

Universiteit Hasselt  
In samenwerking met KU Leuven  
Master of Science in de  
handelswetenschappen

(master)

16 november 2016

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Samenvattend advies van de visitatiecommissie</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Beoordeling per generieke kwaliteitswaarborg</b>	<b>5</b>
2.1	Generieke kwaliteitswaarborg 1: beoogd eindniveau	5
2.2	Generieke kwaliteitswaarborg 2: onderwijsleeromgeving	7
2.3	Generieke kwaliteitswaarborg 3: te realiseren eindniveau	14
<b>3</b>	<b>Beoordelingsproces</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>Overzicht oordelen</b>	<b>18</b>
	<b>Bijlage 1: Basisgegevens over de instelling en de opleiding</b>	<b>19</b>
	<b>Bijlage 2: Opleidings specifieke leerresultaten</b>	<b>20</b>
	<b>Bijlage 3: Samenstelling visitatiecommissie</b>	<b>22</b>
	<b>Bijlage 4: Programma locatiebezoek</b>	<b>23</b>
	<b>Bijlage 5: Overzicht van gebruikte of geraadpleegde documenten</b>	<b>25</b>
	<b>Bijlage 6: Lijst met afkortingen</b>	<b>27</b>

## 1 Samenvattend advies van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie (hierna: commissie) die de Master of Science in de handelswetenschappen (master) van de Universiteit Hasselt i.s.m. KU Leuven heeft beoordeeld, brengt een positief advies uit aan de NVAO. Zij baseert haar oordeel op het informatiedossier, het materiaal dat tijdens het locatiebezoek ter inzage lag en de gesprekken die tijdens het locatiebezoek zijn gevoerd.

De Universiteit Hasselt heeft in samenwerking met de KU Leuven een Master of Science in de handelswetenschappen (MHW) ontwikkeld steunend op de economische noden van het Limburgse werkveld en in lijn met internationale standaarden. De commissie verwelkomt het specifieke profiel dat de opleiding nastreeft en stelt vast dat de positionering van de MHW goed is afgelijnd tegenover andere academische opleidingen. De commissie waardeert de samenspraak met en de betrokkenheid van het beroepenveld en de werkgeversverenigingen bij de opleidingsontwikkeling.

De opleiding beantwoordt qua niveau en oriëntatie aan het masterniveau van de Vlaamse kwalificatiestructuur (niveau 7). De commissie kan zich vinden in het domeinspecifieke leerresultatenkader (DLR) dat wordt gehanteerd, maar moedigt de opleiding aan om de intentie om tot een instellingsoverschrijdend DLR te komen spoedig waar te maken. De opleidings specifieke leerresultaten zijn helder geformuleerd. De commissie vindt dat de keuze voor het opleiden van een allround manager in het tijdsbestek van een jaar (60 EC) een ambitieus project vooropstelt.

De nieuwe opleiding MHW beschikt over een grondig overwogen en goed gestructureerd curriculum. Er is een duidelijke visie en motivatie aanwezig ten aanzien van het bereiken van de beoogde competenties. De opleiding heeft een goed zicht op de adequate realisatie van dit nieuwe opleidingsproject. De commissie vindt dat het programma evenwichtig is ingevuld. De keuze voor vier afstudeerrichtingen is duidelijk gemotiveerd en goed afgelijnd. De commissie onderschrijft de sterke aansluiting van alle afstudeerrichtingen bij de bestaande onderzoeksgroepen en ziet daarin een stevig draagvlak voor kwalitatief academisch onderwijs.

De commissie waardeert het kleinschaligheidsconcept als ondersteuning voor de onderwijsleeromgeving. Dit komt tot uiting in de korte afstand (vlotte contacten) tussen studenten en professoren, de goede begeleiding en de positieve en constructieve sfeer.

De commissie steunt de keuze voor projectonderwijs. Met opdrachtgestuurd onderwijs, begeleide zelfstudie en inductief leren worden de studenten gedwongen om vanaf de start van de opleiding ondernemend en zelfredzaam te zijn. De commissie vraagt om daarbij de studeerbaarheid van het programma en de werkdruk voor de studenten in de gaten te houden. De opleiding biedt een helder schakelprogramma aan voor instromers.

In haar overwegingen stelt de commissie dat er een breed gamma aan onderwijs- en leervormen wordt gehanteerd, passend bij de vooropgestelde competenties. De commissie waardeert het praktijkproject (bedrijfsproject) en stelt vast dat ook het betrokken werkveld en de studenten dit conceptueel sterk opgebouwd vinden. De commissie is van mening dat het bedrijfsproject, vooral op het vlak van organisatie, begeleiding en coaching, nog verdere

detailuitwerking behoeft. De commissie is overtuigd van het potentieel en heeft vertrouwen in het voorgestelde project.

De commissie stelt vast dat het commitment en de inspanningen van het kwalitatief sterke personeel en van de Universiteit Hasselt duidelijke garanties bieden voor het welslagen van deze nieuwe master. De commissie neemt kennis van het investeringsplan dat aantoont dat er voldoende werkingsmiddelen ter beschikking zijn.

De Commissie vindt dat de nieuwbouw grote perspectieven biedt en heeft daarbij ook nota genomen van een reeks initiatieven om de tussenperiode facilitair vlot te laten verlopen. De commissie vindt het lovenswaardig dat studenten hierbij prioriteit krijgen.

De commissie stelt vast dat de Universiteit Hasselt momenteel werkt aan een instellingsbeleid aangaande toetsing en ziet op het vlak van implementatie een grote verantwoordelijkheid voor het onderwijsmanagementteam. De commissie steunt het initiatief om op het niveau van de instelling software te ontwikkelen voor verwerking van leerdoelen en toetsvormen. In de toekomst kunnen hier ook voorbeelden van toetsing aan worden gekoppeld. Het gebruik van toetsmatrizen is nog niet veralgemeend, maar de commissie waardeert het peer-overleg betreffende toetsing op opleidingsniveau.

De commissie is van mening dat de opleiding MHW beschikt over een goede ontwerp tekst voor de beoordeling van het bedrijfsproject, maar stelt tegelijkertijd ook vast dat er nog verdere concretisering nodig is. De commissie vindt het positief dat er voor de beoordeling van de masterproef kan worden gesteund op de ervaring en modellen uit andere opleidingen. De commissie vindt op basis van de informatie in de aanvraag en tijdens de gesprekken dat de kwaliteit van de evaluatie voldoende geborgd is. De commissie heeft er alle vertrouwen in dat dit opleidingsproject snel zal uitgroeien tot een degelijk en volwaardig masterprogramma.

Den Haag, 16 november 2016

Namens de commissie ter beoordeling van de toets nieuwe opleiding  
Master of Science in de handelswetenschappen (master)  
van de Universiteit Hasselt,

Prof. em. Walter Nonneman  
(voorzitter)

Dhr. Pieter Soete, MSc  
(secretaris)

## 2 Beoordeling per generieke kwaliteitswaarborg

### 2.1 Generieke kwaliteitswaarborg 1: beoogd eindniveau

*Het beoogd eindniveau weerspiegelt qua niveau, oriëntatie en inhoud de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en/of het vakgebied worden gesteld aan de opleiding.*

*Bevindingen:*

De Universiteit Hasselt heeft in samenwerking met de KU Leuven een Master of Science in de handelswetenschappen (MHW) ontwikkeld gebaseerd op de economische noden van de Limburgse regio. Het positieve besluit van de Commissie Hoger Onderwijs Vlaanderen over de macrodoelmatigheid van deze nieuwe opleiding en de bevindingen uit het SALK-rapport (Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat), onderstrepen de nood aan handelswetenschappers voor de verdere ontwikkeling van de regionale economie.

Met de opleiding MHW komt de UHasselt tegemoet aan de regionale behoefte. De opleiding wil tevens Limburg als internationale hub, met een lokaal KMO-werkveld dat vaak internationaal actief is, ondersteunen.

