

## **Stichting NHL Stenden Hogeschool**

### **B en Ad Bedrijfskunde**

## **Opleidingsbeoordeling met erkenning ITK**



## Samenvatting

In maart 2025 zijn de bestaande Associate degree- en bacheloropleiding Bedrijfskunde van NHL Stenden Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het betreft de deeltijd Associate Degree die is gestart in februari 2022 en de bachelor die een voltijd- en een deeltijdvariant kent. De voltijdbachelor kent ook een Engelstalige variant. Beide opleidingen worden aangeboden op de NHL Stenden locatie in Leeuwarden. Het panel beoordeelt de kwaliteit van de opleidingen in hun geheel als **positief**.

De opleidingen werken met een gezamenlijk docententeam dat met enthousiasme het concept van Design Based Education (DBE) heeft omarmd en verder uitwerkt. Het is een jong team in de zin dat het nog geen lange gezamenlijke geschiedenis heeft. Dat vertaalt zich in een frisse, studentgerichte aanpak en, mooi in lijn met de onderwijsvisie, de bereidheid te experimenteren en hiervan te leren.

### Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Zowel de bachelor als de Ad hebben de leerresultaten gebaseerd op de landelijke opleidingsprofielen. De opleidingen hebben binnen de kaders van deze landelijke documenten een eigen profilering gekozen, die aansluit bij de regionale context met veel MKB dat zich in toenemende mate internationaal oriënteert. Voor de Ad is er een profilering op projectmatig creëren en op internationaal handelen. Voor de bachelor is er een profilering op meervoudige waardecreatie. Aanvullend hierop onderscheiden de opleidingen zich door de keuze voor het werken op basis van het onderwijsconcept DBE. Dit leidt tot afgestudeerden met sterk ontwikkelde 21<sup>st</sup> century skills.

### Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Zowel de bachelor- als de Ad-opleiding beschikken over actuele en praktijkgerichte curricula die inzichtelijk zijn afgeleid van de beoogde leerresultaten. Het onderwijsconcept DBE zorgt voor praktijkgericht en motiverend onderwijs, maar aanbevolen wordt te investeren in draagvlak onder studenten en het werkveld. Er is een ambitieus en hardwerkend team dat in de volgende fase van haar ontwikkeling nog stappen kan zetten in het versterken van samenwerking binnen en onderlinge uitwisseling over de verschillende onderdelen van de curricula. De opleidingen hebben de coaching en begeleiding van hun studenten op orde, maar de onboarding van de internationale studenten vraagt aandacht.

### Standaard 3: Toetsing

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen beschikken over een uitgewerkt toetsprogramma, dat zich ontwikkelt aan de hand van een toetsvisie die in lijn is met het onderwijsconcept. De opleidingen hebben de borging van het systeem op orde met een examencommissie die in positie is en een toetscommissie die regelmatig steekproeven doet naar de kwaliteit van de toetsing. In de uitvoering van de toetsing is er variatie in toetsvormen, van kennistoetsen, tot beroepsproducten en criteriumgerichte interviews. Bij de beroepsproducten zouden er ook andere producten dan adviesrapporten kunnen worden ingezet. De opleidingen toetsen nu relatief veel en willen stappen maken in het meer integraal toetsen en sterker organiseren van het formatief handelen. Het panel beveelt aan deze stappen concreter uit

te werken. Specifiek voor de Ad beveelt het panel aan bij het beoordelen van het afstuderen beter inzichtelijk te maken hoe het individuele oordeel van examinatoren bijdraagt aan de gezamenlijke eindbeoordeling.

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

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Voor de Ad-opleiding geldt dat de eerste opgeleverde eindwerken het Ad-niveau hebben en dat de toetsing in de modules voorafgaande aan het afstuderen studenten voldoende voorbereidt op het eindniveau. De eindwerken van de bachelor (voltijd en deeltijd) voldoen aan het bachelorniveau en zijn passend en bruikbaar voor het werkveld van de bedrijfskundige. De opbrengsten van het DBE-concept kunnen hier nog beter uit de verf komen.

# Inhoudsopgave

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>Samenvatting</b>                                | <b>3</b>  |
| <b>Inleiding</b>                                   | <b>6</b>  |
| <b>Schets van de opleiding / Karakteristiek</b>    | <b>8</b>  |
| Basisgegevens opleiding                            | 9         |
| Terugblik vorige visitatie                         | 9         |
| <b>Beoordeling NVAO-standaarden</b>                | <b>12</b> |
| <b>Standaard 1    Beoogde leerresultaten</b>       | <b>13</b> |
| <b>Standaard 2    Onderwijsleeromgeving</b>        | <b>18</b> |
| <b>Standaard 3    Toetsing</b>                     | <b>25</b> |
| <b>Standaard 4    Gerealiseerde leerresultaten</b> | <b>30</b> |
| <b>Eindoordeel over de opleiding</b>               | <b>32</b> |
| <b>Aanbevelingen</b>                               | <b>33</b> |
| <b>Bijlagen</b>                                    | <b>34</b> |
| 1.            Bezoekprogramma                      | 35        |
| 2.            Bestudeerde documenten               | 36        |

## Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande Associate degree-opleiding en de bestaande bacheloropleiding Bedrijfskunde van NHL Stenden Hogeschool. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van NHL Stenden Hogeschool en in overleg met de opleidingen. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

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

De visitatie heeft plaatsgevonden op 18 maart 2025. Het visitatiepanel bestond uit:

|                         |                              |                                                                                                           |
|-------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ing. J.C. de Jong       | Voorzitter, domeindeskundige | Managing director van Learn Holding BV, docent aan het David L Cooperrider Center van Champlain College   |
| Mr. M.J.J.B.A Swachten  | Domeindeskundige             | Onderwijsmanager bij de opleiding Bedrijfskunde van Fontys Hogeschool en zelfstandig business consultant. |
| H.L. van Ommen MEM, MBA | Domeindeskundige             | Zelfstandig organisatieadviseur op het snijvlak van onderwijs, overheid en ondernemers                    |
| A. Treurniet            | Studentlid                   | Student voltijd hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde bij Hanze hogeschool Groningen.                       |

Drs. R. Pijpers, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

De Associate degree en bachelor Bedrijfskunde maken deel uit van de visitatiegroep Bedrijfskunde cluster Noord-Oost. Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant, voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. De afstemming tussen de panels wordt verder geborgd door de ondersteuning van, zo veel mogelijk, dezelfde auditor vanuit NQA en andere evaluatiebureaus en door de inzet van getrainde voorzitters.

### *Werkwijze panel en procesverloop*

Voor de opleidingsbeoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel voor de bachelor vijftien afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd. Deze dossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van alumni van de afgelopen twee jaar. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in studentwaardering, opleidingsvarianten en studieroutes, zoals opgenomen in bijlage 3. Voor de Associate degree waren in de voorbereiding op het visitatiebezoek nog geen eindwerken beschikbaar. Het panel heeft daarom in eerste instantie van 18 studenten uit het tweede jaar telkens meerdere toetsdossiers bestudeerd van afgeronde modules uit het tweede jaar (zie overzicht in de bijlage 3). Kort voor de visitatiedag studeerden de eerste Ad'ers af. Het panel heeft toen alsnog de eerste vier eindwerken van de Ad kunnen beoordelen.

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

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

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

## Schets van de opleiding

De opleidingen Bedrijfskunde maken onderdeel uit van de Academie Business & Leiderschap van NHL-Stenden. Deze academie komt voort uit de fusie tussen de academie International Business Administration, de opleiding International Business en de academie Economics & Logistics. De huidige bachelor Bedrijfskunde is een voortzetting van de opleiding Bedrijfskunde MER van voormalig NHL Hogeschool en de opleiding Toegepaste Bedrijfskunde van voormalig Stenden Hogeschool. In 2018 zijn beide opleidingen samengevoegd, enerzijds als gevolg van de fusie tot NHL Stenden Hogeschool, anderzijds als gevolg van de herordening in het HEO-domein en de herziening van het landelijk opleidingsprofiel in hetzelfde jaar. De deeltijd Ad is in februari 2022 gestart.

De fusie bracht een turbulente periode met zich mee waarin docenten aan elkaar en aan een nieuw onderwijsconcept moesten wennen. Kort na de fusie van NHL met Stenden brak de coronaperiode aan die de implementatie van een nieuw curriculum compliceerde. Sinds september 2021 heeft het team in een nieuwe en stabiele samenstelling een frisse start kunnen maken en wordt gestaag doorgewerkt aan doorontwikkeling van de curricula en de uitwerking van het centrale onderwijsconcept van de hogeschool, Design Based Education (DBE).

Een belangrijke opgave voor de opleidingen ten tijde van het visitatiebezoek is de implementatie van de nieuwe opleidingsprofielen, zowel voor de Ad als voor de Bachelor. Hierbij streeft de opleiding naar meer gedeelde leeruitkomsten voor de verschillende opleidingen en varianten. Daarnaast focust de opleiding op teamontwikkeling en binding van studenten.

De instroom van de opleidingen is voor de bachelor stabiel. Voor de bachelor voltijd ligt die rond de 180, waarvan ca 30 internationale studenten (peildatum oktober 2023). In de deeltijdvariant stromen jaarlijks rond de 25 studenten in. De deeltijd Ad-variant kent een groeiende instroom. In 2024 telde de opleiding 40 eerstejaarsstudenten.



## Basisgegevens opleiding

| Instelling  |                                                            |
|-------------|------------------------------------------------------------|
| Naam in RIO | NHL Stenden Hogeschool                                     |
| Adres       | Rengerslaan 8-10, 8917 DD Leeuwarden                       |
| Website     | <a href="http://www.nhlstenden.com">www.nhlstenden.com</a> |
| BRIN-nummer | 31FR                                                       |
| Status      | Bekostigd                                                  |
| ITK         | Positief                                                   |

| Opleiding                                                                                                                                        |                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Eerste naam in RIO                                                                                                                               | Bedrijfskunde                                |
| Locatie                                                                                                                                          | Leeuwarden                                   |
| ISAT-code                                                                                                                                        | 80074                                        |
| RIO-onderdeel                                                                                                                                    | Sector Economie                              |
| Oriëntatie en Niveau                                                                                                                             | Hbo / Ad                                     |
| Onderzoeksmaster                                                                                                                                 | Nee                                          |
| Voertaal                                                                                                                                         | Nederlands                                   |
| (Wettelijke) beroepsvereisten                                                                                                                    | Nee                                          |
| Alle opleidingstrajecten/ afstudeerrichtingen/ specialisaties                                                                                    | --                                           |
| Joint Programma <ul style="list-style-type: none"> <li>Ja leidend tot een joint degree, double degree of multiple degree</li> <li>Nee</li> </ul> | Nee                                          |
| Bijzonder kenmerk                                                                                                                                | Nee                                          |
| Verleende graad en toevoeging van de graad                                                                                                       | Associate degree                             |
| Studielast in EC                                                                                                                                 | 120                                          |
| Variant(en)                                                                                                                                      | Deeltijd                                     |
| Werken met eenheden van leeruitkomsten                                                                                                           | Ja (in vervolg op Experiment Leeruitkomsten) |
| Visitatiegroepindeling                                                                                                                           | Bedrijfskunde Cluster Noord-Oost             |
| Inleverdatum rapport                                                                                                                             | November 2025                                |
| Datum locatiebezoek beoordelingspanel                                                                                                            | 18 maart 2025                                |
| Overig (bijv. naamswijziging of studieduurverlenging)                                                                                            | --                                           |
| Opleiding                                                                                                                                        |                                              |
| Eerste naam in RIO                                                                                                                               | Bedrijfskunde                                |
| Locatie                                                                                                                                          | Leeuwarden                                   |
| ISAT-code                                                                                                                                        | 34035                                        |
| RIO-onderdeel                                                                                                                                    | Sector Economie                              |
| Oriëntatie en Niveau                                                                                                                             | hbo / ba                                     |
| Onderzoeksmaster                                                                                                                                 | Nee                                          |
| Voertaal                                                                                                                                         | Nederlands, Engels                           |
| (Wettelijke) beroepsvereisten (ja of nee)                                                                                                        | Nee                                          |

