

Aanvraagformulier nieuwe opleiding

Basisgegevens

Naam instelling(en)	Hogeschool Utrecht
Contactgegevens	Hogeschool Utrecht Instituut voor Arbeid en Organisatie Postbus 85397 3508 AJ Utrecht
Naam opleiding	People Analytics voor Strategisch Management
Internationale naam opleiding	People Analytics for Strategic Management
Taal	Nederlands
In geval dat de opleiding in een andere taal dan het Nederlands wordt verzorgd: een toelichting op de aansluiting van de taalkeuze op de arbeidsmarktbehoefte	n.v.t.
In geval van een associate degree-opleiding, indien van toepassing: welke bve-instelling verzorgt mede de opleiding	n.v.t.
In geval van een joint degree-opleiding: welke instelling(en) verzorgt(en) mede de opleiding	n.v.t.
Opleidingsniveau (associate degree-opleiding, hbo bachelor, hbo master, wo bachelor, wo master)	HBO Master
Inhoud (korte beschrijving van de opleiding)	<p>Acceleratie van context van strategisch management Gedreven door technologische innovaties als <i>cloud-</i> en <i>mobile computing</i>, <i>big data</i> en <i>machine learning</i>, <i>sensing</i>, <i>intelligent manufacturing</i>, robots en drones, veranderen de fundamenten van organisaties en sectoren in hoog tempo¹. Denk bijvoorbeeld aan hoe WhatsApp, AirBNB, Netflix, Uber, en Alibaba hun sectoren hebben getransformeerd². Technologische veranderingen volgen elkaar steeds sneller op, waardoor ook het gedrag en de verwachtingen van consumenten, medewerkers en andere marktpartijen in versneld tempo veranderen³. Daarnaast verandert en flexibiliseert de arbeidsmarkt in toenemende mate; het aantal organisaties dat gebruikmaakt van tijdelijke contracten is in 20 jaar verdubbeld⁴, en het aantal ZZP'ers in Nederland is zelfs in de afgelopen 10 jaar verdubbeld tot ruim 1 miljoen⁵. <i>Überhaupt</i> is het <i>human capital</i> domein aan sterke verandering onderhevig: steeds vaker verdwijnen aloude beroepen (bv. magazijnmedewerkers die worden vervangen door robots), transformeren offline beroepen in online beroepen (bv. zorgverleners die via een app diagnoses stellen en behandelingen voorschrijven), en ontstaan nieuwe beroepen (bv. cyber security experts, drone-bestuurder)⁷.</p> <p>Evidence based als norm voor strategisch management In deze context, hangt het bestaansrecht van organisaties in toenemende mate af van de snelheid en flexibiliteit waarmee ze kunnen reageren op hun veranderende omgeving, en dus van de snelheid en kwaliteit van de besluitvorming^{8,9}. Ongeacht of deze besluiten zich in het marketing-, financiële-, inkoop-, of <i>human capital</i>-domein bevinden, wordt er in toenemende mate verwacht dat (strategische) besluitvorming gebaseerd is op "het best beschikbare bewijs"; <i>evidence based management</i> is daarom de norm¹⁰. <i>Evidence based management</i> omvat onder andere het systematisch identificeren van <i>business</i> problemen, kansen, en uitdagingen; het stellen van de juiste (analyse)vragen aan (data)experts; het conceptueel (en theoretisch) kunnen beredeneren hoe specifieke interventies de organisatie helpen om problemen op te lossen, of kansen te benutten; en het systematisch analyseren</p>

¹ Murray, A. (2015), The new industrial revolution. Fortune, May 1, p. 6.

² Libert, W., Wind, Y., & Beck J. (2014). What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common. Harvard Business Review, Issue November 2014 [Link](#)

³ Pluta, A. and Rudawska, A. (2016), "Holistic approach to human resources and organizational acceleration", Journal of Org.I Change Mgmt, 29(2), pp. 293-309.

⁴ Sociaal Cultureel Planbureau (2017). Flexibilisering van de arbeidsmarkt. [Link](#)

⁵ Stravens (2017) Aantal zzp'ers afgelopen tien jaar verdubbeld, vooral in de steden. [Link](#)

⁶ CBS (2018) Dossier ZZP. [Link](#)

⁷ Frey, C.B. and Osborne M.A. (2013), The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization? University of Oxford. [Link](#)

⁸ Guest, D. (2004), "The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract", Applied Psychology, 53(4), pp. 541-555.

