



NVAO  NEDERLAND

TOETS NIEUWE OPLEIDING  
ASSOCIATE DEGREE  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
Hogeschool van Amsterdam

ADVIESRAPPORT  
10 juni 2026



## Inhoud

|     |                                          |    |
|-----|------------------------------------------|----|
| 1   | Procedure TNO.....                       | 3  |
| 2   | Nieuwe opleiding.....                    | 4  |
| 2.1 | Algemene gegevens.....                   | 4  |
| 2.2 | Profiel.....                             | 4  |
| 2.3 | Panel.....                               | 4  |
| 3   | Oordeel.....                             | 5  |
| 4   | Sterke punten.....                       | 6  |
| 5   | Aanbevelingen.....                       | 7  |
| 6   | Beoordeling.....                         | 8  |
| 6.1 | Standaard 1: Beoogde leerresultaten..... | 8  |
| 6.2 | Standaard 2: Onderwijsleeromgeving.....  | 10 |
| 6.3 | Standaard 3: Toetsing .....              | 13 |
| 6.4 | Graad .....                              | 16 |

## 1 Procedure TNO

Om erkenning door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) te verkrijgen, moet een nieuwe opleiding met succes de procedure toets nieuwe opleiding (TNO) doorlopen. Alleen na deze kwaliteitstoets kan de onderwijsinstelling de wettelijk beschermde getuigschriften of diploma's voor de opleiding uitreiken.

De procedure voor een nieuwe opleiding is iets anders dan voor bestaande opleidingen die al zijn geaccrediteerd. Een TNO is een *plan*beoordeling. Na accreditatie valt ook de nieuwe opleiding onder de reguliere accreditatieprocedure.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteit van de nieuwe opleiding tijdens een locatiebezoek aan de universiteit of hogeschool. Een discussie tussen 'peers' vormt de basis van de beoordeling en resulteert in een adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn op te vragen bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden zoals omschreven in het 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland' van de NVAO (Staatscourant 2024, nr. 6405). Deze plantoetsing geldt voor instellingen met een erkenning instellingstoets kwaliteitszorg. Het panel geeft een gemotiveerd oordeel over de standaarden op een driepuntsschaal: voldoet, voldoet ten dele, of voldoet niet. Vervolgens formuleert het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding, eveneens op een driepuntsschaal: positief, positief onder voorwaarden, of negatief.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel, evenals de sterke punten en aanbevelingen. Op basis van dit rapport neemt de NVAO een accreditatiebesluit. Een beknopt adviesrapport is eveneens beschikbaar. De NVAO publiceert beide rapporten.<sup>1</sup>

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de TNO-procedure is te vinden op [www.nvao.net](http://www.nvao.net).

---

<sup>1</sup> <https://www.nvao.net/nl/besluiten>

## 2 Nieuwe opleiding

### 2.1 Algemene gegevens

|                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| Instelling          | : Hogeschool van Amsterdam     |
| Opleiding           | : AD Human Resource Management |
| Variant(en)         | : voltijd                      |
| Graad               | : associate degree             |
| Afstudeerrichtingen | : -                            |
| Locatie(s)          | : Amsterdam                    |
| Studieomvang        | : 120 EC <sup>2</sup>          |

### 2.2 Profiel

De Associate degree (Ad) Human Resource Management (HRM) van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) is een voltijdse hbo-opleiding van 120 EC die studenten opleidt tot startende HR-professionals op Ad-niveau. Afgestudeerden voeren Human Resource (HR)-activiteiten uit op operationeel en tactisch niveau, evalueren werkprocessen en dragen bij aan goed werk en goed werkgeverschap. De opleiding bereidt studenten voor op drie herkenbare HR-rollen: recruiter, HR-officer en talentcoach. Daarbij is aandacht voor actuele thema's als arbeidsmarktkrapte, verzuim, digitalisering, diversiteit en inclusie, duurzaamheid, sociale veiligheid en wet- en regelgeving.

De opleiding wordt aangeboden in Amsterdam en is organisatorisch ingebed in de Faculteit Business en Economie, binnen het cluster Management en Organisatie. Zij sluit aan bij de HvA-missie om wendbare, verantwoordelijke professionals op te leiden die bijdragen aan de metropoolregio van morgen. De opleiding werkt samen met het beroepenveld, het mbo en het lectoraat The Work Lab, waar het thema 'goed werk' als rode draad in het curriculum wordt versterkt.

### 2.3 Panel

#### Samenstelling

1. Prof. Dr. Jol Stoffers (voorzitter), Lector en bijzonder hoogleraar Employability/Regionale Arbeidsmarkt Zuyd Hogeschool en Open Universiteit Nederland;
2. Petra Visser MSc, Docent-Onderzoeker B bij Ad HRM en Bachelor HRM, NHL Stenden Hogeschool;
3. Mike Doms, Praktijklector bij AP Hogeschool Antwerpen;
4. Demi Blok (student-lid), student Ad Human Resource Management, Avans Hogeschool.

#### Ondersteuning

- Annemarie Venemans, secretaris
- Espoir Gatumba Hoffman, Behandelaar accreditatie en procescoördinator

#### Locatiebezoek

Amsterdam, 20 mei 2026

---

<sup>2</sup> European Credits

### 3 Oordeel

Het NVAO-panel oordeelt positief over de kwaliteit van de Associate degree (Ad) Human Resource Management (HRM) van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). De opleiding voldoet aan de drie standaarden van het NVAO-kader voor instellingen met erkenning instellingstoets kwaliteitszorg.

De Ad HRM leidt studenten op tot startende HR-professionals die organisaties ondersteunen bij goed werk en goed werkgeverschap. De opleiding speelt daarmee in op actuele vraagstukken in de regio Amsterdam, zoals arbeidsmarktkrapte, verzuim, digitalisering, diversiteit en inclusie en duurzame inzetbaarheid. Studenten maken kennis met drie herkenbare HR-rollen: recruiter, HR-officer en talentcoach. Deze rollen geven richting aan het programma, maar vormen geen aparte afstudeerrichtingen. De opleiding leidt breed op voor het HRM-domein.