|                                                                                                                                                  |                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Alle opleidingstrajecten/ afstudeerrichtingen/ specialisaties                                                                                    | Nederlandstalig (voltijd en deeltijd) en Engelstalig (voltijd)         |
| Joint Programma <ul style="list-style-type: none"> <li>Ja leidend tot een joint degree, double degree of multiple degree</li> <li>Nee</li> </ul> | Nee                                                                    |
| Bijzonder kenmerk                                                                                                                                | Nee                                                                    |
| Verleende graad en toevoeging van de graad                                                                                                       | Bachelor of Science                                                    |
| Studielast in EC                                                                                                                                 | 240                                                                    |
| Variant(en)                                                                                                                                      | Voltijd (NL, ENG), deeltijd NL                                         |
| Werken met eenheden van leeruitkomsten                                                                                                           | Nee bij voltijd<br>Ja bij deeltijd (vervolg Experiment Leeruitkomsten) |
| Visitatiegroepindeling                                                                                                                           | Bedrijfskunde Cluster Noord-Oost                                       |
| Inleverdatum rapport                                                                                                                             | November 2025                                                          |
| Datum locatiebezoek beoordelingspanel                                                                                                            | 18 maart 2025                                                          |
| Overig (bijv. naamswijziging of studieduurverlenging)                                                                                            | --                                                                     |

### Terugblik vorige visitaties

De opleidingen hebben vanuit verschillende visitaties aanbevelingen ontvangen. Voor de Ad zijn er de aanbevelingen uit de Toets Nieuwe Opleiding uit 2021. Voor de bachelor zijn er de aanbevelingen uit de visitatie van toen nog Bedrijfskunde MER uit 2018 (voltijd) en de aanbevelingen gericht op de deeltijdbachelor die voortvloeiden uit de accreditatie in het kader van het Experiment Leeruitkomsten uit 2019.

#### Aanbevelingen Ad

De aanbevelingen uit de TNO 2021 gingen over het verhelderen van de relatie tussen het Ad- en bachelorniveau voor studenten, het zorgen voor een goede uitwisseling van ervaringen over het Ad-onderwijs intern en extern en het monitoren van de effectiviteit van de studiecoaching. De eerste aanbeveling heeft onder andere uitwerking gekregen in het aansluiten bij de deeltijdbachelor in het Experiment Leeruitkomsten. In de beschrijving van het curriculum bij standaard 2 in dit rapport zijn de overeenkomsten in aanpak zichtbaar. De toegenomen vergelijkbaarheid van programma's vereenvoudigt de doorstroming naar de bachelor. De onderlinge uitwisseling binnen NHL-Stenden is met name versterkt met de Ad HRM. Buiten de NHL-Stenden omgeving is er de samenwerking in het LADO Bedrijfskunde waarin de opleiding participeert en die heeft geleid tot een nieuw Landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde. Het derde punt, het monitoren van de effectiviteit van de studiecoaching, heeft geleid tot een intensivering van contactmomenten tussen studiecoach en student (zie standaard 2). Eén aanbeveling uit de TNO heeft de opleiding beargumenteerd niet opgevolgd. Deze aanbeveling betrof het betrekken van bedrijfsbegeleiders bij het beoordelen van soft skills van de student. De opleiding geeft aan dat dit niet kan omdat niet iedere werkplek zich daarvoor leent.

#### Aanbevelingen Bachelor

Het panel dat de visitatie Bedrijfskunde MER uitvoerde in 2018 formuleerde een viertal aanbevelingen voor de voltijdopleiding. De eerste aanbeveling was om verder te gaan met de ontwikkeling van het nieuwe curriculum op basis van DBE en te leren van de ervaringen in de

deeltijdvariant met flexibele leeruitkomsten. Het eerste deel van de aanbeveling heeft de opleiding zonder twijfel sterk opgepakt, zoals uit de beschrijving bij alle standaarden zal blijken. Het tweede deel van de aanbeveling krijgt vooral gestalte in de geplande uitwerking van gemeenschappelijke programmaleeruitkomsten (zie standaard 2) en is al deels gerealiseerd in uniformering van het afstudeerprogramma (zie standaard 3 en 4).

De tweede aanbeveling was het sterker aanzetten in het curriculum van verbindend leiderschap. De opleiding heeft het voor huidige panel inzichtelijk gemaakt dat hier op verschillende plekken in de opleiding eerst op individueel niveau en later op groepsniveau aandacht voor is en dat in het onderdeel Future Ready Business Organisational Behaviour een prominente plaats heeft gekregen met een speciale focus op gedrag en leiderschap.

De derde aanbeveling ging over coaching op het ontwikkelen van innovatief en onderzoekend gedrag. Het panel adviseerde daarbij de ingezette ontwikkeling van het ontwerpen van onderwijs in co-creatie met het werkveld verder door te zetten. Internationalisering zou daarbij een wat prominenter rol mogen krijgen in het eerste en tweede studiejaar. Uit de beschrijving van het onderwijsconcept van DBE in standaard 2 en de paragraaf internationalisering blijkt dat de opleiding hier invulling aan heeft gegeven.

De laatste aanbeveling van dit panel betrof het beroepsgericht maken van het afstuderen. Uit de beschrijving van het afstudeerprogramma in standaard 3 en 4 kan worden opgemaakt dat de opleiding ook deze aanbeveling voldoende heeft geadresseerd.

Het panel dat in 2019 de deeltijdopleiding visiteerde in het kader van Experiment Leeruitkomsten formuleerde een vijftal aanbevelingen. Twee daarvan gingen over het versterken van de flexibele leerroutes, één ging over het versterken van de kwaliteitszorg. Deze aanbevelingen heeft de opleiding geadresseerd, maar zij vallen buiten het kader van deze visitatie. Andere aanbevelingen gingen over het meer inbedden van internationalisering in de leeruitkomsten, het zichtbaarder maken van het alignment en het sterker sturen op het correct uitvoeren van de verschillende stappen van de onderzoekscyclus. Ten aanzien van internationalisering biedt de opleiding studenten de mogelijkheid (niet de verplichting) internationale ervaring op te doen (zie standaard 2). De opleiding geeft daarmee nog niet volledig invulling aan de aanbeveling en het huidige panel moedigt de opleiding aan bij de geplande ontwikkeling van programma-leeruitkomsten dit verder te adresseren. Ten aanzien van het alignment constateert het huidige panel dat er in het coursedocument van de opleiding een heldere lijn is van beoogde leerresultaten (competenties en kernvakgebieden) naar leeruitkomsten, indicatoren van leeruitkomsten en beoordelingscriteria. Het sterker sturen op het correct doorlopen van de onderzoekscyclus heeft de opleiding nu geborgd in de separate beoordeling van het afstudeerplan, voordat de student aan zijn afstudeeronderzoek begint.

Het panel is van mening dat de opleidingen over het geheel voldoende invulling hebben gegeven aan aanbevelingen uit de eerdere visitaties.

## Beoordeling NVAO-standaarden

## Standaard 1 Beoogde leerresultaten

*De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.*

### Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Zowel de bachelor als de Ad hebben de leerresultaten gebaseerd op de landelijke opleidingsprofielen. Voor de bachelor is dat het *Landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde, Passie voor verbinden en duurzaam verbeteren* uit 2018, voor de Ad is dat het generieke *Landelijk domeinprofiel Associate degree opleiding Business Administration* uit 2020. Deze profielen zijn in samenwerking en consultatie met het landelijke en regionale beroepenveld tot stand gekomen. In deze profielen zijn de leerresultaten geformuleerd en gekoppeld aan de beoogde eindniveaus voor de Bachelor (EQF6) en de Ad (EQF5). De opleidingen hebben binnen de kaders van deze landelijke documenten een eigen profilering gekozen, die aansluit bij de regionale context met veel MKB dat zich in toenemende mate internationaal oriënteert. Voor de Ad is er een profilering op projectmatig creëren en op internationaal handelen. Voor de bachelor is er een profilering op meervoudige waardecreatie. Aanvullend hierop onderscheiden de opleidingen zich door de keuze voor het werken op basis van het onderwijsconcept Design Based Education. Dit leidt tot afgestudeerden met sterk ontwikkelde 21<sup>st</sup> century skills.

### Onderbouwing

#### Beroepsbeeld

In het eigen coursedocument beschrijven de opleidingen hun beroepsbeeld. Zij doen dit in lijn met de overkoepelende visie van NHL-Stenden die een bijdrage wil leveren aan brede welvaart in de regio. De opleidingen Bedrijfskunde beogen studenten op te leiden tot kritische, wendbare en zelfbewuste wereldburgers die binnen en buiten organisaties het verschil maken. Hierbij zijn zij continu op zoek naar de nieuwe optimale balans tussen sociale rechtvaardigheid, ecologische duurzaamheid en financieel resultaat, oftewel meervoudige waardecreatie.

Voor de Ad'er omschrijft de opleiding het volgende profiel: *In het werk van de afgestudeerde Ad'er Bedrijfskunde ligt de nadruk op dagelijkse coördinatie, en het hierbij signaleren en proactief oppakken van zich ad-hoc aandienende werkzaamheden. Het werk is ook gericht op het verbeteren van reguliere bedrijfsprocessen. Hij is daarmee zelf ook onderdeel van een multidisciplinair team, is sturend op processen en het realiseren van resultaten en beschikt hiervoor over toegepaste kennis en sociale en communicatieve vaardigheden. De verwachting is verder dat onze studenten zich vooral profileren met projectmatig werken en kennis hebben van de internationale context in organisaties.* Ad'ers worden opgeleid voor functies als import- en/of exportmedewerker, procesmedewerker/coördinator, projectmanagement ondersteuner, (assistent)projectleider, (assistent) teamleider, medewerker kwaliteitszorg.