De opleiding hanteert de domeinspecifieke leerresultaten (DLR) van de visitatieronde 2012 voor de masteropleiding handelswetenschappen (zie verder onder punt 3). Op dit moment is er overleg tussen de verschillende opleidingen MHW over de nieuwe of vernieuwde DLR die ter validatie zullen worden voorgelegd aan de NVAO. Om de vertaalslag van DLR via het opleidingsprofiel naar de beoogde opleidings specifieke leerresultaten (OLR) te maken heeft de instelling focusgroepinterviews gehouden met de drie belangrijkste werkgeversorganisaties in de Limburgse regio: VKW, VOKA en UNIZO en met de alumnivereniging. In combinatie met de ruime benchmark vanuit het afnemend beroepenveld, werden ook alle vakgroepen van de faculteit bevraagd, met name over de gewenste positionering van de opleiding MHW ten opzichte van de andere academische bedrijfseconomische opleidingen in Vlaanderen. Er werd actief gekeken naar profielen en curricula van bestaande masteropleidingen in de handelswetenschappen in Vlaanderen (KU Leuven met vestiging in Antwerpen en in Brussel-Hoofdstad en UGent met vestiging in Gent). Ten slotte, werd ook de eigen academische onderzoeksexpertise als draagvlak voor het opleidingsconcept en de in te richten afstudeerrichtingen gecheckt.

Dit leidde tot volgend voorlopig profiel van de 'ideale' handelswetenschapper:

- Een integrerende trekker met blik op de ruime (economische) omgeving;
- Een (maatschappelijk verantwoorde) ondernemer;
- Een praktijkgerichte onderzoeker;
- Een sociaal en communicatief persoon die anderen motiveert en overtuigt.

Samen met de andere Vlaamse universiteiten die de opleiding handelswetenschappen aanbieden en in functie van een gedragen domeinspecifiek referentiekader, wil men tegen 2017 het profiel verder uitkristalliseren.

Op basis van de informatie uit de gesprekken met het afnemend veld, een analyse van de vacatures door een uitzendbureau, het aanbod van andere nationale en internationale universiteiten, de eigen onderzoeksspeerpunten en de organisatorische en financiële haalbaarheid kiest de UHasselt in de masteropleiding handelswetenschappen voor vier afstudeerrichtingen: Accountancy, Financiering en Fiscaliteit; Marketing Management; Ondernemerschap en Management en Supply Chain Management.

Volgens UHasselt dient ieder van deze afstudeertrajecten vier cruciale ingrediënten te bevatten:

- Een actueel inzicht in het functioneel domein van het traject mét bijbehorende competenties;
- Een intensief bedrijfsproject;
- Een diepgaande kennis van het Engels;
- Domeinoverschrijdend inzicht met bijhorende vaardigheden.

De DLR en het profiel leiden tot volgende OLR voor de nieuwe masteropleiding:

- Leervermogen: zelfstandig kennis opbouwen en informatie verzamelen, verwerken en beoordelen;
- Probleemoplossend vermogen (op basis van conceptueel-analytische vaardigheden, data-analytische vaardigheden en omgevingssensitiviteit);
- Normatief en evaluatief vermogen van strategisch bedrijfseconomisch beleid;
- Groepsdynamisch vermogen: als lid van een team een doorslaggevende rol opnemen;
- Vermogen tot initiatief: zin voor initiatief en ontwikkelen van sterke enter- en/of intrapreneurshipvaardigheden;
- Communicatievermogen: professioneel, vlot en helder communiceren, rapporteren en presenteren.

Om de begincompetenties van de zij-instroom in het nieuwe masterprogramma te garanderen wordt voorzien in een (geïndividualiseerd) schakelprogramma met hoofdzakelijk vakken uit het 2e en 3e jaar van de reguliere bacheloropleiding die thans aan UHasselt wordt ingericht. De opleiding wil het probleem van de heterogeniteit van de instroom beperken door zij-instromers zoveel mogelijk te integreren in de bacheloropleiding en reguliere studenten en schakelstudenten samen de lessen te laten volgen.

In vergelijking met toegepaste economische wetenschappen (TEW) en handelsingenieur (HI) wordt voor handelswetenschappen sterk de klemtoon gelegd op de praktijkgerichte benadering en de bedrijfskundige finaliteit. De student handelswetenschappen ontwikkelt relatief meer management- en ondernemerschapsvaardigheden dan in de andere opleidingen. Multidisciplinaire samenwerking staat voorop. De studie TEW en HI is meer analytisch respectievelijk technisch van aard. Werkgevers uit de regio leggen bijzonder de nadruk op praktijk georiënteerde universitair gevormden, wat in het programma van de MHW bij uitstek wordt beoogd.

*Overwegingen:*

De commissie is opgetogen over het initiatief dat de UHasselt en de KU Leuven met deze nieuwe opleiding nemen. Ze verwelkomt het specifieke profiel dat de opleiding nastreeft en

stelt vast dat deze in steek enerzijds de eigenheid accentueert, maar anderzijds ook in lijn is met de bestaande vergelijkbare opleidingen in Vlaanderen. Bovendien biedt deze opleiding een antwoord op een duidelijke vraag vanuit het regionale beroepenveld rekening houdend met de internationale ontwikkelingen en de internationale normen. De commissie waardeert de samenspraak met en de betrokkenheid van het werkveld en de werkgeversverenigingen bij de opleidingsontwikkeling. Op grond van de gesprekken tijdens het locatiebezoek stelt de commissie met genoegen vast dat de visie rond de opleiding ontegensprekelijk gedragen wordt door de verschillende geledingen.

De commissie is van oordeel dat de opleiding qua niveau en oriëntatie beantwoordt aan het masterniveau van de Vlaamse kwalificatiestructuur (niveau 7). Ze kan zich vinden in het DLR-kader dat gehanteerd wordt. De OLR zijn op een duidelijke manier tot stand gekomen en helder geformuleerd. De commissie vindt dat de keuze voor het opleiden van een allround manager in het tijdsbestek van een jaar (60 EC) een zeer ambitieus project vooropstelt.

Tijdens de gesprekken is duidelijk geworden dat de positionering van handelswetenschappen tegenover andere academische opleidingen goed is afgelijnd en duidelijk beantwoordt aan de behoeften van het werkveld. De commissie moedigt ook de intentie aan om tot een breed gedragen DLR te komen.

De commissie vindt het positief dat er ruim wordt geanticipeerd op de start van de nieuwe opleiding. Dit maakt een verdere inhoudelijke uitwerking mogelijk en laat een duidelijke communicatie toe naar de huidige bachelorstudenten en het veld van zij-instromers.

#### *Conclusie:*

De commissie is van mening dat het beoogd eindniveau van de opleiding qua niveau, oriëntatie en inhoud de actuele eisen weerspiegelt die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en/of het vakgebied worden gesteld aan een masteropleiding.

Oordeel: voldoende

## **2.2 Generieke kwaliteitswaarborg 2: onderwijsleeromgeving**

*De onderwijsleeromgeving maakt het voor studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.*

#### *Bevindingen:*

##### *Inhoud en de vormgeving van het programma:*

Op basis van de eerder vermelde brede bevraging en benchmarking enerzijds en rekening houdend met de expertise die aanwezig is op het vlak van onderzoek aan de faculteit Bedrijfseconomische wetenschappen (BEW) anderzijds, kiest de UHasselt voor vier duidelijk afgelijnde afstudeerrichtingen:

- Accountancy, Financiering en Fiscaliteit;

- Marketing Management;
- Ondernemerschap en Management;
- Supply Chain Management.

