmee vast dat de deeltijdvariant van de opleiding voldoet aan deze standaard.

### Toetsing

Het panel stelt vast dat het toetsbeleid van de opleiding helder is beschreven. Een belangrijk uitgangspunt binnen de HHS is de beroepsgerechtigheid van de toetsing. Het panel ziet dit overtuigend terugkomen en vindt het positief dat beroepsproducten worden ondersteund met kennistoetsen. Ook constructieve alignment tussen de beoogde leeruitkomsten, de cursussen en het toetsprogramma zijn zorgvuldige beschreven.

De kwaliteit van toetsen en beoordelingen die het panel heeft bestudeerd is op orde. Daarnaast wordt in modulehandleidingen helder gecommuniceerd wat er van studenten verwacht wordt en hoe er getoetst wordt. De beoordeling van leeruitkomsten is op zorgvuldige wijze is georganiseerd, zoals passend is bij de modulaire opzet van de opleiding zonder aparte afstudeeropdracht. Wel is de narratieve feedback in beoordelingsformulieren soms beperkt. Het panel heeft met tevredenheid vastgesteld dat ook de ExC dit heeft geconstateerd en hierop actie heeft ondernomen.

Het panel is onder de indruk van de stevige, aanjagende rol van de Examencommissie in het (verder) bevorderen van toetskwaliteit. Toetskwaliteit wordt door de ExC actief gemonitord en vanuit een borgende positie aan de orde gesteld, wat leidt tot de benodigde verbeteracties.

Het panel stelt daarmee vast dat de deeltijdvariant van de opleiding voldoet aan deze standaard.

#### Gerealiseerde leerresultaten

Het panel beoordeelt de kwaliteit van de eindwerken als voldoende en vergelijkbaar met andere opleidingen in het veld. Het panel heeft in de eindwerken een mooie diversiteit aan bedrijfskundige thema's voorbij zien komen. Het panel heeft ook een positieve indruk gekregen van het functioneren van afgestudeerden in de praktijk. Deeltijdstudenten en afgestudeerden zijn, passend bij het beroep, werkzaam in een variëteit aan sectoren.

Zonder af te doen aan de positieve conclusie over het gerealiseerde eindniveau, signaleert het panel een aantal aspecten waarop de kwaliteit van de beroepsproducten zou kunnen worden versterkt. Allereerst bestaan de beroepsproducten veelal uit narratieven, die in een aantal gevallen erg uitgebreid zijn. In de ogen van het panel is dit niet passend bij een beroepsproduct, waarbij onderzoek onderliggend is en waarvan presentatie en overtuigingskracht een integraal onderdeel uitmaken. Ook mist het panel soms diepgang en kritische reflectie op gebruikte modellen. Het panel beveelt daarom aan om de huidige aanpak voor het aanleren van onderzoeksvaardigheden te evalueren vanuit het nieuwe Landelijke beroepsprofiel Bedrijfskunde 2024, om te kiezen voor realistische vormen voor beroepsproducten (met de onderzoekscyclus als onderlegger) en presentatie en

methodisch handelen in de beoordelingscriteria meer te benadrukken.

Het panel stelt daarmee vast dat de deeltijdvariant van de opleiding voldoet aan deze standaard.

#### Aanbevelingen

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

#### Gehele opleiding (voltijd en deeltijd)

- Formuleer in het opleidingsprofiel scherper waar de opleiding zich wel (en niet) op richt. Verhelder hierin daarnaast ook de relaties tussen het reguliere programma, de M&O track, de deeltijdvariant, de nieuwe onderwijsvisie (2023-2028) van de HHS en het nieuwe landelijke opleidingsprofiel Bedrijfskunde 2024.
- Maak binnen de opleiding actiever gebruik van werk(wijzen), inzichten en 'best practices' uit beide varianten.
- Evalueer en versterk onderzoeksvaardigheden. Neem daarbij het nieuwe landelijke opleidingsprofiel Bedrijfskunde 2024 als referentiepunt.

#### Deeltijdvariant:

- Kies in de modules voor realistische beroepsproducten met de onderzoekscyclus als basis en het meer benadrukken van presentatie en methodisch handelen in de beoordelingscriteria.
- Blijf erop toezien dat examinatoren de beoordelingsformulieren voorzien van voldoende narratieve feedback.
- Biedt module-informatie op Brightspace uniform, overzichtelijk en voldoende tijdig aan.

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft het panel een [positief advies](#) inzake accreditatie van de deeltijdvariant van de opleiding Bedrijfskunde

Namens het voltallige visitatiepanel,  
Utrecht, mei 2025

Raoul van Aalst  
Voorzitter

Adrienne Wieldraaijer-Huijzer  
Secretaris

## Inleiding

### Profiel

De bacheloropleiding Bedrijfskunde is onderdeel van de faculteit Management en Organisatie (M&O) van de Haagse Hogeschool (HHS). Het onderwijs wordt verzorgd op de hoofdvestiging van de hogeschool in Den Haag. Studenten kunnen de opleiding op drie manieren volgen. Er is een deeltijdvariant Bedrijfskunde voor werkende professionals. Daarnaast is er een voltijdvariant met een regulier programma of een M&O trackprogramma. Dit rapport gaat over de deeltijdvariant Bedrijfskunde.

De deeltijdvariant Bedrijfskunde (BK Deeltijd) is sinds de vorige visitatie volledig vernieuwd en in 2020-2021 voor het eerst van start gegaan. In haar nieuwe vorm is de BK Deeltijd onderdeel van een breed deeltijdprogramma (M&O Deeltijd) in samenwerking met de opleidingen Human Resource Management en Facility Management. De M&O Deeltijd gaat uit van een gemeenschappelijk didactisch concept met ruimte voor zowel gezamenlijke als opleidingsspecifieke elementen. Het programma kent een multidisciplinaire en flexibele opzet met moduleleeruitkomsten, die ruimte biedt voor zowel versnellen als vertragen.

Studenten kunnen in september en in januari met de opleiding beginnen. De instroom voor de deeltijdvariant Bedrijfskunde is wisselend en lijkt een dalende trend te laten zien. In 2020 had de deeltijdvariant in totaal een instroom van 30 studenten, in 2023 begonnen 24 studenten aan de opleiding.

### De visitatie

De Haagse Hogeschool heeft AeQui opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijk en ter zake kundig panel samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

De visitatie is uitgevoerd op basis van het Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. De instelling heeft een erkenning ITK, en daarom zijn vier standaarden getoetst.

Het panel heeft zich tijdens het voorbereidend overleg en afsluitend bij de oordeelsvorming georiënteerd op het cluster waarin deze opleiding geplaatst is. De benodigde kennis daarvoor was aanwezig in (een deel van) het panel. Het panel heeft niet gekeken naar aanbevelingen uit de vorige visitatie. De vernieuwde deeltijdvariant is tijdens de vorige visitatie niet meegenomen, omdat deze destijds nog volop in ontwikkeling was. In 2023 heeft de vernieuwde deeltijdvariant wel een interne audit ondergaan, waarin aandachtspunten zijn benoemd. De opleiding heeft inzage in deze aandachtspunten gegeven en het panel heeft de opvolging betrokken in haar overwegingen bij de huidige beoordeling. Studenten en docenten van de opleiding zijn uitgenodigd om vertrouwelijk met het panel te spreken tijdens een open spreekuur. Van deze gelegenheid is geen gebruik gemaakt.

Het panel heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; het panel heeft de benodigde informatie gekregen om tot een beoordeling te komen. Aan het einde van de visitatie

is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies.

Deze rapportage is in concept aan de opleiding toegestuurd; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Op initiatief van de opleiding zal een ontwikkelgesprek plaatsvinden in de loop van 2025. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

## Beoogde leerresultaten

Standaard 1: 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.