Voor de bachelor omschrijven de opleidingen het profiel van afgestudeerden als volgt: *Het zijn ondernemende, zelflerende professionals die zich (een leven lang) blijven ontwikkelen. Die*

*overeind blijven in een veranderende wereld en zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Die op basis van een sterk ontwikkelde professionele identiteit en een eigen (moreel) kompas zelf verantwoordelijkheid nemen en controle hebben over situaties of keuzes in hun leven en werk. Zij komen terecht bij alle mogelijke organisaties, zowel in de profit als non-profit omgeving als een kritische denker die organisaties naar een hoger niveau brengt. Een bedrijfskundige kan het verschil maken in de bedrijfsvoering van de toekomst, door bij te dragen aan sociale rechtvaardigheid en een duurzame wereld. Een afgestudeerde kan aan de slag als: projectmanager, business analist, data analist, procesmanager, kwaliteitsmanager, supply chain specialist, beleidsadviseur, programmamanager.*

Voor zowel de Ad'er als de bachelor afgestudeerde geldt dat ze zijn opgeleid volgens het onderwijsconcept Design Based Education (DBE). Dit betekent dat de opleidingen beogen onderzoekende, kritische, reflectieve en zelfbewuste professionals af te leveren die over de grenzen van de eigen discipline heen samenwerken en in staat zijn oplossingen te vinden voor complexe problemen en bijdragen aan regionale en internationale veranderopgaven. Bij standaard 2 wordt de uitwerking van dit concept nog nader toegelicht.

Het panel heeft in gesprekken met afgevaardigden uit het werkveld kunnen constateren dat zij de bovenstaande profilering herkennen in de afgestudeerden en dat ze deze relevant vinden voor het regionale werkveld dat in toenemende mate internationaliseert. Wel constateren zij dat de opleidingen ook nog missiewerk te doen hebben richting dat deel van het werkveld, dat nog niet zover is met thema's als duurzaamheid en internationalisering. Het panel onderschrijft dit en moedigt de opleidingen aan ook aansluiting te blijven zoeken bij dit deel van het werkveld. Het panel merkt daarnaast op dat zij de huidige profilering van de bachelor inhoudelijk nogal generiek vindt en adviseert de opleiding deze meer bedrijfskundig te laden.

#### Beoogde leerresultaten

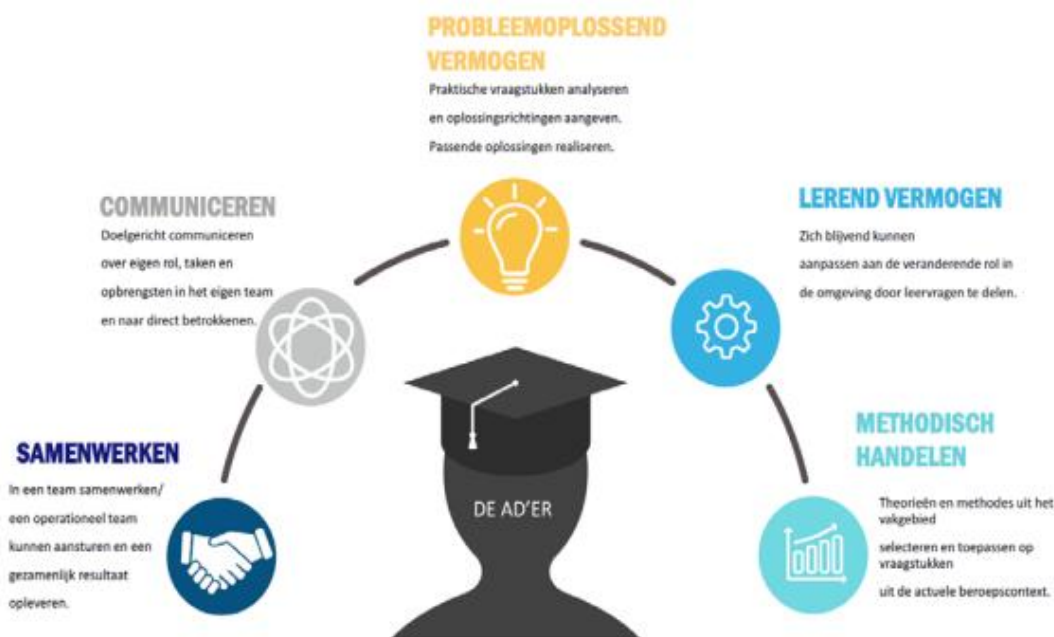
Zowel de bachelor als de Ad hebben hun leerresultaten gebaseerd op de landelijke opleidingsprofielen.

Voor de bachelor is dat het *Landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde, Passie voor verbinden en duurzaam verbeteren uit 2018*. Dit profiel gaat uit van de vijf bedrijfskundige handelingen (probleemherkenning, diagnose, ontwerpen, veranderen en evalueren) en het KSAVE-model waarin knowledge, skills, attitude, value en ethics worden onderscheiden. In de tabel op de volgende bladzijde wordt inzichtelijk gemaakt hoe deze zich verhouden tot de Dublin Descriptoren. In het landelijk opleidingsprofiel staat ook uitgewerkt hoe de onderdelen uit het KSAVE-model zijn gekoppeld aan het eindniveau 6 uit het EQF-framework. Het profiel is in samenwerking met het werkveld tot stand gekomen en gevalideerd door de beroepenveldcommissies van de betrokken opleidingen waaronder die van NHL-Stenden. De opleiding heeft deze landelijke leerresultaten vertaald naar leeruitkomsten en gerelateerd aan vakken. In 2024 is er een nieuw landelijk profiel verschenen waarin vier overkoepelende leeruitkomsten centraal staan en waarbij het KSAVE- model als onderliggend framework gebruikt wordt.

|                                | Beoogde leerresultaten<br>bedrijfskundige         | Dublin Descriptoren |                                 |                 |              |                  |
|--------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------|--------------|------------------|
|                                |                                                   | Kennis en inzicht   | Toepassing<br>kennis en inzicht | Oordeelsvorming | Communicatie | Leervaardigheden |
| Bedrijfskundige<br>handelingen | Probleemherkenning                                |                     | x                               |                 |              |                  |
|                                | Diagnose                                          |                     | x                               | x               |              |                  |
|                                | Ontwerpen                                         |                     | x                               | x               | x            |                  |
|                                | Veranderen                                        |                     | x                               | x               | x            | x                |
|                                | Evalueren                                         |                     | x                               | x               | x            | x                |
|                                |                                                   |                     |                                 |                 |              |                  |
| KSAVE-model:                   |                                                   |                     |                                 |                 |              |                  |
| Knowledge                      | Organizational Behaviour                          | x                   | x                               |                 |              |                  |
|                                | Operations Management                             | x                   | x                               |                 |              |                  |
|                                | Strategic Management                              | x                   | x                               |                 |              |                  |
|                                | Information Management                            | x                   | x                               |                 |              |                  |
|                                | Management Accounting                             | x                   | x                               |                 |              |                  |
|                                | Applied Research                                  | x                   | x                               |                 |              |                  |
|                                | Economics                                         | x                   | x                               |                 |              |                  |
|                                | Finance                                           | x                   | x                               |                 |              |                  |
|                                | Business Law                                      | x                   | x                               |                 |              |                  |
| Skills                         | Bedrijfskundig redeneren                          |                     | x                               | x               | x            | x                |
|                                | Schakelen en verbinden                            |                     |                                 | x               | x            |                  |
| Attitude, value<br>and ethics  | Onderzoekend Vermogen                             |                     | x                               | x               | x            | x                |
|                                | Professioneel vakman-<br>schap                    |                     | x                               | x               | x            | x                |
|                                | Beroepsethiek en maat-<br>schappelijke oriëntatie |                     |                                 | x               | x            | x                |

Tabel1: Beoogde leerresultaten bachelor bedrijfskunde (bron Landelijk profiel 2018)

Voor de Ad geldt dat de beoogde leerresultaten zijn gebaseerd op het landelijk opleidingsprofiel Ad Bedrijfskunde uit 2020. Dit profiel onderscheidt vijf leeruitkomsten: Methodisch handelen, Lerend vermogen, Probleemoplossend vermogen, Communiceren en Samenwerken. Een nieuw landelijk profiel verschijnt in 2025. De Ad opleiding legt het accent op projectmatig creëren en op internationaal handelen en besteedt meer aandacht aan de kennisgebieden Operations Management en Organisational Behaviour.



Figuur 1: Leeruitkomsten Ad Bedrijfskunde (bron Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde, 2020)

De opleidingen zijn voornemens de implicaties van de nieuwe landelijke opleidingsprofielen voor de in de curricula gehanteerde leeruitkomsten vanaf 2025 in kaart te brengen en wijzigingen gezamenlijk en geïntegreerd vorm te geven in zogenaamde programma-leeruitkomsten. Daarmee beogen zij meer uniformiteit te brengen in de programma's van de voltijd- en deeltijdbachelor en de Ad. Het panel ondersteunt deze denkwijze. De veranderingen in de nieuwe profielen sluiten goed aan bij de thematiek die NHL-Stenden en de opleidingen belangrijk vinden: duurzaamheid, digitale transitie, internationalisering en 21<sup>st</sup> century skills.

#### Afstemmen beroepenveld

De opleidingen bedrijfskunde kennen samen met de opleiding Human Resource Management een werkveldadviescommissie (WAC) waarmee gesproken wordt over onder meer afstudeerniveau, ontwikkelingen in het werkveld, behoeften uit het werkveld aan afgestudeerde bedrijfskundigen en aansluiting van de opleidingen daarop. Daarnaast werken de opleidingen nauw samen met werkveldpartners binnen het WRKlab. Het WRKlab is een samenwerking van de academie met WRK.frl. Deze organisatie heeft als doel talent voor het Noorden te behouden en heeft circa 500 aangesloten organisaties waarmee de opleidingen kunnen samenwerken. Dit WRKlab wordt nu al veel gebruikt voor het aanleveren van praktijkopdrachten voor studenten, maar krijgt volgens de opleidingen een grotere rol in het actueel houden van de programma's. Het panel constateert, mede op basis van de gesprekken met de werkveldvertegenwoordigers, dat de opleidingen goed afstemmen, zowel over de beoogde resultaten zelf als de wijze waarop de opleidingen hieraan invulling geven. Het onderwijsconcept DBE, dat geënt is op samenwerking met het werkveld, levert een belangrijke bijdrage aan de continue uitwisseling tussen werkveld en opleidingen.



#### Engelstalige variant

De opleiding maakt deel uit van een hogeschool die internationalisering als een belangrijk speerpunt heeft. NHL Stenden streeft ernaar om waar mogelijk studenten in een internationale context te vormen, bij voorkeur met een deels internationale studentpopulatie.