De afstudeerrichtingen verschillen inhoudelijk maar hebben een analoge structuur. Het nieuwe opleidingsprogramma van de opleiding MHW omvat twee semesters en telt in totaal 60 studiepunten. De beoogde opleiding is een initiële master die bestaat uit vier afstudeerrichtingen en bevat naast theoretische ook praktijk- en ervaringsgerichte opleidingsonderdelen. Elke afstudeerrichting bereidt de MHW voor op een toekomstige rol als allround manager, met een doorgedreven kennis in het domein van het afstudeertraject. Vanuit een vraag naar specialisatie voorziet de opleiding tussen de vier afstudeerrichtingen geen overlap. Qua vormgeving is de structuur van de verschillende afstudeerrichtingen gelijk. Het curriculum bevat per afstudeerrichting een pakket verplichte vakken als stam (30 EC), een keuzevak (6 EC), een bedrijfsproject (9 EC) en een masterproef (15 EC). Voor twee afstudeerrichtingen (MM en SCM) is het pakket verplichte vakken een uniform basistraject van 30 EC. Voor de twee andere afstudeerrichtingen (AFF en O&M) is het pakket verplichte vakken een uniform basistraject van 18 EC dat wordt aangevuld met een specialiseringstraject van 12 EC. Afhankelijk van de gekozen afstudeerrichting en/of het gekozen traject wordt minstens 1 (meestal 2) opleidingsonderdelen in het Engels aangeboden.

Naast de stam kunnen de studenten in de masteropleiding handelswetenschappen ook een keuzevak kiezen uit één van de andere afstudeerrichtingen. De student kan zo zijn competenties aanvullen volgens eigen noden.

Het bedrijfsproject vormt naast de masterproef het sluitstuk van de MHW. Het bedrijfsproject staat in principe los van de masterproef, maar in uitzonderlijk gevallen kan de masterproef in het verlengde van het bedrijfsproject liggen. De inhoudelijke focus van beide afstudeertoetsen ligt echter steeds in het verlengde van de afstudeerrichting. Op die manier kan de student de opgedane kennis en vaardigheden toepassen binnen twee verschillende contexten: tijdens het bedrijfsproject voornamelijk als een beginnend handelswetenschapper, tijdens de masterproef voornamelijk als een beginnend onderzoeker.

Het integrerende opleidingsonderdeel bedrijfsproject is een belangrijke afstudeertoets waarbij alle competenties aan bod komen. Het bedrijfsproject legt de nadruk op het in de praktijk brengen van de verworven kennis en vaardigheden en dit binnen een authentieke werkomgeving in de publieke of private sector. Concreet gaan studenten gedurende 30 werkdagen meedraaien in een bedrijf of organisatie. Daarbij staat het uitwerken van een (oplossingsgericht) project centraal. Hoewel er een hoge mate van ondernemerschap en zelfstandigheid wordt verwacht, kan de student hierbij rekenen op de begeleiding van een mentor binnen de organisatie en een inhoudelijke projectbegeleider (docent) binnen de opleiding. Naast het project voert de student ook algemene taken uit, gericht op het verder ontwikkelen van algemene professionele en managementvaardigheden. Het project en de algemene taken zijn op het niveau van een beginnende MHW.

Om de kwaliteit van de opdracht(en) in het kader van het bedrijfsproject te bewaken neemt de opleiding een aantal initiatieven. De opleiding voorziet in een coaching van de mentoren door middel van een jaarlijks seminarie over de verwachtingen die kunnen worden gesteld ten aanzien van de student. Daarnaast wil de opleiding een of meerdere



werkgeversorganisatie(s) een kwalitatieve preselectie laten doen op de voorstellen van externen. De focus van het bedrijfsproject ligt vooral op de procescontrole en het leerproces an sich, eerder dan op het belang van de output en de productfinaliteit. De opleiding kiest ervoor om een procescoördinator aan te duiden die het bedrijfsproject transversaal zal coördineren en administratief zal ondersteunen. Dit is in de contacten met de bedrijven eenduidig en duidelijk, maar laat de docent/projectbegeleider ook toe ten volle zijn rol als studentencoach op te nemen. Om de werkbelasting voor docenten onder controle te houden streeft de opleiding ernaar om de inhoud van het bedrijfsproject goed te laten aansluiten bij het bestaande onderzoek. Zowel het betrokken werkveld als de studenten beamen dat het bedrijfsproject conceptueel sterk in elkaar is gezet.

Het integrerende opleidingsonderdeel masterproef is een tweede belangrijke afstudeertoets binnen de opleiding MHW. Elke masterproef is een persoonlijk werkstuk en moet een duidelijke bedrijfskundige of op management- en ondernemerschap gerichte oriëntatie hebben. Het opleidingsonderdeel Masterproef loopt over de twee semesters. Ten laatste in het midden van het eerste semester wordt per afstudeerrichting een intensief blok georganiseerd met aandacht voor de masterproef en onderzoeksmethodiek. In het tweede semester heeft de student voldoende tijd om de masterproef af te werken. Aan het einde van het tweede semester vindt de presentatie en verdediging van de masterproef plaats.

De afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit is gericht op studenten met een sterke interesse in zowel fiscaal-juridische, boekhoudkundige als financiële materies en behandelt vraagstukken van financiële strategievorming en waardecreatie. De focus ligt hoofdzakelijk op vermogensbeheer en bedrijfsfinanciering. Het luik fiscaliteit krijgt daarbij iets minder gewicht toegekend. De studenten krijgen een algemeen deel met drie generieke 'management' hoofdvakken: BTW en vennootschapsbelasting; voortgezette analyse en financiële planning en Advanced Management Accounting. Op deze manier heeft elke student een algemene basis van zowel accounting als van financiering en van fiscaliteit. De studenten kiezen daarnaast voor een specialiseringstraject accountancy of een specialiseringstraject financiering.

De afstudeerrichting Marketing Management is gericht op waarde-creërende dienstverlening. De focus hier is de beheersing van klantervaringen (on- en offline) en de relatie (ook de e-relationship) tussen een onderneming en haar (potentiële) klanten. Marketing Management wil studenten een toolbox aanreiken die aangewend kan worden om de marketingstrategie om te zetten in operationele marketinginstrumenten met als doel de optimalisering van de klantervaring en klantwaarde. Aangezien in deze afstudeerrichting concrete marketing-managementvragen centraal staan, wil men op dit gebied meer diepgang geven met (keuze)vakken zoals: Service Management; Customer Experience Management; marketinginformatie; interactieve marketing en marketingplanning. Voor Marketing Management is er een uniform basistraject als stam.

De derde afstudeerrichting Ondernemerschap en Management zet in op een breed gevormde ondernemende manager en het ondernemerschap. Ze vormt de synthese van en synergie tussen ondernemersklimaat en de (verdere) professionalisering van bedrijfskundige functies. De studenten krijgen een algemeen deel met vier generieke 'management' hoofdvakken: Leadership and Human Capital; strategisch en financieel management en prestatie management; Change Management en sociaal ondernemerschap. De studenten kiezen daarnaast voor een specialiseringstraject publieke sector of een specialiseringstraject private sector. Deze afstudeerrichting benadert de standaard

handelswetenschapper het meest en sluit het dichtste aan bij de actuele professionaliseringslag in de publieke en KMO-sfeer.

De afstudeerrichting Supply Chain Management is gericht op het verwerven van kennis en vaardigheden voor het managen en coördineren van supply chains. De focus ligt hoofdzakelijk op het onderhouden en onderhandelen van duurzame relaties met leveranciers en klanten in fysieke waardeketens. Daarnaast is Supply Chain Management gericht op het faciliteren van samenwerkingen in en van logistieke stromen, alsook op het identificeren en managen van reële onzekerheden en risico's. Aangezien in deze afstudeerrichting reële Supply Chain Managementvragen centraal staan, wil men op dit gebied meer diepgang geven met (keuze)vakken zoals: Supply Chain Strategy; Supply Chain Relations; Supply Chain Performance; transport management; Decision Making in Supply Chains. Voor Supply Chain Management is er een uniform basistraject als stam. Deze afstudeerrichting is uniek in Vlaanderen binnen de MHW en wil een antwoord bieden aan de grote vraag uit het werkveld naar dergelijke profielen.

