



NVAO

VERTROUWEN IN KWALITEIT

ACCREDITATIEBESLUIT

De NVAO besluit accreditatie na beperkte geldigheidsduur te verlenen aan de opleiding
MASTER OF SCIENCE IN DE HANDELSWETENSCHAPPEN

(MASTER)

aangeboden door

Universiteit Hasselt

De opleiding biedt op internationaal aanvaarde wijze de kwaliteit om de graad van master aan te bieden.

Het betreft een opleiding van 60 studiepunten aangeboden te Hasselt met de volgende afstudeerrichtingen: Accountancy, Financiering en Fiscaliteit (AFF); Marketing Management (MM); Ondernemersschap en Management (O&M); Supply Chain Management (SCM).

De NVAO komt tot dit besluit op basis van het oordeel voldoende van de commissie van deskundigen ingesteld door de NVAO. Het beoordelingsrapport opgesteld door deze commissie maakt integraal deel uit van dit besluit.

De NVAO neemt dit besluit met toepassing van de Codex Hoger Onderwijs, in het bijzonder II.170/13, en op basis van het door de commissie van deskundigen gevoerde onderzoek, opgenomen in het beoordelingsrapport.

De accreditatie geldt van 1 oktober 2024 tot en met 30 september 2028.

Den Haag, 19 juni 2024

Carine Steverlynck, bestuurder

MASTER OF SCIENCE IN DE HANDELSWETENSCHAPPEN

UNIVERSITEIT HASSELT

OPLEIDINGSACCREDITATIE OP MAAT VAN DE EIGEN REGIE •
BEOORDELINGSRAPPORT

23 MEI 2024



BERTEL DE GROOTE (VOORZITTER) • HANS VAN KRANENBURG, DIMITRI VERHOYE,
EMMA WAUTERS (COMMISSIELEDEN) • KRISTL VAN DER HEYDEN (SECRETARIS) • LIEN
BEYLS (PROCESCOÖRDINATOR)

Inhoud

1	Abstract.....	7
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie	9
2.1	Doornemen van het ZER en voorbereidende vergaderingen	9
2.2	Dialogoog met de opleiding.....	10
3	Oordeel	21
	Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding.....	24
	Bijlage 2: Opleidingspecifieke leerresultaten.....	25
	Bijlage 3: Samenstelling van de commissie.....	26
	Bijlage 4: Programma voor de dialoog met de opleiding.....	27
	Bijlage 5: Verantwoording.....	29
	Bijlage 6: Overzicht van het bestudeerde materiaal.....	30

1 Abstract

De door de NVAO aangestelde commissie die onderzoek voerde naar de kwaliteit van de opleiding Master in de Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt beoordeelt de kwaliteit van de opleiding als voldoende en brengt daarom een positief advies uit aan de NVAO met betrekking tot accreditatie van de betreffende opleiding.

De commissie oordeelt dat de opleiding – met onder meer een (sterk) gewijzigd team als middel – tegemoet komt aan de voorwaarden die haar werden opgelegd naar aanleiding van de accreditatie met beperkte geldigheidsduur. Het gedreven team geeft blijk van eigenaarschap, wat onder meer tot uiting komt in de manier waarop het strategieplan invulling krijgt. De verantwoordelijkheden van de vaste docenten, gastdocenten en gastsprekers werden duidelijk gedefinieerd, waarbij elk vak gecoördineerd wordt door iemand met een academische achtergrond.

De opleiding bouwde ook andere waarborgen in om het academisch niveau (Vlaamse kwalificatiestructuur niveau 7) te borgen: alle opleidingsonderdelen en de bijbehorende evaluaties werden gescreend en waar nodig bijgestuurd, studenten moeten een kritische academische reflectie toevoegen aan hun stageproject en de academische gerichtheid van de stageprojecten wordt goed bewaakt.

De opleiding maakte werk van een duidelijkere profilering. Ze formuleerde (in overleg met alle stakeholders) een aantal eindcompetenties met betrekking tot ondernemende en (inter)persoonlijke vaardigheden die ze cruciaal acht voor het profiel van de handelswetenschapper. Ze zorgde ook voor een duidelijke definitie van het begrip ‘ondernemerschap’. Omdat de opleiding vier afstudeerrichtingen heeft die geen gemeenschappelijke plichtvakken bevatten, meent de commissie dat leerlijnen kunnen zorgen voor meer inzicht in het terugkeren van de eindcompetenties in het curriculum. De commissie vraagt de opleiding ook te bekijken hoe de (inter)persoonlijke vaardigheden sterker verankerd kunnen worden in het curriculum dan alleen via het stageproject.

Op basis van het universiteitsbrede concept van de *civic university* is de opleiding sterk ingebed in het regionale ecosysteem. Wat het aspect internationalisering betreft, kan de opleiding volgens de commissie zonder enige twijfel nog verdere stappen zetten; de commissie vraagt vooral om de internationale stage die ze aanbiedt een plaats te geven in een te ontwikkelen visie.

Het opleidingsteam staat dicht bij de studenten en hecht belang aan hun formele en informele feedback ter borging van de kwaliteit. De opleiding installeerde een Raad van Advies met als doel het werkveld meer structureel te betrekken; de commissie vraagt toe te zien op de samenstelling en de structurele werking ervan, zodat een brede externe blik gewaarborgd wordt.

De commissie formuleert op basis van het gevoerde onderzoek de onderstaande aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geenszins afbreuk aan de positieve punten die ze identificeerde noch aan het positief advies.

- Maak inzichtelijk wat de gemeenschappelijke grondslag is van de opleiding over de vier afstudeerrichtingen heen. Overweeg hierbij het definiëren van leerlijnen, zodat de verankering van de eindcompetenties – en in het bijzonder de ondernemende en (inter)persoonlijke vaardigheden – zichtbaarder worden binnen de vier afstudeerrichtingen. Ook de plaats van duurzaamheid, ethiek en leiderschapsvaardigheden in het curriculum kan hierdoor duidelijker worden.
- Zorg voor inhoudelijke en didactische ondersteuning van docenten met het oog op een gelijkmatige integratie in de opleidingsonderdelen en een gelijkgerichte toetsing van de (inter)persoonlijke vaardigheden.

- Ontwikkel een duidelijke visie met betrekking tot internationalisering en een consistent beleid om die visie met slagkracht uit te voeren. De internationale stage kan één van de componenten zijn van een dergelijk beleid.
- Zet volop in op het binnenhalen van de externe blik en de eventuele kritische stem ter ondersteuning van de eigen reflectie op de opleiding, zodat het positieve proces dat de opleiding gelopen heeft op het vlak van profilering en (academische) invulling van de curricula niet stilvalt.

2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

2.1 Doornemen van het ZER en voorbereidende vergaderingen

De commissie nam met belangstelling het Zelfevaluatierapport (ZER) door dat de opleiding Master in de Handelswetenschappen (hierna: HW) opstelde naar aanleiding van haar accreditatieaanvraag. Ze waardeerde de zorg waarmee de opleiding het ZER heeft vormgegeven.

De commissie had bij het doornemen van de documenten en tijdens de twee voorbereidende vergaderingen die voorafgingen aan het locatiebezoek extra aandacht voor de voorwaarden die aan de opleiding gesteld werden naar aanleiding van de accreditatie met beperkte geldigheidsduur. Op basis van het ZER kreeg de commissie de indruk dat de opleiding heel wat stappen voorwaarts heeft gezet.

Ze waardeerde onder meer het proces dat de opleiding gelopen heeft om de profilering te verduidelijken en erover te communiceren naar de stakeholders. Ook het feit dat er gezocht was naar een raamwerk met betrekking tot ondernemende vaardigheden (het 'EntreComp' model) vond ze positief.

Het bewaken van het academisch gehalte (niveau 7 VKS) kreeg onder meer invulling doordat studenten een academisch georiënteerde kritische reflectie moeten schrijven naar aanleiding van hun stage en het managementproject.

De commissie kreeg via het ZER inzage in het opleidingsstrategieplan. Ze kon vaststellen dat heel wat onderdelen geconcretiseerd en gerealiseerd werden.

Uit het ZER kwam verder naar voren dat de opleiding een duidelijker kader heeft wat selectie en evaluatie van gastdocenten en gastsprekers betreft; de commissie waardeert het dat elk vak nu gecoördineerd wordt door iemand met een academische achtergrond.

Ook zijn er stappen gezet voor een nauwere structurele samenwerking met het werkveld, bijvoorbeeld door de oprichting van een Raad van Advies.

Al de bovenstaande elementen zorgden bij de commissie voor een consistenter beeld van de opleiding, die op haar beurt volgens een consistentere visie wordt vormgegeven. Ze had de indruk dat het onderzoek van de NVAO-commissie in 2022 de aanleiding is geweest om de verbeterpunten aan te pakken met onder meer een (sterk) gewijzigd team als middel.

Wat het strategieplan betreft wilde de commissie tijdens de dialoog peilen naar de gedragenheid door alle stakeholders en de manier waarop de verschillende niveaus van de opleiding er daadwerkelijk bij betrokken worden.