De opleiding heeft een praktijkgericht en zorgvuldig opgebouwd programma ontworpen. Studenten werken vanaf het begin aan realistische opdrachten, casussen en beroepsproducten. Ook maken zij gebruik van een fictieve praktijkorganisatie waarin zij HR-vraagstukken kunnen oefenen. In het tweede jaar doen studenten veel ervaring op in de praktijk via stages en het afstudeerseizoen. De opleiding biedt daarbij veel structuur en begeleiding. Vaste lesdagen, een vaste lesruimte, coaching, leergroepen en ingeroosterde zelfwerkijd helpen studenten bij de start en verdere ontwikkeling op Ad-niveau.

Het docententeam is betrokken, deskundig en goed voorbereid op de start van de opleiding. Het team heeft het programma zelf ontwikkeld en blijft ook betrokken bij de uitvoering. De opleiding kiest daarnaast voor een toetsvorm die past bij het praktijkgerichte karakter van de Ad. Studenten bouwen een portfolio op, krijgen regelmatig feedback en laten in gesprekken zien hoe zij zich ontwikkelen en hun keuzes onderbouwen. De opleiding en de examencommissie hebben voldoende aandacht voor heldere beoordeling, kalibratie tussen beoordelaars en bewaking van het eindniveau.

De opleiding is nieuw. Daarom is het belangrijk dat de HvA na de start goed blijft volgen hoe de opzet in de praktijk werkt. Aandachtspunten zijn de intensiteit van de begeleiding, de beschikbaarheid van passende stageplaatsen, de belasting van studenten en docenten en de navolgbaarheid van portfolio-assessments. Ook kan de opleiding diversiteit en inclusie zichtbaarder in het onderwijs verwerken en de verbinding met het lectoraat The Work Lab verder versterken. Het panel heeft er vertrouwen in dat de opleiding deze punten kan oppakken en zich na de start verder kan ontwikkelen.

| Standaard                | Oordeel         |
|--------------------------|-----------------|
| 1 Beoogde leerresultaten | voldoet         |
| 2 Onderwijsleeromgeving  | voldoet         |
| 3 Toetsing               | voldoet         |
| <b>Eindoordeel</b>       | <b>positief</b> |

## 4 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

### 1. Betrokken docententeam

Het docententeam is bevoegd, enthousiast, deskundig en zichtbaar eigenaar van de nieuwe opleiding. Het team heeft het programma zorgvuldig ontwikkeld en laat een lerende houding zien ten aanzien van het Ad-niveau, de doelgroep en de verdere doorontwikkeling van de opleiding.

### 2. Herkenbaar HRM-profiel

De opleiding heeft een herkenbaar profiel uitgewerkt voor een startende HR-professional op Ad-niveau. De verbinding met het landelijke opleidingsprofiel, de drie beroepsrollen en de HvA-context geeft de opleiding een duidelijke basis.

### 3. Praktijkgericht curriculum

Het curriculum is vanaf de start sterk verbonden met de beroepspraktijk. De employee journey, realistische opdrachten, casuïstiek, de fictieve praktijkorganisatie Hubster en de stages zorgen ervoor dat studenten HRM-vraagstukken in herkenbare beroepssituaties leren benaderen.

### 4. Begeleiding en leeromgeving

De opleiding heeft veel aandacht voor een veilige, overzichtelijke en kleinschalige leeromgeving. De vaste structuur, de coaching, de leergroepen en de ingeroosterde zelfwerkijd sluiten goed aan bij de doelgroep en ondersteunen studenten in de overstap naar studeren op Ad-niveau.

### 5. Ontwikkelingsgericht toetsen

De opleiding kiest voor een toetsopzet waarin formatieve feedback, portfolio-opbouw en summatieve portfolio-assessments samenhangen. Deze aanpak past goed bij de professionele ontwikkeling van Ad-studenten en bij het praktijkgerichte karakter van de opleiding.

## 5 Aanbevelingen

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

### 1. Communicatie over het profiel

Blijf richting studenten, aankomende studenten en werkveld duidelijk communiceren dat de opleiding breed opleidt voor het HRM-domein. De drie beroepsrollen bieden context en herkenbaarheid, maar vormen geen afzonderlijke uitstroombrofielen.

### 2. Breedte van het werkveld

Betrek naast de vaste kerngroep in de beroepenveldcommissie ook regelmatig professionals uit andere branches en sectoren. Dit helpt om het brede HRM-profiel te blijven spiegelen aan verschillende beroepscontexten in de metropoolregio Amsterdam.

### 3. Diversiteit en inclusie

Maak diversiteit en inclusie in de verdere curriculumontwikkeling zichtbaarder. De aard van de doelgroep en de grootstedelijke context bieden duidelijke kansen om dit thema sterker te verbinden met HRM-vraagstukken en professioneel handelen.

### 4. Verbinding met het lectoraat

Benut de verbinding met het lectoraat, The Work Lab, structureler om actuele kennis over 'goed werk' zichtbaar te laten doorwerken in het curriculum, de beroepsopdrachten en de onderzoekende houding van studenten.

### 5. Uitvoerbaarheid en borging

Monitor na de start zorgvuldig of de gekozen opzet studeerbaar en doceerbaar blijft. Besteed daarbij aandacht aan de intensiteit van begeleiding, de beschikbaarheid van stageplaatsen, docentbelasting en de navolgbaarheid van portfolio-assessments.

## 6 Beoordeling

### 6.1 Standaard 1: Beoogde leerresultaten

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

#### Oordeel

Voldoet.