### Bevindingen

#### *Opleidingsprofiel*

De bacheloropleiding Bedrijfskunde beoogt ethisch verantwoorde en maatschappelijk bewuste professionals op te leiden die organisaties kunnen helpen om bedrijfsprocessen effectief, doelmatig en duurzaam te organiseren. Kenmerkend voor de Haagse beroepsomgeving van de opleiding is de aanwezigheid van zowel private als publieke organisaties met vaak een internationale oriëntatie. De opleiding sluit hierop aan door studenten actief kennis te laten maken met deze context en in het onderwijs voor een publiek/private business supportfocus te kiezen. Andere kenmerkende aspecten van de opleiding zijn: het centraal stellen van actuele beroepssituaties in het onderwijs, het extra benadrukken van het kernvakgebied 'Strategic Management' ten opzichte van andere bedrijfskundige hbo-opleidingen in Nederland en de aandacht voor de persoonlijke (leiderschaps-) ontwikkeling van studenten. Centrale thema's in de opleiding komen voort uit trends in het landelijke beroepsprofiel bedrijfskunde 2018 en kaders van de hogeschool (zoals: duurzaamheid en internationalisering).

Kenmerkend voor de deeltijdvariant Bedrijfskunde (Deeltijd BK) zijn multidisciplinariteit, co-creatie met het werkveld en flexibiliteit. Studenten werken actief samen met studenten van de andere twee opleidingen binnen de brede M&O Deeltijd: Facility Management en Human Resource Management. Via deze aanpak ontwikkelen studenten zich tot breed georiënteerde T-shaped professionals met specialistische kennis

en vaardigheden in Bedrijfskunde (het verticale deel van de T) en competenties om te verbinden met mensen uit andere disciplines (het horizontale deel van de T). Anders dan in de voltijdvariant (het reguliere programma en de M&O track) is er in alle studiejaren een flexibele opzet met module-leeruitkomsten, die ruimte biedt voor versnellen en vertragen. Daarmee sluit de opleiding aan op de nieuwe HHS Onderwijsvisie (2023-2028) waarin onder andere wordt gestreefd naar het opleiden van studenten tot transitie makers, co-creatie en het creëren van een leerwegonafhankelijk onderwijsaanbod, waarin studenten vorm kunnen geven aan eigen leerpaden.

Het panel heeft het opleidingsprofiel bestudeerd. De aandacht voor persoonlijke en leiderschapsontwikkeling met het Lumina Spark profiel is een sterk punt, dat zichtbaar terugkomt in het curriculum en de begeleiding (zie Standaard 2) van de deeltijdvariant. Hetzelfde geldt voor internationalisering, dat in de deeltijdvariant zichtbaar is in het werken met Collaborative Online International Learnings (COIL's). Specifieke sterke punten van de deeltijdvariant zijn daarnaast de hierboven beschreven modulaire opzet en leerwegonafhankelijke toetsing, die goed passen bij werkende professionals die meer levenservaring en al verworven kennis en competenties meebrengen.

Bij andere onderdelen uit het profiel is voor het panel minder duidelijk welke keuzes de opleiding als geheel precies maakt, en hoe daarvan in de varianten en programma's onderbouwd wordt afgeweken. Het panel is van mening dat

het opleidingsprofiel steviger en duidelijker wordt als de opleiding scherper formuleert waar het zich wel (en niet) op richt. Een interessante denkrichting hierbij is het verder uitwerken van de 'design thinking approach' en de publiek/private business supportfocus zoals die nu gebruikt worden door de opleiding.

Bezinning op het opleidingsprofiel biedt ook de kans om de verhouding tussen de deeltijdvariant, het reguliere programma, de M&O track, de nieuwe onderwijsvisie (2023-2028) van de HHS en het nieuwe landelijke opleidingsprofiel 2024 verder te verhelderen. Het panel ziet al veel gedeelde eigenschappen, maar die kunnen nog explicieter met elkaar worden verbonden in één overkoepelend profiel, met daarin ruimte voor variatie en verschillen tussen de varianten.

#### *Beoogde leerresultaten*

De beoogde leeruitkomsten zijn beschreven in het Opleidingskader M&O Deeltijd 2024-2025. Het panel stelt vast dat dit kader de beoogde leeruitkomsten voor elk van de participerende opleidingen beschrijft. De beoogde leeruitkomsten voor de Deeltijd BK zijn hetzelfde als de leeruitkomsten in de voltijdvariant, maar worden bereikt via een ander pad. Ze bestrijken – net als in de voltijdvariant – de kernvakgebieden en ondersteunende vakgebieden uit het landelijke opleidingsprofiel Bedrijfskunde 2018. Voor het kernvakgebied 'Strategic Management' streeft de opleiding niet naar het landelijke eindniveau 2 (van het Dreyfuss-model) maar naar eindniveau 3. Deze nadruk op 'Strategic management' is volgens het panel passend, hoewel de opleiding vanwege ontwikkelingen in het vakgebied in de toekomst wellicht andere accenten zal willen gaan leggen.

Vanwege de multidisciplinaire opzet van de M&O Deeltijd wordt er in het onderwijs in de M&O Deeltijd gewerkt met modules rondom

leeruitkomsten. Er zijn generieke modules met generieke leeruitkomsten, waaraan studenten inkleuring geven op het vakgebied in het beroepsproduct en binnen de eigen werkcontext. Daarnaast is er een specialisatiesemester, waarin drie BK-leeruitkomsten en een extra BK-leeruitkomst (Advising) aan bod komen, en is er sprake werkplekleren in het BK-domein.

Het panel heeft het Opleidingskader M&O Deeltijd bestudeerd en stelt vast het kader helder uitlegt hoe generieke thema's en modules zich verhouden tot elk van de drie landelijke opleidingsprofielen. Dit is nader uitgewerkt een Borgingsdocument M&O Deeltijd, waarin de leeruitkomsten van de BK Deeltijd zijn gekoppeld aan de vakgebieden uit het landelijke beroepsprofiel Bedrijfskunde en duidelijk wordt gemaakt hoe en wanneer BK-specifieke vakgebieden en leeruitkomsten aan bod komen in de modules. De geleidelijke niveauopbouw in de opleiding is inzichtelijk gemaakt aan de hand van het Nederlands Kwalificatieraamwerk (NLQF). In het eerste studiejaar van de deeltijdvariant wordt gewerkt op NLQF-niveau 5, in de jaren erna wordt toegewerkt naar het beoogde eindniveau NLQF-6.

#### *Afstemming beroepenveld*

De beoogde leeruitkomsten van de opleiding zijn tot stand gekomen op basis van uitgebreide interviews met het werkveld in 2018. Inmiddels hebben nieuwe ontwikkelingen in de samenleving en het vakgebied hun beslag gekregen in een landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde 2024, waarbij ook nieuwe input van het (internationale) werkveld is meegenomen. Het landelijke opleidingsprofiel Bedrijfskunde 2024 en de bijbehorende nieuwe leeruitkomsten worden momenteel nog doorvertaald naar de opleiding.