De commissie wilde eveneens gebruikmaken van het locatiebezoek om verder in gesprek te gaan over de profilering; ze wilde samen met de opleiding reflecteren over het proces dat ze gelopen hebben en hoe ze het profiel in de toekomst eventueel zien evolueren. Ook was de commissie nieuwsgierig naar het onderscheid of juist de overlapping tussen de ondernemende vaardigheden en de (inter)persoonlijke vaardigheden.

In het algemeen wou de commissie graag meer inzicht krijgen in een aantal aspecten van het curriculum: welke leerlijnen fungeren als basis voor het curriculum en hoe verhoudt zich de specificiteit van de afstudeerrichtingen ten opzichte van het gemeenschappelijk DNA van de opleiding? De commissie was ook benieuwd naar de manier waarop internationale vaardigheden en competenties worden gewaarborgd en naar de plaats van duurzaamheid, ethiek en multidisciplinariteit in het curriculum. Ook de vertaling van het concept *civic university* binnen de opleiding droeg haar interesse weg.

Betreffende het academisch niveau wilde de commissie vooral peilen naar de concrete aanpak van de opleiding: hoe gaat ze om met de balans tussen dat academisch niveau en de praktijkgerichtheid die eigen is aan HW? Hoe verloopt in de praktijk de methodologische onderbouwing en de beoordeling van de masterproef en de stage? Hoe wordt het eindniveau getoetst van de eindcompetenties ondernemende en (inter)persoonlijke vaardigheden?

De commissie was ook benieuwd naar de manieren waarop de opleiding de interne en externe stakeholders concreet betreft bij de opleiding. Ze wou enerzijds peilen naar de formele en informele betrokkenheid van de studenten. Anderzijds wilde ze meer inzicht verwerven in de samenstelling en de werking van de Raad van Advies, om te onderzoeken hoe de opleiding het werkveld structureel betreft.

Ten slotte wilde de commissie graag meer weten over de ondersteuning die de opleiding de studenten biedt bij de stage en de masterproef en hoe zij die ondersteuning ervaren.

2.2 Dialoog met de opleiding

Op woensdag 17 april 2024 vond de dialoog met de opleiding plaats op de Campus Diepenbeek van de Universiteit Hasselt (hierna: UHasselt). De commissie heeft de gesprekken met alle stakeholders ervaren als constructief en open.

Ze had de kans om tijdens de verschillende gesprekken in te gaan op de stappen die de voorbije twee jaren gezet zijn. Ook richtte ze de blik samen met de stakeholders op de toekomst.

Een gedreven Onderwijsmanagementteam dat inzet op eigenaarschap

Tijdens de gesprekken kreeg de commissie de bevestiging van wat ze op basis van het ZER vaststelde, met name dat het hele team zich ingezet heeft om te werken aan de realisatie van de voorwaarden die in 2022 aan de opleiding gesteld waren. Het nieuw samengestelde Onderwijsmanagementteam (OMT), dat sinds het academiejaar 2022-2023 voor vier jaar aan de slag is, kwam op de commissie over als een **gedreven team** dat zich onder impuls van haar enthousiasmerende voorzitter ten gronde heeft gebogen over de voorwaarden en daarnaast ook de aanbevelingen zo goed mogelijk ter harte heeft genomen.

Bij de samenstelling is geopteerd voor een team van zes docenten (inclusief de voorzitter) die vanuit de verschillende vak- en onderzoeksgroepen hun rol vervullen. Andere OMT-leden zijn een docent van de KU Leuven (vermits de opleiding samen met de KU Leuven georganiseerd wordt), twee bachelor- en twee masterstudenten, de stafmedewerker onderwijs van de faculteit, een stafmedewerker van de centrale dienst Onderwijsbeleid en Kwaliteitszorg (OBKZ) en de studieloopbaanbegeleider.

Het feit dat het team het ZER samen heeft geschreven, is een uiting van het eigenaarschap en de gedragenheid die de commissie tijdens de vorige accreditatieprocedure heeft gemist. Dat eigenaarschap heeft de commissie als rode draad doorheen de gesprekken ervaren.

De leidinggevendenden gaven tijdens de dialoog aan dat er destijds nog sprake was van een zekere pioniersmentaliteit, die het team vandaag ontgroeid is. Dat uit zich ook in een andere vergadercultuur: het OMT vergadert nu structureel (elke maand), met een efficiënte aanpak en met een vast moment van terugkoppeling achteraf.

De decaan voegde toe dat het welslagen van deze opleiding ook van groot belang was voor de faculteit en het rectoraat. Ze hebben de opleiding dan ook de ruimte gegeven om aan de verbeterpunten te werken.

Ook wat de **strategieplannen** betreft is er nu sprake van eigenaarschap voor elk onderdeel. De verantwoordelijkheden werden aangescherpt, waardoor het strategieplan niet alleen een richtsnoer vormt van bovenaf maar tegelijk een uiting is van het **eigenaarschap** aan de basis.

Het verfijnen van het profiel van de opleiding was één van de grote werven van het strategieplan. De leidinggevendenden gaven aan dat het plan niet alleen focust op de voorwaarden of aanbevelingen die naar voren kwamen naar aanleiding van de accreditatie met beperkte geldigheidsduur, maar de algemene strategie van de opleiding voor ogen houdt. Uit de dialoog met de leidinggevendenden kwamen alvast een aantal strategische thema's naar boven waarover het team zich wil buigen: digitale en demografische trends, het bewaken van de instroom, afstandsonderwijs, het verhogen van de studentbetrokkenheid, internationalisering.

De realisatie van het strategieplan wordt mee opgevolgd door de dienst Onderwijsbeleid en Kwaliteitszorg (OBKZ) via jaargesprekken waarover wordt gerapporteerd aan de vicerector onderwijs. Driejaarlijks wordt een stand van zaken besproken op een dialoog tussen het instellingsbeleid en het facultaire beleid.

De commissie kon op basis van het ZER vaststellen dat de uitvoering van de diverse onderdelen van het strategieplan goed vordert. De dialoog bevestigde dat de stakeholders blijk geven van een hoge betrokkenheid bij het strategieplan. De commissie is dan ook van oordeel dat de opleiding voldoet aan de voorwaarde om het aangepaste strategieplan in voldoende mate, met voldoende daadkracht en met de nodige *sense of urgency* om te zetten in concreet beleid dat door alle stakeholders gedragen wordt.

Duidelijke verantwoordelijkheden binnen het docententeam

Voor de samenstelling van het docententeam werd gezocht naar **complementaire, specifieke vakinhoudelijke expertise**. Naast personeelsleden van UHasselt en docenten van de KU Leuven werkt de opleiding ook met **gastdocenten** en **gast sprekers**. De opleiding ging in op de aanbeveling uit het accreditatierapport om duidelijkheid te scheppen over de rekrutering, evaluatie en professionalisering van gastdocenten en gast sprekers. Ook vroeg de toenmalige commissie helderheid over het aantal studiepunten van de door hen gedoopte vakonderdelen.

Op basis van de vergelijkende tabel in het ZER kon de commissie vaststellen dat er terdege is nagedacht over de verschillen. Zo is een gast spreker verantwoordelijk voor één college in één opleidingsonderdeel (OPO), terwijl de gastdocent meerdere colleges in één OPO voor zijn rekening neemt. Ook op het vlak van selectie, professionalisering en evaluatie/kwaliteitsborging werden de verschillen helder in kaart gebracht. De commissie waardeert verder het feit dat voor elk college een coördinerend verantwoordelijke (CV) met academisch niveau 8 de eindverantwoordelijkheid draagt. De CV garandeert de academische onderbouw, bewaakt het academische niveau en geeft aan welke leerinhouden of leerdoelen de gastdocent via zijn les moet nastreven en evalueren. De docenten gaven tijdens de dialoog aan dat ze de cases die naar voren gebracht worden op voorhand willen inkijken en ook tijdens de sessies zelf aanwezig te zijn.

Ze benadrukten ook de grote meerwaarde van het werken met gastdocenten en -sprekers. Het binnenbrengen van reële *business cases* achten ze van groot belang, gegeven het profiel van de opleiding. Dat kan de commissie om die reden zeker onderschrijven.

De opleiding hecht niet alleen belang aan inhoudelijke kennis maar ook aan **didactische competenties**. Startende docenten en doctor-assistenten zijn binnen de faculteit Bedrijfs-economische Wetenschappen (BEW) verplicht tot het volgen van een professionaliserings-traject, erkend als Basiskwalificatie Onderwijs (BKO). Daarnaast is er een verplicht opleidingstraject (*start-to-teach*) voor leden van het Assisterend Academisch Personeel (AAP) en Bijzonder Academisch Personeel (BAP) met minstens 25% aanstelling die een structurele onderwijsopdracht hebben. Alle docenten – ook de gastdocenten – worden aangemoedigd om gebruik te maken van het UHasselt-brede opleidingsaanbod.