⁹ Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. Ann. Rev. of Org. Psychology and Organizational Behavior. [Link](#)

¹⁰ Barends, E., Rousseau, D.M., Briner, RB (2015) - Evidence Based Practice, The-Basic-Principles. [Link](#)

– en voorspellen - van de impact die beslissingen hebben op de resultaten van de organisatie. Mede gedreven door de steeds toegankelijker en goedkoper wordende technologische oplossingen voor dataverzameling, -analyse, en –visualisatie, adopteren steeds meer organisaties *data-driven decision making*. Zo luidt het mantra binnen Google bijvoorbeeld: “all people decisions at Google are based on data and analytics”¹¹.

People Analytics wordt mainstream

Ook binnen het *human capital* domein van organisaties wordt data-analyse in toenemende mate ingezet ten behoeve van *evidence based* besluitvorming, op zowel operationeel-, tactisch-, als strategisch niveau. Geïnspireerd door succesverhalen van organisaties die vele tientallen miljoenen aan besparingen hebben gerealiseerd, en tegelijkertijd de productiviteit en bevoegdheid van medewerkers hebben verbeterd, wordt People Analytics *mainstream*^{12 13 14}. Mede doordat de *human capital* kosten in organisaties (bv. recruitment, salaris, training, ziekteverzuim) gemiddeld ongeveer 60% van de totale organisatiekosten omvatten, is de potentiële invloed van People Analytics op het succes van organisaties aanzienlijk¹⁵. Bovendien is het *human capital* domein traditioneel een terrein waar veel data worden vastgelegd, denk bijvoorbeeld aan functioneringsdata, data over trainingen en opleidingen, en salarisgegevens. Daarnaast zijn er buiten de organisatiegrenzen steeds meer *social media* data over potentiële medewerkers beschikbaar, die – uiteraard binnen de wettelijke en ethische kaders - gebruikt kunnen worden voor onder andere arbeidsmarktanalyse. Gedreven door de kansen die People Analytics biedt, investeren organisaties vanuit vrijwel alle sectoren (bv. productie, farmacie, *finance*, IT, zakelijke dienstverlening) momenteel volop in People Analytics¹⁶, met organisaties als PostNL¹⁷, ABN Amro¹⁸, Rabobank¹⁹, en Shell^{20 21} als sprekende voorbeelden, maar ook midden- en kleinbedrijven ontdekken in toenemende mate de kansen die data bieden voor hun *human capital* beleid.

People analytics gedefinieerd

Bij de ontwikkeling en uitvoering van haar People Analytics onderwijs en onderzoek, hanteert Hogeschool Utrecht de volgende definitie van People Analytics:

“People Analytics is een denkkader voor het systematisch identificeren van de human capital factoren die bepalend zijn voor organisatie-uitkomsten, om hiermee duurzaam waarde te realiseren voor de organisatie”.

Hierbij wordt benadrukt dat People Analytics in de basis een **denkkader** is; oftewel een manier van denken die helpt bij het ontleden van de vele *human capital* factoren die van invloed zijn op organisatie-uitkomsten²². Deze relatie, zoals gevisualiseerd in [Figuur 1](#), vormt de kern van People Analytics. **Human capital factoren** zijn hierbij de facetten die expliciet raken aan de ‘werkende mens’. Dit kunnen individuele kenmerken zijn, kenmerken van teams, of bijvoorbeeld *human capital* instrumenten die bedoeld zijn om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden. **Organisatie-uitkomsten** zijn uitkomsten van het primaire proces van de organisatie. Bij private organisaties kan het hierbij bijvoorbeeld gaan om winstgevendheid, of klanttevredenheid, terwijl het bij publieke organisaties mogelijk meer gaat over de impact die deze organisaties hebben op burgers, studenten, of cliënten. Tot slot kan alleen **duurzaam waarde** worden gerealiseerd voor de organisatie wanneer de focus ligt op strategisch relevante organisatie-uitkomsten, en er binnen deze organisatie-uitkomsten een zorgvuldige balans is tussen organisatie-effectiviteit, én individueel welzijn, én maatschappelijk welzijn²³. Oftewel, dat ze maatschappelijk verantwoord ondernemen, zowel op korte als lange termijn.