Het panel heeft met de opleiding gesproken over de wijze waarop afstemming met het

werkveld en doorontwikkeling van de opleiding is georganiseerd. Binnen de deeltijdvariant wordt er gewerkt met een Raad van Inzicht met werkveldvertegenwoordigers, die periodiek bij elkaar komt. Daarnaast is er sprake van bottom-up verandering via de beroepsproducten van studenten waarin actief wordt samengewerkt met het werkveld, bijvoorbeeld op het vlak van 'Generative Artificial Intelligence' (GenAI). Op basis van het hiervoor genoemde, concludeert het panel dat er sprake is van continue afstemming met het werkveld over beoogde leeruitkomsten en het aangeboden onderwijs. De opleiding haalt actief input op uit het bedrijfsleven en van lectoren. Wel constateert het panel dat het afstemmingsproces met het werkveld in de deeltijdvariant anders is georganiseerd dan in de voltijdvariant, waar niet wordt gewerkt met een werkveldadviescommissie (zie apart rapport). Vanwege een krimpend kader en voor het creëren van meer eenheid, is het volgens het panel aan te bevelen om tussen de programma's en varianten binnen de opleiding meer samen te werken (zie ook Standaard 2). Bijvoorbeeld door gezamenlijk input op te halen, gebruik te maken van elkaars inzichten en aan te sluiten op 'best practices'.

### Overwegingen

De Deeltijd BK sluit aan bij de vakgebieden en leeruitkomsten uit het landelijk opleidingskader Bedrijfskunde 2018. De Deeltijd BK beschrijft helder hoe dit binnen de gezamenlijke M&O Deeltijd werkt, en hoe en wanneer BK-specifieke

vakgebieden en leeruitkomsten aan de orde komen.

De beoogde leerresultaten van de opleiding (voltijd- en deeltijdvariant) zijn helder geformuleerd en sluiten aan bij wat (inter)nationaal verwacht mag worden van een hbo-bedrijfskundige. De opleiding heeft de leeruitkomsten expliciet gekoppeld aan de vakgebieden uit het landelijk beroepsprofiel Bedrijfskunde 2018 en niveau 5 en 6 van het Landelijk Kwalificatieraamwerk, waarbij NLQF-niveau 6 het beoogde eindniveau is. Het werkveld is voldoende geconsulteerd bij de ontwikkeling van de leeruitkomsten.

In 2024 is het nieuwe landelijke opleidingsprofiel Bedrijfskunde opgeleverd. De opleiding werkt aan het doorvertalen hiervan naar de eigen opleiding. Het panel ziet kansen voor de opleiding om gelijktijdig het eigen profiel te verduidelijken en expliciteren door: 1. scherper te formuleren welke keuzes de opleiding maakt, en 2. nadrukkelijker de verbinding te zoeken tussen de varianten en met de nieuwe HHS onderwijsvisie. Het panel geeft de deeltijdvariant, het reguliere programma en de M&O track daarnaast ter overweging mee intern om intern meer de samenwerking te zoeken en actiever gebruik te maken van elkaars werk(wijzen), inzichten en 'best practices'.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de deeltijdvariant van de opleiding voldoet aan deze standaard.

## Onderwijsleeromgeving

Standaard 2: Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.

### Bevindingen

#### *Instroom, toelating en voorlichting*

Studenten zijn toelaatbaar tot de opleiding met een havo-, vwo-, mbo 4-diploma of een hbo-propedeuse. De voertaal in de opleiding is Nederlands. Internationale studenten zijn toelaatbaar met een equivalent diploma en moeten daarnaast aantonen dat zij het Nederlands voldoende beheersen. Dit kan bijvoorbeeld met een staatsexamen Nederlands als Tweede Taal. Studenten van 21 jaar en ouder en zonder geldig diploma kunnen deelnemen aan een toelatingsonderzoek.

De BK Deeltijd is specifiek gericht op werkende professionals. Het kan hierbij gaan om startende professionals met 2 tot 3 jaar werkervaring die willen doorgroeien, maar ook om ervaren professionals met of zonder hbo-diploma. Als ingangseis voor de deeltijdopleiding geldt dat de student bij aanvang van de studie minimaal 2 jaar werkervaring heeft, werkzaam is op minimaal mbo-niveau en taken vervult die passen bij het beroepsprofiel van een bedrijfskundige. Omdat de student opdrachten uitvoert in de beroepscontext dient de student daarnaast een functie van minimaal 0,5 fte, een begeleider op hbo-niveau en toestemming te hebben van de werkgever voor het uitvoeren van beroepsopdrachten. Het panel concludeert dat de toelatingseisen aansluiten bij de wettelijke vereisten en passend zijn bij het onderwijsconcept van de Deeltijd BK. De afgelopen jaren trekt de deeltijdvariant relatief meer jonge professionals met een mbo-diploma. Dit levert een meer gemiddelde groepssamenstelling op. In een aantal opzichten hebben studenten met een mbo-diploma extra begeleiding nodig, bijvoorbeeld

ten aanzien van analytische vaardigheden en kritisch reflecteren, terwijl andere studenten in de groep op deze onderwerpen juist diepgang zoeken. De opleiding probeert hierop in te spelen door bij aanvang van de studie per student te kijken naar wat zij nodig hebben en daarmee in het onderwijs rekening te houden. Daarnaast worden de kenmerken van de instroom gemonitord en bij structurele veranderingen worden er aanpassingen gedaan in het onderwijs en/of de begeleidingsstructuur.

De opleiding biedt aspirant-studenten verschillende mogelijkheden om zich te oriënteren op de opleiding, waaronder open dagen, proefstuderen en meelopen. Specifiek voor studenten in de Deeltijd BK geldt daarnaast dat potentiële studenten deelnemen aan een intakegesprek met een van de leercoaches. Het panel heeft met studenten gesproken over de voorlichting. Zij zijn hierover positief. Voor studenten is voldoende duidelijk dat zij kiezen voor een multidisciplinair programma met minder sturing en meer flexibiliteit. Het panel concludeert dat de voorlichting en intakeprocedure aansluiten bij de behoefte van (aankomende) studenten en adequaat zijn georganiseerd.

#### *Opbouw curriculum*

Het curriculum van de Deeltijd M&O is modulair opgezet met leeruitkomsten. De propedeuse start met generieke modules en leeruitkomsten (60 EC), waaraan studenten inkleuring geven vanuit het vakgebied in het beroepsproduct en binnen de eigen werkcontext. De generieke cursussen zijn opgebouwd rondom zes thema's die relevant zijn voor het domein van de opleidingen en zijn gekozen in overleg met het werkveld en de lectoren. Ieder thema (10 EC) bestaat uit

twee leeruitkomsten met bijbehorende modules (5 EC). De zes thema's zijn: 'Ik de (fl)expert', 'Kanshebbers op de arbeidsmarkt', 'De wendbare organisatie', 'Menselijk ondernemen', 'De footprint van de organisatie' en 'Technologie werkt!'. De Deeltijd M&O hanteert een negatief bindend studieadvies als aan het einde van het tweede jaar van inschrijving minder dan 50 EC zijn behaald.

Het panel heeft het curriculum van de propedeusefase bestudeerd. Het is van mening dat het een stevige basis legt in de kerngebieden van het vakgebied. Tijdens het locatiebezoek waren deeltijdstudenten vooral enthousiast over de start van de opleiding met de cursus 'Ik de (fl)expert', die gericht is op loopbaanoriëntatie, een 'leven lang ontwikkelen' en de bijdrage die de studenten vanuit hun loopbaan kunnen en willen leveren binnen een veranderende maatschappij. Persoonlijk leiderschap en het eigen leertraject staan daarmee vanaf het begin van het programma centraal en lopen ook daarna als een rode draad door de opleiding in de studiebegeleiding en cursussen zoals 'Strategic Perspectives', 'Werkplekieren' en 'Let's Change'.

In de hoofdfase van de opleiding hebben studenten vrijheid in de volgorde waarin zij modules volgen. Desgevraagd gaf het docententeam tijdens het locatiebezoek aan dat er daarbij wel sprake is van een aanbevolen volgorde en dat er op basis van de ervaringen met de eerste cohorten wordt nagedacht over het toevoegen van enkele voorwaarden om studentsucces te bevorderen. Tegelijkertijd wil de M&O Deeltijd hiermee terughoudend zijn, zodat het flexibele onderwijsconcept overeind blijft.