Een bijkomend professionaliseringsinitiatief is de onderwijsdag die de opleiding jaarlijks organiseert in samenwerking met de andere BEW-opleidingen. Er wordt een plenaire sessie georganiseerd rond een onderwijsgerelateerd onderwerp (bijvoorbeeld ChatGPT in het onderwijs in 2023), en elke opleiding krijgt de kans om een specifieke sessie in te vullen (bijvoorbeeld een brainstormsessie rond het vernieuwde profiel van HW in 2022).

Verfijning van de profilering: gestructureerde aanpak

Het verfijnen van het profiel van de opleiding was één van de voorwaarden die gesteld werden naar aanleiding van de accreditatie met beperkte geldigheidsduur. Gezien het belang

hiervan maakte de commissie graag gebruik van het locatiebezoek om met de verschillende gespreksgroepen uitgebreid in dialoog te gaan over dit thema. Haar focus lag daarbij niet alleen op het traject dat de voorbije twee jaar gelopen is en tot wat dat traject vandaag heeft geleid. De commissie was ook geïnteresseerd om in gesprek te gaan over de manieren waarop de opleiding het profiel in de toekomst ziet evolueren.

De opleiding had in het strategieplan 2021-2027 de verfijning van het profiel zelf als belangrijke strategische doelstelling geformuleerd. De noodzaak om scherper te profileren ten opzichte van de andere bedrijfseconomische opleidingen aan UHasselt was immers al gebleken uit focusgesprekken met studenten in 2019 en uit gesprekken met de visiecommissie in 2020 (onderdeel van de kwaliteitscyclus VISIO-O). De NVAO-commissie benadrukte in 2022 de urgentie van de verfijning van de profilering.

De opleiding heeft het afgelopen anderhalf jaar ingezet op de **verfijning van de profilering, vertrekkende vanuit haar missie en visie**. De commissie waardeert de **gestructureerde aanpak** die de opleiding gehanteerd heeft: ze ging stap voor stap op zoek naar de verfijning van het profiel en betrok daarbij de verschillende stakeholders. De afstemming met de verschillende OMT-voorzitters van de faculteit BEW om voldoende onderscheidend te zijn van de andere opleidingen en de structurele afstemming met de OMT-voorzitter van de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW) zijn voor de commissie belangrijke onderdelen van het gelopen proces.

Ook werden volgens de commissie studenten, alumni en het werkveld voldoende betrokken bij de profileringsoefening.

De commissie waardeert dat een aantal gesprekspartners het belang inziet van de consolidering van de profilering in de toekomst. Het blijvend monitoren van de noden van het werkveld in combinatie met het bewaken van het academisch niveau én het zorgen voor de nodige helderheid voor de studenten vraagt inderdaad een niet-aflatende inspanning, waartoe de commissie de opleiding sterk aanmoedigt.

Ondernemende vaardigheden zijn duidelijker gedefinieerd

Uit de profileringsoefening kwam naar voren dat de ondernemende vaardigheden nog steeds als een cruciaal onderdeel worden beschouwd van het profiel.

Dat het OMT vervolgens op zoek ging naar een **raamwerk** om te komen tot een eenduidige definitie van 'ondernemende vaardigheden' waardeert de commissie. De opleiding koos voor het Europese '**EntreComp**' model, waarvan de commissie kennis kon nemen via het ZER. Het model gaat uit van de kennis, vaardigheden en attitudes die mensen nodig hebben "om ondernemend te zijn en financiële, culturele of sociale waarde voor anderen te creëren".

Het kiezen voor een dergelijk model is in lijn met één van de aanbevelingen uit het accreditatierapport van 2022: de commissie had vastgesteld dat uiteenlopende definities van het begrip 'ondernemerschap' gehanteerd werden. Door te kiezen voor het EntreComp model is er sprake van een eenduidiger begrippenkader, waardoor 'ondernemerschap' aansluit bij de oorspronkelijke betekenis gegeven door de DLR en niet langer geïnterpreteerd kan worden als bijvoorbeeld *hands-on* of praktijkgericht zijn.

Het gekozen raamwerk maakt het volgens de commissie ook voor het werkveld duidelijker om de specificiteit van de handelswetenschapper ten opzichte van de TEW-er te definiëren: de eerste is vooral gekenmerkt door ondernemende vaardigheden, de tweede door strategische vaardigheden.

Wat voor de commissie, die ook de publieke informatie over de opleiding had doorgenomen, aanvankelijk minder duidelijk was, is of de nadruk daarbij ligt op het opstarten van een eigen bedrijf dan wel op het ondernemend zijn binnen een bestaand bedrijf.

Uit de dialoog bleek dat de opleiding niet per se ondernemers wil vormen. Ze richt zich op het opleiden tot '**ondernemende duizendpoot**'. De eigen onderneming wordt beschouwd als één

van de mogelijke beroepsuitwegen, maar de gesprekspartners gaven aan dat – buiten de student-ondernemers – weinigen meteen na het afstuderen ondernemer worden. De publieke informatie die de commissie had bekeken, dateerde van het moment dat het profileringstraject niet volledig afgerond was. De publieke informatie die momenteel in de maak is, zal het ondernemerschap binnen een bedrijf ('intrapreneurship') als eerste aan bod laten komen en zo de realiteit sterker weerspiegelen. De opleiding beoogt ook nog een verbeterslag te slaan wat betreft de formulering en de visuele voorstelling van de opleiding. De commissie onderschrijft de noodzaak en het belang hiervan.

De link tussen het EntreComp model en de eindcompetenties

Het EntreComp model gaat uit van drie competentiegebieden die, samen met de domeinspecifieke leerresultaten (DLR's) van HW, de basis vormen voor **drie nieuwe eindcompetenties** (EC's 15, 16 en 17).

Met het toevoegen van een derde EC speelt de opleiding in op een aanbeveling uit de accreditatie met beperkte geldigheidsduur. De toenmalige commissie stelde zich met name de vraag of twee specifieke EC's volstonden om de opleiding te onderscheiden van andere bedrijfseconomische opleidingen binnen de faculteit. Ze suggereerde tevens om de opleidingsspecifieke EC's uit te breiden met enkele kernaspecten waarvoor de opleiding wil gaan.

Uit de verfijning van het profiel kwam naar voren dat een afgestudeerde handelswetenschapper ook moet beschikken over de nodige **(inter)persoonlijke vaardigheden** om optimaal in een organisatie te kunnen functioneren. De opleiding vertaalde dit in een **bijkomende specifieke eindcompetentie** (EC 18), die draait om bijvoorbeeld communicatie, teamwerking, *mindset*. Voor de commissie was het enigszins verwarrend dat sommige aspecten ook voorkomen in het EntreComp model (bijvoorbeeld '*working with others*'). Ook uit de gesprekken met de studenten kwam naar voren dat zij niet altijd het onderscheid maken tussen de ondernemende en de (inter)persoonlijke competenties. De leidinggevendenden gaven aan dat de betreffende competenties complementair zijn: het zijn hefboomen die elkaar versterken.

Masterstudenten HW zijn vertrouwd met de (inter)persoonlijke competenties vanuit de bacheloropleiding: daar wordt op basis van een specifieke leerlijn aandacht besteed aan de ontwikkeling ervan. In het masterjaar moeten ze in staat zijn de (inter)persoonlijke vaardigheden zelfstandig toe te passen en te versterken, o.m. door een zelfanalyse te maken en een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) uit te werken. Studenten die doorstromen naar de master HW vanuit een andere opleiding bleken niet goed op de hoogte van het kader van de (inter)persoonlijke vaardigheden. De commissie raadt de opleiding dan ook aan dergelijke studenten attent te maken op het kader vanuit de bacheloropleiding, bijvoorbeeld aan de hand van de daar gehanteerde leidraad 'Soft skills voor ondernemers' (door de studenten omschreven als 'het groene boekje') en hen dit voldoende te laten assimileren.

Van EC's naar curriculum

Naast de controle van de relatie tussen de DLR's en de EC's heeft het OMT gecontroleerd of elke EC door minstens één opleidingsonderdeel per afstudeerrichting afgedekt wordt. De commissie kreeg tijdens de dialoog toelichting bij dit proces door de opleidingsverantwoordelijken en de OMT-leden. Ze gaven aan niet alleen nauwkeurig toegezien te hebben op eventuele overlapping of nodige aanvullingen, maar ook op het waarborgen van VKS-niveau 7 (zie verder).

De opleiding biedt de studenten de keuze tussen **vier afstudeerrichtingen**: Accountancy, Financiering en Fiscaliteit (AFF), Marketing Management (MM), Ondernemerschap en Management (O&M) en Supply Chain Management (SCM). Studenten krijgen per

afstudeerrichting een aantal specifieke opleidingsonderdelen aangeboden (30 studiepunten). Ook kiezen ze een opleidingsonderdeel (ter waarde van 6 studiepunten) uit een andere afstudeerrichting. Het programma wordt vervolledigd door de stage (9 studiepunten) en de masterproef (15 studiepunten). Dat betekent dat er voor de master HW geen gemeenschappelijke vakken zijn over de vier afstudeerrichtingen heen.