#### Bevindingen en overwegingen

##### *Profiel van de opleiding*

Het panel stelt vast dat de opleiding een herkenbaar beroepsprofiel heeft uitgewerkt voor een startende HR-professional op Ad-niveau. De opleiding leidt studenten op voor drie rollen binnen het HRM-domein: recruiter, HR-officer en talentcoach. In deze rollen voeren afgestudeerden HR-activiteiten uit op operationeel en tactisch niveau, evalueren zij werkprocessen en dragen zij bij aan verbeteringen die goed werk en goed werkgeverschap mogelijk maken. De opleiding verbindt dit profiel met actuele ontwikkelingen in de HR-praktijk, zoals krapte op de arbeidsmarkt, verzuim, digitalisering, diversiteit en inclusie, duurzaamheid, sociale veiligheid en wet- en regelgeving. In het informatiedossier positioneert de opleiding 'goed werk' als inhoudelijke rode draad: werk dat goed is, goed doet en goed voelt. Daarmee kiest de opleiding voor een mensgerichte invulling van HRM, waarin welzijn, duurzame inzetbaarheid en betekenisvol werk centraal staan.

Het panel herkent in het dossier en in de gesprekken dat de opleiding haar profiel verbindt met de grootstedelijke Amsterdamse context en met de strategische koers van de Hogeschool van Amsterdam. De opleiding sluit aan bij de drie D's uit het instellingsplan van de HvA: digitalisering, duurzaamheid en diversiteit & inclusie. Deze HvA-brede thema's vertaalt de opleiding naar het HRM-domein, onder meer via aandacht voor HR-data en technologie, duurzame inzetbaarheid, inclusief werkgeverschap en diversiteit en inclusie. Het panel vindt deze verbinding passend. De Amsterdamse context biedt een relevante beroepspraktijk waarin technologische ontwikkeling, duurzaamheid, diversiteit, inclusie en goed werkgeverschap duidelijk samenkomen.

De opleiding heeft het landelijke opleidingsprofiel Ad HRM als uitgangspunt genomen voor de inrichting van de opleiding. Zij verbindt dit landelijke profiel met de eigen HvA-context en heeft de daarin beschreven beroepsrollen en competenties vertaald naar vijf leeruitkomsten en vijf competenties: samenwerken, methodisch handelen, communiceren, probleemoplossend vermogen en lerend vermogen. Het panel stelt vast dat de kern van het landelijke profiel herkenbaar terugkomt in het profiel van de opleiding.

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel stilgestaan bij de verhouding tussen de drie beroepsrollen en het eindniveau. Op basis van het informatiedossier was aanvankelijk niet volledig duidelijk of studenten aan het einde van de opleiding alle drie de rollen volledig zouden moeten beheersen. Daardoor ontstond bij het panel de vraag of het profiel niet te breed en te ambitieus was voor een tweejarige Ad. De opleiding heeft in de gesprekken toegelicht dat dit niet het geval is. De opleiding is een brede HRM-opleiding waarin studenten kennismaken met de context van de drie rollen en leren handelen binnen verschillende HRM-beroepssituaties. Het eindniveau wordt niet afzonderlijk per rol vastgesteld, maar aan de hand van de beoogde leeruitkomsten en competenties. De drie rollen geven richting en herkenbaarheid aan de opleiding, maar vormen geen afzonderlijke uitstroombanen.

Het panel vindt deze toelichting overtuigend. De gekozen opzet maakt het mogelijk om studenten breed op te leiden voor het HRM-domein en tegelijkertijd herkenbare beroepscontexten aan te bieden. In de stages kunnen studenten een van de rollen meer kleur geven, maar de opleiding leidt studenten niet op als specialist in één afzonderlijke rol. Het panel



ziet wel als aandachtspunt dat de opleiding de verhouding tussen de brede HRM-opleiding, de drie beroepsrollen en de competenties helder blijft communiceren naar studenten, aankomende studenten en het werkveld. Zo blijft duidelijk dat de opleiding geen drie afzonderlijke uitstroomrichtingen aanbiedt, maar een brede Ad HRM-opleiding waarin de rollen beroepscontexten vormen.

#### *Niveau van de opleiding*

Het panel stelt vast dat de opleiding het beoogde niveau van de Ad HRM zorgvuldig heeft doordacht. De opleiding positioneert de afgestudeerde Ad HRM'er als een startende beroepsprofessional die HR-activiteiten uitvoert in herkenbare beroepssituaties, daarbij methodisch handelt, keuzes kan onderbouwen en bijdraagt aan het evalueren en verbeteren van HR-processen. Daarmee overstijgt het profiel een louter uitvoerende beroepsrol, zonder dat de opleiding opschuift naar het strategische en meer abstracte niveau van de bachelor HRM.

In het informatiedossier en de aanvullende toelichting maakt de opleiding onderscheid tussen mbo-4, Ad-niveau en bachelorniveau. Het panel vindt dit onderscheid overtuigend uitgewerkt. Waar de mbo-4-opgeleide professional vooral uitvoert binnen bekende procedures, wordt van de Ad HRM'er verwacht dat deze binnen afgebakende beroepssituaties zelfstandig kan handelen, verschillende belangen kan meewegen, informatie kan benutten en verbeteringen kan signaleren of voorstellen. De opleiding positioneert de Ad HRM'er daarmee nadrukkelijk op operationeel en tactisch niveau. De bachelor HRM'er richt zich sterker op complexere, strategische en beleidsmatige vraagstukken en op organisatiebrede HR-advisering. Het panel vindt deze afbakening helder en passend bij niveau 5.

#### *Betrokkenheid van het werkveld*

Het panel constateert dat het werkveld actief is betrokken bij de ontwikkeling van de opleiding. De opleiding heeft werkveldbijeenkomsten georganiseerd en gesprekken gevoerd met onder meer werkgevers, de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) en het Regionaal Opleidingen Centrum (ROC) van Amsterdam. Ook is in de ontwikkelfase een beroepenveldcommissie ingericht. Het panel waardeert dat de opleiding het werkveld al bij de totstandkoming van het profiel, de leeruitkomsten en de inrichting van het programma heeft betrokken.