De hoofdfase bestaat uit verschillende soorten modules. Net als in de propedeuse zijn er generieke modules, met een bedrijfskundige

inkleuring in het beroepsproduct en de eigen werkcontext (80 EC). Naast generieke modules volgen studenten een Bedrijfskundig specialisatiesemester (30 EC) en een Minor 30 EC. Het panel heeft de invulling van beiden onderzocht. In het Bedrijfskundig specialisatiesemester komen drie BK-specifieke leeruitkomsten en een extra BK-leeruitkomst (Advising) aan bod. In dit semester ligt de nadruk op operations management, supply chain/demand network management en performance management. Tijdens het locatiebezoek gaven studenten aan dat zij het specialisatiesemester erg interessant en waardevol vinden, maar ook relatief zwaar omdat de informatiedichtheid hoog is en gecomprimeerd wordt aangeboden. Het panel heeft in het docentengesprek vernomen dat het specialisatiesemester zal worden herontworpen tot twee, losstaande, curriculumonderdelen van 15 EC. Het panel onderschrijft dit plan.

De minorruimte kan binnen of buiten de opleiding worden ingevuld met minoren, keuzeonderwijs of onderwijseenheden bij de eigen opleiding of een andere geaccrediteerde opleiding/instelling voor hoger onderwijs in binnen- en buitenland. Het is ook mogelijk om de minorruimte in te vullen met een (buitenlandse) stage. Vanwege de flexibele opzet van de opleiding zijn de minoren niet vast geprogrammeerd. Het panel heeft het minorenaanbod van de opleiding bestudeerd en oordeelt dat er sprake is van een gevarieerd aanbod dat verdieping geeft op specifieke thema's binnen het vakgebied of actuele ontwikkelingen, waaronder: 'Ethiek en Bewustzijnsontwikkeling', 'Lean Management', 'Financiële markten', 'Op weg naar je master' en 'Data Dynamics en Bedrijfskunde'.

Het panel heeft met studenten gesproken over de opbouw van de hoofdfase. Zij bevestigden dat beroepsproducten sterk gericht zijn op de

praktijk, de eigen organisatie en het bedrijfskundige domein. Studenten waarderen de multidisciplinaire opzet, waardoor zij gelegenheid krijgen om kennis te maken met andere vakgebieden en vanuit de eigen discipline leren verbinden met vraagstukken uit die vakgebieden. De internationale focus van de opleiding krijgt voor hen het duidelijkst invulling in de hoofdfase via de Collaborative Online International Learnings (COIL's) waarin studenten met medestudenten van een buitenlandse instelling aan online opdrachten samenwerken. Studenten vinden de opzet van het programma helder. Modulehandleidingen specificeren duidelijk wat er verwacht wordt en welke opdrachten moeten worden uitgevoerd. Modules zijn volgens hen zo ontworpen dat zij daadwerkelijk in verschillende volgordes gevolgd kunnen worden. Wel is het zo dat het soms handiger is om een bepaalde volgorde aan te houden. Studenten voelen zich goed begeleid in het maken van de keuzes op dit vlak (zie: Begeleiding en studentsucces).

#### *Artificial Intelligence*

Het panel heeft met de opleiding gesproken over de manier waarop wordt omgegaan met de opkomst van Generatieve Artificial Intelligence (GenAI). Enerzijds probeert de opleiding fraude met AI zoveel mogelijk te voorkomen (zie Standaard 3). Anderzijds ziet de opleiding GenAI volgens het panel terecht ook als tool waarvan studenten gebruik mogen (en zelfs moeten leren) maken. Door de opkomst van GenAI wordt het steeds belangrijker dat studenten leren om kritisch te reflecteren en methodisch te onderzoeken. Het oefenen met de mogelijkheden en beperkingen van GenAI draagt hieraan bij.

#### *Onderwijskundige en didactische keuzes*

Het gekozen onderwijsconcept heeft consequenties voor didactische en onderwijskundige keuzes die de Deeltijd M&O maakt. Vanwege de multidisciplinaire aanpak in het onderwijs en leerwegonafhankelijk toetsen zijn de meeste beroepsopdrachten individueel en gericht op het gekozen vakgebied van de student (zie Standaard 3). Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel met verschillende studenten gesproken die succesvol gebruik hebben gemaakt van leerwegonafhankelijk toetsen en de mogelijkheden voor versnellen en vertragen. Studenten kijken hier positief op terug. Zij konden bijvoorbeeld vrijstellingen aanvragen, meer of minder modules volgen, een ander tempo van studeren kiezen en alternatieve toetsing aanvragen.

Aansluitend op de doelgroep van werkende professionals staat de docent meer als coach naast de student en legt deze nadruk op praktijkgericht leren, co-creatie en leren samen met 'peers'. Het panel vindt deze didactische aanpak passend bij het onderwijsconcept van de opleiding. Gekozen werkvormen sluiten hierop aan en variëren van hoorcolleges, discussiegroepen, projecten, digitale games, werkbezoeken, stages en online opdrachten. Een sterk element in de didactische aanpak is de keuze om alle studenten en docenten op vrijdag aanwezig te laten zijn op de hogeschool en daarbij te werken met check-in en check-out momenten. Tijdens de check-in bespreekt de student met zijn medestudenten en een studiecoach hoe de week is verlopen en welke hulp hij op dat moment nog nodig heeft. Tijdens de check-out kijkt de student met zijn medestudenten en een studiecoach terug op wat hij die dag geleerd heeft. Daarnaast bespreekt hij de stappen voor de komende week en bepaalt hij voor zichzelf welke zelfstudie-activiteiten en workshops hij wil gaan volgen. Ook sterk is de integratie van een groot aantal feed-up-, feedback- en feed forward-

momenten die de student helpen om zich verder te ontwikkelen. Studenten krijgen daarin feedback van hun docenten, maar halen dit ook actief op bij hun organisatie en bij peers tijdens workshops en 'checkpoints'.

#### *Taalvaardigheid en onderzoeksvaardigheden*

Vanwege de modulaire opzet van het deeltijdprogramma zijn er geen expliciete leerlijnen. Wel is er in alle modules in de propedeuse en hoofdfase nadrukkelijk ruimte gemaakt voor het werken aan taalvaardigheid en onderzoekend vermogen. Omdat een aanzienlijk deel van de instromende studenten een migratieachtergrond heeft, werkt de opleiding in alle modules aan Nederlandse taalvaardigheid via taalbewust onderwijs. Hierbij is de doelstelling dat alle studenten bij afstuderen het Nederlands op C1 niveau en het Engels op en B2 niveau beheersen.

Voor onderzoeksvaardigheden heeft de deeltijdvariant een apart document opgesteld waarin het verantwoordt waar en wanneer verschillende elementen worden behandeld. Daarnaast biedt de deeltijdvariant met ingang van 1 september 2024 een speciale 'startmodule' in Brightspace waarin aandacht is voor succesvol studeren en onderzoeksvaardigheden en is er de afgelopen jaren in de eerste modules van de propedeuse meer ruimte gemaakt voor onderzoeksvaardigheden. Desondanks mist het panel (zowel bij de voltijd- als de deeltijdvariant) in de bestudeerde beroepsproducten soms diepgang en kritische reflectie op gebruikte modellen (zie Standaard 4). Het panel beveelt aan om de huidige aanpak voor het aanleren van onderzoeksvaardigheden te evalueren en versterken vanuit het nieuwe Landelijke beroepsprofiel Bedrijfskunde 2024. Het panel geeft als suggestie mee om dit te combineren met de 'design thinking approach' van de opleiding.