De afstudeerrichtingen werden inhoudelijk uitgewerkt en vertaald naar een curriculum in samenspraak met het werkveld. Hierbij werd ook rekening gehouden met de benchmarking met andere opleidingen in binnen- en buitenland. Uit de gesprekken blijkt verder dat de docenten en studenten inhoudelijk betrokken werden bij de ontwikkeling van het programma. De inhoud en werkvormen van de opleidingsonderdelen binnen een afstudeerrichting zijn op elkaar afgestemd. Er wordt enkel een volgtijdelijkheid gedefinieerd voor het opleidingsonderdeel bedrijfsproject. Het verband tussen de verschillende opleidingsonderdelen en de OLR is duidelijk. De opleidingsonderdelen worden concreet toegelicht in de ECTS-fiches, die duidelijke informatie geven over onder meer de onderwijs- en leervormen.

Bij het inplannen van de verschillende opleidingsonderdelen wordt rekening gehouden met een evenredige verdeling van de studiebelasting over de twee semesters. De studeerbaarheid en studielast wordt opgevolgd aan de hand van studietijdmetingen.

In de pedagogische aanpak volgt de opleiding het algemene onderwijsconcept van de UHasselt. Daarbij staat opdracht- en projectgestuurd onderwijs centraal, met een klemtoon op begeleide zelfstudie en levenslang leren. Dit uit zich in interactief onderwijs met een sterke praktijkgerichtheid in nauwe samenwerking met de bedrijfswereld. Bedrijfskundige uitdagingen vormen daarbij het vertrekpunt voor inductief leren door middel van verschillende onderwijs- en leervormen in stimulerende leeromgevingen. Hoorcolleges en werkzittingen zullen worden gecombineerd. Er worden oefeningen gemaakt, casussen behandeld, rollenspelen gespeeld of er wordt tijd voorzien om aan groepsopdrachten (met peer assessment) te werken. Het projectgestuurd onderwijs krijgt ook vorm via bedrijfsbezoeken en gastcolleges.

De faculteit BEW werkt aan de uitbouw van de internationale dimensie binnen de opleiding. Momenteel wordt geïnvesteerd in een zoektocht naar nieuwe partners om het huidige portfolio voor de masteropleiding verder te versterken. Dit omvat het deelnemen aan internationale uitwisselingsprogramma's en de mogelijkheid om in het buitenland aan het bedrijfsproject te werken. De opleiding zal ook trachten de internationale dimensie op andere manieren binnen te brengen, bijvoorbeeld door: het expliciet uitwerken van het internationale kader en speelveld in de opleidingsonderdelen; het samenstellen van een

kwalitatief sterk Engelstalig studieprogramma voor inkomende studenten; de organisatie van korte intensieve programma's of deelname aan een internationaal simulatiespel.

De commissie heeft een representatief aanbod uit het cursusmateriaal ingekeken dat als illustratie werd voorgelegd (zie overzicht van gebruikte of geraadpleegde documenten in bijlage 5) en stelt vast dat dit van goede kwaliteit is.

*Kwaliteit en kwantiteit van het in te zetten personeel:*

Omdat de opleiding MHW wordt ingericht in samenwerking met de KU Leuven, zal de personeelsformatie bestaan uit personeelsleden van de UHasselt en de KU Leuven. Deze verdeling is in onderling overleg tot stand gekomen. Een voldoende inzet van personeel wordt in eerste instantie gerealiseerd door de aanstelling van de huidige medewerkers met het gepaste profiel voor een bepaald opleidingsonderdeel. Bouwend op een gemiddelde onderwijstaak van een ZAP-medewerker aan de UHasselt zal het nodig zijn om voor de masteropleiding ten minste 7,2 vte ZAP te voorzien. Er bestaat hiervoor een duidelijk commitment bij het bestuur van de UHasselt. Deze raming is enkel gebaseerd op de onderwijsnoden en -financiering, zonder rekening te houden met eventueel bijkomende onderzoeksfinanciering(en).

Er zal ook één stafmedewerker worden aangewezen als coördinator van het bedrijfsproject. Deze persoon dient de professoren administratief te ontlasten en zal de bedrijfsprojecten aansturen. Het is de bedoeling dat hierdoor het hele proces, de pedagogische componenten, alsook de contacten met het werkveld transversaal en uniform worden opgevolgd.

*Kwaliteit van de geplande voorzieningen:*

De faculteit BEW zal ten laatste in de eerste helft van 2019 verhuizen naar een nieuwe locatie op de campus in Hasselt. De nieuwbouw zal gelegen zijn naast het gebouw van de faculteit Rechten en de Oude Gevangenis. Er wordt naar gestreefd om zowel de bestaande leslokalen in deze gebouwen, als de leslokalen in de nieuwbouw optimaal te benutten voor de studenten van de faculteiten Rechten én Bedrijfseconomische wetenschappen.

Het gebouw moet uiting geven aan het DNA van de UHasselt. Kenmerkend zijn begrippen zoals kleinschaligheid, goede contacten tussen studenten en staf, openheid, toegankelijkheid en laagdrempeligheid. In de plannen wordt rekening gehouden met de toename van de studenten en staf bij de start van de nieuwe opleiding. Er zijn (multifunctionele) leslokalen, flexibele werkruimtes, auditoria, spreekruimtes, vergaderlokalen, een mini-agma en specifieke ruimtes voor studenten en interactie tussen studenten, professoren en externen. De bibliotheek bevindt zich op de campus in Diepenbeek en verhuist niet mee naar de campus in Hasselt. De UHasselt heeft recent grote investeringen gedaan om de digitale collectie te optimaliseren. Daarnaast werden samenwerkingsakkoorden gesloten met de bibliotheek van de Hogeschool PXL en de Provinciale Bibliotheek Limburg.

Tijdens de gesprekken met de commissie werd aangegeven dat de UHasselt een reeks initiatieven neemt om de overbrugging tot de oplevering van de nieuwbouw facilitair vlot te laten verlopen. Zo zal er tijdelijk infrastructuur worden vrijgemaakt, werden er enkele gebouwen bij verworven, is er een raamakkoord voor het huren van bureelcontainers voor het personeel en zal een iets intensievere mobiliteit aan de studenten worden gevraagd.

Daarnaast kan er vroeger/later dan de klassieke uren les plaatsvinden en kunnen de examens ook op zaterdag doorgaan.

Een investeringsplan van de opleiding toont aan dat de financieringsmotor, bij een opstart in 2018-2019, op kruissnelheid zal zijn in het begrotingsjaar 2028. De UHasselt heeft een overeenkomst afgesloten met de stichting Limburg Sterk Merk (LSM) voor een opstartfinanciering. Verder hebben de UHasselt en de KU Leuven zich contractueel geëngageerd om in verhouding tot hun inzet in het programma, voor alle nodige bijkomende werkingsmiddelen te zorgen. De opstartfinanciering plus de werkelijke werkingstoelage zullen dus volstaan om de reële werkingskosten van de opleiding te dragen (personeelskosten, directe kosten en overheadkosten). Voor structurele didactische infrastructuur heeft de faculteit een reserve aangelegd.

#### *Overwegingen:*

De commissie is van mening dat de opleiding MHW beschikt over een grondig overwogen en goed gestructureerd curriculum. Er is zowel bij de opleidingscoördinatie als bij de docenten een duidelijke visie aanwezig over de manieren waarop studenten tot de beoogde competenties kunnen komen. De commissie is onder de indruk van de drive van het programma- en docententeam en waardeert de professionele aanpak. De opleiding heeft een goed zicht op de adequate realisatie van dit nieuwe opleidingsproject.