De commissie greep dan ook graag de kans om tijdens de dialoog beter te begrijpen hoe het overkoepelende DNA van de opleiding zijn beslag vindt in de verschillende afstudeerrichtingen. Concreet ging de commissie vooral in gesprek over de manier waarop de ondernemende vaardigheden en de (inter)persoonlijke vaardigheden verwerkt worden in de curricula.

Uit de gesprekken met de docenten kwamen heel wat voorbeelden naar voren van de manier waarop docenten uit de verschillende afstudeerrichtingen de **pijlers uit het EntreComp model** integreren in de opleidingsonderdelen. De docenten benadrukten dat ze telkens ook de nodige theorie aanreiken alvorens de studenten deze moeten toepassen in de praktijk, namelijk in functie van een bepaalde *businesscase*. Die theorie staat in eerste instantie in relatie tot de afstudeerrichting (bijvoorbeeld theorie over interne controle alvorens een *businesscase* bij Deloitte uit te voeren). De commissie kreeg heel wat mooie voorbeelden te horen. Het waren voor haar uitingen van de grondige oefening die docenten en OMT samen ondernomen hebben om de drie EC's betreffende ondernemende vaardigheden te verankeren in het curriculum. De commissie raadt de opleiding aan de geïntegreerde verankering van deze EC's ook voldoende expliciet te maken voor de studenten. Als de EC's duidelijk zichtbaar zijn voor hen kan er ook een groter bewustzijn groeien.

De docenten vermeldden dat ook theoretische kadering wordt meegegeven betreffende de **(inter)persoonlijke vaardigheden**. Als de studenten een opdracht in een team moeten uitvoeren, krijgen ze bijvoorbeeld theoretische kennis mee over (samen)werken in team. Dat gebeurt echter niet structureel. De opleiding maakte de keuze om de (inter)persoonlijke vaardigheden te koppelen aan de stage en niet (systematisch) aan inhoudelijke opleidingsonderdelen. Ze trekt daarbij vooral de kaart van de zelfanalyse door de student en de opmaak van een persoonlijk ontwikkelplan (POP), wat volgens haar het best tot zijn recht komt binnen de stage.

Voor de commissie leek er een tegenspraak te ontstaan tussen de het belang dat de opleiding hecht aan EC 18 en het feit dat deze EC alleen in de stage een vaste plek krijgt. Tijdens de stageperiode (goed voor 9 studiepunten) moet immers aan veel verschillende competenties gewerkt worden, waardoor de spoeling dunner dreigt te worden. Maar de commissie stelt zich vooral vragen over de groeimogelijkheden die studenten hebben op het vlak van hun (inter)persoonlijke vaardigheden: de tijd tussen de 'nulmeting' (de zelfanalyse door de student) en de evaluatie van het stageproject – inbegrepen de (zelf)evaluatie van de persoonlijke groei – is immers kort.

De commissie is op basis van bovenstaande elementen van oordeel dat een theoretische inbedding van de (inter)persoonlijke vaardigheden in een masteropleiding aanbeveling verdient. Daarnaast kan gedacht worden aan het uitvoeren van de nulmeting bij de aanvang van het masterjaar, wat de student zou toelaten gedurende het volledige jaar te werken aan zijn (inter)persoonlijke vaardigheden.

Academische gerichtheid op het vlak van aangebrachte inhouden

In het ZER geeft de opleiding aan dat ze bij de vertaling van de ondernemende vaardigheden uit het EntreComp model naar te bereiken EC's rekening heeft gehouden met het **niveau 7 van de Vlaamse kwalificatiestructuur (VKS)**. Omdat het inbouwen van voldoende waarborgen om aan dat niveau te voldoen één van de voorwaarden was uit de accreditatie met beperkte geldigheidsduur ging de commissie hierover uitgebreid in dialoog met de opleiding en de stakeholders. Het betrof enerzijds de aangebrachte wetenschappelijke inhouden en anderzijds de evaluatievormen.

De opleiding gaf aan dat het EntreComp model niet alleen om vaardigheden draait; het beoogt wel degelijk ook het overbrengen van kennis. De commissie vernam tijdens de gesprekken dat heel wat aandacht gaat naar het aanbrenge van **modellen, concepten en theorieën**. Dat was al grotendeels het geval, maar uit de screening van de verschillende opleidingsonderdelen door de docenten en het OMT kwamen een aantal aanpassingen voort. Het opleidingsonderdeel Actuele thema's in SCM werd bijvoorbeeld versterkt doordat studenten academische bronnen moeten toevoegen aan het portfolio. De academische reflectie die werd toegevoegd aan de stage is een ander voorbeeld van versterking van het academisch niveau. De opleiding gaf ook aan na afloop van het lopende academiejaar te zullen evalueren op welke manier de academische reflectie op voldoende wijze aanwezig is. De commissie ondersteunt dit voornemen en raadt de opleiding aan stil te staan bij de gevolgen die ontwikkelingen op het vlak van artificiële intelligentie (AI) kunnen hebben op het vlak van (zelf)reflectie.

Het OMT maakte naar aanleiding van de screening van de OPO's een inventaris op van de **bronnen** waarvan men in de verschillende opleidingsonderdelen gebruikmaakt. Er wordt nu op toegezien dat de academische literatuur – die voorheen niet altijd was opgenomen onder verplichte literatuur of niet als zodanig in de studiegids vermeld stond – een meer prominente plaats inneemt. De commissie raadt de opleiding aan het onderscheid tussen verplichte literatuur (die getoetst zal worden) en aanbevolen literatuur (die niet getoetst zal worden) goed te bewaken, gezien het grote belang hiervan voor de student. Naast handboeken en papers tracht de opleiding waar mogelijk ook het **eigen onderzoek** te integreren in de OPO's.

De commissie ging ook met **studenten en werkveld** in gesprek over de academische gerichtheid. De studenten gaven aan dat ze heel wat nieuwe kennis meekrijgen in het masterjaar: bij elk vak ligt de focus eerst op de theorie, nadien toetsen ze af aan de praktijk. Er wordt hen gevraagd wetenschappelijke papers te analyseren en ze worden er nadien op getoetst.

De commissie raadt de opleiding aan om te verkennen waar de opeenvolging theorie-toepassing kan losgekoppeld worden, bijvoorbeeld door studenten academische bronnen met elkaar te laten vergelijken, los van de toepassing ervan. Op die manier worden ze uitgedaagd om ook op een abstracter niveau wetenschappelijke bronnen tegen elkaar af te zetten en hierbij hun academische vaardigheden te versterken.

Het werkveld gaf blijk van een grote tevredenheid over de academische kwaliteiten van stagiairs en afgestudeerden. Naast het feit dat handelswetenschappers beschikken over de door hen gewaardeerde *soft skills* zijn zij volgens het werkveld in staat te redeneren op een academisch niveau. Ze maken gebruik van hun academische kennis en kunnen tegelijk snel schakelen in functie van de behoeften van het werkveld. Of zoals een werkveldpartner het verwoordde: ze leggen heel snel de brug tussen hun academische kennis en het werkveld.

De opleiding wees er verder op dat het een van de doelstellingen is van het strategieplan om de aanwezigheid van de EC's en de academische gerichtheid jaarlijks te bekijken, zeker als er indicaties zijn dat een OPO zou wijzigen. Het proces dat hiervoor geïnstalleerd is, met korte lijnen tussen docenten en het OMT, zou hen moeten toelaten snel aanpassingen te doen. De commissie onderschrijft het belang van deze jaarlijkse screening.

Academische gerichtheid op het vlak van evaluatie

Het inbouwen van voldoende waarborgen om aan het academisch niveau te voldoen had ook betrekking op de evaluatie. De screeningsoefening die docenten en OMT ondernemen hebben, bracht volgens de opleiding meer lacunes naar voren op het vlak van evaluatie dan wat inhoudt betreft. Door de grondige screening is de toetsing verder **verfijnd en geëxpliciteerd**. De commissie kon dat ook vaststellen op basis van de EC-matrix.

De commissie kreeg de kans om tijdens de dialoog voorbeelden te vernemen van de manier waarop de **ondernemende EC's** getoetst worden in de verschillende afstudeerrichtingen. De **(inter)persoonlijke vaardigheden** worden getoetst binnen de vakinhoudelijke OPO's. Als deze vaardigheden aan bod komen (bijvoorbeeld presenteren, in groep werken), dan geven docenten hierover feedback aan de studenten. Ze gaven aan hierin niet per se onderlegd of geprofessionaliseerd te worden en vooral terug te vallen op opgedane ervaringen. De commissie wil haar bezorgdheid hierover uiten; ze meent dat docenten didactische ondersteuning nodig hebben bij het integreren en toetsen van (inter)persoonlijke vaardigheden (op academisch niveau) en raadt de opleiding met de nodige aandring aan hiervoor de gepaste professionalisering te voorzien.