#### *Afstuderen*

De opleiding kent geen aparte afstudeeropdracht. Alle modules in de hoofdfase worden aangeboden op NLQF-6 en maken onderdeel uit van het afstudeerprogramma. Dit wordt verantwoord in het Borgingsdocument Deeltijd M&O. Het panel heeft dit document bestudeerd en stelt vast dat de leeruitkomsten van de BK Deeltijd daarin op inzichtelijke wijze zijn gekoppeld aan de vakgebieden uit het landelijke beroepsprofiel Bedrijfskunde 2018 en de verschillende hoofdfase-modules.

#### *Begeleiding*

Bij aanvang van de studie krijgt elke student een persoonlijk intakegesprek met een studietoestel van de opleiding. Hierin wordt besproken welke behoeften, wensen en studiebeperkingen de student heeft. Ook tijdens de studie heeft de student individuele gesprekken met deze leercoach. Daarnaast is er een team 'student support', die begeleiding biedt bij bijzondere omstandigheden. Voor studenten met een functiebeperking biedt de Haagse Hogeschool via de studentdecanen voorzieningen op maat aan.

Het panel heeft met deeltijdstudenten gesproken en stelt vast dat de studiebegeleiding in de deeltijdvariant uitstekend is georganiseerd. Niet alleen de studietoestels besteden aandacht aan persoonlijke ontwikkeling, maar hiervoor is ook doorlopend aandacht gedurende de studie. Zo vullen studenten een Lumina Spark test in waarop regelmatig wordt teruggegrepen en zijn er op vrijdagmiddag check-in en check-outmomenten waarop studievoortgang en welzijn wordt besproken. Docenten zijn zeer goed bereikbaar en betrokken en het is altijd mogelijk om extra afspraken met hen in te plannen. Studenten zien ook een duidelijk verschil in de mate van begeleiding in de propedeuse en de hoofdfase. In de propedeuse is er relatief veel begeleiding en zijn er drie verplichte momenten met de

studiecoach. In de hoofdfase worden studenten aangemoedigd om zelf de leergesprekken met hen aan te vragen.

Het panel concludeert dat de deeltijdvariant veel persoonlijke aandacht voor studenten heeft en studiebegeleiding serieus neemt. Ook voor studenten met een functiebeperking zijn adequate maatregelen getroffen.

#### *Docententeam*

De deeltijdvariant heeft een multidisciplinair team dat bestaat uit 8 'professional teachers' (docenten in loondienst van de hogeschool) en 8 'teaching professionals' (docenten werkzaam in de praktijk). Het reguliere programma heeft een kernteam van 27 docenten. Het panel heeft een overzicht van het docententeam bestudeerd en stelt vast dat de docenten inhoudelijk voldoende gekwalificeerd zijn. In studiejaar 2024-2025 heeft 87,5% van het gehele docententeam een masterdiploma. Ook de didactische en onderwijskundige kwaliteit van de teams is op orde. De professional teachers beschikken op één uitzondering na over een didactische aantekening. De docent zonder aantekening is afgelopen jaar gestart met het behalen van de Basis Kwalificatie Didactiek (BDB). De teaching professionals krijgen een BBB-training aangeboden (Beroepsproducten Beoordelen Basisbekwaam). Daarnaast organiseert de opleiding teamdagen waarin aandacht wordt besteed aan nieuwe ontwikkelingen, zoals sociale veiligheid, AI en didactiek en toetsing. Studenten zijn over erg tevreden over de betrokkenheid en deskundigheid van hun docenten.

Binnen het deeltijdprogramma wordt gewerkt met resultaatverantwoordelijke teams voor 'Kwaliteit en Programma', 'PR en instroom', 'Curriculum en Toetsing' en 'Studentsucces'. Het panel heeft met management en docenten gesproken over het werken in resultaatverant-

woordelijke teams. Docenten zijn tevreden over de professionele ruimte die het werken in resultaatverantwoordelijke teams hen oplevert. Binnen de teams en tussen de teams in de variant is regelmatig en constructief overleg, waarbij het mogelijk is om onderwijs dicht bij de praktijk te evalueren en verbeteren. Het panel deelt deze voordelen van het werken in resultaatgerichte teams. Het werken in resultaatgerichte teams heeft echter ook een keerzijde. Het is het panel opgevallen dat in elk van de programma's van de opleiding Bedrijfskunde anders wordt gewerkt. Dit betreft zowel kwaliteitszorg (bijvoorbeeld het werken met een Raad van Inzicht, werkveldgesprekken, klassenvertegenwoordiging) als het aangeboden onderwijs (van literatuurlijsten tot cursussen). Gezien de onderwijskundige uitdagingen vanwege een krimpender kader, adviseert de opleiding om intern zoveel mogelijk de samenwerking te zoeken, van elkaar te leren en 'best practices' te benutten. Een suggestie hierbij is om nog eens goed te kijken naar de taken die in de resultaatverantwoordelijke teams zijn belegd en te onderzoeken of dit voor deze taken inderdaad de beste plaats is.

#### *Opleidingsspecifieke voorzieningen*

De opleiding wordt aangeboden op de hoofdlocatie van de Haagse Hogeschool. Daar beschikt de opleiding over twee leerlandschappen voor 60 studenten, lokalen voor 30 studenten en kleinere projectgroep ruimten. Ook is er een huiskamer voor studenten waar zij informeel met studenten en docenten kunnen overleggen en samenwerken. De algemene ruimten van de hogeschool bieden daarnaast ook traditionele collegezalen, een 'innovation playground', 'speakers corner' en ruimten met streamingsfaciliteiten voor internationaal overleg of COIL's.

Voor de digitale leeromgeving wordt gebruik gemaakt van Brightspace en voor het bijhouden van studievoortgang van Osiris. Tijdens de

visitatie gaven deeltijdstudenten aan tevreden te zijn over Osiris. De informatie op Brightspace is echter te onoverzichtelijk en wordt door alle docenten verschillend aangeboden. Daarnaast worden cursussen niet altijd tijdig genoeg open gezet. Studenten zouden graag willen de er bij het aanbieden van informatie in Brightspace meer rekening wordt gehouden met de studentreis in de deeltijdvariant. Het panel heeft dit met docenten gesproken. Zij onderschrijven het probleem, dat volgens hen veroorzaakt is door werkdruk, ziekteverzuim in het team en het ontbreken van een uniforme inrichtingsstructuur. Inmiddels is er qua inrichtingsstructuur binnen de deeltjidoopleiding een uniforme standaard bepaald. Dit leidt tot enige verbetering, hoewel het goed aanbieden van informatie om een aantal redenen een aandachtspunt blijft. Het docententeam ervaart dat onderwijslogistieke processen binnen de hogeschool niet altijd zijn ingericht op een onderwijsprogramma dat uitgaat van een modulaire opzet, verschillende studieraden en leerwegaafhankelijk toetsen. Het is daardoor soms lastig om processen tijdig en goed in te richten voor studenten. Mede gezien de eigen onderwijsvisie van de HHS, beveelt het panel de deeltijdvariant aan om de noodzaak van het verbeteren van onderwijslogistieke processen te bedrukken en om het aanbieden van informatie in Brightspace verder te verbeteren. Het panel wil daarnaast meegeven dat dit onderwerp de 'span of control' van een resultaatgericht team gedeeltelijk overstijgt. Wellicht zou het overzichtelijk aanbieden van informatie in Brightspace beter en efficiënter kunnen gebeuren als het (ook meer) daarbuiten wordt belegd.

### Overwegingen

De toelatingseisen voor de opleiding sluiten aan bij de wettelijke vereisten en studenten zijn tevreden over de voorlichting en intakeprocedure van de opleiding. Het is voldoende duidelijk

voor studenten dat zij instromen in een multidisciplinair programma met modulaire opzet.