People Analytics competenties blijven achter

Ondanks dat People Analytics al jaren als een van de belangrijkste *human capital* trends wordt gezien^{24 25}, worstelen organisaties om People Analytics geïntegreerd te krijgen in hun organisaties²⁶. Een van de oorzaken blijkt dat analytics binnen het *human capital* domein slechts beperkt verbonden is met analytics binnen ander domeinen zoals *finance*, IT, of marketing²⁷. Dit is verrassend, omdat al deze analytics inspanningen zich (idealerweise) richten op de realisatie van dezelfde strategische organisatie-doelen, en verbinding tussen de domeinen bovendien noodzakelijk is om de impact van (investeringen in) *human capital* op organisatiesucces te kunnen bepalen²⁸. Verder maken organisaties bij *human capital*

¹¹ John Sullivan (2013, 25 februari). How Google Became the #3 Most Valuable Firm by Using People Analytics to Reinvent HR. [Link](#)

¹² Fecheyr-Lippens, B., Schaninger, B. & Tanner, K. (2015). Power to the new people analytics. McKinsey Quarterly, 51(1): 61–63.

¹³ Boston Consulting Group (2014). Creating people advantage 2014-2015. Boston, MA: The Boston Consulting Group, Inc.

¹⁴ Bekkering, P (2014). HR Analytics breekt door. HR Strategie. [Link](#)

¹⁵ Aral, S, Brynjolfsson, E., & Wu, L. (2010). Three-Way Complementarities: Performance Pay, HR Analytics and Information Technology. Management Science. 58(5)

¹⁶ Cubiks (2016) People Analytics Survey Report. [Link](#)

¹⁷ Doze, I. (2017) HR Analytics: PostNL analyseert het talent van alle 49.000 medewerkers. HR Strategie. [Link](#)

¹⁸ Green (2017). The HR Analytics journey at ABN Amro. LinkedIn [Link](#)

¹⁹ Runhaar (2018). Patricia Gielis (Rabobank), Zorg voor de juiste mix in je HR Analytics-team. HR Strategie. [Link](#)

²⁰ Lam, S. From analytics to action: how Shell digitized recruitment. Strategic HR Review, 16(2):76-80

²¹ Jalali, A. (2018) People analytics, a data-driven HR approach to business success. Capgemini. [Link](#)

²² Jac Fitz-Enz (2010). The New HR Analytics. Amacom, New York.

²³ Beer, M., Boselie, P. and Brewster, C. (2015) ‘Back to the future: implications for the field of HRM’, Human resource management. 54(3): 427-438. [Link](#)

²⁴ Deloitte (2016) Global Human Capital Trends Report 2016. Deloitte University Press. [Link](#)

²⁵ Deloitte (2017) Global Human Capital Trends Report 2017. Deloitte University Press. [Link](#)

²⁶ Deloitte (2015) Global Human Capital Trends Report 2015. Deloitte University Press. [Link](#)

²⁷ Rasmussen, T. & Ulrich, D. (2015). How HR analytics avoids being a management fad. Organizational Dynamics, 44(3): 236–242. [Link](#)

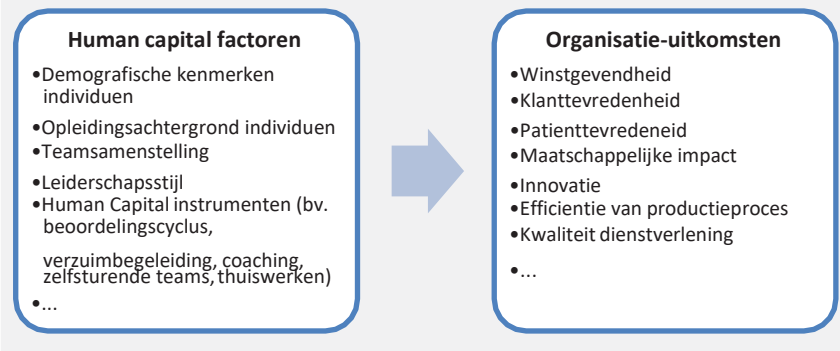
²⁸ Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(2): 127-148. [Link](#)

beslissingen nog te weinig gebruik van de reeds bestaande wetenschappelijk inzichten op *human capital* gebied, zoals gevalideerde meetinstrumenten, analytische principes, en theoretische modellen over de wijze waarop *human capital* bijdraagt aan organisatiesucces²⁹. Competenties op het gebied van People Analytics blijven ruimschoots achter bij de behoefte hieraan, zowel in Nederland, als wereldwijd³⁰. Het succesvol in de praktijk brengen van People Analytics vraagt om een combinatie van competenties op het gebied van onder andere *business management*, *human capital management*, IT, *legal*, en *data science*³¹, welke tevens het speelveld van strategisch management vormen.

Figuur 1.