Zoals eerder vermeld gebeurt de toetsing van het **eindniveau** van de **(inter)persoonlijke vaardigheden** binnen het stageproject. Op basis van de dialoog vernam de commissie dat vooral de groei van de student wordt beoordeeld – niet iedereen kan immers tot op hetzelfde niveau van (inter)persoonlijke vaardigheden evolueren – maar dat hoe dan ook een minimumniveau geldt. Daarnaast begrijpt de commissie dat ook de 'reflectie' door de student op de ontwikkeling van zijn (inter)persoonlijke vaardigheden aandacht krijgt. Het verdient evenwel aanbeveling de evaluatie, op basis van de verwachtingen over deze reflectie, duidelijk te omschrijven.

De **evaluatie van het stageproject** bestaat uit verschillende onderdelen: de schriftelijke rapportering (60 %), het POP (20 %), de mondelinge verdediging (10 %) en het proces (10 %). Aan de schriftelijke rapportering werd in het kader van de voorwaarde over het waarborgen van de academische gerichtheid een academisch onderbouwde reflectie toegevoegd. Het doel is dat de student een link legt tussen het stageproject en twee bedrijfseconomische theoretische kaders of concepten en er vervolgens een kritische academische reflectie op formuleert. Door studenten waar mogelijk te laten begeleiden door onderzoekers met een expertise die aanleunt bij het stageproject maakt de opleiding een extra koppeling met bepaalde theoretische en academische kaders.

De commissie kon ook in gesprek gaan over de manier waarop de opleiding de **academische kwaliteit van de stageplaats** waarborgt. Ze verwees naar een proces dat uitgeschreven werd en waarop de interne stagebegeleiders zich kunnen baseren; zo zijn meeloopstages voor handelswetenschappers uitgesloten (terwijl ze voor studenten TEW wel kunnen). De stagebegeleiders maakten zelf gewag van een A-, B-, C-systeem dat zij hanteren om de geschiktheid van stageprojecten te beoordelen; ze baseren zich daarbij niet op uitgewerkte criteria maar vooral op hun eigen academische expertise en op het feit dat ze de bedrijven goed kennen. Uit de dialoog met de studenten kwam naar voren dat de stagebegeleiders waakzaam zijn voor de academische kwaliteit; zij sturen bijvoorbeeld de formulering van het managementvraagstuk bij om het gewenste academische denkniveau te behalen. De commissie heeft er vertrouwen in dat de opleiding waakt over de academische kwaliteit van de stageprojecten. Wel raadt ze aan criteria te omschrijven ter onderbouwing van het hierboven beschreven A-, B-, C-systeem; ze meent dat dit de homogeniteit en het bewustzijn zal versterken en ook studenten en stagebedrijven houvast zal bieden.

De commissie ging ook nader in op de **academische onderbouwing van de masterproef**. De opleiding verwees naar het feit dat de aanpak van de masterproef gelijklopend is binnen de faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen en dat het Facultair bureau onderwijs de academische verankering mee bekijkt. Betreffende het proces en de beoordeling van de masterproef werden geen wijzigingen doorgevoerd ten opzichte van de accreditatie met beperkte geldigheidsduur, wat ook geen voorwaarde of aanbeveling was. De evaluatie van de masterproef bestaat uit drie delen. Het schriftelijke rapport krijgt het grootste gewicht in de eindevaluatie (70 %) en wordt beoordeeld door de promotor en een intern jurylid. Dit intern jurylid is iemand die onderzoek voert in hetzelfde domein. De mondelinge verdediging (20 %) gebeurt door het interne jurylid en twee externe juryleden uit het werkveld. De promotor beoordeelt het proces dat de student doorlopen heeft (10 %).

De commissie komt op basis van het beschreven proces, de dialoog en de masterproeven die ze kon inkijken tot de conclusie dat de opleiding het academisch niveau van de masterproeven voldoende bewaakt. Gezien de context van snelle evoluties binnen Artificiële Intelligentie (AI) raadt ze de opleiding aan de academische gerichtheid van de masterproef en de benodigde academische competenties van de studenten van dichtbij te blijven opvolgen. Ze vindt het alvast positief dat de opleiding tools als ChatGPT wil omarmen en er professionaliseringsinitiatieven voor docenten aan koppelt. De commissie hoopt dat de opleiding de 'geletterdheid' met betrekking tot deze tools ook een duidelijke plaats geeft in OPO's die voorbereiden op de masterproef en dat zij oog heeft voor de gevolgen voor de evaluatie van de met de masterproef beoogde leerdoelen.

Duurzaamheid, ethiek, leiderschapsvaardigheden en multidisciplinariteit

Na het introduceren van de herwerkte eindcompetenties heeft het OMT in kaart gebracht of ook de competenties rond ethiek en duurzaamheid volledig worden afgedekt en beoordeeld. Ze komt daarmee tegemoet aan een van de aanbevelingen uit de accreditatie met beperkte geldigheidsduur.

Wat **duurzaamheid** betreft stelden ze bijvoorbeeld vast dat deze component (die samen met ethiek deel uitmaakt van EC 12) niet summatief werd geëvalueerd binnen de plichtvakken van Marketing Management. Vanaf het lopend academiejaar is de summatieve toetsing opgenomen in de EC-matrix.

De docenten vermeldden dat dit onderwerp recent nog werd besproken door het OMT. Ze gaven aan er in hun lessen wel degelijk aandacht aan te besteden, maar ze benoemen het niet steeds.

De opleiding hanteert drie dimensies van duurzaamheid: economisch, ecologisch of sociaal. Studenten en alumni gaven de commissie een aantal voorbeelden van duurzaamheid vanuit de verschillende afstudeerrichtingen. Ook vermeldden sommigen voorbeelden die veeleer bij het thema '**ethiek**' aansluiten, wat inderdaad in heel wat gevallen nauw aanleunt bij duurzaamheid.

De commissie sluit zich aan bij het voornemen van de opleiding om duidelijk te benoemen – zowel voor zichzelf als voor haar diverse partners – waar duurzaamheid en ethiek aan bod komen en getoetst worden. Het zal leiden tot een meer helder beeld van waar EC 12 aan bod komt en wellicht ook tot een groter bewustzijn bij de studenten.

De aanbeveling uit de accreditatie met beperkte geldigheidsduur vermeldde ook de **leiderschapsvaardigheden**. De commissie vroeg de opleiding met name om een effectief beleid te voeren om het aspect leiderschapsvaardigheden te integreren binnen de opleiding, vermits deze vaardigheden – naast duurzaamheid en ethiek - als een speerpunt werden benoemd. De opleiding formuleert het in EC 4 als volgt: "Een afgestudeerde van de master Handelswetenschappen werkt samen in een team en toont leiderschapsvaardigheden met het oog op de **multidisciplinaire benadering** van een bedrijfseconomisch probleem."

De commissie ging hierover in gesprek met de werkveldvertegenwoordigers. Zij gaven aan dat de studenten en afgestudeerden wel degelijk breder georiënteerd zijn dan hun eigen vakgebied. Ook weten ze dat ze extra kennis kunnen opzoeken of hoe ze er binnen de organisatie naar op zoek kunnen gaan. De commissie ondersteunt initiatieven om deze vaardigheden structureel en zichtbaar in de opleiding te verankeren.

Sterke inbedding in het regionale ecosysteem mag duidelijke visie over internationalisering niet in de weg staan

UHasselt positioneert zich expliciet als *civic university*, waardoor dat aspect ook terugkomt in de missie en de visie van de master HW. De commissie kon hierover tijdens het locatiebezoek in gesprek gaan met de opleiding, het werkveld, alumni en studenten.

De opleiding benadrukte dat de notie *civic university*, zoals door haar begrepen, betekent dat ze in sterke mate ingebed is in het **regionale ecosysteem**. Dat is een bewuste keuze die samenhangt met de maatschappelijke relevantie waarvoor de opleiding staat. Zo zal ze in het curriculum in sterke mate inzetten op bijvoorbeeld KMO-management en familiebedrijven en minder inzetten op *corporate finance*, vermits grote, internationale bedrijven amper aanwezig zijn in het ecosysteem.

Ook voor (fundamenteel) onderzoek werkt men zoveel mogelijk samen met bedrijven uit de regio. De leidinggevenden vermeldde als voorbeeld een grote milieu-economische studie over luchtvaart in samenwerking met de regio.

De gesprekpartners gaven aan dat ze ook beducht zijn voor een *braindrain* – wat zich bij de handelwetenschappers vooralsnog niet voordoet – en dat ze daar bij het uittekenen van het (programma)beleid oog voor hebben.

Het werkveld beaamde dat er veel interactie is met de opleiding, met de stages als centrale factor. Maar ook na de stages houden afgestudeerden vaak contact, waardoor sprake is van een netwerk. De studenten zelf noemden het geïntegreerd zijn in de omgeving een belangrijk element van hun opleiding. De commissie onderschrijft het belang van een levend, structureel netwerk.

Voor de commissie kwam uit de dialoog naar voren dat de opleiding een mooie, eigen vertaling maakt van het concept *civic university*.

Ze wilde graag weten op welke wijze de beoogde regionale verankering zich verhoudt tot het aspect **internationalisering**. In de accreditatie met beperkte geldigheidsduur formuleerde de commissie als aanbeveling dat de opleiding de internationaliseringsstrategie concreet zou maken en ze op korte termijn zou implementeren.