De voltijdse bacheloropleiding Bedrijfskunde biedt, naast een Nederlandstalige opleiding, dan ook een Engelstalig onderwijsprogramma aan. Beide opleidingen zijn identiek. Van de studenten die de voltijdse bacheloropleiding volgen, is de verhouding: ongeveer 70% studenten in de Nederlandstalige variant en ongeveer 30% in de Engelstalige variant. De opleiding Bedrijfskunde is door de HEO-conversie van 2018 én de fusie van NHL en Stenden ontstaan. NHL bood de Nederlandstalige opleiding Bedrijfskunde MER aan en Stenden bood destijds de Engelstalige opleiding Toegepaste Bedrijfskunde (IABA) aan. Beide opleidingen zijn na de fusie voortgezet als bacheloropleiding Bedrijfskunde. Omdat het goed past binnen de regionale arbeidsmarkt en bij de speerpunten van de hogeschool is ervoor gekozen om het aanbod van een Engelstalige opleiding te continueren. De regionale arbeidsmarkt vraagt om bedrijfskundige studenten die zich in een internationale context goed kunnen redden.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

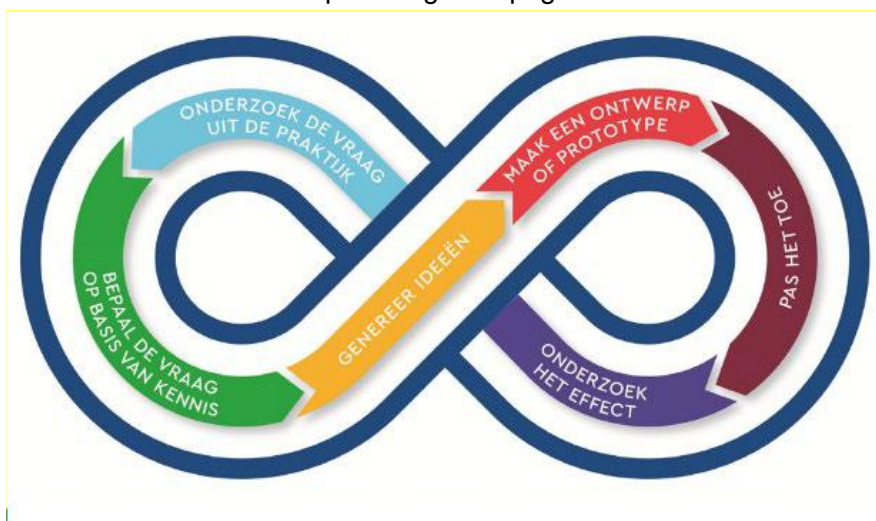
### Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Zowel de bachelor als de Ad-opleiding beschikken over actuele en praktijkgerichte curricula die inzichtelijk zijn afgeleid van de beoogde leerresultaten. Het onderwijsconcept Design Based Education zorgt voor praktijkgericht en motiverend onderwijs, maar mag in de uitvoering nog aan draagvlak winnen onder studenten en het werkveld. Er is een fris, ambitieus en hardwerkend team dat het onderwijsconcept met enthousiasme heeft omarmd. In de volgende fase van haar ontwikkeling kan het team nog stappen zetten in het versterken van de samenwerking binnen en onderlinge uitwisseling over de verschillende onderdelen van de curricula. De opleidingen hebben de coaching en begeleiding van hun studenten op orde, maar de onboarding van de internationale studenten vraagt aandacht.

### Onderbouwing

#### Opzet Programma's

De opleidingen werken met het centrale onderwijsconcept van NHL-Stenden, Design Based Education. Een van de belangrijkste uitgangspunten van dit concept is dat er gewerkt wordt met iteratieve processen waarbij stappen worden herhaald om tot aanpassing en verbetering te komen. Belangrijk hierbij is de methodische interactie met de praktijk, het daadwerkelijk testen en teruggeven van oplossingen en denkrichtingen aan organisaties, waarin ontwerpen tot stand komen. Op deze manier werken studenten vanaf het begin van hun opleiding aan het onderzoekend ontwerpen van innovatieve oplossingen voor het werkveld. De opleidingen hebben het concept van DBE vertaald in (onder andere) de volgende ontwerpprincipes: vraagstukken uit de praktijk; zelfregie in ateliers, balans tussen leiden en loslaten; aandacht voor formatief handelen. De itererende fases in het concept van DBE maken de opleidingen duidelijk aan de hand van de lemniscaat op de volgende pagina.



Figuur 2: Grafische weergave van de DBE onderwijscyclus (bron ZER opleiding Bedrijfskunde, 2025)

In de verschillende opleidingen is dit onderwijsconcept vervolgens verschillend uitgewerkt. De volgende tabel laat de verschillen tussen de opleidingen zien.

|                           | Associate degree<br>Deeltijd                                                             | Bachelor Voltijd<br>(inclusief Engelstalige<br>track)                                                           | Bachelor<br>Deeltijd                                                                                |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Omvang modules</b>     | <b>Jaar 1:</b> 30 studiepunten<br><b>Jaar 2:</b> 15 studiepunten                         | <b>Jaar 1 &amp; 2:</b><br>15 studiepunten<br><b>Jaar 3 &amp; 4:</b><br>30 studiepunten                          | <b>Alle studie jaren:</b><br>30 studiepunten                                                        |
| <b>Toetsing</b>           | <b>Jaar 1:</b> gelijk aan voltijd<br><b>Jaar 2:</b> portfolio &<br>portfolio-assessments | <b>Jaar 1 &amp; 2:</b> Kennistoetsen<br><b>Alle jaren:</b> opdrachten,<br>portfolio & portfolio-<br>assessments | <b>Jaar 1:</b> gelijk aan voltijd<br><b>Jaar 2, 3 &amp; 4:</b> portfolio<br>& portfolio-assessments |
| <b>Onderwijsaanbod</b>    | Integrale ateliers                                                                       | Ateliers, kenniswork-<br>shops, werkcolleges en<br>professionele vaardig-<br>heden                              | Integrale ateliers                                                                                  |
| <b>Keuzevrijheid</b>      | <b>Jaar 2:</b><br>1 module vrije keuze                                                   | <b>Jaar 3:</b> vrije invulling<br>Minor en zelf volgorde<br>Minor en Stage bepalen                              | <b>Jaar 2 &amp; 3:</b><br>4 modules te kiezen<br>uit aanbod                                         |
| <b>Context</b>            | Werkplekopdracht<br>(zelf te verwerven)                                                  | Praktijkopdrachten uit<br>het werkveld                                                                          | Werkplekopdracht<br>(zelf te verwerven)                                                             |
| <b>Samenwerkend leren</b> | Individuele opdrachten,<br>met incidenteel<br>groepswork                                 | <b>Jaar 1 &amp; 2:</b> vooral<br>groepswork<br><b>Jaar 3 &amp; 4:</b> individuele<br>opdrachten                 | Individuele opdrachten,<br>met incidenteel<br>groepswork                                            |

Tabel 2: Verschillen tussen de drie opleidingen Bedrijfskunde (Bron ZER opleiding Bedrijfskunde, 2025)

### Inhoud programma's

Voor de opleidingen geldt dat zij de inhoud van de curricula vormgeven door het vertalen van de beoogde leerresultaten in leeruitkomsten met onderliggende indicatoren. Studenten werken in de modules aan het opleveren van een beroepsproduct waarbij de kernvakken uit het KSAVE-model leidend zijn, maar ook aan de andere beoogde leerresultaten gewerkt wordt. Dit heeft geleid tot de hieronder beschreven curricula.

#### Bachelor voltijd

Het programma van de voltijdbachelor is met name in jaar 1 en 2 meer aanbodgestuurd. De opbouw gaat van brede kennis in de basis naar verdieping bij het afstuderen. In de eerste twee jaar werken studenten in ateliers aan projecten uit de praktijk (aan de hand van de fases uit de DBE-onderwijscyclus) en leveren zij daarvoor beroepsproducten op. Daarnaast volgen zij daarbij aansluitende vakken uit de kennislijn (KSAVE) en werken zij aan hun vaardigheden in de leerlijn professioneel vakmanschap. In jaar drie kiezen de studenten een minor binnen het aanbod van NHL-Stenden, via Kies-op-Maat of via het aanbod van de buitenlandse partnerinstellingen van NHL-Stenden. Daarnaast lopen de studenten een half jaar stage. In jaar vier volgen studenten het afstudeerprogramma dat uit twee onderdelen bestaat: Future Ready Business en het afstudeerproject. In Future Ready Business werken studenten in groepen aan het oplossen of

verbeteren van een praktijkvraagstuk van een real-life opdrachtgever door in verschillende iteraties een kwalitatief steeds betere oplossing voor het vraagstuk (onderbouwd) te ontwerpen. In het laatste half jaar werken de studenten individueel aan een afstudeerproject voor een organisatie of lectoraat waarin zij vooralsnog via een meer traditionele onderzoeksopzet toe werken naar een beroepsproduct. Voor de Engelstalige track wordt exact hetzelfde programma aangeboden.

|        |                           | Semester 1 (September)                                            |                                                                   | Semester 2 (Februari)                                             |                                                                   |
|--------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|        |                           | P1                                                                | P2                                                                | P3                                                                | P4                                                                |
| Jaar 1 | Module                    | Business & Entrepreneurship (15 studiepunten)                     | Purpose driven organisations (15 studiepunten)                    | Sustainable Innovation (15 studiepunten)                          | Business in Progress (15 studiepunten)                            |
|        | Atelier                   | Bedrijfskunde in de praktijk                                      | Organisatieanalyse                                                | Innovatie in organisaties                                         | Informatie in organisaties                                        |
|        | Kennislijnen              | Strategic Management                                              | Operations Management                                             | Business law                                                      | Information management                                            |
|        | Professioneel vakmanschap | Finance en Management Accounting (1)                              | Organisational Behaviour                                          | Finance en Management Accounting (2)                              | Economics                                                         |
| Jaar 2 | Module                    | Green Operations (15 studiepunten)                                | Data-driven organisations (15 studiepunten)                       | Organisational Behaviour (15 studiepunten)                        | Strategic management (15 studiepunten)                            |
|        | Atelier                   | Procesoptimalisatie                                               | Datamanagement                                                    | Behavioural Change                                                | Strategisch advies                                                |
|        | Kennislijn                | Operations Management                                             | Information Management                                            | Organisational Behaviour                                          | Strategic management                                              |
|        | Professioneel vakmanschap | Professioneel vakmanschap en English Business Communication (2.1) | Professioneel vakmanschap en English Business Communication (2.2) | Professioneel vakmanschap en English Business Communication (2.3) | Professioneel vakmanschap en English Business Communication (2.4) |
| Jaar 3 | Module                    | Stage of Minor (30 studiepunten)                                  |                                                                   | Stage of Minor (30 studiepunten)                                  |                                                                   |
| Jaar 4 | Module                    | Future Ready Business (30 studiepunten)                           |                                                                   | Afstudeerproject (30 studiepunten)                                |                                                                   |

Tabel 3: Opzet curriculum bachelor voltijd (bron Coursedocument Bedrijfskunde, 2025)

Het panel vindt dat de voltijdopleiding hiermee een programma aanbiedt dat actueel is, mede ook door de inbreng van actuele vraagstukken via externe opdrachtgevers. Het werken met ateliers en de (ook op de dag van agenderende audit gedemonstreerde) activerende werkvormen leidt in principe ook tot een aantrekkelijk programma. Het panel constateerde echter wel dat het concept van DBE nog niet in alle gevallen tot de gewenste effecten op studiehouding van studenten leidt. Met name studenten uit de eerste twee jaar gaven aan toch vooral focus te hebben op het behalen van de toetsen en bijvoorbeeld de ateliers beperkt te bezoeken. In de ogen van het panel wordt dit mede veroorzaakt door de wat hybride opzet van het curriculum waarin ook nog veel traditionele elementen in zijn te herkennen (vakken, kennistentamens). Ouderejaars gaven aan wel steeds beter met het concept uit de voeten te kunnen. Het panel adviseert de opleiding bij de komende curriculumvernieuwing en het ontwikkelen van zogenaamde programmaleeruitkomsten ook aandacht te besteden aan het draagvlak voor DBE onder studenten en te overwegen DBE nog sterker als leidend principe in te zetten in alle delen van het curriculum (zie ook standaard 4).