Studenten vinden de opzet van het programma helder en modulehandleidingen specificeren duidelijk wat er van hen verwacht wordt. Studenten die gebruik hebben gemaakt van de mogelijkheid van versnellen, vertragen of leerwegaafhankelijk toetsen kijken hier positief op terug.

Het panel heeft het curriculum bestudeerd. De propedeuse legt een stevige basis in de kerngebieden van het vakgebied. In de hoofdfase hebben studenten vooral veel waardering voor het bedrijfskundige specialisatiesemester. Dit semester zit gedegen in elkaar met nadruk op operations management, supply chain/demand network management en performance management. Andere sterke punten in het programma zijn de multidisciplinaire samenwerking in generieke modules, het werken met beroepsproducten, werkplekleren en internationalisering via Collaborative Online International Learnings (COIL's). Persoonlijk leiderschap en het eigen leertraject staan vanaf het begin van de studie centraal in de cursus 'Ik, de (fl)expert' en loopt daarna als een rode draad door de opleiding in de studiebegeleiding en cursussen zoals 'Strategic Perspectives', 'Werkplekleren' en 'Let's Change'. De opleiding kent geen aparte afstudeeropdracht. Alle modules in de hoofdfase worden aangeboden op NLQF-6 en maken onderdeel uit van het afstudeerprogramma. Het panel stelt vast dat de voldoende duidelijk is gemaakt in welke modules de leeruitkomsten van de BK Deeltijd op eindniveau aan bod komen.

De didactische aanpak van de opleiding benadrukt praktijkgericht leren, co-creatie en leren samen met 'peers'. Deze aanpak is volgens het panel passend bij het onderwijsconcept en gekozen werkvormen sluiten erop aan. Een sterk

element in de didactische aanpak is de keuze om alle studenten en docenten op vrijdag aanwezig te laten zijn op de hogeschool en daarbij te werken met check-in en check-out momenten. Een aandachtspunt is de toename van het aantal relatief jonge professionals onder de instromende studenten. Dit zou in de toekomst druk kunnen gaan leggen op de didactische aanpak in de opleiding. Het panel adviseert de opleiding om de kenmerken van de instroom te blijven monitoren.

Vanwege de modulaire opzet van het deeltijdprogramma zijn er geen expliciete leerlijnen. Onderzoeksvaardigheden zijn geïntegreerd in alle modules. Daarnaast is er een 'startmodule' aan in Brightspace waarin aandacht is voor onderzoeksvaardigheden en is er de afgelopen jaren in de eerste modules van de propedeuse meer ruimte gemaakt voor onderzoeksvaardigheden. Desondanks mist het panel in beroepsproducten (van beide varianten van de opleiding) soms diepgang en kritische reflectie op gebruikte modellen. Het panel beveelt aan om de huidige aanpak voor het aanleren van onderzoeksvaardigheden te evalueren vanuit het nieuwe Landelijke Beroepsprofiel 2024.

De studiebegeleiding is binnen de deeltijdvariant goed georganiseerd. Er is veel persoonlijke

aandacht voor studenten. Ook voor studenten met een functiebeperking zijn adequate maatregelen getroffen. Docenten zijn zeer goed bereikbaar, betrokken en voldoende gekwalificeerd. De opleidingsspecifieke voorzieningen zijn op orde. Wel moet de deeltijdvariant informatie op Brightspace overzichtelijker aanbieden.

Binnen de deeltijdvariant wordt (net als in de voltijdvariant) gewerkt met resultaatverantwoordelijke teams. Het panel ziet voordelen in het werken met resultaatgerichte teams, zoals professionele ruimte en regie voor docenten, maar constateert dat deze werkwijze ook keerzijden heeft. Het is opvallend dat de deeltijdvariant, het reguliere voltijdprogramma en de M&O voltijdtrack ieder eigen werkwijzen en cursussen aanbieden. Het panel adviseert de opleiding om te onderzoeken waar over en tussen teams de samenwerking kan worden gezocht, bijvoorbeeld door te kijken naar taken die in de resultaatverantwoordelijke teams moeten worden belegd en taken die wellicht beter en efficiënter worden georganiseerd op opleidingsniveau.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de deeltijdvariant van de opleiding voldoet aan deze standaard.

## Toetsing

Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

### Bevindingen

#### *Toetsbeleid*

De opleiding volgt het facultaire toetsbeleid, dat een aanvulling is op het hogeschoolbrede toetsbeleid en is beschreven in het 'Toetshandboek Faculteit Management & Organisatie'. Het panel heeft dit toetsbeleid bestudeerd. Het stelt vast dat het toetshandboek een heldere uitleg geeft over toetsbeleid op het niveau van toetsen, het toetsprogramma, de toetsorganisatie en toetsbekwaamheid. Het toetshandboek wordt jaarlijks geactualiseerd.

Een belangrijk uitgangspunt binnen de HHS is de beroepsgerichtheid van de toetsing. Het panel ziet dit overtuigend terugkomen in de keuze van de opleiding om te toetsen aan de hand van beroepsproducten. Het panel vindt het positief dat het werken met beroepsproducten wordt ondersteund met kennistoetsen, waarmee het leggen van een stevige kennisbasis actief wordt bevorderd. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel vernomen dat kennistoetsen meestal worden afgenomen in Remindo, waarbij het standaard nodig is om een toetsmatrijs op te stellen die zorgt een goede balans tussen kenniselementen en leerdoelen enerzijds en toetsitems anderzijds.

#### *Toetsing*

Constructive alignment tussen de beoogde leeruitkomsten, de cursussen en het toetsprogramma is beschreven in het Opleidingskader Deeltijd 2024-2025, het Borgingsdocument M&O Deeltijd en het onderwijsleerplan. Het panel stelt vast dat dit op zorgvuldige wijze is

gebeurd. Per module is beschreven welke beoogde leerresultaten aan bod komen, welke toetsvormen worden gebruikt, wat de wegingsfactor per toets is en wanneer toets-/herkansingsmoment plaatsvinden. Ook wordt beschreven of er sprake is van individuele toetsing of een groepsopdracht.

Binnen de M&O Deeltijd is sprake van individueel en leerwegonafhankelijk toetsen. Aan elke module/leeruitkomst is een toets verbonden, en voor elke leeruitkomst is beschreven aan welke voorwaarden de student moet voldoen. Toetsing vindt plaats door middel van beroepsproducten die binnen de eigen beroepspraktijk en integraal worden uitgevoerd. Aantoonbare onderwijs- en/of werkervaring aanleiding zijn tot het verlenen van vrijstellingen of het leerwegonafhankelijk valideren van leeruitkomsten. Ook kunnen studenten een alternatieve toetsvorm voorleggen aan de examencommissie. Het panel heeft tijdens het bezoek inzage gekregen in de digitale leeromgeving van de opleiding en onderwijs- en toetsmateriaal bestudeerd. Het panel constateert op basis daarvan dat de kwaliteit van toetsing op orde is. In modulehandleidingen wordt helder gecommuniceerd wat er van studenten verwacht wordt, hoe er getoetst wordt en hoe toetsing samenhangt met de leeruitkomsten. Het panel heeft met docenten en studenten gesproken over versnellen, vertragen en leerwegonafhankelijk toetsen. Het constateert dat dit op zorgvuldige wijze is georganiseerd. Het stelt ook vast dat er is sprake van een variatie aan toetsvormen. Daarbij wordt niet alleen gebruik wordt gemaakt van geschreven opdrachten, maar ook van andere vormen (zoals

video's en podcasts etcetera), waarbij het lastiger is om (ongeoorloofd) gebruik te maken van GenAI. Binnen de deeltijdvariant wordt bij een propedeusemodule momenteel geëxperimenteerd met het creëren van een beroepsproduct met een verplichte mondelinge toetsvorm. Daarnaast zijn opdrachtschrijvingen en rubrics aangescherpt en zijn studenten geïnformeerd over de (on)mogelijkheden van GenAI en academische integriteit. Het panel concludeert dat de deeltijdvariant verstandige keuzes in het gebruik van GenAI tijdens het leren (zie Standaard 2) en het omgaan met de risico's ervan in de toetsing.