De commissie stelt vast dat het programma evenwichtig is ingevuld. De keuze voor vier afstudeerrichtingen is duidelijk gemotiveerd en goed afgelijnd. De commissie onderschrijft de sterke aansluiting van alle afstudeerrichtingen bij de bestaande onderzoeksgroepen en ziet daarin een stevig draagvlak voor kwalitatief academisch onderwijs. Qua vormgeving loopt de structuur van de afstudeerrichtingen gelijk wat een zekere uniformiteit in verscheidenheid geeft.

Voor de afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit adviseert de commissie om de drie aspecten die aan bod komen in balans te brengen. Voor de afstudeerrichting Marketing Management onderschrijft de commissie de focus op customer experience, dienstgerichtheid en integratie tussen online en offline. Voor de afstudeerrichting Ondernemerschap en Management vindt de commissie de splitsing tussen publieke sector en private sector een nuttige indeling. Voor de afstudeerrichting Supply Chain Management waardeert de commissie de klemtoon op praktijkgerichtheid naast de theoretische benadering.

De commissie waardeert de sterke bruggen die de opleiding slaat met het werkveld en stelt vast dat het werkveld, de docenten en in zeker mate de studenten werden betrokken bij het tot stand komen van het programma. De commissie vindt het positief dat een belangrijk identiteitskenmerk van de UHasselt, kleinschaligheid, in de verf wordt gezet. Dit ondersteunt de samenhang van de onderwijsleeromgeving en komt tot uiting in de korte afstand (vlotte contacten) tussen studenten en professoren, de goede begeleiding en de positieve en constructieve sfeer.

De commissie is gewonnen voor de keuze voor projectonderwijs. Met opdrachtgestuurd onderwijs, begeleide zelfstudie en inductief leren worden de studenten gedwongen om vanaf de start van de opleiding ondernemend en zelfredzaam te zijn. De commissie wil

daarbij wel blijvende aandacht vragen voor de studeerbaarheid van het programma en een mogelijks (te) hoge werkdruk voor de studenten. Zeker voor wat betreft het tweede semester merkt de commissie op dat er vrij veel opleidingsonderdelen worden gepland. De commissie stelt vast dat de niveauverhoging naar master in twee semesters een ambitieus plan is. De opleiding biedt een helder, door het werkveld gesteund, schakelprogramma aan voor instromers en kan zich voor de inrichting ervan beroepen op de ervaring in eigen huis.

In haar overwegingen stelt de commissie dat er een breed gamma aan onderwijs- en leervormen passend bij de vooropgestelde competenties wordt gehanteerd. De commissie waardeert het praktijkproject (bedrijfsproject) naast een eerste semester theorie en naast de masterproef. De commissie stelt vast dat het betrokken werkveld en de studenten het bedrijfsproject conceptueel sterk opgebouwd vinden. Het bedrijfsproject is typerend voor de opleiding handelswetenschappen en het laat de opleiding MHW toe zich te onderscheiden van de opleidingen TEW en HI.

De commissie ziet nog enkele onduidelijkheden in de praktische uitwerking van het bedrijfsproject, vooral op het vlak van organisatie, begeleiding en coaching. De ter hand gestelde nota is een goede basis, maar vraagt verdere detailuitwerking om te garanderen dat een degelijk leerproces wordt gerealiseerd. De commissie is ervan overtuigd dat het bedrijfsproject veel potentieel heeft. Tegelijkertijd heeft de commissie er vertrouwen in dat de opleiding de ideeën die er zijn gedegen en in overleg zal blijven uitwerken, zeker met de steun van andere opleidingen die al ervaring hebben en de tijd die nog beschikbaar is.

De commissie stelt vast dat het commitment en de inspanningen van de UHasselt duidelijke garanties bieden voor het welslagen van dit initiatief. Het investeringsplan voor de opleiding, met inbegrip van een opstartfinanciering, toont aan dat er voldoende werkingsmiddelen ter beschikking zijn voor de kwantitatieve en kwalitatieve bestaafing van de nieuwe opleiding. De commissie steunt het initiatief om een medewerker als coördinator van de bedrijfsprojecten aan te duiden.

De Commissie vindt dat de nieuwbouw grote perspectieven biedt. De commissie heeft nota genomen van een reeks initiatieven om de tussenperiode facilitair vlot te laten verlopen en vindt het lovenswaardig dat studenten hierbij prioriteit krijgen.

#### *Conclusie:*

De commissie is van mening dat de inhoud en de vormgeving van het programma, met inbegrip van de opleidingsspecifieke onderwijs- en leervormen, de toegelaten studenten in staat zal stellen de beoogde leerresultaten te bereiken. De kwaliteit en kwantiteit van het in te zetten personeel en de kwaliteit van de geplande voorzieningen zijn daarbij essentieel. De commissie is ervan overtuigd dat programma, personeel en voorzieningen voor studenten een samenhangende onderwijsleeromgeving zullen vormen. De voorziene investeringen zijn toereikend om de opleiding tot stand te brengen en het volledige opleidingstraject te kunnen aanbieden.

Oordeel: voldoende

### 2.3 Generieke kwaliteitswaarborg 3: te realiseren eindniveau

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van beoordeling, toetsing en examinering, waardoor zij nagaat of de beoogde leerresultaten worden bereikt.*

*Bevindingen:*

Een werkgroep aan de UHasselt werkt momenteel een instellingsbreed (integraal) evaluatiebeleidsplan uit, waarbij op elk niveau binnen de instelling maatregelen en voorzieningen worden genomen om de kwaliteit van evaluatie te waarborgen. Het vormgeven van dit overkoepelend kader is op dit ogenblik een werk in uitvoering. Het integraal evaluatiebeleidsplan focust op competentiegericht en holistisch evalueren, waarbij evaluatie en instructie worden geïntegreerd. Hierdoor kan naast summatieve evaluatie ook formatieve evaluatie plaatsvinden. Om de kwaliteit van evaluatie te garanderen, definieert de UHasselt een aantal kwaliteitscriteria waaraan evaluatievormen minimaal dienen te voldoen: validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. Daarnaast kunnen de volgende criteria de kwaliteit van de evaluatie verder verhogen: transfereerbaarheid, bruikbaarheid/efficiëntie (haalbaarheid), vergelijkbaarheid en duidelijkheid op het vlak van normering.

De opleiding MHW volgt het toetsbeleid van de UHasselt. Om de kwaliteit van toetsing te bewaken en te garanderen wordt voor elke opleiding een onderwijsmanagementteam (OMT) ingericht. Het OMT dient het toetsbeleid van de UHasselt te vertalen naar de opleiding met de volgende aandachtspunten: het afstemmen van de evaluatie op de leerdoelen van een opleidingsonderdeel, het competentiegericht evalueren en het aanbrengen van voldoende variatie in evaluatievormen binnen de opleiding.

De UHasselt streeft naar de invoering van een toetsprogramma per opleiding, dit impliceert een meervoudige toetsing op meerdere momenten in de tijd, door meerdere beoordelaars (peer-proces). Een formele toetscommissie bestaat op dit moment (nog) niet, wel is er sprake van peer-overleg betreffende toetsing tussen collega's en zijn er enkele 'pilots'. Het concept toetscommissie is niet geïnstitutionaliseerd. Toetsmatrijzen worden (nog) niet algemeen gebruikt; het OMT van de opleiding MHW heeft nochtans wel die ambitie.

In lijn met het onderwijsconcept van zelfgestuurd leren, voorziet de opleiding in een systeem waarin formatieve feedback voorafgaat aan summatieve evaluatie. Naast vaste momenten voor individuele feedback voorzien in de academische kalender, is er ook een continu proces van feedback en evaluatie. Volgens de bachelorstudenten die de commissie kon spreken is er veel informele feedback mogelijk. In verschillende opleidingsonderdelen wordt ook een feedback- en evaluatiemoment voorzien tussen studenten onderling (co-assessment) en tussen studenten en het betrokken bedrijf. Feedback kan in de vorm van een individuele terugkoppeling en/of in de vorm van een collectieve feedbacksessie worden georganiseerd. Bij de bekendmaking van examenresultaten, worden alle studenten aangemoedigd om de examens in te kijken tijdens een inblikmoment.