Uit het informatiedossier en de gesprekken blijkt dat het werkveld de behoefte aan HR-professionals op niveau 5 herkent. Werkveldvertegenwoordigers gaven aan dat er behoefte is aan praktisch geschoolde HR-professionals die op operationeel en tactisch niveau kunnen handelen en kunnen bijdragen aan de uitvoering en verbetering van HR-processen. Het panel vindt dit goed aansluiten bij het profiel van de opleiding en bij de positionering van de Ad HRM'er tussen mbo-4 en bachelor.

Het panel stelt vast dat de inbreng van het werkveld zichtbaar heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de opleiding. De beroepenveldcommissie heeft meegedacht over onder meer de competenties, de beroepsrollen, de stages en de inhoudelijke keuzes in het programma. Tijdens de visitatie bleek dat feedback vanuit het werkveld ook tot bijstelling heeft geleid, bijvoorbeeld toen het werkveld de aanvankelijke formulering van de competenties te ambitieus vond. Het panel ziet hierin dat de opleiding openstaat voor externe feedback en deze benut om het profiel aan te scherpen.

Het panel waardeert dat de opleiding de beroepenveldcommissie structureel wil blijven raadplegen. Als aandachtspunt geeft het panel de opleiding mee om, naast een vaste kerngroep van betrokken werkveldvertegenwoordigers, ook regelmatig professionals uit andere branches en sectoren te betrekken. Dit helpt de opleiding om het brede HRM-profiel te blijven spiegelen aan verschillende beroepscontexten in de regio Amsterdam en om aangesloten te blijven bij actuele ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt.

### Conclusie

Het panel concludeert dat de beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de Ad HRM. De opleiding heeft een herkenbaar profiel uitgewerkt, dat is gebaseerd op het landelijke opleidingsprofiel Ad HRM en is verbonden met de HvA-context en actuele ontwikkelingen in het HRM-domein. Het panel vindt het beoogde niveau overtuigend gepositioneerd tussen mbo-4 en bachelor. Ook is het werkveld aantoonbaar betrokken geweest bij de ontwikkeling van de opleiding. Het panel beoordeelt standaard 1 daarom als voldoende.

## 6.2 Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

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

### Oordeel

Voldoet.

### Bevindingen en overwegingen

#### Curriculum

Het panel stelt vast dat de opleiding een samenhangend en praktijkgericht curriculum heeft ontworpen. De opleiding heeft een programma van 120 European Credits (EC) uitgewerkt, verdeeld over twee studie jaren. Het eerste jaar bestaat uit vier blokken van 15 EC; het tweede jaar bestaat uit twee blokken van 15 EC en een afsluitend afstudeersemester van 30 EC. De opleiding gebruikt de employee journey als ordenend principe voor het curriculum: studenten volgen de verschillende fasen die medewerkers in een organisatie doorlopen en verbinden daaraan HRM-vraagstukken vanuit de rollen recruiter, HR-officer en talentcoach. In het eerste jaar ligt de nadruk op een brede oriëntatie op het HRM-domein en op de drie beroepsrollen. In het tweede jaar verschuift het accent naar praktijkleren, verdieping en profilering.

Het curriculum is opgebouwd rond de employee journey en de drie beroepsrollen. Studenten werken aan thema's als werving en selectie, onboarding, duurzame inzetbaarheid, begeleiding van medewerkers, verzuim, goed werk en HR-data. De beroepsrollen geven structuur aan het programma en helpen studenten om HRM-vraagstukken vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Het panel vindt deze opbouw herkenbaar en passend bij het brede profiel van de opleiding.

De opleiding heeft de leeruitkomsten en competenties vertaald naar modules, opdrachten, gedragscriteria en beoordelingscriteria. In het leerplanschema is zichtbaar gemaakt in welke modules aan de leeruitkomsten en competenties wordt gewerkt. Daarmee legt de opleiding een duidelijke verbinding tussen het beoogde eindniveau, de inhoud van het programma en de ontwikkeling die studenten gedurende de opleiding doormaken.

De thematische inrichting van het curriculum spreekt het panel aan. Studenten werken vanaf de start met realistische opdrachten, casuïstiek, gastlessen en praktijkvoorbeelden. Een voorbeeld daarvan is de opdracht rond een wervingsvraagstuk van Hubster, een fictief duurzaam transportbedrijf in Amsterdam, waarin studenten vanuit verschillende beroepsrollen werken aan onderdelen van een wervingsplan. Het gebruik van Hubster als fictieve praktijkcontext vindt het panel sterk. Deze opzet geeft samenhang aan de opdrachten en maakt het mogelijk om verschillende HRM-vraagstukken in een herkenbare organisatiecontext te oefenen.

Het panel ziet dat de drie D's uit het instellingsplan van de HvA terugkomen als richtinggevend thema's in het programma. Digitalisering en duurzaamheid zijn daarbij duidelijk zichtbaar, onder meer via HR-data, technologie, duurzame inzetbaarheid en goed werk. Diversiteit en inclusie zijn, mede door de grootstedelijke context en de aard van de doelgroep, vanzelfsprekend relevant voor deze opleiding, maar komen in het programma nog minder expliciet naar voren. Het panel

ziet hier duidelijke kansen om dit thema in de verdere ontwikkeling van het curriculum sterker te verankeren.

Ook de onderzoekende houding heeft een plek in het curriculum. Studenten leren informatie verzamelen, eenvoudige HR-data gebruiken en bevindingen vertalen naar een praktisch advies of een verbetering in de beroepspraktijk. Het panel vindt deze invulling passend bij het Ad-niveau. De koppeling met The Work Lab en het thema 'goed werk' is inhoudelijk kansrijk. Het panel moedigt de opleiding aan om de aansluiting met het lectoraat verder te versterken, zodat actuele praktijkgerichte kennis structureel een plek krijgt in het onderwijs.