De opleiding verwoordde in het ZER de intentie om door een herschikking van het curriculum een internationale uitwisseling in het tweede semester van de masteropleiding mogelijk te maken. In afwachting daarvan voegde ze aan het curriculum de mogelijkheid toe voor een internationale stage.

Uit de dialoog bleek dat de opleiding recent stappen heeft gezet om een **internationale stage** te faciliteren. De studenten worden geïnformeerd over de mogelijkheden, de opleiding zorgt ervoor dat administratieve of juridische hordes genomen worden, en er is een digitaal alternatief voor alle OPO's van het tweede semester. Studenten kunnen terecht bij een interne coördinator en de vaste docenten van de opleiding begeleiden de stage. Er is bovendien bereidheid om het internationaal netwerk uit te breiden door een database op te stellen van potentiële bedrijven en door partnerschappen aan te gaan.

Niettegenstaande de opleiding de steun lijkt te hebben gewend en maatregelen neemt, is er dit academiejaar slechts één student die een internationale stage onderneemt. Ook in de gesprekken met alumni en studenten merkte de commissie weinig animo om internationale ervaringen op te doen.

De opleiding gaf aan dat internationalisering geen hoofdprincipe vormt van de profilering: het gaat om een mogelijkheid, **geen speerpunt**. Tegelijk uitte ze het besef dat een ondernemer van vandaag *de facto* een internationale ondernemer is.

Een volledige uitwisseling op het getouw zetten binnen dit eenmalige masterjaar beschouwt de opleiding niet als realistisch, onder meer omwille van de ontbrekende financiering.

In de OPO's wordt het internationale perspectief wel geïntegreerd door internationale literatuur te hanteren en, naar de opleiding aangeeft, door internationale gastdocenten in te schakelen. Sommige afstudeerrichtingen hebben internationaal georiënteerde plichtvakken (bijvoorbeeld International Marketing bij MM), waarbij soms wordt samengewerkt met Erasmusstudenten die op de campus aanwezig zijn.

De commissie stelde enerzijds een wil tot internationalisering vast, uitgaande van het belang hiervan voor de hedendaagse ondernemer. Anderzijds zijn er op vandaag nog weinig concrete

en structurele uitingen van het internationaliseringsbeleid. De commissie wil de opleiding daarom aanbevelen een **duidelijke visie** te ontwikkelen met betrekking tot internationalisering, een **consistent beleid** te ontwikkelen om die visie uit te voeren, de effecten ervan minutieus op te volgen en waar nodig bij te sturen. De internationale stage kan één van de componenten zijn van een dergelijk beleid, maar hoort volgens de commissie in een bredere benadering te worden geïntegreerd.

Stakeholdermanagement in functie van kwaliteitsborging

De opleiding vindt de input van **studenten** in het kader van kwaliteitsborging belangrijk. De UHasselt voorziet online onderwijsbeoordelingen waarbij elk opleidingsonderdeel tweejaarlijks geëvalueerd wordt. Het OMT bespreekt systematisch de resultaten van deze bevestigingen en stemt waar nodig af met de docent van het opleidingsonderdeel. Elementen die voor verbetering vatbaar zijn, worden omgezet in actiepunten. Wanneer een docent niet voldoet, wordt dat opgevolgd binnen de opleiding of – in meer ernstige gevallen – via de centrale diensten.

De OMT-leden gaven aan samen met de dienst Onderwijsbeleid en Kwaliteitszorg op zoek te zijn naar verbeteringsmaatregelen om de lage responsgraad van de digitale bevestigingen aan te pakken – overigens een universiteitsbreed probleem.

De gesprekspartners wezen erop dat heel wat nuttige feedback tot bij de docenten en het OMT komt via de evaluatievergaderingen ('focusgesprekken') die halverwege de onderwijsperiode plaatsvinden. Deelnemers aan deze vergaderingen zijn de OMT-voorzitter, de studieloopbaanbegeleider, studenten en docenten.

De studenten die de commissie kon spreken gaven aan dat ze dicht bij het opleidingsteam staan. Ze noemen hun professoren aanspreekbaar en gedreven, ook door een wens tot verbeteren. De studenten kennen ook de OMT-leden, die ze beschouwen als belangrijke vertegenwoordigers van hun belangen.

De opleiding tracht de betrokkenheid van de studenten te verhogen door de opstart van het zogenaamde 'buddyproject' (vanaf academiejaar vanaf 2021-2022). Studenten uit de hogere jaren van de bachelor- en de masteropleiding delen hun ervaringen met nieuwe eerstejaarsstudenten en met internationale studenten. De buddywerking heeft mogelijk als bijkomend effect dat beginnende studenten meer deelnemen aan de formele participatiestructuren.

Eén van de strategische doelstellingen van de opleiding betreft het toebedelen van een actievere rol aan **externe stakeholders**. Ze wil daarmee de, weliswaar nuttige, contacten die er zijn in het kader van de stages en de gastcolleges aanvullen. Dat wil ze bereiken door de oprichting van de **Raad van Advies** die jaarlijks samenkomt.

De Raad heeft een klankbordfunctie en zal zich uitspreken over bijvoorbeeld het onderwijsaanbod, trends in het werkveld, *community building*. In de Raad zijn de vier afstudeerrichtingen vertegenwoordigd. De seniorprofielen in de Raad zijn geen alumni van HW maar mogelijk wel van UHasselt. Verder zijn er werkveldpartners vanuit het netwerk van de docenten. De Raad kwam voor het eerst samen in januari 2024; en vervolgoverleg is gepland voor oktober 2024.

De commissie vindt het positief dat de Raad van Advies werd geïnstalleerd. Wel wil ze aanraden om voor de samenstelling ervan breed genoeg te rekruteren, zodat ook stemmen die wat verder afstaan – zo mogelijk ook op regionaal vlak – van de opleiding en de instelling worden gehoord en het blikveld wordt verruimd. Daarenboven is het belangrijk dat het structureel functioneren van de Raad van Advies door de opleiding wordt bestendig en dat de reflecties die uit de Raad naar voren komen duidelijk worden afgewogen bij de beleidsvoering van het programmateam.

De opleiding wil ook inzetten op een structurele wisselwerking met de **HW-alumni**. Vanuit de faculteit werd een stafmedewerker aangeworven die vanaf mei 2024 de alumni - en *community*-werking van alle opleidingen zal ondersteunen.

Vanuit de dialoog met studenten en alumni kwam de suggestie naar voren om ruim in te zetten op verbinding en bij activiteiten zowel studenten als alumni te betrekken, uit alle afstudeer-richtingen.

De commissie waardeert de stappen die de opleiding zet en raadt haar aan de alumniwerking met prioriteit op gang te trekken.

Het blijvend monitoren van wijzigingen in het curriculum en de noden van het werkveld, in combinatie met het bewaken van het academisch niveau én het zorgen voor de nodige helderheid voor de studenten vraagt een niet-aflatende inspanning. De commissie raadt aan volop de externe blik van *peers* en deskundigen binnen te halen en (ook) daardoor met een voldoende zelfkritische houding naar de opleiding te blijven kijken. De commissie waardeert immers de stappen die de opleiding zette, maar het werk mag – in het bijzonder op dit moment – niet stilvallen. Om een verdere groei te realiseren, is een constructief-kritische blik als basis voor zelfsturing onontbeerlijk.

3 Oordeel

De door de NVAO aangestelde commissie die onderzoek voerde naar de kwaliteit van de opleiding Master in de Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt beoordeelt de kwaliteit van de opleiding als voldoende en brengt daarom aan de NVAO een positief advies uit met betrekking tot accreditatie.

De commissie is van oordeel dat de opleiding op voldoende wijze tegemoet komt aan de drie voorwaarden die gesteld werden naar aanleiding van de accreditatie met beperkte geldigheidsduur. Ze heeft vastgesteld dat het hele opleidingsteam, aangestuurd door het nieuw samengestelde OMT, zich ingezet heeft om te werken aan de voorwaarden en daarnaast ook de aanbevelingen zo goed mogelijk ter harte heeft genomen.

De commissie kon kennismaken met een gedreven team van vakexperten dat blijkt geeft van eigenaarschap. De opleiding hecht niet alleen belang aan inhoudelijke kennis maar ook aan didactische startcompetenties, en biedt daarvoor de nodige professionaliseringstrajecten aan. In antwoord op een aanbeveling uit de accreditatie met beperkte geldigheidsduur zorgde de opleiding voor helderheid over de rekrutering, evaluatie en professionalisering van gastdocenten en gastsprekers binnen het docententeam.

Ook wat de strategieplannen betreft is er nu sprake van eigenaarschap voor elk onderdeel. De verantwoordelijkheden werden aangescherpt, waardoor het strategieplan niet alleen een richtsnoer vormt van bovenaf maar tegelijk een uiting is van het eigenaarschap aan de basis. De commissie is daarom van oordeel dat de opleiding voldoet aan de voorwaarde om het aangepaste strategieplan in voldoende mate, met voldoende daadkracht en met de nodige *sense of urgency* om te zetten in concreet beleid dat door alle stakeholders gedragen wordt.