Op het niveau van de instelling wordt een softwareapplicatie ontwikkeld waarin de leerdoelen en toetsvormen geïnventariseerd worden. Dit moet leiden tot een geautomatiseerde registratie van toetsing. Een eerste fase werd ondertussen afgerond waarbij alle eindcompetenties werden geformuleerd (eindcompetentiematrix). Daarbij

werden per opleidingsonderdeel eindcompetenties aangeduid en gespecificeerd in deelcompetenties (leerdoelen). In een tweede fase zal de koppeling tussen leerdoelen en globale opleidingsdoelen worden getest en dienen per deelcompetentie enkele beoordelingscriteria te worden bepaald.

Integrerende toetsmomenten worden expliciet ingebouwd in de integrerende opleidingsonderdelen bedrijfsproject en masterproef. Tijdens deze toetsmomenten kan een 360°-beoordeling plaatsvinden. De beoordeling van het bedrijfsproject gaat uit van eenzelfde methodiek en planning voor de vier verschillende afstudeerrichtingen. Een eerste ontwerptekst die de commissie ter hand werd gesteld oogt principieel goed, maar heeft nog ontwikkeling en verfijning nodig. De opleiding ziet in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) een meerwaarde bij de beoordeling, maar stelt dit qua begeleiding niet in de hele opleiding te kunnen realiseren. Gedurende de periode van het bedrijfsproject houden de studenten een logboek bij, aan het einde maken ze een reflectieverslag op. Voor de beoordeling van de masterproef kan de opleiding zich baseren op het model uit de opleiding TEW. De masterproef wordt verdedigd voor een jury die bestaat uit twee interne leden en één extern lid. Er bestaat een exhaustieve lijst met de vertaling van criteria naar punten en verantwoording. De uniformiteit in het beoordelen van de masterproeven wordt achteraf niet door een commissie gecheckt.

Per opleiding wordt een examencommissie samengesteld die het correct verloop van de examenprocedure bewaakt, de resultaten en trends in de resultaten van de studenten bespreekt en niet-bindend studieadvies geeft.

Nieuwe docenten volgen een onderwijsprofessionaliseringstraject waarbij ze worden getraind in het opstellen van kwaliteitsvolle toetsen en het geven van tussentijdse feedback. De opleiding organiseert online studentenenquêtes ter evaluatie van opleidingsonderdelen en docenten. In geval van bezwaar is een ombudsman ter beschikking.

#### *Overwegingen:*

De commissie stelt vast dat het instellingsbeleid aangaande toetsing een werk in uitvoering is. Een grote verantwoordelijkheid ligt momenteel vooral bij het OMT, dat waakt over de implementatie van dit overkoepelende kader.

De commissie steunt het initiatief om op het niveau van de instelling software te ontwikkelen voor verwerking van leerdoelen en toetsvormen. In de toekomst kunnen hier ook voorbeelden van toetsing aan worden gekoppeld.

De commissie merkt op dat enkel nieuwe voltijdse docenten toetsmatrijzen aan het OMT moeten overhandigen. Het gebruik van toetsmatrijzen is nog niet veralgemeend. De commissie waardeert dat op het niveau van de opleiding peer-overleg betreffende toetsing bestaat.

De commissie is van mening dat de opleiding MHW beschikt over een goede ontwerptekst voor de beoordeling van het bedrijfsproject, maar stelt tegelijkertijd ook vast dat er nog verdere concretisering nodig is. De commissie volgt de redenering dat er eerst een beslissing moet zijn over de rapportagevorm, en pas dan verder vorm kan worden gegeven aan het proces en de begeleiding. De commissie beveelt het standaardiseren van de

rapportering (zowel vooraf, tussentijds, als na afloop) aan en ziet in casewriting, debriefing-interview en/of POP een mogelijke invulling.

De commissie vindt het positief dat er voor de beoordeling van de masterproef kan worden gesteund op de ervaring uit de opleiding TEW en oordeelt dat dit model ook voor de opleiding handelswetenschappen bruikbaar is.

De commissie vindt op basis van de informatie in de aanvraag en tijdens de gesprekken dat de kwaliteit van de evaluatie voldoende geborgd is. De commissie heeft er alle vertrouwen in dat dit opleidingsproject snel zal uitgroeien tot een degelijk en volwaardig masterprogramma.

*Conclusie:*

De opleiding formuleert in haar toetsbeleid hoe zij ervoor zorgt dat de evaluatie valide, betrouwbaar en transparant is. De beoogde evaluatievormen zijn congruent met de verschillende leervormen.

Oordeel: voldoende

#### **2.4 Eindoordeel**

Het eindoordeel is voldoende, vermits alle generieke kwaliteitswaarborgen als voldoende zijn beoordeeld.



### 3 Beoordelingsproces

De beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het 'Kader Toets Nieuwe Opleiding – Vlaanderen 2015-2021', zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering op 28 mei 2015.

De commissie heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Op 17 oktober 2016 heeft de commissie bijkomende informatie opgevraagd aan de opleiding.

Tijdens een voorbereidende vergadering op 19 oktober 2016 heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens alle gesprekken van het locatiebezoek voorbereid.

Het locatiebezoek vond plaats op 20 oktober 2016. Tijdens dit bezoek zijn de vraagpunten van de commissie aan de orde gesteld in de verschillende gesprekken. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 4. De commissie heeft alle informatie besproken en vertaald naar een oordeel op de drie generieke kwaliteitswaarborgen en een eindoordeel. De commissie heeft deze conclusie in volledige onafhankelijkheid genomen.

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van adviesrapport dat naar alle commissieleden werd verstuurd. De feedback van de commissieleden is verwerkt. Het definitieve adviesrapport werd naar de NVAO gestuurd op 16 november 2016.

## 4 Overzicht oordelen

De onderstaande tabel geeft per generieke kwaliteitswaarborg het oordeel van de commissie uit hoofdstuk 2 weer.

<b>Generieke kwaliteitswaarborg</b>	<b>Oordeel</b>
<b>1 Beoogd eindniveau</b>	<b>Voldoende</b>
<b>2 Onderwijsleeromgeving</b>	<b>Voldoende</b>
<b>3 Te realiseren eindniveau</b>	<b>Voldoende</b>
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende</b>

## Bijlage 1: Basisgegevens over de instelling en de opleiding

Naam, adres, telefoon, e-mailadres, website instelling	Universiteit Hasselt Martelarenlaan 42 B-3500 HASSELT  in samenwerking met KU Leuven
Status instelling	ambtshalve geregistreerd
Naam associatie	Associatie Universiteit-Hogescholen Limburg
Naam, functie, telefoon, e-mail contactpersoon	Piet Pauwels Decaan, faculteit Bedrijfseconomische wetenschappen 011 26 87 07 piet.pauwels@uhasselt.be
Naam opleiding (graad, kwalificatie, specificatie)	Master of Science in de handelwetenschappen
Niveau en oriëntatie	Master
Bijkomende titel	Geen
(Delen van) studiegebied(en)	Handelwetenschappen en bedrijfskunde
ISCED benaming van het studiegebied	Business and administration
Opleidingsvarianten: – Afstudeerrichtingen – Studietraject voor werkstudenten	– Accountancy, Financiering en Fiscaliteit – Marketing Management – Ondernemerschap en Management – Supply Chain Management
Onderwijstaal	Nederlands
Vestiging(en) opleiding	Hasselt
Studieomvang (in studiepunten)	60
Nieuwe opleiding voor Vlaanderen	Nee

## **Bijlage 2: Opleidingspecifieke leerresultaten**

### **OLR1 Leervermogen**

De master handelswetenschappen kan binnen de gekozen afstudeerrichting zelfstandig kennis opbouwen en informatie verzamelen, verwerken en beoordelen met het oog op de toepassing ervan in de beroepspraktijk. Hij/zij doet dit vanuit een attitude van levenslang leren.