De opleiding heeft goed nagedacht over de opbouw in zelfstandigheid en complexiteit. In de eerste modules werken studenten in een relatief overzichtelijke context en met veel begeleiding. Naarmate de opleiding vordert, neemt de zelfstandigheid toe en worden opdrachten complexer, bijvoorbeeld doordat studenten meer informatie zelf verzamelen, meer stakeholders betrekken en zelfstandiger tot een analyse komen. Het panel vindt deze opbouw passend bij het Ad-niveau en bij de doelgroep van de opleiding.

Tijdens het locatiebezoek kreeg het panel de indruk dat het programma zorgvuldig is uitgewerkt. De modulebeschrijvingen en handleidingen maken duidelijk wat studenten per week doen, wat zij opleveren en welke verwachtingen gelden. Het panel waardeert deze transparantie, omdat zij studenten houvast biedt in de opbouw van het programma.

#### *Praktijkleren*

Praktijkleren heeft een duidelijke plaats in de opleiding. De opleiding werkt vanuit het uitgangspunt dat studenten leren met, voor en in de praktijk. In het eerste jaar gebeurt dit vooral via praktijkopdrachten, casuïstiek, gastlessen en contacten met organisaties. In het tweede jaar lopen studenten twee stages: in het eerste semester drie dagen per week en in het tweede semester vier dagen per week. Het panel vindt deze opbouw helder en passend bij de ontwikkeling van studenten richting meer zelfstandigheid.

Tijdens de visitatie sprak het panel met de opleiding over de keuze om de stages pas in het tweede jaar te plaatsen. Vooraf vroeg het panel zich af of dit voldoende aansluit bij de Ad-student, die vaak juist praktijkgericht is ingesteld. De opleiding lichtte toe dat zij studenten eerst een stevige basis en voldoende handvatten wil meegeven voordat zij de praktijk ingaan. Het panel vindt deze keuze begrijpelijk, mede omdat de opleiding in het eerste jaar al veel praktijkervaring organiseert via opdrachten, casuïstiek en praktijkcontacten. Wel adviseert het panel de opleiding om na de start te evalueren of deze opbouw goed aansluit bij de verwachtingen en behoeften van studenten.

Het panel is positief over de inrichting van het leren tijdens de stages. Studenten blijven verbonden met de opleiding en met elkaar via terugkomdagen en leergroepen. In kleine leergroepen bespreken zij casuïstiek uit de stagepraktijk en ondersteunen zij elkaar in hun ontwikkeling. De docent heeft daarbij een coachende rol. Het panel vindt dit een sterke keuze, omdat studenten zo niet alleen praktijkervaring opdoen, maar die ervaring ook leren duiden en verbinden aan hun professionele ontwikkeling.

De stages bieden daarnaast ruimte voor profilering. Studenten kunnen tijdens de stages een van de drie rollen meer kleur geven en ervaring opdoen in een beroepscontext die bij hen past. Tegelijkertijd blijft de opleiding gericht op brede vorming binnen het HRM-domein. Het panel vindt deze combinatie passend, mits de opleiding goed bewaakt dat er voldoende geschikte stageplaatsen beschikbaar zijn en dat studenten ook binnen een specifieke stagecontext de beoogde competenties kunnen ontwikkelen en aantonen.

#### *Instroom*

De opleiding heeft duidelijk nagedacht over de beoogde instroom en de aansluiting met het mbo. Zij verwacht dat een belangrijk deel van de studenten afkomstig zal zijn uit het mbo, in het

bijzonder van het ROC van Amsterdam. De opleiding heeft daarom overleg gevoerd met het ROC van Amsterdam en wil actief aanwezig zijn bij studieoriënterende activiteiten om aankomende studenten goed te informeren over de Ad HRM en het verschil met de bachelor HRM.

Het panel vindt deze aandacht voor instroom en studiekeuze passend. De opleiding richt zich op een doelgroep voor wie een vierjarige bacheloropleiding niet altijd de meest logische route is, maar die wel wil doorgroeien binnen het HRM-domein. Daarmee biedt de opleiding een nieuwe route tussen mbo en bachelor. Tijdens de gesprekken werd duidelijk dat zowel de opleiding als het werkveld deze behoefte herkent.

Voor de studiekeuzecheck sluit de opleiding aan bij ervaringen van de bachelor HRM. Het panel vindt het belangrijk dat de opleiding daarbij het eigen karakter van de Ad goed zichtbaar maakt. Studenten moeten vooraf een realistisch beeld krijgen van het niveau, de intensiteit, de praktijkgerichtheid en de rollen binnen de opleiding. Ook moeten zij weten dat de opleiding breed opleidt voor het HRM-domein en geen drie afzonderlijke uitstroomrichtingen aanbiedt.

Het panel waardeert dat de opleiding duidelijke voorwaarden heeft geformuleerd voor de start van de opleiding, waaronder een minimale instroom van 15 tot 18 studenten en geen instroom in februari. Dit laat zien dat de opleiding zich bewust is van uitvoeringsrisico's rond instroom, organiseerbaarheid en begeleiding. Het panel moedigt de opleiding aan om de instroomontwikkeling goed te blijven monitoren, zeker in de eerste jaren waarin de bekendheid van de Ad HRM nog moet groeien.

#### *Docententeam*

Het panel trof een bevoegen, enthousiast en deskundig docententeam. Het kernteam is sinds 2024 bezig met het ontwerp en de ontwikkeling van de opleiding en is later uitgebreid met docenten die hebben meegewerkt aan de verdere concretisering van het programma. In het team zijn vakinhoudelijke, didactische en onderwijskundige expertise aanwezig. Een deel van de docenten verzorgt daarnaast onderwijs binnen de bachelor HRM. Het panel ziet daarin een meerwaarde, omdat expertise en ervaring uit de bachelor kunnen worden benut bij de ontwikkeling en uitvoering van de Ad HRM. Ook is ervaring met Ad-onderwijs ingebracht via gesprekken met andere Ad-opleidingen, binnen en buiten de HvA, en via ondersteuning vanuit het HvA-brede netwerk voor Ad-professionalisering.