Het verfijnen van het profiel van de opleiding was één van de grote werven van het strategieplan. In de accreditatie met beperkte geldigheidsduur wordt via een aan de opleiding gestelde voorwaarde de urgentie benadrukt van de verfijning van de profilering en de communicatie van het verfijnde profiel naar de stakeholders.

De commissie waardeert de gestructureerde aanpak die de opleiding gehanteerd heeft om het voorbij anderhalf jaar het profiel te verfijnen op basis van haar missie en visie. De opleiding betrok daarbij op voldoende wijze alle stakeholders en zorgt voor een helderdere communicatie over het verfijnde profiel. De commissie merkte zowel bij het werkveld als bij de studenten een grote tevredenheid op over het profiel en de competenties van de handelswetenschapper.

De voorwaarde betreffende het verfijnen van het profiel omvatte ook de vraag om te onderzoeken of twee specifieke EC's volstaan om de opleiding te onderscheiden van andere bedrijfseconomische opleidingen binnen de faculteit. De opleiding formuleerde drie EC's rond het centrale concept 'ondernemende vaardigheden'.

Daarenboven ging ze in op de aanbeveling om het begrip 'ondernemerschap' meer helder te definiëren. Door het Europese Entrecomp model te hanteren als raamwerk is er volgens de commissie sprake van een eenduidiger begrippenkader, waardoor 'ondernemerschap' aansluit bij de oorspronkelijke betekenis gegeven door de DLR.

De opleiding voegde ook een bijkomende EC toe rond (inter)persoonlijke vaardigheden. De commissie begrijpt dat deze vaardigheden – naast de ondernemende vaardigheden – een relevant onderdeel uitmaken van het profiel van de handelswetenschapper. Het kostte haar echter moeite om te achterhalen welke plaats deze EC inneemt in de inhoudelijke invulling van het curriculum: er is sprake van het aanbieden van theorie, maar dat gebeurt niet structureel. Het creëren van groei in (inter)persoonlijke vaardigheden en de toetsing ervan vindt plaats binnen het stageproject, waarbij de tijd tussen de zelfanalyse door de student en de evaluatie beperkt is. De commissie raadt de opleiding dan ook aan te onderzoeken hoe ze de (inter)persoonlijke vaardigheden sterker in het gehele curriculum kan verankeren en de docenten voldoende kan ondersteunen in het realiseren van wat beoogd wordt.

Omdat de vier afstudeerrichtingen geen gemeenschappelijke plichtvakken hebben, was de commissie op zoek naar leerlijnen die het curriculum voor haar inzichtelijker zouden kunnen maken. De commissie waardeert de manier waarop de opleiding heeft gecontroleerd of elke EC door minstens één OPO per afstudeerrichting afgedekt wordt. Niettemin beveelt ze de opleiding aan om beter inzichtelijk te maken wat de gemeenschappelijke grondslag is van de opleiding over de vier afstudeerrichtingen heen. Ze vraagt hierbij het definiëren van leerlijnen te overwegen, zodat de verankering van de eindcompetenties – en in het bijzonder de ondernemende en (inter)persoonlijke vaardigheden – zichtbaarder worden binnen de vier afstudeerrichtingen. Ook de plaats van duurzaamheid, ethiek en leiderschapsvaardigheden in het curriculum kan hierdoor duidelijker worden.

Het inbouwen van voldoende waarborgen om te voldoen aan het academisch niveau (VKS 7) was eveneens een voorwaarde in de accreditatie met beperkte geldigheidsduur. Het betrof zowel de wetenschappelijke inhoud als de evaluatievormen. Op basis van haar onderzoek is de commissie van oordeel dat de opleiding voldoet aan deze voorwaarde. De opleiding onderwierp de inhoud van de OPO's aan een grondige screening en deed de nodige aanpassingen. Ze benadrukt in sterkere mate het gebruik van bronnen en voegde het schrijven van een academische kritische reflectie toe aan het stageproject. Het strategieplan voorziet ook dat de opleiding de aanwezigheid van de EC's en de academische gerichtheid jaarlijks bekijkt, zeker als er indicaties zijn dat een OPO zou wijzigen. De commissie waardeert verder dat de verantwoordelijkheden van gastdocenten en -sprekers duidelijk omschreven werd, waarbij elk vak gecoördineerd wordt door iemand met een academische achtergrond.

De screening van de evaluatiepraktijk door de opleiding bracht een aantal lacunes naar boven die inmiddels werden aangepakt. De commissie beoordeelt ook de evaluatie van het stageproject als positief, en ze waardeert de manier waarop de opleiding de academische kwaliteit van de stageplaats waarborgt. Wel raadt ze aan criteria uit te schrijven ter onderbouwing van het A-, B-, C-systeem dat ze hanteert om de geschiktheid van stageprojecten te beoordelen. Verder oordeelt de commissie dat de opleiding het academisch niveau van de masterproeven voldoende bewaakt. Omwille van de snelle evoluties binnen AI raadt ze de opleiding wel aan het waarborgen van de academische gerichtheid van de masterproef en de (valide toetsing van de) benodigde academische competenties van de studenten van dichtbij te blijven opvolgen.

Het werkveld gaf blijk van een grote tevredenheid over de academische kwaliteiten van stagiairs en afgestudeerden. Ze maken gebruik van hun academische kennis en kunnen snel schakelen in functie van de behoeften van het werkveld.

In de accreditatie met beperkte geldigheidsduur formuleerde de commissie als aanbeveling dat de opleiding de internationaliseringsstrategie concreet zou maken en ze op korte termijn zou implementeren. De opleiding biedt inmiddels de mogelijkheid aan tot het opnemen van een buitenlandse stage en communiceert daar helder over. De belangstelling voor buitenlandse ervaring is (voorlopig) echter klein bij studenten, alumni en werkveld. Ook de opleiding geeft aan internationalisering niet te beschouwen als een speerpunt, hoewel ze het belang van een internationale blik voor de hedendaagse ondernemer wel onderkent. Met het oog op meer duidelijkheid voor alle stakeholders beveelt de commissie de opleiding aan om een duidelijke visie met betrekking tot internationalisering te ontwikkelen en om deze visie consistent en met kracht uit te voeren. Een duidelijke visie betreffende internationalisering vormt tegelijkertijd een mooie aanvulling op de regionale inbedding van de opleiding in het kader van de *civic university*. Een concept dat volgens de commissie een heldere vertaling kreeg binnen de opleiding.

Eén van de strategische doelstellingen van de opleiding betreft het toebedelen van een actievere rol aan externe stakeholders. De commissie vindt het positief dat daartoe een Raad

van Advies werd geïnstalleerd. Wel wil ze aanraden om voor de samenstelling ervan breed genoeg te rekruteren, zodat ook stemmen die wat verder afstaan van de opleiding en de instelling worden gehoord en het blikveld wordt verruimd, en de structurele raadpleging ervan te waarborgen.

Het blijvend monitoren van wijzigingen in het curriculum en de noden van het werkveld, in combinatie met het bewaken van het academisch niveau én het zorgen voor de nodige helderheid voor de studenten vraagt een niet-aflatende inspanning. De commissie raadt aan volop de externe blik van *peers* en deskundigen binnen te halen en (ook) daardoor met een zelfkritische houding naar de opleiding te blijven kijken, veranderingen te monitoren en hierop met daadkracht in te spelen.

De commissie formuleert op basis van het gevoerde onderzoek de onderstaande aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geenszins afbreuk aan de positieve punten die ze identificeerde noch aan het positief advies.

- Maak inzichtelijk wat de gemeenschappelijke grondslag is van de opleiding over de vier afstudeerrichtingen heen. Overweeg hierbij het definiëren van leerlijnen, zodat de verankering van de eindcompetenties – en in het bijzonder de ondernemende en (inter)persoonlijke vaardigheden – zichtbaarder worden binnen de vier afstudeerrichtingen. Ook de plaats van duurzaamheid, ethiek en leiderschapsvaardigheden in het curriculum kan hierdoor duidelijker worden.
- Zorg voor inhoudelijke en didactische ondersteuning van docenten met het oog op een gelijkmatige integratie in de opleidingsonderdelen en een gelijkgerichte toetsing van de (inter)persoonlijke vaardigheden.
- Ontwikkel een duidelijke visie met betrekking tot internationalisering en een consistent beleid om die visie met slagkracht uit te voeren. De internationale stage kan één van de componenten zijn van een dergelijk beleid.
- Zet volop in op het binnenhalen van de externe blik en de eventuele kritische stem ter ondersteuning van de eigen reflectie op de opleiding, zodat het positieve proces dat de opleiding gelopen heeft op het vlak van profilering en (academische) invulling van de curricula niet stilvalt.

Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding

Instelling	Universiteit Hasselt
Naam opleiding	Master in de Handelswetenschappen
Niveau en oriëntatie	masterniveau
(Bijkomende) titel	Master of Science in de Handelswetenschappen
(Delen van) studiegebied(en)	Handelswetenschappen en bedrijfskunde
Afstudeerrichtingen	<ul style="list-style-type: none"> • Accountancy, Financiering en Fiscaliteit (AFF) • Marketing Management (MM) • Ondernemerschap en Management (O&M) • Supply Chain Management (SCM)
Opleidingstrajecten voor werkstudenten, voltijds/deeltijds trajecten, dag-/avondonderwijs, onderscheiden vormen van diplomering	/
De vestiging waar de opleiding wordt aangeboden	Hasselt
Onderwijstaal	Nederlands
Studieomvang (in studiepunten)	60
(Delen van) studiegebied(en)	Bedrijfseconomische Wetenschappen (BEW)

Bijlage 2: Opleidingspecifieke leerresultaten

De opleiding heeft de DLR's vertaald in 18 eindcompetenties (EC's):

Een afgestudeerde van de master Handelswetenschappen:

1. Past verworven kennis zelfstandig toe.
2. Neemt initiatief en verantwoordelijkheid om bij te dragen aan waardecreatie voor een organisatie.
3. Volgt actief evoluties op in de bedrijfseconomische wetenschappen en praktijken.
4. Werkt samen in een team en toont leiderschapsvaardigheden met het oog op de multidisciplinaire benadering van een bedrijfseconomisch probleem.
5. Communiceert helder en correct schriftelijk en mondeling in zowel de opleidingstaal en minstens één andere taal, binnen een bedrijfs- en academische context, en indien nodig aangevuld met visuele ondersteuning.
6. Toont zelfstandigheid bij het uitvoeren van een literatuurstudie.
7. Toont zelfstandigheid bij het opstellen van een onderzoeksplan.
8. Toont zelfstandigheid bij het implementeren van wetenschappelijke onderzoeksmethoden.
9. Toont zelfstandigheid bij het analyseren, interpreteren en evalueren van onderzoeksresultaten en rapporteert hierover.
10. Integreert het perspectief van stakeholders bij het nemen van beslissingen in een organisatie.
11. Formuleert verbetervoorstellen voor de bedrijfsvoering, rekening houdend met de regionale en/of (inter)nationale beleids- en bedrijfscontext.
12. Reflecteert vanuit een ethisch en duurzaamheidsperspectief over de bedrijfsvoering.
13. Kan complexe managementvraagstukken op een kritische en academisch onderbouwde manier beantwoorden, rekening houdend met verschillende functionele management-domeinen.
14. Kan diepgaande academische inzichten uit organisatie- en managementwetenschappen en relevante ondersteunende en/of aanverwante wetenschappen toepassen bij het analyseren van complexe managementvraagstukken en het formuleren van adviezen.
15. Denkt creatief na met het oog op het genereren van opportuniteiten die waarde creëren voor een organisatie, de maatschappij of het domein van de organisatie- en managementwetenschappen.
16. Ontwikkelt een plan van aanpak voor bedrijfseconomische of maatschappelijke uitdagingen, waarin mogelijke risico's en onzekerheden in rekening worden gebracht.
17. Beheert de nodige (im)materiële middelen om onderbouwd advies te kunnen geven in functie van een bedrijfseconomische of maatschappelijke uitdaging.
18. Reflecteert over sterke en zwakke (inter)persoonlijke vaardigheden en neemt vervolgens actie om deze vaardigheden verder te ontwikkelen.

Bijlage 3: Samenstelling van de commissie

De beoordeling is gebeurd door een commissie van deskundigen aangesteld en getraind door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

Bertel De Groote (*voorzitter*), Professor aan de UGent, Faculty of Economics and BusinessAdministration, Department of Accounting, Corporate Finance and Taxation.

Hans van Kranenburg (*commissielid*), professor Corporate Strategy aan de Radboud University, Nijmegen School of Management, Nederland. Hoofd Department Bedrijfskunde

Dimitri Verhoye (*commissielid*), Managing Director Smart A'DVice.

Emma Wauters (*student-commissielid*), student bachelor Handelsingenieur KULeuven.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Lien Beyls** (procescoördinator), beleidsmedewerker NVAO.
- **Kristl Van der Heyden** (extern secretaris), zaakvoerder MOORLANDcommunicatie.

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

Bijlage 4: Programma voor de dialoog met de opleiding

17 april 2024, Campus Diepenbeek, Agoralaan gebouw D, Diepenbeek

8.30-9.30	Toelichting over de opleiding en revisies van voorbije periode
	OMT-voorzitter Master Handelswetenschappen
	Decaan Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen
	Facultair stafmedewerker onderwijs
9.30-10.00	Terugkoppelingspauze voor de commissie
10.00-10.45	Gesprek met de docenten en coördinator stageprojecten en masterproeven
	docent HW - Accountancy, financiering en Fiscaliteit
	docent HW - Accountancy, financiering en Fiscaliteit
	docent HW - Supply Chain Management
	docent HW - Supply Chain Management
	docent HW - Marketing Management
	docent HW - Marketing Management
	docent HW - Ondernemerschap en Management
	docent HW - Ondernemerschap en Management
	Coördinator stageprojecten en masterproeven
10.45-11.15	Terugkoppelingspauze voor de commissie
11.15-12.00	Gesprek met de studenten
	Masterstudent, Marketing Management
	Masterstudent, Marketing Management
	Masterstudent, Ondernemerschap en Management
	Masterstudent, Ondernemerschap en Management OMT
	Masterstudent, Accountancy, financiering en Fiscaliteit
	Masterstudent, Accountancy, financiering en Fiscaliteit
	Masterstudent, Supply Chain Management OMT
	Masterstudent, Supply Chain Management
12.00-12.15	Terugkoppelingspauze voor de commissie
12.15-13.00	Beroepenveld
	COO - Jacobs Transport
	Director - PwC Belgium
	Logistiek Analist Teamlead - LivLina
	CEO - Opmerkelijk
	Partner Audit - Moore Belgium
	General manager - A. Vogel Belgium
	CEO - Fruit at Work
	Vennoot - Rezolv
13.00-14.15	Terugkoppelingspauze voor de commissie + middagmaal
14.15-14.45	Alumni
	Sales manager - Move Intermodal
	PhD student - UHasselt BEW
	Student educatieve master - UHasselt
	Beleidsadviseur Duurzaamheid - Gemeente Landgraaf
	PhD student - UHasselt BEW
	Senior audit associate - PwC Belgium
14.45-15.00	Terugkoppelingspauze voor de commissie

15.00-15.45	Opleidingsverantwoordelijken - OMT
	OMT-voorzitter
	OMT-lid
	OMT-lid
	OMT-lid
	OMT-lid
	Studentenvertegenwoordiger in het OMT
	Facultair stafmedewerker onderwijs
	Stafmedewerker dienst Onderwijsbeleid en Kwaliteitszorg (OBKZ)
	Studieloopbaanbegeleider
15.45-16.30	Nabespreking door de commissie
16.30-17.00	Vrij inloopmoment -> hiervan werd geen gebruikgemaakt
17.00-17.15	Reflectiemoment commissie – opleidingsverantwoordelijken

Bijlage 5: Verantwoording

De beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het *“Beoordelingskader opleidingsaccreditatie op maat van de eigen regie”* van juni 2020, zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering op 27 november 2020.

Nadat de aanvraag ingediend door de instelling ontvankelijk werd verklaard, heeft de NVAO een commissie samengesteld. Deze commissie werd goedgekeurd door het dagelijks bestuur van de NVAO. De instelling tekende geen bezwaar aan tegen de commissie.

De commissie heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Voorafgaand aan een voorbereidend overleg heeft elk commissielid de eerste indrukken opgemaakt en werden prioritaire vragen opgesteld.

Tijdens de voorbereidende werkzaamheden heeft de commissie verder alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling en de opleiding voorbereid.

Aan de hand van NVAO's Waarderende Aanpak heeft de commissie zich tijdens de dialoog verder verdiept in de context van de opleiding en op basis daarvan een onderzoek gevoerd naar de kwaliteit van de opleiding.

Tijdens de afrondende werkzaamheden heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en vertaald naar een holistisch oordeel. De commissie heeft deze conclusie in volledige onafhankelijkheid genomen.

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van beoordelingsrapport. Eens alle commissieleden hadden ingestemd met de inhoud van het beoordelingsrapport, heeft de voorzitter van de commissie het beoordelingsrapport vastgesteld. Het door de voorzitter vastgestelde beoordelingsrapport werd aan de NVAO bezorgd.

Bijlage 6: Overzicht van het bestudeerde materiaal

Informatiedossier opleiding

- Zelfevaluatie rapport

Documenten beschikbaar gesteld voorafgaand aan de dialoog

- EC-matrix
- Link naar de [ECTS-fiches](#)
- Toegang tot de [digitale leeromgeving](#)
- Link naar de [map met info](#) (informatiesessie)

Documenten beschikbaar gesteld tijdens de dialoog

- documenten betreffende de evaluatie van de interpersoonlijke vaardigheden in de stageprojecten