Het panel sprak ook studenten uit de internationale track. Zij zijn in grote lijnen tevreden over de inhoud van de opleiding. Ook hier zijn ouderejaars enthousiaster over DBE dan de jongerejaars. Wel gaven zij aan dat de beheersing van het Engels bij een aantal docenten punt van aandacht is. De opleiding stuurt hierop in de HR-gesprekken met docenten en stimuleert docenten gebruik te maken van het cursusaanbod van het Language Centre van NHL Stenden. Het viel het panel in de gesprekken daarnaast op dat er weinig interactie in de opleiding is tussen de Nederlandse en buitenlandse studenten en dat er relatief weinig aandacht is voor de onboarding van de eerstejaars uit het buitenland. Beide zaken worden door de opleiding erkend en geadresseerd (zie ook de paragraaf over internationalisering). Het panel moedigt de opleiding aan hierin voortvarend te handelen.

### Bachelor deeltijd

De deeltijdvariant kent een opzet waarbij studenten een grotere mate van eigen regie hebben over hun opleiding. Deze studenten zijn over het algemeen iets ouder dan de gemiddelde voltijdstudent. Ze hebben een aantal jaren werkervaring en gedurende hun studie werken ze aan vraagstukken in het eigen bedrijf of in andere bedrijven. Dit vertaalt zich in een curriculum waarbij al vanaf het begin wordt gewerkt met grotere eenheden. De studenten krijgen een brede basis in het eerste jaar. Daarna stellen de studenten een persoonlijke leerroute samen aan de hand van keuzemodules. Hiermee kunnen ze een eigen profilering maken. Er zijn twee verplichte modules op eindniveau, namelijk het Afstudeerproject en Future Ready Business. Ook in de modules van de deeltijdbachelor wordt gewerkt volgens het DBE-principe. Dat houdt in dat er gewerkt wordt met ateliers. Daarnaast zijn er kenniscolleges en wordt er regelmatig gewerkt met gastdocenten. De opleiding stelt dat leren een collectieve activiteit is en stuurt nadrukkelijk op fysieke bijeenkomsten op school. De lessen zijn elke maandagavond van 16 tot 22 uur en vinden gezamenlijk plaats voor alle deeltijdse opleidingen Bedrijfskunde en HRM (ad en ba).

|                                                   |                                                                                                                                      | Aangeboden in periode met bijbehorende studiepunten |    |            |    |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----|------------|----|
| Modules Bachelor Bedrijfskunde                    |                                                                                                                                      | Semester 1                                          |    | Semester 2 |    |
|                                                   |                                                                                                                                      | P1                                                  | P2 | P3         | P4 |
| Oriëntatie organisatie en persoonlijk leiderschap | Verplicht                                                                                                                            | 30                                                  |    | 30         |    |
| Omgaan met informatie                             | Verplicht                                                                                                                            | 30                                                  |    | 30         |    |
| Brede Bedrijfskundige Visie                       | Keuze                                                                                                                                | 30                                                  |    |            |    |
| Organisatieverandering & Organisatieontwikkeling  | Keuze                                                                                                                                | 30                                                  |    |            |    |
| Procesoptimalisatie                               | Keuze                                                                                                                                | 30                                                  |    |            |    |
| Business Intelligence                             | Keuze                                                                                                                                |                                                     |    | 30         |    |
| Grip op HRM                                       | Keuze                                                                                                                                |                                                     |    | 30         |    |
| Organisatieanalyse & Advies                       | Keuze                                                                                                                                |                                                     |    | 30         |    |
| Projectmatig creëren: Plannen en Leidinggeven     | Keuze                                                                                                                                |                                                     |    | 30         |    |
| Profilering Bedrijfskunde                         | Keuze                                                                                                                                | 30                                                  |    | 30         |    |
| Vitaliteit & Beleid                               | Verbreiding                                                                                                                          | 30                                                  |    |            |    |
| Adviseur Arbeidsmarkt                             | Verbreiding                                                                                                                          |                                                     |    | 30         |    |
| De professional als talent & (organisatie) coach  | Verbreiding                                                                                                                          |                                                     |    | 30         |    |
| Profilering (Vrije keuze)                         | als Verbreiding of Verdieping                                                                                                        | 30                                                  |    | 30         |    |
| Future Ready Business                             | Verplicht                                                                                                                            | 30                                                  |    |            |    |
| Afstudeerproject BDK B                            | Verplicht                                                                                                                            | 30                                                  |    | 30         |    |
| <b>Legenda en Toelichting</b>                     |                                                                                                                                      |                                                     |    |            |    |
| Verplicht                                         | Verplicht te volgen module                                                                                                           |                                                     |    |            |    |
| Keuze, Verbreiding of Verdieping                  | Je kiest 4 modules (totaal 120 studiepunten). Hiervan mag maximaal 1 module uit het aanbod Verbreiding of Verdieping worden gekozen. |                                                     |    |            |    |
| 30                                                | Module van 30 studiepunten - 2 periodes (semester)                                                                                   |                                                     |    |            |    |
|                                                   | Module wordt in deze periode niet aangeboden                                                                                         |                                                     |    |            |    |

Tabel 4: Opzet curriculum bachelor deeltijd (bron Coursedocument Bedrijfskunde, 2025)

Het panel vindt dat de opzet van het curriculum goed aansluit bij de mogelijkheden van de werkende deeltijdstudent. Studenten die het panel sprak zijn tevreden over de inhoud en studeerbaarheid van het curriculum. Wel gaven zij aan dat er meer aandacht kan zijn voor omgaan met data. Deeltijdstudenten zijn te spreken over het DBE-concept en vinden het principe van onderbouwd ontwerpen veel houvast bieden bij de vraagstukken die zij in hun eigen beroepspraktijk tegenkomen.

### Associate Degree

De Ad-opleiding is in het eerste jaar qua opzet vergelijkbaar met de deeltijdbachelor. Het begint met een brede basis in het eerste jaar in eenheden van 30 EC. In het tweede jaar dient de student minimaal één module op het gebied van projectmatig creëren te volgen, naast de module

Internationaal Handelen en het Afstudeerproject. Daarmee sluiten de te volgen modules aan op de door de opleiding gekozen profilering. Daarnaast volgt de student een module uit het keuze-aanbod, Zie onderstaande tabel 5.

De andere verplichte module, Internationaal Handelen, past bij de profilering die de opleiding op dit onderwerp nastreeft. Het afstuderen bij de Ad bestaat uit het doen van een praktijkonderzoek om een praktijkprobleem op te lossen of proces te verbeteren, (meestal) in de eigen organisatie.

|                                                   |                               | Aangeboden in periode met bijbehorende studiepunten |    |            |    |
|---------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|----|------------|----|
| Modules Associate degree Bedrijfskunde            |                               | Semester 1                                          |    | Semester 2 |    |
|                                                   |                               | P1                                                  | P2 | P3         | P4 |
| Oriëntatie organisatie en persoonlijk leiderschap | Verplicht                     | 30                                                  |    | 30         |    |
| Omgaan met informatie                             | Verplicht                     | 30                                                  |    | 30         |    |
| Projectmatig creëren: Leidinggeven                | Keuze*                        |                                                     | 15 |            | 15 |
| Projectmatig creëren: Plannen                     | Keuze*                        |                                                     |    | 15         |    |
| Organisatieverandering                            | Verdieping                    | 15                                                  |    |            |    |
| Vitaliteit                                        | Verbreiding                   | 15                                                  |    |            |    |
| Arbeidsmarkt                                      | Verbreiding                   |                                                     |    | 15         |    |
| Grip op HRM                                       | Verdieping                    |                                                     |    | 15         |    |
| Organisatieanalyse                                | Verdieping                    |                                                     |    | 15         |    |
| Profilering (Vrije keuze)                         | als Verbreiding of Verdieping | 15                                                  | 15 | 15         | 15 |
| Internationaal handelen                           | Verplicht                     | 15                                                  |    |            |    |
| Afstudeerproject BDK Ad                           | Verplicht                     |                                                     | 15 | 15         | 15 |

| Legenda en Toelichting           |                                                                                                                                                            |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verplicht                        | Verplicht te volgen module                                                                                                                                 |
| Keuze*                           | Van aanbod Keuze* is minimaal 1 module verplicht                                                                                                           |
| Keuze, Verbreiding of Verdieping | Je kiest 2 modules (totaal 30 studiepunten). Hiervan moet 1 module uit aanbod Keuze* komen en mag 1 module uit het aanbod Verbreiding of Verdieping komen. |
| 15                               | Module van 15 studiepunten - 1 periode                                                                                                                     |
| 30                               | Module van 30 studiepunten - 2 periodes (semester)                                                                                                         |
|                                  | Module wordt in deze periode niet aangeboden                                                                                                               |

Tabel 5: Opzet curriculum Ad (bron Coursedocument Bedrijfskunde, 2025)

Het panel vindt dat het Ad-curriculum inhoudelijk aansluit bij de beoogde landelijke leerresultaten en de gekozen eigen profilering. Het waardeert de mogelijkheden die studenten hebben om nog eigen accenten te leggen die ofwel aansluiten bij de belangstelling van de student en/of passen in de organisatie waar de student werkt. Studenten die het panel sprak zijn tevreden over de inhoud en de flexibiliteit in het programma. Het DBE-concept werd wisselend gewaardeerd. Er waren ook studenten die aangaven meer traditionele kenniscolleges te willen volgen. Hoewel studenten er niet over klaagden verdient de studeerbaarheid in de ogen van het panel aandacht. Het rendement van de opleiding is vooralsnog laag.

### Beroepsgerichtheid

Voor de Ad en de deeltijdbachelor is de beroepsgerichtheid vanzelfsprekend onderdeel van de programma's. Studenten brengen hun eigen beroepspraktijk in de opleiding en andersom. Zij werken aan beroepsproducten die inzetbaar zijn in hun eigen praktijk. Ook voor de voltijdbachelor is de inbreng van de beroepspraktijk een wezenlijk onderdeel van het leren. DBE stelt altijd het werken aan praktijkproblemen centraal. In alle modules is sprake van een praktijkopdracht met een opdrachtgever, met al dan niet een gefingeerde opdracht.