#### *Beoordelen en afstuderen*

Alle modules in de hoofdfase worden aangeboden op niveau NLQF-6 en maken onderdeel uit van het afstudeerprogramma (zie Standaard 2). Het panel heeft van verschillende studenten beroepsproducten en beoordelingen uit de hoofdfase bestudeerd. Op basis daarvan constateert het dat gebruik wordt gemaakt van passend beoordelingsformulieren met singlepoint rubrics waarin een student een voldoende, goed of onvoldoende scoort. Daarnaast hanteert de opleiding een gestandaardiseerd kalibratieproces om de betrouwbaarheid van de beoordeling te vergroten. Alle examinatoren beoordelen eerst drie beroepsproducten op individuele basis. Daarna komen ze bij elkaar om de beoordelingen te kalibreren en vast te stellen. De beroepsproducten die het panel heeft ingezien zijn allemaal door twee examinatoren beoordeeld. Het panel vast dat beoordeling op zorgvuldige wijze is georganiseerd, zoals passend is bij de modulaire opzet van de opleiding zonder aparte afstudeeropdracht.

De beoordelingen waren over het algemeen goed navolgbaar aan de hand van de rubrics. Het is het panel wel opgevallen dat narratieve feedback soms summier was. Het panel stelt

vast dat dit ook in het 'Jaarverslag Examencommissie 2023-2024' als actie is benoemd op basis van de screening van afstudeerwerken. Tijdens het visitatiebezoek lichtten vertegenwoordigers uit de examencommissie toe dat hieraan is gewerkt. De meest recente steekproef van eindwerken door de examencommissie laat inmiddels verbetering zien. Tegelijkertijd blijft dit een aandachtspunt. Het panel moedigt de examencommissie aan om voort te gaan op de ingeslagen weg en dit actief te blijven monitoren.

Het panel heeft ook gekeken naar de inhoudelijke kwaliteit van de beroepsproducten uit de steekproef (zie Standaard 4). Op basis daarvan beveelt het panel de opleiding aan om te kiezen voor realistische beroepsproducten met de onderzoekscyclus als basis en om presentatie en methodisch handelen in de beoordelingscriteria meer te benadrukken. Het panel verwijst hierbij expliciet naar de leeruitkomsten van de bedrijfskundige in het nieuwe Landelijke Opleidingsprofiel (2024).

#### *Zorgen en borgen van toetskwaliteit en gerealiseerde leerresultaten*

De opleiding werkt op verschillende manieren aan toetskwaliteit. Zo wordt er tijdens de toetsconstructie standaard gewerkt met het vierogenprincipe. Na afname van elke toets wordt het resultaat geregistreerd in Osiris en geanalyseerd door de examiner. Ook is er aandacht voor het bevorderen van toetsdeskundigheid via een BKE- of SKE-certificering en teamprofessionalisering over nieuwe ontwikkelingen ten aanzien van toetsing.

Binnen de faculteit M&O functioneren twee examencommissies. De opleiding Bedrijfskunde valt onder de examencommissie (ExC) die toeziet op de opleidingen Bedrijfskunde, Human Resource Management Facility Management en een aantal masters. De ExC bestaat uit zes

interne leden en één extern lid. De vijf interne leden zijn als docent verbonden aan de opleidingen die onder de commissie vallen. Naast de ExC is er een toetscommissie (TC), die in opdracht van de ExC de kwaliteit van toetsing onderzoekt.

Het panel heeft jaarplannen en jaarverslagen van de ExC en TC bestudeerd en met verschillende leden van deze commissies gesproken. Het panel constateert dat de ExC een aantal moeilijke jaren achter de rug heeft met onder andere een toename in bezwaren en verzoeken, een hoge werkdruk en uitval van TC-leden. Desondanks vervult de examencommissie haar wettelijke taken en bevoegdheden volgens het panel naar behoren, waaronder: het behandelen studentzaken en onregelmatigheden, het aanwijzen van examinatoren en het screenen van eindwerken. Het panel is onder de indruk van de vasthoudende wijze waarop ExC – passend bij haar rol – kwaliteit monitort en aanwijzingen en adviezen benoemt. Daarbij is de ExC coöperatief, maar wordt er ook geëscaleerd indien nodig. De ExC organiseert naast de jaarplan en -verslagcyclus periodieke borgingsoverleggen met het management om bevindingen en benodigde acties te bespreken. Meerdere constateringen van het panel ten aanzien van toetsing, beoordeling en gerealiseerd eindniveau zijn, via de screenings van eindwerkstukken, ook al door de ExC geconstateerd, waarna acties zijn ondernomen.

Het jaarverslag van de ExC vermeldt dat er in 2023-2024 geen kwaliteitschecks zijn gedaan door de toetscommissie op toetsen van de opleiding Bedrijfskunde. Het panel heeft dit tijdens

het bezoek aan de orde gesteld. Het stelt vast dat dit door de ExC is geëscaleerd richting opleidingsmanagement en Faculteitsdirecteur, wat heeft geleid tot het instellen van een nieuwe TC met 3 leden uit de voltijd- en 2 leden uit de deeltijdvariant van de opleiding. Er is inmiddels een jaarplan opgesteld voor periodieke toetschecks in de opleiding.

### Overwegingen

Het panel is onder de indruk van de stevige, aanjagende rol van de ExC in het (verder) bevorderen van toetskwaliteit. Toetskwaliteit wordt door de ExC actief gemonitord en vanuit een borgende positie aan de orde gesteld, wat leidt tot de benodigde verbeteracties. De kwaliteit van toetsen en beoordelingen die het panel heeft bestudeerd is op orde. Daarnaast wordt in modulehandleidingen helder gecommuniceerd wat er van studenten verwacht wordt, hoe er getoetst wordt en hoe toetsing samenhangt met de leeruitkomsten. Het panel stelt vast dat de mogelijkheden voor versnellen, vertragen en leerwegaafhankelijk toetsen op zorgvuldige wijze worden toegepast.

De beoordeling van leeruitkomsten is op zorgvuldige wijze is georganiseerd, zoals passend is bij de modulaire opzet van de opleiding zonder aparte afstudeeropdracht. Wel is de narratieve feedback in beoordelingsformulieren soms beperkt. Het panel heeft met tevredenheid vastgesteld dat ook de ExC dit heeft geconstateerd en hierop actie heeft ondernomen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de deeltijdvariant van de opleiding voldoet aan deze standaard.

## Gerealiseerde leerresultaten

Standaard 4: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

### Bevindingen

#### *Eindwerken*

De vernieuwde M&O Deeltijd had in 2024 een eerste lichting afgestudeerden. Het panel heeft de beroepsproducten van 4 van deze studenten (en 11 voltijdstudenten, zie aparte rapportage) bestudeerd. Het panel is positief over de algemene kwaliteit van de eindwerken. Het niveau komt overeen met wat gebruikelijk is bij andere bedrijfskundige opleidingen in Nederland. In de verschillende beroepsproducten is de ontwikkeling van de studenten gedurende de hoofdfase goed terug te zien. Daarnaast heeft het panel een mooie diversiteit aan bedrijfskundige thema's voorbij zien komen. Het panel heeft ook een positieve indruk gekregen van het functioneren van afgestudeerden in de praktijk. Deeltijdstudenten en afgestudeerden zijn, passend bij het beroep, werkzaam in een variëteit aan sectoren.