Tijdens de visitatie maakte het docententeam een lerende en reflectieve indruk. Docenten konden goed toelichten hoe zij het Ad-niveau zien, hoe zij studenten willen begeleiden en hoe zij zelf willen meegroeien met de opleiding. Het panel waardeert deze houding. De opleiding is nieuw en vraagt van docenten dat zij niet alleen onderwijs uitvoeren, maar ook blijven ontwikkelen, evalueren en bijstellen. Het panel heeft er vertrouwen in dat het team daartoe in staat is.

Positief is dat hetzelfde team dat de opleiding heeft ontwikkeld, ook betrokken zal zijn bij de uitvoering. Daarmee blijft de ontwikkelde visie verbonden met de dagelijkse onderwijspraktijk. Ook blijven onderwijskundigen betrokken bij uitvoering, evaluatie en bijstelling. Het panel vindt dit belangrijk, omdat de opleiding in de eerste jaren zal moeten ervaren hoe de gekozen opzet werkt voor de beoogde doelgroep.

De opleiding heeft daarnaast aandacht voor verdere professionalisering, onder meer op het gebied van assessmentgesprekken in de context van Ad-onderwijs. Het panel vindt dit passend. Wel vraagt de gekozen onderwijsopzet veel van het team, mede omdat een deel van de docenten ook onderwijs verzorgt binnen de bachelor HRM. De combinatie van intensieve begeleiding, formatieve feedback, intervisie, praktijkopdrachten en assessments kan druk leggen op de docentcapaciteit. Het panel adviseert de opleiding daarom om de belasting van het docententeam goed te blijven volgen en waar nodig tijdig bij te sturen.

#### *Begeleiding en leeromgeving*

De opleiding besteedt veel aandacht aan begeleiding en aan een veilige, overzichtelijke leeromgeving. Zij wil studenten een zachte landing in het hbo bieden, met aandacht voor studievaardigheden, het leren kennen van systemen, feedback geven en ontvangen en communitybuilding. Het panel vindt dit passend bij de doelgroep en bij de schakelfunctie die de opleiding vervult tussen mbo en hbo.

In het eerste jaar kiest de opleiding voor een vaste structuur. Studenten hebben drie lesdagen per week, werken in een vaste lesruimte en krijgen ingeroosterde zelfwerkijd tussen de lessen. Tijdens deze zelfwerkijd is een docent aanwezig om vragen te beantwoorden en studenten te begeleiden. Het panel vindt deze opzet sterk, omdat zij bijdraagt aan binding, duidelijkheid en studiegedrag. De vaste roosterstructuur helpt studenten bovendien om hun studie goed te plannen.

De begeleiding is ontwikkelingsgericht opgezet. Studenten krijgen een coach die met hen kijkt naar hun leerproces, professionele ontwikkeling en eventuele ondersteuningsbehoeften. Docenten werken coachend en geven feedback en feedforward. Daarnaast zijn er leergroepen, waarin studenten met en van elkaar leren. In het tweede jaar blijven studenten tijdens de stages via leergroepen en intervisie verbonden met de opleiding. Het panel vindt deze begeleiding goed passen bij een Ad-opleiding waarin studenten stapsgewijs groeien naar meer zelfstandigheid.

Het panel waardeert de ambitie van de opleiding om studenten echt te zien en te kennen. De kleinschalige opzet, de vaste ruimte, de leergemeenschappen en de intensieve begeleiding kunnen bijdragen aan een sterke leeromgeving. Tegelijkertijd is dit ook een aandachtspunt voor de uitvoering. De opleiding zal moeten bewaken dat de intensieve begeleiding haalbaar blijft en dat de verwachtingen rond aanwezigheid, zelfwerkijd en feedback voor studenten duidelijk en werkbaar zijn. Het panel adviseert de opleiding om dit vanaf de start goed te monitoren en daarbij ook studenten regelmatig om feedback te vragen.

#### *Conclusie*

Het panel concludeert dat de opleiding een samenhangende en praktijkgerichte onderwijsleeromgeving heeft ontworpen die studenten in staat stelt de beoogde leerresultaten te realiseren. Het curriculum is duidelijk opgebouwd rond de employee journey, de drie beroepsrollen en de ontwikkeling van de Ad-competenties. De praktijkgerichtheid is zichtbaar in opdrachten, casuïstiek, Hubster, stages en samenwerking met het werkveld. Ook de begeleiding en leeromgeving zijn zorgvuldig doordacht en sluiten aan bij de beoogde doelgroep.

Het panel heeft vertrouwen in de deskundigheid en betrokkenheid van het docententeam. De opleiding laat zien dat zij zich bewust is van de uitvoeringsrisico's die horen bij een nieuwe Ad-opleiding, zoals instroom, stageplaatsen, docentbelasting en de intensiteit van begeleiding. Het panel ziet daarnaast kansen om de verbinding met het lectoraat en de zichtbaarheid van diversiteit en inclusie in het curriculum verder te versterken. Alles overziend is het panel van oordeel dat standaard 2 voldoet.

### 6.3 **Standaard 3: Toetsing**

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

#### **Oordeel**

Voldoet.

#### **Bevindingen en overwegingen**

*Toetsprogramma en portfolio-assessment*

Het panel stelt vast dat de opleiding een toetsprogramma heeft ontworpen dat past bij het praktijkgerichte karakter van de Ad HRM. De opleiding sluit aan bij het HvA-brede onderwijs- en toetsbeleid en kiest voor ontwikkelingsgericht toetsen. Toetsing is daarmee niet alleen gericht op het nemen van beslissingen, maar ook op het zichtbaar maken en stimuleren van de professionele ontwikkeling van studenten.