### **OLR2 Probleemoplossend vermogen op basis van conceptueel-analytische vaardigheden**

De master handelswetenschappen kan in het afstudeerdomein eerder complexe reële managementvragen oplossen aan de hand van een conceptueel-analytisch kader dat bouwt op kennis en inzichten uit de bedrijfskunde, economie en aanverwante gedragswetenschappelijke disciplines. Hij/zij kan op een kritisch onderbouwde manier vanuit de bedrijfskundige behoefte een keuze maken uit een set van zelf gegenereerde kaders.

### **OLR3 Probleemoplossend vermogen op basis van data-analytische vaardigheden**

De master handelswetenschappen kan voor eerder complexe casussen in het afstudeerdomein gepaste kwalitatieve en kwantitatieve methoden voor dataverzameling en -analyse selecteren en implementeren gebruik makend van informatie- en communicatietechnologieën. Hij/zij kan de resultaten van dit onderzoek interpreteren en kritisch evalueren.

### **OLR4 Probleemoplossend vermogen op basis van omgevings sensitiviteit**

De master handelswetenschappen kan een complex-dynamische omgeving mee betrekken bij het oplossen van bedrijfskundige managementvragen, met aandacht voor lange termijn beslissingen. Hij/zij heeft hierbij aandacht voor een veranderende (inter)regionale en internationale omgeving en bijbehorende beleidskaders, integreert de rol van de verschillende stakeholders en laat hierbij sociale en ethische overwegingen meewegen.

### **OLR5 Normatief en evaluatief vermogen van strategisch bedrijfseconomisch beleid**

De master handelswetenschappen kan de gevolgen van beleidskaders, regelgeving en maatschappelijke veranderingen op de werking van een organisatie inschatten. Hij/zij vervult daarbij als expert binnen het domein van de afstudeerrichting een adviserende rol en bouwt daarvoor op zijn/haar visie op de samenhang tussen de functionele domeinen van het bedrijfsmanagement.

**OLR6 Groepsdynamisch vermogen**

De master handelswetenschappen kan als lid van een (multidisciplinair en/of internationaal) team een doorslaggevende rol opnemen binnen het domein van de afstudeerrichting, waarbij hij/zij op een gepaste wijze bijdraagt tot een gezamenlijk gedeeld groepsresultaat.

**OLR7 Vermogen tot initiatief**

De master handelswetenschappen vertoont ondernemend gedrag en een multidisciplinaire, onderzoekende attitude en kan deze aanwenden in het domein van de afstudeerrichting. Hij/zij ontwikkelt sterke enter- en/of intrapreneurshipvaardigheden.

**OLR8 Communicatievermogen**

De master handelswetenschappen kan correct en gepast professioneel, vlot en helder communiceren, rapporteren en presenteren in de context van het afstudeergebied. Hij/zij doet dit in de opleidingstaal. Hij/zij kan tenminste één vreemde taal, zowel mondeling als schriftelijk, adequaat gebruiken in een bedrijfscontext.

## Bijlage 3: Samenstelling visitatiecommissie

– *Prof. em. Walter Nonneman, voorzitter*

Walter Nonneman is emeritus hoogleraar aan de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen en de faculteit Rechten van de Universiteit Antwerpen en thans verbonden aan Universiteit Antwerpen als buitengewoon hoogleraar. Hij studeerde toegepaste economie en bedrijfskunde aan de Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius Antwerpen (MA, PhD) en aan de Harvard Business School (ISP). Hij heeft een ruime bestuurservaring, onder meer in de onderwijssector (ex-decaan Universiteit Antwerpen Management School, erevoorzitter UFSIA, ex-voorzitter Associatie Universiteit & Hogescholen Antwerpen), in de privé sector (als consultant, ex-bestuurder KBC Bank NV, bestuurder Cera NV en Fluxys NV) en in de publieke sector (als adviseur van de federale regering, van de Vlaamse Regering en als kabinetschef van de federale eerste minister). Hij was eerder al actief bij visitaties.

– *Prof. dr. Iris Vermeir, lid*

Iris Vermeir is hoofddocent aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit Gent (Vakgroep Marketing). Zij behaalde een master Psychologie en Pedagogische Wetenschappen en een PhD in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Gent. Zij doceert en doceerde meerdere bachelor- en mastervakken in de opleiding Master of Science in de handelswetenschappen en voert internationaal vooraanstaand onderzoek uit in het vakgebied Marketing. Zij begeleidde en begeleidt nog steeds meerdere doctoraatsstudenten en zetelt tevens in de Onderzoeksraad van de Hogeschool Gent.

– *Ing. Steven Molkenboer MBA, lid*

Steven Molkenboer is ingenieur en Master of Business Administration. Hij is directeur-eigenaar van Kuniso BV. Daarvoor bekleedde hij verschillende functies bij Akzo Nobel, Buhrmann, Western Mining Corp. en NV Nagron, als onder meer CEO, algemeen directeur en divisie manager, en werkte en woonde 15 jaar in het buitenland (Duitsland, de VS en België). De voorbije tien jaar gaf hij adviezen en coaching aan topmanagers. Hij is ook actief voor de NQA en de NVAO in verscheidene visitatie- en accreditatietrajecten. De werkveldexpertise van de heer Molkenboer ligt specifiek op het bedrijfskundige en -organisatorische terrein.

– *Mevrouw Nele Vandemaele, student-lid*

Nele Vandemaele is studente Bachelor of Science in de geneeskunde (2014 - heden) en bekleedt meerdere functies in de studentenvertegenwoordiging, zowel op facultair als op universitair niveau.

De commissie werd bijgestaan door:

- Dr. Dagmar Provijn, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator;
- Dhr. Pieter Soete, MSc, beleidsmedewerker NVAO, secretaris.

Alle commissieleden, de procescoördinator en de secretaris hebben een onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring ondertekend waarmee zij tevens instemmen met de NVAO gedragscode.

## Bijlage 4: Programma locatiebezoek

Locatie: UHasselt - Campus Diepenbeek Agoralaan gebouw D - 3590 Diepenbeek Datum locatiebezoek: 20 oktober 2016	
08u50-09u00	Onthaal visitatiecommissie
09u00-09u30	Toelichting nieuw programma
09u30-10u30	Besloten overleg visitatiecommissie en doornemen stukken ter inzage
10u30-11u00	Gesprek met instellingsbestuur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prof. dr. Luc De Schepper (rector UHasselt)</li> <li>- Dr. Marie-Paule Jacobs (beheerder UHasselt)</li> <li>- Prof. dr. Karin Coninx (vicerector onderwijs UHasselt)</li> <li>- Prof. dr. Piet Pauwels (decaan faculteit BEW UHasselt)</li> <li>- Mevr. Cindy Vankerom (administratief directeur faculteit BEW UHasselt)</li> </ul>
11u00-12u00	Gesprek met (beoogde) opleidingscoördinatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prof. dr. Piet Pauwels (decaan faculteit BEW UHasselt)</li> <li>- Prof. dr. Tom Van Puyenbroeck (campusdecaan FEB KULeuven Campus Brussel)</li> <li>- Prof. dr. Nadine Lybaert (OMT-voorzitter bacheloropleiding handelswetenschappen)</li> <li>- Mevr. Wendy Vankevelaer (stafmedewerker onderwijs faculteit BEW UHasselt)</li> <li>- Mevr. Wendy Danko (stafmedewerker, faculteit BEW UHasselt)</li> </ul>
12u00-13u00	Lunch – besloten overleg visitatiecommissie
13u00-14u00	Gesprek met docenten <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prof. dr. Walter Hendriks (Vakgroep Accountancy, Finance en Governance, Onderzoeksgroep Governance)</li> <li>- Dr. Sara Leroi-Werelds (Vakgroep Marketing &amp; Strategie, Onderzoeksgroep Marketing)</li> <li>- Prof. dr. Katrien Ramaekers (Vakgroep Kwantitatieve methoden, Onderzoeksgroep Logistiek)</li> <li>- Prof. dr. Tensie Steijvers (Vakgroep Accountancy, Finance en Governance, Onderzoeksgroep Accountancy en financiering)</li> <li>- Prof. dr. Sigrid Vandemaele (Vakgroep Accountancy, Finance en Governance, Onderzoeksgroep Accountancy en Financiering)</li> <li>- Prof. dr. Wim Marneffe (Vakgroep Economie, onderzoeksgroep Economie en Beleidsmanagement)</li> <li>- Dhr. Guy Walraevens (Onderzoekseenheid Finance, Accounting &amp; Taks, FEB KULeuven Campus Brussel)</li> </ul>
14u00-14u15	Overleg visitatiecommissie