Zonder af te doen aan de positieve conclusie over het gerealiseerde eindniveau, signaleert het panel een aantal aspecten waarop de kwaliteit van de beroepsproducten sterker zou kunnen worden gemaakt. Allereerst bestaan de beroepsproducten veelal uit narratieven, die in een aantal gevallen erg uitgebreid zijn. In de ogen van het panel is dit niet passend bij een beroepsproduct, waarbij onderzoek onderliggend is en waarvan presentatie en overtuigingskracht een integraal onderdeel uitmaken. Ook mist het panel soms diepgang en kritische reflectie op gebruikte modellen. Een directe verklaring

hiervoor lijkt niet te vinden in de beoordelingsprocedures, die gedegen zijn opgezet (zie Standaard 3). Docenten herkennen dat sommige studenten moeite hebben met de onderzoeksopdracht, en dat zij zoekend zijn in het vinden van een oplossing. In Standaard 2 en 3 doet het panel aanbevelingen, waarmee de opleiding bovengenoemde punten zou kunnen adresseren, waaronder: het evalueren van de huidige aanpak voor het aanleren van onderzoeksvaardigheden vanuit het nieuwe Landelijke beroepsprofiel Bedrijfskunde 2024, het kiezen voor realistische vormen voor beroepsproducten met de onderzoekscyclus als basis en het meer benadrukken van presentatie en methodisch handelen in de beoordelingscriteria. Het panel verwijst hierbij expliciet naar de leeruitkomsten van de bedrijfskundige in het nieuwe Landelijke Opleidingsprofiel (2024).

### Overwegingen

Het panel beoordeelt de kwaliteit van de eindwerken als voldoende en vergelijkbaar met andere opleidingen in het veld. Afgestudeerden komen over het algemeen goed terecht in relevante functies. De kwaliteit van de eindwerken zou verder kunnen worden versterkt door meer aandacht te besteden aan presentatie en het evalueren en versterken van onderzoeksvaardigheden in het curriculum.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de deeltijdvariant van de opleiding voldoet aan deze standaard.

## Bijlage 1: visitatiepanel

Raoul van Aalst, voorzitter  
Zelfstandig organisatieadviseur

Roy Schinning-Woltring  
Teamleider Digitale Strategie & Innovatie bij Eviden (Atos)

Camiel Wolfs  
Opleidingsmanager Zuyd

Laurent Postma, Student-lid  
Student HU

Het panel werd ondersteund door Adrienne Wieldraaijer-Huijzer, gecertificeerd secretaris

Alle panelleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld en ondertekend. Deze zijn ingeleverd bij NVAO.

## Bijlage 2: bezoekprogramma

### Donderdag 13 maart 2025

| Tijd        | Onderdeel                         | Wie                                                                                                                                                                      |
|-------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 08.30-09.30 | Vorbereiding/intern overleg panel |                                                                                                                                                                          |
| 09.30-10.15 | Managementgesprek                 | opl.manager Voltijd Regulier<br>opl.manager Voltijd Track<br>opl.manager Deeltijd)<br>directeur                                                                          |
| 10.15-11.15 | Studenten + OC studenten          | 2 regulier 1e jaars studenten<br>2 regulier 2e jaars studenten<br>1 regulier 3e jaars student<br>1 regulier 4e jaars student<br>2 studenten Track (1e jaars en 2e jaars) |
| 11.15-11.30 | Pauze                             |                                                                                                                                                                          |
| 11.30-12.30 | Docenten jaar 1 en 2              | Docenten Voltijd en 2 docenten Voltijd Track (1 <sup>e</sup> en 2 <sup>e</sup> jaar)                                                                                     |
| 12.30-14.00 | Pauze incl. Showcase              | Voltijd Regulier en Voltijd Track                                                                                                                                        |
| 14.00-15.00 | Docenten jaar 3 en 4              | Docenten Voltijd                                                                                                                                                         |
| 15.00-15.15 | Pauze                             |                                                                                                                                                                          |
| 15.15-16.00 | Examencommissie/Toetscommissie    | Voltijd Regulier, Voltijd Track en Deeltijd                                                                                                                              |
| 16.00-16.15 | Pauze                             |                                                                                                                                                                          |
| 16.15-17.00 | Werkveld/Alumni/Co-createurs      | Voltijd Regulier, Voltijd Track en Deeltijd                                                                                                                              |
| 17.00-17.15 | Afronding dag 1                   |                                                                                                                                                                          |

### Vrijdag 14 maart: Deeltijd

| Tijd        | Onderdeel                      | Wie                                             |
|-------------|--------------------------------|-------------------------------------------------|
| 09.00-09.30 | Showcase                       | Deeltijd                                        |
| 09.30-10.30 | Studenten                      | Deeltijd                                        |
| 10.30-10.45 | Nabespreking panel             |                                                 |
| 10.45-11.45 | Docenten                       | 3 docenten Deeltijd (Propedeuse en Hoofdphase)  |
| 11.45-12.45 | Nabespreking panel incl. lunch |                                                 |
| 12.45-13.15 | Terugkoppeling door panel      | Alle collega's BK-vt regulier en Track en BK-dt |

### Bijlage 3: aanbevelingen vorige visitatie

Tijdens de vorige accreditatie van de bedrijfskundeopleiding is de vernieuwde deeltijdvariant niet meegenomen, deze was destijds nog volop in de ontwikkelfase. Het panel heeft daarom niet gekeken naar aanbevelingen uit de vorige visitatie. In 2023 heeft de vernieuwde deeltijdvariant een interne audit ondergaan, waarin aandachtspunten zijn benoemd. De opleiding heeft inzage in deze aandachtspunten gegeven en het panel heeft de opvolging betrokken in haar overwegingen bij de huidige beoordeling.

## Bijlage 4: bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie Bacheloropleiding Bedrijfskunde (Deeltijd) (definitief, 12 februari 2025), inclusief studentenhoofdstuk
- Instellingsplan HHs 2023-2028
- Onderwijsvisie HHs 2023-2028
- Onderwijsvisie en kader HHs 2017
- Landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde 2024
- Landelijk opleidingsprofiel Facility Management 2027
- Landelijk opleidingsprofiel Human Resource Management 2024
- Vier stuks notulen opleidingscommissie M&O deeltijd 2024 en 2025
- Drie stuks notulen Raad van Inzicht 2022 en 2024
- Opleidingsjaarplan LLO M&O deeltijd 2024-2025
- Opleidingskader M&O Deeltijd (juni 2024)
- Business Plan Deeltijd (juni 2019)
- Literatuurlijst Deeltijd 2024
- Onderwijs- en Examenregeling 2024-2025 Bedrijfskunde, Facility Management en Human Resource-Management – (flexibele) deeltijd
- Onderwijsleerplan Deeltijd 2024-2025
- Opleidingsjaarplan LLO M&O deeltijd 2024-2025
- Borgingsdocument M&O deeltijd (mei 2024)
- Online leeromgeving met cursus- en toetsmateriaal
- Register examinatoren Deeltijd 2024-2025
- Toetbeleid deeltijd
- Examencommissie jaarverslag 2023-2024
- Toetshandboek Faculteit Management & Organisatie 2023
- Voorstel alumnibeleid (Oktober 2024)
- Lijst met afgestudeerden BK Deeltijd
- Eindwerkstukken van 15 studenten: 4 deeltijd en 11 voltijd - de selectie is naar rato van de aantallen studenten