Het DBE-concept met de iteraties voorziet daarbij ook in een continue afstemming met deze externe opdrachtgevers. Naast het eigen netwerk speelt ook het bij standaard 1 vermelde WRKlab een belangrijke rol bij het zorgen voor een continu en actueel aanbod van

opdrachtgevers. De beroepsgerichtheid van de opleiding wordt door studenten erkend en gewaardeerd.

#### Internationalisering

De opleiding Bedrijfskunde werkt met het motto 'regionaal relevant en internationaal interessant'. Dit houdt in dat zij professionals wil opleiden die thuis zijn in de regio én vertrouwd zijn met de internationale en interculturele dimensies van hun beroepspraktijk. Studenten krijgen daarom de mogelijkheid om over de grenzen te kijken, met andere zienswijzen in aanraking te komen en te ervaren hoe het is om in een multicultureel team te werken. De opleiding realiseert dit door bijvoorbeeld de organisatie van de International Week, samen met de opleiding HRM. Deze International Week wordt ook (facultatief) aangeboden in de Ad en deeltijdbachelor. Studenten (inclusief de internationale) werken samen aan een internationaal bedrijfskundig of HRM-vraagstuk en ontwikkelen daarbij hun vaardigheden op het gebied van internationaal en intercultureel samenwerken. In het tweede jaar bezoeken de voltijdstudenten een stad in het buitenland. Studenten kunnen in het derde jaar op Bali, Aruba, in Thailand en in Zuid-Afrika minoren volgen in een leeromgeving die tot stand gekomen is in een co-creatie tussen docenten verbonden aan de academie en vertegenwoordigers uit het regionale werkveld ter plekke. Studenten kunnen via de zogenaamde Grand Tour participeren in een van deze minoren. Daarnaast hebben de studenten de mogelijkheid elders een minor te volgen, waarbij het International Office van de hogeschool ondersteunt. Tot slot zijn er mogelijkheden tot deelname aan het RUN-EU-programme. Het panel ziet dat studenten veel mogelijkheden krijgen om internationale ervaring op te doen en hier ook gebruik van maken. Zo hoorde zij dat er maar liefst 35 studenten gebruik hebben gemaakt van de Grand Tour in 2024. Wel vindt het panel dat de opleiding nog meer opbrengsten kan halen uit de aanwezigheid van de groep internationale studenten om de 'internationalisation at home' te versterken.

#### Instroom & begeleiding

De opleidingen hanteren de wettelijke instroomeisen voor de voltijdsbachelor, dat wil zeggen dat alle havisten, vwo'ers en studenten met een mbo-4 opleiding toelaatbaar zijn en dat voor personen van 21 jaar en ouder toelating via een zogenaamde 21+ toets mogelijk is. Voor buitenlandse studenten geldt dat zij in het bezit moeten zijn van een vergelijkbaar buitenlands diploma. Er wordt vanuit gegaan dat studenten in de deeltijd een geschikte werkplek hebben. Als dat niet het geval is, dan wordt verwacht dat ze een passende organisatie zoeken voor de uitvoering van opdrachten. Zijn studenten eenmaal binnen, dan worden zij begeleid door een studiecoach die gedurende de hele studie aan de student gekoppeld blijft. Bij de voltijd bachelor plant de studiecoach drie keer per jaar een individueel gesprek in met de student en is hij daarnaast op aanvraag van de student beschikbaar voor advisering en begeleiding op het gebied van persoonlijke en professionele ontwikkeling. Verder worden in de eerste periode van het eerste jaar drie groepssessies georganiseerd ten behoeve van een zachte landing van studenten in het hbo. In vervolg daarop is er één groepssessie per periode. In jaar 2 zijn er twee groepssessies per jaar. Bij de deeltijdbachelor en de ad is de begeleiding minder intensief. In jaar 1 vindt er één groepsgesprek per periode plaats en is er één individueel gesprek per periode. Recent hebben de deeltijd bachelor en de ad opleidingen de verdere begeleiding versterkt. Zo zijn er vanaf het tweede jaar twee groepsgesprekken per jaar en is er minimaal één keer per jaar contact met de individuele student.

De opleidingen hebben aandacht voor langstudeerders. Studenten met studievertraging worden (in beide opleidingen) gekoppeld aan een langstudeercoach. Op vrijdagmiddagen kunnen studenten extra afstudeerbegeleiding krijgen door het lectoraat Mens, werk en organisatie. Om de binding van studenten aan hun opleiding te versterken worden aan de start van het schooljaar informele activiteiten georganiseerd.

Voor studenten met een functiebeperking of ondersteuningsvragen zijn er voldoende voorzieningen waarover de hogeschool ook duidelijk informatiemateriaal verspreidt. Het panel is van mening dat de opleiding voldoende werk maakt van studiebegeleiding en hoort dat ook terug bij de studenten met wie het sprak. Een studievereniging is in oprichting. Deze zou ook een rol kunnen spelen in het sterker verbinden van de internationale en de Nederlandse studenten. Het panel moedigt de opleidingen aan de oprichting van deze studievereniging waar mogelijk te ondersteunen.

#### Docenten

Het team Bedrijfskunde bestaat uit circa 20 fte. Circa 80% van de docenten beschikt over een (relevante) master. Nagenoeg alle docenten beschikken over de Basiskwalificatie Examinering. Het team heeft voldoende inhoudelijke expertise in huis over het brede terrein van de Bedrijfskunde. Het is een jong team, met name in de zin dat het geen lange gezamenlijke geschiedenis heeft. Het huidige team is na de fusie vier jaar geleden gevormd en wordt aangestuurd door twee teamleiders. Het panel was onder de indruk van de bevologenheid van het team en met name het enthousiasme waarmee het team het concept DBE heeft omarmd en nog steeds werk maakt van de verdere ontwikkeling van dit concept. Het team verdient daarnaast nadrukkelijk een compliment omdat het erin slaagt een studieklimaat te creëren waarin studenten zich gezien en veilig voelen. Het panel ziet tegelijk dat er ook nog groeimogelijkheden zijn. Zo lijkt de focus op het uitwerken van DBE nog vooral intern gericht, op de implementatie in het curriculum. Het panel beveelt het team aan in de volgende fase meer oog te hebben voor het meenemen van studenten en werkveld in de meerwaarde van dit concept. Ook zou het team de eigen leercurve over het werken met DBE kunnen versnellen door in modules meer samen te werken, bijvoorbeeld door docenten in duo's onderdelen te laten verzorgen.



## Standaard 3 Toetsing

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

### Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen beschikken over een uitgewerkt toetsprogramma, dat zich ontwikkelt aan de hand van een toetsvisie die in lijn is met het onderwijsconcept DBE. De opleiding heeft de borging van het systeem op orde met een examencommissie die in positie is en een toetscommissie die regelmatig steekproeven doet naar de kwaliteit van de toetsing. In de uitvoering van de toetsing is er variatie in toetsvormen, van kennistoetsen tot beroepsproducten en criteriumgerichte interviews. Bij de beroepsproducten zouden ook andere producten dan adviesrapporten kunnen worden ingezet. De opleiding toetst nu relatief veel en wil stappen maken in het meer integraal toetsen en sterker organiseren van het formatief handelen. Het panel beveelt de opleiding aan deze stappen concreter uit te werken. Daarnaast beveelt het panel specifiek voor de Ad aan bij het beoordelen van het afstuderen beter inzichtelijk te maken hoe het individuele oordeel van examinatoren bijdraagt aan de gezamenlijke eindbeoordeling.

### Onderbouwing

#### Visie op toetsen

Het opleidingsteam heeft in april 2024 een eigen toetsvisie vastgelegd die richting geeft aan de ontwikkeling van de toetsing in de opleidingen. Deze visie sluit aan bij de uitgangspunten van DBE. Een belangrijk vertrekpunt voor toetsing in de opleidingen is dat evaluatie gericht is op het volgen van de behoefte en de ontwikkeling van de student, om vervolgens het leren daarop aan te passen. In de visie op toetsing worden vervolgens vijf aspecten van toetsing uitgewerkt (conform de methode KIT 2.0 van de Hogeschool Utrecht). In de beschrijving van die aspecten spreken de opleidingen zich vooral uit voor herkenbaar constructieve alignment en versterken van het formatief handelen en worden deze begrippen geladen. Ook gaat de visie in op de benodigde randvoorwaarden om het toetsprogramma uit te voeren. Daarin worden bijvoorbeeld zaken als training van examinatoren, het werken met een PDCA-cyclus voor het toetsprogramma als geheel en facilitering in tijd van docenten besproken. Het panel vindt dat het team bedrijfskunde hiermee een duidelijke richting kiest voor de ontwikkeling van haar toetsing en het panel ziet dat deze richting in lijn is met de visie op onderwijs. Het panel adviseert het team deze visie nu te vertalen in een concreet stappenplan waarmee er meer houvast ontstaat om de geformuleerde ambities waar te maken.

#### Toetsuitvoering

De bovenbeschreven visie geeft de ambitie van de opleiding aan. Ten tijde van het visitatiebezoek zijn delen van die visie gerealiseerd. Het panel zou de huidige praktijk van toetsuitvoering willen karakteriseren als in transitie. De nadruk ligt op summatief toetsen met een mengvorm van klassieke kennistoetsen (in de eerste leerjaren), beroepsproducten, presentaties, portfolio's en criteriumgerichte interviews. Het formatief handelen kan zich nog verder ontwikkelen. De opleiding is zich hiervan bewust. In de huidige situatie is er in ieder geval sprake van voldoende variatie in toetsing. De toetsing in de deeltijd-, voltijdbachelor en de Ad verloopt in

grote lijnen langs dezelfde lijnen. In de eerste jaren (bij de deeltijd Ad en ba alleen het eerste jaar) ligt de nadruk op kennistoetsen. In de tweede helft ligt de nadruk op portfolio's en assessments. In het eerste jaar bevatten de modules van 15 of 30 EC een combinatie van deoltoetsen.

#### *Toetsing en afstuderen in de Ad*

Een voorbeeld van toetsing uit de Ad is de eerstejaarsmodule *Oriëntatie organisatie en persoonlijk leiderschap*. Deze module van 30 EC wordt getoetst aan de hand van een organisatiebeschrijving van de eigen organisatie, een kennistoets psychologie en sociologie, een kennistoets Marketing/strategisch management, een kennistoets Economie en een assessment Ethiek en persoonlijk leiderschap. Alle onderdelen van de module moeten met een voldoende worden afgesloten. Naarmate studenten verder in de opleiding komen neemt het aantal deoltoetsen af en verdwijnen de kennistoetsen. Zo worden de modules van 15 EC uit het tweede jaar van de Ad afgesloten met een portfolio en assessment, waarbij het portfolio voorwaardelijk is en het eindcijfer wordt gebaseerd op het assessment.