Het toetsprogramma bestaat uit een combinatie van formatieve feedbackmomenten en summatieve portfolio-assessments. In de modules werken studenten aan beroepsproducten, praktijkopdrachten en reflecties die aansluiten bij herkenbare HRM-situaties. Gedurende het onderwijs krijgen zij feedback en feedforward op hun ontwikkeling. Periodiek vindt een summatief portfolio-assessment plaats, waarin studenten aan de hand van hun portfolio laten zien hoe zij zich hebben ontwikkeld op de competenties. De opleiding gebruikt daarbij woordbeoordelingen, zoals onvoldoende, voldoende, goed en excellent, in plaats van cijfers. Het panel vindt deze keuze passend bij de professionele feedbackcultuur die de opleiding wil stimuleren.

Studenten verzamelen hun bewijsstukken in het Portflow, het digitale portfoliosysteem van de opleiding. Het portfolio bevat onder meer opdrachten, feedback, reflecties en andere bewijzen waarmee studenten aantonen hoe zij zich ontwikkelen op de competenties. De opleiding heeft de leeruitkomsten, competenties en gedragscriteria vertaald naar beoordelingscriteria en rubrics. In het leerplanschema is zichtbaar welke competenties in welke modules formatief aan bod komen en welke summatief worden beoordeeld. Het panel vindt dat de opleiding hiermee een duidelijke lijn legt tussen leeruitkomsten, onderwijsactiviteiten en toetsing.

Het panel waardeert dat de toetsvormen goed aansluiten bij de beroepspraktijk. Studenten leveren beroepsproducten op, presenteren resultaten, voeren gesprekken, onderbouwen keuzes en reflecteren op hun handelen. De mondelinge component in het portfolio-assessment draagt bij aan de authenticiteit van de beoordeling: studenten moeten hun keuzes kunnen toelichten en verantwoorden. Het panel vindt dit belangrijk, ook met het oog op actuele vragen rond het gebruik van Artificial Intelligence (AI).

Tijdens de visitatie sprak het panel met de opleiding over de bewijslast in het portfolio. De opleiding lichtte toe dat studenten verschillende bewijsstukken kunnen gebruiken om hun ontwikkeling zichtbaar te maken. Niet het aantal bewijsstukken staat centraal, maar de overtuigingskracht van het bewijs in relatie tot de competenties en gedragscriteria. Het panel vindt deze benadering passend, mits studenten goed worden begeleid in het selecteren, onderbouwen en ordenen van hun bewijsmateriaal.

Het panel vindt het toetsprogramma in opzet valide en passend bij het Ad-niveau. Tegelijkertijd vraagt portfolio-assessment om een zorgvuldige uitvoering. Heldere criteria, goede kalibratie tussen beoordelaars en navolgbare oordeelsvorming zijn hierbij essentieel. Het panel ziet dat de opleiding deze aandachtspunten in beeld heeft. De beoordeling vindt plaats door twee assessoren, beslissingen worden gemotiveerd vastgelegd en de opleiding organiseert kalibratiemomenten. Het panel moedigt de opleiding aan om deze werkwijze vanaf de start consequent uit te voeren, zodat de kwaliteit en navolgbaarheid van beoordelingen goed geborgd zijn.

#### *Afstudeersemester en eindniveau*

Het afstudeersemester vormt het afsluitende integrale traject van de opleiding en omvat 30 EC. In dit semester toont de student individueel aan dat hij of zij op niveau 5 zelfstandig professioneel kan handelen binnen het HRM-domein. De student voert een praktijkopdracht uit en levert een portfolio in met verschillende beroepsproducten, waaronder een plan van aanpak, een beroepsproduct als oplossing voor een HR-vraagstuk en een Manifest Goed Werk, waarin de student zijn of haar visie op goed werk onderbouwt. Ook voortgangs- en eindgesprekken maken onderdeel uit van de beoordeling.

Het panel vindt de opzet van het afstudeersemester passend bij het beroepsgerichte karakter van de opleiding. De student werkt aan een concreet HR-vraagstuk in de praktijk, zoekt naar oplossingen en voert een gekozen oplossing uit in overleg met relevante stakeholders. Daarmee laat de student zien dat hij of zij niet alleen kennis kan toepassen, maar ook professioneel kan handelen, keuzes kan onderbouwen en kan bijdragen aan verbetering in de beroepspraktijk.

Tijdens de visitatie heeft het panel stilgestaan bij de vraag waarop het eindniveau wordt vastgesteld. De opleiding heeft toegelicht dat studenten hun bewijs kunnen leveren binnen de context van een van de drie beroepsrollen, maar dat de beoordeling plaatsvindt aan de hand van de vijf competenties. Het panel vindt deze toelichting overtuigend en passend bij het brede HRM-profiel van de opleiding.

Het panel vindt het positief dat in het afstudeersemester alle leeruitkomsten en competenties worden afgedekt. De zelfstandigheid en complexiteit liggen in dit semester hoger dan in de eerdere stages en modules. De student moet laten zien dat hij of zij een praktijkvraagstuk kan oppakken, stakeholders kan betrekken, keuzes kan verantwoorden en tot een bruikbare oplossing kan komen. Daarmee sluit de toetsing van het eindniveau aan bij het profiel van de Ad HRM'er als startende professional op operationeel en tactisch niveau.

Wel vraagt het panel aandacht voor de borging van het Ad-niveau in het afstuderen. HRM-vraagstukken kunnen snel opschuiven naar bachelorachtige vraagstukken, bijvoorbeeld wanneer de nadruk te veel komt te liggen op strategisch beleid of organisatiebrede advisering. Het panel ziet dat de opleiding dit risico herkent. De geplande assessmenttraining voor het Ad-niveau, kalibratie met andere Ad-opleidingen en de betrokkenheid van toets- en examencommissie zijn hierbij belangrijk.