14u15-15u00	<p>Gesprek met werkveld</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dhr. Leon Donders (Director of Productions, Bewel vzw)</li> <li>- Dhr. Kristof Meesters (Algemeen Directeur, Van Havermaet Groenweghe)</li> <li>- Dhr. Gert Schreurs (Marketing Communication, VKW Limburg)</li> <li>- Mevr. Liesbeth Vanderijdt (Partner HR Consultancy, Motmans en partners)</li> <li>- Dhr. Jan Van Looy (Head of Family Office, Groep Machiels, voorheen ING)</li> <li>- Dhr. Kris Blancke (Attaché, Dienst Voor Administratieve Vereenvoudiging)</li> </ul>
15u00-15u15	Overleg visitatiecommissie
15u15-15u45	<p>Gesprek met studenten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lore Kerkhofs (bachelor handelswetenschappen)</li> <li>- Rob Janssens (bachelor handelswetenschappen)</li> <li>- Naomi Creemers (master handelsingenieur)</li> <li>- Tom Wolfs (master Toegepaste Economische Wetenschappen)</li> <li>- Joke Gysens (master Toegepaste Economische Wetenschappen)</li> </ul>
15u45-16.15	Overleg visitatiecommissie
16u15-16u45	Gesprek met opleidingscoördinatoren (optioneel)
16u45-17u00	Overleg visitatiecommissie



## **Bijlage 5: Overzicht van gebruikte of geraadpleegde documenten**

### *Informatiedossier opleiding/instelling*

- Aanvraagdossier TNO Master of Science in de handelswetenschappen (master)
  
- Bijlagen bij het aanvraagdossier:
  - Bijlage 1: Besluit van de erkenningscommissie
  - Bijlage 2: Domeinspecifieke leerresultaten (DLR)
  - Bijlage 3: Opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR)
    - De OLR voor de masteropleiding handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt
    - Domeinspecifieke leerresultaten (DLR) t.o.v opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR)
    - UHasselt employability skills (ES) t.o.v opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR)
  - Bijlage 4: Schematisch programmaoverzicht
  - Bijlage 5: ECTS-fiches per afstudeerrichting
  - Bijlage 6: Beschrijving mogelijke personeelsformatie per afstudeerrichting
  - Bijlage 7: Contacten met het werkveld
  - Bijlage 8: Investeringsplan van de opleiding
  
- Aanvulling bij het aanvraagdossier, dd. 19 oktober 2016:
  - Bijlage 1: Vergelijkend overzicht OLR TEW - HW
  - Bijlage 2: Discussienota: het bedrijfsproject binnen de masteropleiding handelswetenschappen (werktekst)
  - Bijlage 3: Internationalisering binnen de master handelswetenschappen – beleidsplan UH (werktekst)
  - Bijlage 4: Masterproef binnen de master handelswetenschappen (werktekst)
  - Bijlage 5: Ma HW - Ondernemerschap en Management: bijkomende informatie over het niveau en de inhoud van eigen syllabi. Selectie van artikels en opdrachten uit het opleidingsonderdeel Familiebedrijven (Ma TEW-afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap)
  - Bijlage 6: Ma HW - Ondernemerschap en Management: bijkomende informatie over het niveau en de inhoud van eigen syllabi. Voor Public Administration in bijlage enkele artikels die de docent van plan was om te gebruiken

### *Documenten beschikbaar gesteld tijdens locatiebezoek*

- Onderwijs- en examenregeling
  
- Voorbeelden van diverse evaluatievormen en cases uit de masteropleidingen aan de faculteit BEW.
  
- Werktekst: internationalisering binnen de master handelswetenschappen
  
- Partnerlijst faculteit BEW
- Course offerings for international exchange students

- Internationaliseringsbeleid UHasselt 2013-2017
- Discussienota: het bedrijfsproject binnen de masteropleiding handelswetenschappen
- Bedrijfsproject: leidraad voor het adviesrapport
- Beoordelingsformulier bedrijfsproject
- Studentenfiche bedrijfsproject
- Discussienota profilering van het adviesrapport van een MA HW t.o.v. een MA TEW
- Verslagen van recente evaluatievergaderingen (kwaliteitszorg) in de bacheloropleiding handelswetenschappen.
- Leidraad voor de masterproef TEW
- Werktekst: masterproef binnen de master handelswetenschappen
- Beschikbare handboeken en studiemateriaal
  - Handboeken voor de verschillende afstudeerrichtingen
  - Ondernemerschap en Management: bijkomende informatie over het niveau en de inhoud van eigen syllabi. Selectie van artikels en opdrachten uit het opleidingsonderdeel "Familiebedrijven" (MA TEW-afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap).
  - Ondernemerschap en Management: bijkomende informatie over het niveau en de inhoud van eigen syllabi. Enkele artikels die de docent wenst te gebruiken binnen het opleidingsonderdeel "Public Administration".
- Informatie en fotomateriaal betreffende de nieuwbouw voor de faculteit BEW
- Overzicht van overlegmomenten en verslagen van vergaderingen betreffende de masteropleiding handelswetenschappen
- Vooronderzoek Macrodoelmatigheid en Toets Nieuwe Opleiding
  - Resultaten van de enquêtes afgenomen bij studenten van de opleidingen binnen het domein Handelswetenschappen en Bedrijfskunde aan de hogeschool PXL en UC Leuven-Limburg.
  - Resultaten van de bevraging afgenomen bij het werkveld in samenwerking met Randstad.

## Bijlage 6: Lijst met afkortingen

AFF	Accountancy, Financiering en Fiscaliteit
Ba	bachelor
BEW	Bedrijfseconomische wetenschappen
DLR	domeinspecifieke leerresultaten
EC	European Credit
ECTS	European Credit Transfer System
HI	handelsingenieur
LSM	stichting Limburg Sterk Merk
Ma	master
MHW	Master of Science in de handelwetenschappen
MM	Marketing Management
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
O&M	Ondernemerschap en Management
OLR	opleidingsspecifieke leerresultaten
OMT	onderwijsmanagementteam
POP	persoonlijk ontwikkelingsplan
SALK(-rapport)	Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat
SCM	Supply Chain Management
TEW	toegepaste economische wetenschappen
ZAP	zelfstandig academisch personeel

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op toetsing van de nieuwe opleiding Master of Science in de handelswetenschappen (master) van de Universiteit Hasselt.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)  
Parkstraat 28  
Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG  
T 31 70 312 23 30  
E [info@nvaio.net](mailto:info@nvaio.net)  
W [www.nvaio.net](http://www.nvaio.net)

Aanvraagnummer **004983**