Hogeschool Utrecht Definitie People Analytics

"People Analytics is een denkkader voor het systematisch identificeren van de human capital factoren die bepalend zijn voor organisatie-uitkomsten, om hiermee duurzaam waarde te realiseren voor de organisatie".



Beroepsprofiel master People Analytics voor Strategisch Management

Om te voorzien in de behoefte vanuit de praktijk, leiden we studenten binnen de master *People Analytics voor Strategisch Management* op tot:

"People Analytics experts, die vanuit een integrale focus evidence based besluiten nemen - of hierover adviseren - om zo duurzaam waarde te realiseren voor de organisatie"

Deze People Analytics experts werken in een strategische managementfunctie, of adviseren aan het strategisch management, en zijn vanuit deze positie nauw betrokken bij strategische besluitvorming. Vanuit hun integrale focus zetten ze People Analytics optimaal in om strategische organisatiedoelen te realiseren. Hierbij richten de People Analytics experts zich primair op de *human capital* aspecten van deze strategische besluitvorming, en faciliteren ze een evidence based besluitvorming door de inzet van People Analytics. De People Analytics experts hebben een brede multidisciplinaire kennisbasis op het gebied van voorspellende data-analytics, technologie, *business-* en strategisch management, human resource management, ethiek, en *data privacy*. Vanuit deze multidisciplinaire kennisbasis kunnen ze optreden als gelijkwaardige gesprekspartner van zowel interne als externe experts binnen deze specifieke vakgebieden.

Van beroepsprofiel naar competenties en leeruitkomsten

Binnen de master ontwikkelen de studenten zes competenties, zoals weergegeven in [Figuur 2](#). Een competentie definiëren we hierbij als "een kwaliteit, bekwaamheid, capaciteit of vaardigheid die is ontwikkeld door -en behoort tot- de student"³². Per competentie zijn vervolgens leeruitkomsten geformuleerd. Een leeruitkomst definiëren we hierbij als "een meetbaar resultaat van een leerervaring waarmee we kunnen vaststellen in welke mate een competentie is gevormd of verbeterd"³³. Een overzicht van alle leeruitkomsten per competentie is weergegeven in [Bijlage A](#). Deze leeruitkomsten zijn – op basis van de TUNING methode³⁴ - dusdanig geformuleerd dat ze de NLQF Descriptoren³⁵ afdekken op masterniveau, niveau 7. In [Bijlage A](#) is per competentie samenvattend verantwoord hoe de leeruitkomsten de NLQF-descriptoren op niveau 7 afdekken. Een detailoverzicht van welke leeruitkomst welke NLQF-descriptoren afdekken, is weergegeven in [Bijlage B](#).

²⁹ Cascio, Wayne F. & Boudreau, John W. (2011). Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

³⁰ Deloitte (2015) Global Human Capital Trends Report 2015. Deloitte University Press. [Link](#)

³¹ Coolen, IJsselstein (2015) A practitioner's view on HR analytics. [Link](#)

³² Lokhoff, J., & Wagenaar, R. (2010). A Tuning Guide to Formulating Degree Programme Profiles. Bilbao, Groningen, The Hague: Nuffic / TUNING Association. [Link](#)

³³ Lokhoff, J., & Wagenaar, R. (2010). A Tuning Guide to Formulating Degree Programme Profiles. Bilbao, Groningen, The Hague: Nuffic / TUNING Association. [Link](#)

³⁴ Lokhoff, J., & Wagenaar, R. (2010). A Tuning Guide to Formulating Degree Programme Profiles. Bilbao, Groningen, The Hague: Nuffic / TUNING Association. [Link](#)

³⁵ Nederlands Qualificatiekader, niveau 7 'master'. [Link](#)