Het afstuderen in de Ad gebeurt op basis van een afstudeerproject van 15 EC, waarbinnen de vijf beoogde leerresultaten worden aangetoond: samenwerken, communiceren, probleemoplossend vermogen, lerend vermogen, methodisch handelen. In het afstudeerproject voert een student een (praktijk)onderzoek uit op een methodische wijze, met als doel het oplossen van een praktijkprobleem of het verbeteren van een praktijksituatie. Dat gebeurt meestal binnen de eigen werkomgeving van de student, maar de afstudeeropdracht kan ook bij een organisatie worden uitgevoerd waar de student niet zelf werkzaam is. De student stelt een verantwoordingsdocument op (40% van het eindcijfer), maakt een beroepsproduct (eveneens 40%) en bespreekt zijn ontwikkeling in een assessment (20%). De beoordeling gebeurt door twee examinatoren waarbij de bedrijfsbegeleider een adviserende rol heeft.

De Ad-opleiding is bij de opzet in 2022 gestart met programmatisch toetsen. In september 2023 is de keuze gemaakt hiermee te stoppen, omdat geconstateerd werd dat er meer tijd nodig was om docenten en studenten beter te equiperen in kennis en vaardigheden om dit goed uit te kunnen voeren. Vervolgens is meer aansluiting gezocht bij hoe er in de bachelor wordt getoetst. Deze gang van zaken heeft het panel besproken met de opleiding en de examencommissie. Het panel kan zich vinden in hoe de opleiding hier geacteerd heeft en ziet ook dat de opleiding er lessen uit trekt, bijvoorbeeld door nu een meer incrementele innovatie van het toetssysteem na te streven. Wel ziet het panel dat de wijze waarop de twee examinatoren gezamenlijk tot een eindoordeel over een afstudeeropdracht komen minder navolgbaar is dan bij de bacheloropleiding het geval is. Het wordt duidelijk dat het vierogenprincipe wordt ingezet, maar hoe de examinatoren tot een eigenstandig beeld en vervolgens tot een gezamenlijk oordeel komen is uit de beoordelingsformulieren niet te herleiden. Het panel beveelt aan dit beter inzichtelijk te maken en roept de examencommissie op hier scherp op toe te zien.

#### *Toetsing en afstuderen in de Bachelor (voltijd en deeltijd)*

Een voorbeeld van toetsing uit de voltijdbachelor is de tweedejaarsmodule *Green operations* van 15 EC. De toetsing van deze module bestaat uit vier onderdelen: een portfolio en beroepsproduct naar aanleiding van de casus die in het Atelier Procesoptimalisatie is aangedragen, een kennistoets Operations Management en een opdracht in het kader van de leerlijn Professioneel Vakmanschap en English Business Communication. Een voorbeeld uit de deeltijdopleiding is hoofdfasemodule *Organisatiediagnose & advies* die wordt getoetst op basis van een voorwaardelijk portfolio en een assessment.

Het afstudeerprogramma is voor de voltijd- en deeltijdbachelor gelijk en bestaat uit twee onderdelen: Future Ready Business en een afstudeerproject, beide van 30 EC. Uit de onderstaande tabel blijkt hoe studenten daarmee de beoogde leerresultaten aantonen.

| Leerresultaten                                                       | Eindwerken            |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Bedrijfskundig handelen                                              | Afstudeerproject      |
| Bedrijfskundig redeneren                                             | Future Ready Business |
| Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie                         | Future Ready Business |
| Professioneel vakmanschap                                            | Afstudeerproject      |
| Onderzoekend vermogen                                                | Afstudeerproject      |
| Schakelen en verbinden                                               | Afstudeerproject      |
| Operations Management                                                | Future Ready Business |
| Organisational Behaviour*                                            | Future Ready Business |
| Strategic Management*                                                | Future Ready Business |
| Information Management*                                              | Future Ready Business |
| *Student toont minimaal één van deze drie beoogde leerresultaten aan |                       |

Tabel 6: Beoogde leerresultaten in het afstudeerprogramma Bedrijfskunde (Bron: Zelfevaluatie bedrijfskunde, 2025)

In Future Ready Business werken studenten in groepen aan het oplossen of verbeteren van een praktijkvraagstuk van een real-life opdrachtgever door in verschillende iteraties een kwalitatief steeds betere oplossing voor het vraagstuk (onderbouwd) te ontwerpen. Studenten worden in dit onderdeel beoordeeld aan de hand van een drietal opdrachten (circular economy assignment, global value chains en een beroepsproduct) en een individueel assessment.

In het laatste half jaar werken de studenten individueel aan een afstudeerproject voor een organisatie of lectoraat waarin zij nu nog meestal via een meer traditionele onderzoeksofzet toe werken naar een beroepsproduct. In toenemende mate kiezen studenten ook bij het afstudeerproject voor een aanpak met het onderbouwd ontwerpen uit het DBE-concept. Het afstudeerproject wordt gebaseerd op een goedgekeurd afstudeerplan dat de student schrijft in overleg met de opdrachtgever/de begeleider op de werkplek en met begeleiding van de afstudeerbegeleider vanuit de opleiding. Dit afstudeerplan vormt de basis van methodisch onderzoek dat leidt tot een onderbouwd beroepsproduct. In een verantwoordingsdocument onderbouwt de student het praktisch nut van het beroepsproduct voor de opdrachtgever en reflecteert hij op het afstudeerproject. Net als bij de Ad bepaalt het verantwoordingsdocument 40% van het eindcijfer, net als het beroepsproduct en is er een assessment dat voor 20%

meetelt. De beoordeling gebeurt ook hier door twee examinatoren. Daarnaast heeft de bedrijfsbegeleider een adviserende rol bij de beoordeling.

Studenten geven aan tevreden te zijn over de informatie rond het toetsproces. Zij weten waarop zij getoetst worden en vinden dat dit fair gebeurt. Het panel heeft een aantal toetsen ingezien van de voltijd- en deeltijdvariant van de bacheloropleiding en van de Ad-opleiding en constateert dat er gewerkt wordt met beoordelingsformulieren met inzichtelijke rubrics en over het algemeen adequate feedback. Wel is er nog winst te boeken in het uniformeren van de beoordelingsformulieren. Zo kwam het panel bij verschillende toetsen verschillende typen rubrics tegen (van vijf puntsschaal tot single point rubric). Met name de deeltijdstudenten gaven in gesprek met het panel aan dat zij meer variatie in het type beroepsproducten wenselijk vinden. Nu wordt er veel ingezet op adviesrapporten terwijl meer aandacht voor implementatie mogelijk is. Een opmerking van de buitenlandse studenten was dat in het begin van programma er meer aandacht mag zijn voor het AI-proof maken van toetsen. Het panel adviseert de opleidingen om aandacht aan deze opmerkingen te besteden.

In de bovenstaande beschrijving van de uitvoering is vooral aandacht voor de summatieve toetsing. Het panel beveelt de opleiding aan bij de geplande doorontwikkeling van het curriculum, in lijn met het onderwijsconcept DBE en de eigen toetsvisie, het formatieve element in het systeem van toetsing verder uit te werken en te expliciteren. Er zijn weliswaar feedbackloops en studenten zijn tevreden over coaching en begeleiding maar er is nog geen consistente en uniforme benadering van het formatief handelen zichtbaar. Het panel denkt dat versterking van het formatief handelen de studenten kan helpen om met meer 'sense of urgency' in de ateliers aan de slag te gaan.

#### *Borging kwaliteit toetsing en beoordeling*

Op opleidings-/teamniveau is er een aantal procedures dat de betrouwbaarheid van de toetsing versterkt. Zo wordt bij alle toetsing gebruik gemaakt van het vierogenprincipe, kalibreren docenten regelmatig om een gemeenschappelijk beeld te hebben bij de beoordelingscriteria en normvinding. Dit gebeurt per periode bij stage- en afstudeerbeoordelingen en is bij andere modules ook onderdeel van het wekelijks overleg tussen moduleteams. Er zijn vaste richtlijnen voor rapporten, presentaties en beroepsproducten. Daarnaast beschikken vrijwel alle examinatoren over de Basiskwalificatie Examinering en beschikken drie examinatoren over de Seniorekwalificatie Examinering. De toetsing wordt aan het einde van iedere module onder studenten geëvalueerd.

#### *Examencommissie, toetscommissie en opleidingscommissie*

Er is een gezamenlijke Examencommissie voor de opleidingen Bedrijfskunde en Human Resource Management. De commissie bestaat uit zes personen waaronder één extern lid. Vier leden van de examencommissie beschikken over de Seniorekwalificatie Examinering. De Examencommissie vervult haar wettelijke taken, waaronder het benoemen van examinatoren en het vaststellen van diploma's. De toetscommissie valt onder de examencommissie en heeft als taak om namens de examencommissie de kwaliteit van de summatieve toetsing te borgen. Zij doet dit door in samenspraak met de opleidingen speerpunten te benoemen waarop zij onderzoek uitvoert, aan de hand van een vaste checklist. Het panel heeft verslagen van de bevindingen van de toetscommissie ingezien en constateert dat zij voor het panel herkenbare aanbevelingen geeft aan de opleidingen, waaronder bijvoorbeeld het uitwerken van

toetsmatrijzen. In opdracht van de examencommissie heeft het lectoraat Onderzoek in 2024 een check op de eindwerken van de bachelor uitgevoerd, waarbij geconstateerd werd dat die voldoen aan het beoogde niveau ten aanzien van onderzoekend vermogen. Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van toets-, examencommissie en opleidingscommissie maakt het panel op dat de commissies in positie zijn en een constructieve dialoog met het opleidingsmanagement voeren. Het panel heeft met name waardering voor de laagdrempelige wijze waarop de opleidingscommissie feedback van studenten verzamelt via whatsapp.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

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

### Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Voor de Ad-opleiding geldt dat de eerste opgeleverde eindwerken het Ad-niveau hebben en dat de toetsing in de modules voorafgaande aan het afstuderen studenten voldoende voorbereidt op het eindniveau. De eindwerken van de bachelor (voltijd en deeltijd) voldoen aan het bachelorniveau en zijn passend en bruikbaar voor het werkveld van de bedrijfskundige. De opbrengsten van het DBE-model kunnen hier nog beter uit de verf komen.

### Onderbouwing

#### *Eindniveau Ad*

In de voorbereiding op het visitatiebezoek waren er nog geen eindwerken van de Ad beschikbaar. Het panel heeft daarom in eerste instantie van 18 studenten uit het tweede jaar telkens meerdere toetsdossiers bestudeerd van afgeronde modules uit het tweede jaar (zie overzicht in bijlage 3). Het gaat om de modules Internationaal Handelen, Projectmatig creëren: Leidinggeven en Projectmatig creëren: Plannen. Kort voor de visitatiedag studeerden de eerste Ad'ers af. Het panel heeft toen alsnog de eerste vier eindwerken van de Ad kunnen beoordelen. Het panel vindt de eindwerken duidelijk op Ad-niveau en vindt de vraagstukken passend voor een Ad Bedrijfskunde. Daarnaast ziet het panel in de producten van studenten in de bestudeerde toetsdossiers dat er naar het Ad-niveau wordt toegewerkt. Op basis hiervan heeft het panel vertrouwen dat ook bij de komende afstudeerders het Ad-eindniveau wordt bereikt. De eindwerken kunnen volgens het panel wel innovatiever worden ingestoken ten aanzien van de gebruikte theorieën en modellen. Ook kan er meer aandacht zijn voor internationale aspecten ten behoeve van een duidelijker profilering op internationaal handelen. . Thema's van bestudeerde eindwerken zijn bijvoorbeeld het maken van een advies- en investeringsplan om de digitale vaardigheden van zorgprofessionals in een zorginstelling te verbeteren, een plan om borging van projectresultaten in een GGD-instelling te verbeteren en een plan om doorlooptijden in een rechtbank te verkorten.