#### *Examencommissie en kwaliteitsborging*

Het panel heeft vertrouwen in de manier waarop de opleiding de borging van toetsing en eindniveau heeft ingericht. De Ad HRM gaat vallen onder de examencommissie van het cluster Management en Organisatie, waar ook de bacheloropleidingen HRM en Bedrijfskunde onder vallen. Deze examencommissie heeft ervaring met portfolio's en assessments en wordt uitgebreid met expertise vanuit de Ad HRM. Daarnaast wordt de examencommissie bijgeschoold op het specifieke karakter van het Ad-programma en het niveau 5.

Tijdens de visitatie maakte de examencommissie een professionele en kritische indruk. Zij liet zien dat zij zicht heeft op de belangrijkste risico's van de gekozen toetsvorm, zoals de navolgbaarheid van beoordelingen, de kalibratie tussen assessoren en de borging van het vierogenprincipe. De examencommissie gaf aan dat zij bij een nieuwe opleiding scherp zal kijken naar de beoordeling, onder meer via steekproeven en het bijwonen of analyseren van assessments.

Het panel waardeert dat de opleiding en examencommissie al tijdens de ontwikkeling van de opleiding met elkaar in gesprek zijn geweest over toetsing, examinering, doorstroom en borging. Ook is nagedacht over de onafhankelijkheid van de examencommissie en de scheiding van rollen. Tijdens de visitatie werd toegelicht dat de examencommissie werkt met een brede examencommissie en kamers per opleiding. Daarmee kan specifieke opleidingskennis worden gecombineerd met voldoende afstand tot de uitvoering.

De opleiding zet daarnaast in op professionalisering van assessoren. Alle betrokken examinatoren beschikken over Basiskwalificatie Examinering (BKE) en er is Seniorkwalificatie Examinering (SKE)-expertise aanwezig. De opleiding plant een specifieke training voor assessmentgesprekken binnen Ad-onderwijs. Ook wordt gebruikgemaakt van expertise uit andere Ad-opleidingen binnen en buiten de HvA. Het panel vindt dit belangrijk, omdat beoordelen op Ad-niveau specifieke aandacht vraagt en niet vanzelfsprekend gelijkgesteld kan worden aan beoordeling binnen de bachelor HRM.

De kwaliteitsborging krijgt verder vorm via kalibratie, rubrics, beoordelingsformulieren, normeringssessies, evaluaties en bespreking van toetsresultaten met relevante gremia. De opleiding wil de toetspraktijk opnemen in een Plan Do Check Act (PDCA)-cyclus en de kwaliteit van het toetsprogramma ook bespreken met de beroepenveldcommissie. Het panel vindt deze inrichting passend. Het moedigt de opleiding aan om de voorgenomen borgingsactiviteiten vanaf de start consequent uit te voeren en goed vast te leggen, zodat de opleiding snel kan bijsturen als de toetspraktijk daarom vraagt.

#### *Conclusie*

Het panel concludeert dat de opleiding een adequaat systeem van toetsing heeft ontworpen. Het toetsprogramma sluit aan bij het beroepsgerichte profiel van de Ad HRM en combineert formatieve feedback met summatieve portfolio-assessments. De toetsvormen zijn herkenbaar voor de beroepspraktijk en geven studenten de mogelijkheid om hun ontwikkeling op de competenties op verschillende manieren aan te tonen.

Het panel is positief over de aandacht voor transparantie, kalibratie, het vierogenprincipe en de rol van de examencommissie. De opzet van het afstudeersemester biedt studenten de mogelijkheid om het eindniveau integraal en individueel aan te tonen. Wel vraagt de uitvoering van portfolio-assessments om blijvende aandacht voor navolgbaarheid, beoordelaarskalibratie en bewaking van het Ad-niveau. Het panel ziet dat de opleiding en de examencommissie deze punten in beeld hebben en passende maatregelen hebben getroffen. Alles overziend is het panel van oordeel dat standaard 3 voldoet.

## 6.4 Graad

*Het 2024 NVAO-kader bepaalt dat voor hbo-opleidingen het panel adviseert of de toevoeging aan de graad internationaal herkenbaar is aan de hand van een referentielijst die bij ministeriële regeling wordt vastgesteld.*

*Verwijder dit tekstblok na de afronding van het ontwerpverslag.*

**Met opmerkingen [JA1]:** Niet vergeten dit tekstblok nog te verwijderen.

Het panel adviseert om de volgende graad aan de opleiding toe te kennen: Associate degree



## Afkortingen

|      |                                            |
|------|--------------------------------------------|
| ABU  | Algemene Bond Uitzendondernemingen         |
| Ad   | Associate degree                           |
| AI   | Artificial Intelligence                    |
| BKE  | Basiskwalificatie Examinering              |
| EC   | European Credits                           |
| hbo  | Hoger beroepsonderwijs                     |
| HR   | Human Resource(s)                          |
| HRM  | Human Resource Management                  |
| HvA  | Hogeschool van Amsterdam                   |
| mbo  | Middelbaar beroepsonderwijs                |
| NVAO | Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie |
| PDCA | Plan-Do-Check-Act                          |
| ROC  | Regionaal Opleidingen Centrum              |
| SKE  | Seniorkwalificatie Examinering             |
| TNO  | Toets nieuwe opleiding                     |

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de toetsing van de nieuwe opleiding AD Human Resource Management van de Hogeschool van Amsterdam.

Aanvraagnummer: AV-3827

#### Colofon

Rapport Toets Nieuwe Opleiding

Samenstelling: NVAO NEDERLAND

Versie: 1.01.01 (1 september 2024)



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag  
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague  
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00  
E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)  
[www.nvao.net](http://www.nvao.net)