#### *Eindniveau Bachelor*

Het panel heeft in totaal vijftien afstudeeropdrachten van afstudeerders uit de laatste twee jaar bestudeerd. Er zijn drie eindwerken van de deeltijdbachelor bestudeerd en twaalf eindwerken van de voltijd. Van de twaalf voltijdstudenten zijn er drie uit de internationale variant beoordeeld, twee op het oude curriculum van Bedrijfskunde en één student in de uitgefaseerde opleiding BK-MER. De exacte verdeling staat in bijlage 3. Naast deze vijftien eindwerken heeft de opleiding van nog eens vijf studenten de toetsdossiers van het onderdeel Future Ready Business ingezien.

Het panel oordeelde dat de eindwerken alle op niveau waren. De beoordelingen waren goed navolgbaar en het panel kon zich in het algemeen goed vinden in de toegekende becijfering, waarbij het opviel dat de kwaliteit van de werken behoorlijk varieerde. De hoge cijfers staan ook voor aanmerkelijk betere producten, tegelijk worden voldoende terecht toegekend. De

hoeveelheid uitgeschreven feedback die studenten ontvangen is vaak beperkt. De nogal analytisch ingestoken beoordelingsformulieren werken dit enigszins in de hand. Met de beoordelingen van Future Ready Business erbij ontstaat voor het panel een compleet en vertrouwenwekkend beeld dat studenten de beoogde leerresultaten behalen.

Net als bij de Ad zijn de bachelor eindwerken nog vrij traditioneel ingestoken en bij enkele eindwerken oogt de integratie van modellen wat plichtmatig. Er zou in de ogen van het panel in het voortraject meer gestuurd kunnen worden op het belang van een goed conceptueel model. Het DBE-concept dat bij Future Ready Business vorm krijgt in onderbouwd ontwerpen en een iteratieve opzet van onderzoeken wordt in de afstudeeropdrachten nog weinig gebruikt. De opleiding ziet dat studenten wel in toenemende mate voor deze methodiek gaan kiezen ook in het afstudeerproject. De aanbeveling om hier meer ruimte voor te geven is door het lectoraat Onderzoek al aan de opleiding gegeven en door de opleiding omarmd, voor zowel de bachelor als de Ad-opleiding. Het panel ondersteunt die denkrichting.

Over het algemeen vielen de behandelde vraagstukken binnen de scope van het bedrijfskundeprofiel, een enkele keer zat het vraagstuk aan de buitenrand daarvan, bijvoorbeeld bij een marketingvraagstuk. Voorbeelden van relevante vraagstukken zijn een portfolio-analyse van een grote meelfabriek; een onderzoek naar de effectiviteit van interne communicatie in een internationaal bedrijf dat medische apparatuur levert aan ziekenhuizen; de implementatie van resultaatgericht sturen binnen een team van het Centraal Justitieel Incassobureau.

#### *Functioneren alumni*

Uit de gesprekken met alumni en werkveldvertegenwoordigers blijkt dat afgestudeerden van de bachelor goed terecht komen en goed voldoen. Voor de Ad-studenten geldt dat dit nog moet blijken, maar op basis van de indrukken van het werkveld en de Ad-studenten die het panel sprak heeft het panel hier vertrouwen in. Zij geven aan de toegevoegde waarde van de opleiding voor hun huidige werk(gever) duidelijk te ervaren. Het alumnibeleid staat nog in de steigers, de opleiding is voornemens alumni te betrekken bij curriculumontwikkeling en stage en afstudeervraagstukken. Het panel moedigt de opleiding aan deze voornemens waar te maken.

## Eindoordeel over de opleidingen

|                                                 | Bedrijfskunde<br>Bachelor<br>Voltijd en deeltijd | Bedrijfskunde<br>Associate degree<br>Deeltijd |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>       | Voldoet                                          | Voldoet                                       |
| <i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>        | Voldoet                                          | Voldoet                                       |
| <i>Standaard 3 Toetsing</i>                     | Voldoet                                          | Voldoet                                       |
| <i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i> | Voldoet                                          | Voldoet                                       |

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van zowel de bestaande bacheloropleiding Bedrijfskunde, voltijd en deeltijd, als de Associate degree Bedrijfskunde van NHL-Stenden als **positief**.



# Aanbevelingen

## Associate Degree

### Standaard 3

Het panel beveelt aan bij het beoordelen van het afstuderen beter inzichtelijk te maken hoe het individuele oordeel van examinatoren bijdraagt aan de gezamenlijke eindbeoordeling.

## Associate Degree & Bachelor

### Standaard 2

Het panel beveelt het team aan in de volgende fase van de curriculumvernieuwing meer oog te hebben voor het meenemen van studenten en werkveld in de meerwaarde van het concept Design Based Education.

### Standaard 3

Het panel beveelt aan de ambities ten aanzien van de doorontwikkeling van de toetsing concreter uit te werken en hierbij ook aan te geven hoe het formatieve element in het systeem van toetsing versterkt wordt.

## Bijlagen

## 1. Bezoekprogramma

| Activiteit                                                                                                                                                                  | Locatie          | Tijd            | Geleding                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ontvangst panel, paneloverleg                                                                                                                                               | A0.112 en A0.114 | 10.00-10.25 uur | Management (academiedirecteur & teamleiders)                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 'Check-in' in 'Atelier visitatie Bedrijfskunde'                                                                                                                             | A0.114           | 10.25-10.30 uur | 2 x Ateliercoaches                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Gesprek 1 - Werkveld en alumni</b><br><i>Vorm: Een actieve werkvorm waarin aan de hand van een aantal praatkaarten in gesprek gegaan kan worden.</i>                     | A0.114           | 10.30-11.15 uur | 3 x werkveldadviescommissie/ werkveld<br>3 x alumnus/ alumna B BDK DT<br>1 x alumnus/ alumna B BDK VT-INT<br>2 x alumnus/ alumna B BDK VT                                                                                                                                                            |
| <b>Gesprek 2 - Studenten</b><br><i>Vorm: Regulier vraaggesprek.</i>                                                                                                         | A0.114           | 11.30-12.30 uur | Student Ad BDK DT<br>Student B BDK VT, derdejaars, voorzitter OC<br>Student B BDK VT-INT, tweedejaars, studentassistent<br>Student B BDK VT, derdejaars, studentassistent<br>Student B BDK VT, vierdejaars<br>Student B BDK VT, tweedejaars<br>Student B BDK VT-INT, eerstejaars<br>Student B BDK DT |
| Lunchpauze                                                                                                                                                                  | A0.113           | 12.30-13.15 uur | Panel                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Gesprek 3 - Docenten</b><br><i>Vorm: 'Conversational object': gesprek met behulp van een voorwerp dat voor die docent het onderwijs nu en in de toekomst typeert.</i>    | A0.114           | 13.15-14.15 uur | 6 x Docenten                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Gesprek 4 - Borging</b><br><i>Vorm: 'Storytell Canvas' van de commissies.</i>                                                                                            | A0.114           | 14.30-15.15 uur | Vertegenwoordiging vanuit:<br>Examencommissie<br>Toetscommissie<br>Opleidingscommissie<br>Curriculumcommissie                                                                                                                                                                                        |
| <b>Gesprek 5 - Management</b><br><i>Vorm: Gesprek.</i>                                                                                                                      | A0.114           | 15.30-16.00 uur | Management (academiedirecteur & teamleiders)                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Overleg panel                                                                                                                                                               | A0.114 of A0.113 | 16.00-17.00 uur | Panel                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Mondeling terugkoppeling</b><br><i>De mondelinge terugkoppeling kan opgevat worden als het opleveren van een eerste prototype naar het concept visitatierapport toe.</i> | A0.114           | 17.00-17.15 uur | Panel en betrokkenen opleiding                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## 2. Bestudeerde documenten

Coursedocument Bedrijfskunde 2024-2025  
Uitgangspunten studiecoaching 2025-2025  
Rapportage Onderzoek Eindwerken door Lectoraat Onderzoek, 2024  
Actieplan en reflectie Onderzoek Eindwerken door Lectoraat Onderzoek, 2025  
Brochure Studeren met een functiebeperking bij NHL Stenden  
Meerjarenonderzoeksprogramma Vitale Economie 2023-2027  
Onderwijsconcept DBE NHL Stenden  
DBE en Fasen DBE  
Strategisch Instellingsplan NHL Stenden 2025-2030  
Landelijk Opleidingsprofiel AD Bedrijfskunde (2020)  
Landelijk Opleidingsprofiel Bachelor Bedrijfskunde (2018)  
Landelijk Opleidingsprofiel Bachelor Bedrijfskunde (2024)  
Overzicht Leeruitkomsten Ad Bedrijfskunde dt 2024-2025  
Overzicht Leeruitkomsten B Bedrijfskunde dt 2024-2025  
Overzicht Leeruitkomsten B Bedrijfskunde vt 2024-2025  
Onderwijs- en Examenreglementen 2022-2023, 2023-2024, 2024-2025  
Overzicht ingezet personeel Bedrijfskunde 2024-2025  
Afstudeerhandleidingen Ad dt en B dt, vt 2024-2025  
Handleiding Future Ready Business B dt 2024-2025  
Jaarverslag Examencommissie (incl. jaarverslag toetscommissie) 2022-2023, 2023-2024  
Notulen Opleidingscommissie uit 2024  
Notulen Werkveldadviescommissie uit 2023 en 2024  
Visie BDK 2022  
Herijking BDK (jaarplan 2024)  
Selectie van toetsen uit alle leerjaren van Ad en B

### 3. Bestudeerde eindwerken

#### Selectie bachelor afgestudeerden

|                                       |             |
|---------------------------------------|-------------|
| Voltijdvariant nieuw (Nederlands)     | 6 studenten |
| Voltijdvariant nieuw (Internationaal) | 3 studenten |
| Deeltijdvariant                       | 3 studenten |
| Voltijdvariant oud BK-MER)            | 1 student   |
| Voltijdvariant oud BK                 | 2 studenten |

#### Selectie tussenproducten Ad

|                                                                               |                                           |                                |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|
| Module Projectmatig creëren: Plannen                                          | Module Projectmatig creëren: Leidinggeven | Module Internationaal handelen |
| 8 studenten                                                                   | 11 studenten                              | 10 studenten                   |
| Totale populatie was 18 studenten                                             |                                           |                                |
| Na de agenderende audit zijn nog 4 beschikbaar gekomen eindwerken Ad ingezien |                                           |                                |