	<p>Figuur 2</p> <p>Competenties van de master</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competentie 1: Vermogen om op basis van een systematisch analyseproces inzicht te krijgen in de relaties tussen <i>human capital</i> factoren en organisatie-uitkomsten, en op basis hiervan voorspellingen te doen ten behoeve van strategische besluitvorming. • Competentie 2: Vermogen om vanuit een multi-stakeholder perspectief een duurzame strategische visie op People Analytics en haar organisatorische inbedding te ontwikkelen. • Competentie 3: Vermogen om de adequate technologische hulpmiddelen te selecteren ten behoeve van het verzamelen, analyseren, en visualiseren van data gericht op de relaties tussen <i>human capital</i> factoren en organisatie-uitkomsten, en deze visualisaties effectief in te zetten ten behoeve strategische besluitvorming. • Competentie 4: Vermogen om beargumenteerd een normatief standpunt in te nemen over de ethische kaders in relatie tot de wettelijke kaders bij de toepassing van People Analytics in de praktijk. • Competentie 5: Vermogen om wetenschappelijke inzichten op het terrein van 'arbeid en organisatie' in te zetten als theoretisch fundament bij de uitvoering van People Analytics. • Competentie 6: Vermogen om persoonlijk leiderschap in te zetten ten behoeve de eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling en het realiseren van impact voor de organisatie
<p>Inrichting van de opleiding (indicatie curriculum per jaar, vakken, leerlijnen)</p>	<p>Algemeen</p> <p>De master wordt ontwikkeld als een Nederlandstalig programma van 60 EC³⁶, dat zowel in voltijd als deeltijd wordt aangeboden. Het 1-jarige voltijd programma is gericht op afgestudeerde bachelors die rechtstreeks na hun bacheloropleiding (of met beperkte werkervaring) doorstromen; vanaf hier spreken we daarom over 'doorstroomstudenten'. Het 2-jarige deeltijdprogramma is gericht op professionals met een bachelor diploma die de opleiding parallel aan hun baan willen volgen, en de praktijkopdrachten in hun eigen praktijkomgeving kunnen uitvoeren; vanaf hier worden zij 'Leven Lang Leren studenten' genoemd.</p> <p>Mastermodules</p> <p>Het masterprogramma bestaat uit acht modules; vier van 5EC en vier van 10EC. In iedere module staat een specifieke <i>Body of Knowledge</i> centraal, oftewel het kennisdomein waaraan de toekomstige People Analytics experts hun theoretische kennis, inzichten, en methoden ontleen³⁷. Alle acht de modules kennen een stevige theoretische basis vanuit internationaal wetenschappelijk onderzoek, én vanuit praktijkgericht onderzoek van diverse kenniscentra en lectoraten binnen de HU. Lectors en onderzoekers uit deze lectoraten zijn tevens als docent, modulecoördinator, of examiner verbonden aan modules. De context waarbinnen de Body of Knowledge wordt verdiept en toegepast kenmerkt zich door een hoge mate van onzekerheid, bijvoorbeeld door het strategisch karakter, door betrokkenheid van stakeholders uit verschillende disciplines, of door expliciete tegenstrijdige belangen van betrokken partijen. Bovendien voeren studenten in elke 10EC-module een complex <i>real-life</i> praktijkproject uit in een organisatie. Voor de voltijd studenten werken we hiervoor samen met strategische partnerorganisaties³⁸, terwijl de deeltijd studenten de praktijkprojecten uitvoeren binnen hun eigen organisatie.</p> <p>Verdeling competenties en leeruitkomsten over modules</p> <p>Competenties 1 t/m 5 staan in alle 8 de mastermodules centraal, dus zowel binnen een 5EC-module als een 10EC-module. Bijvoorbeeld, zowel een 5EC-module als een 10EC-module zullen gaan over technologische hulpmiddelen voor het verzamelen, analyseren, en visualiseren van data bij People Analytics (competentie 3). Competentie 6 die gericht is op het inzetten van persoonlijk leiderschap komt alleen terug in de vier 10EC-modules waarbinnen een complex praktijkproject wordt uitgevoerd, en waarbij deze competentie daarom optimaal getoetst kan worden. Als gevolg van deze verdeling van competenties over de modules, wordt in iedere module een unieke set aan leeruitkomsten getoetst. Een overzicht van de leeruitkomsten per module is weergegeven in Bijlage C.</p> <p>Gepersonaliseerd leren</p> <p>Iedere module wordt twee keer per jaar aangeboden. Studenten kunnen de modules in elke gewenste volgorde of combinatie volgen. Geen enkele module is voorwaardelijk of noodzakelijk voor het volgen van een andere module. Dit komt mede doordat leerwegaafhankelijke toetsing het uitgangspunt vormt. Oftewel, toetsing vindt plaats op basis van de leeruitkomsten en niet op basis van de leerroute die is gevolgd. De student dient aan te tonen (bijvoorbeeld via een assessment, tentamen, beroepsproducten) dat hij/zij</p>

³⁶ European Credit Transfer System, waarbij één credit voor 28 studie-uren staat

³⁷ Stichting Nederlands Register voor Opleidingen (2018). SNRO Begrippenlijst

³⁸ Voorbeelden van strategische partnerorganisaties zijn: Crunchr, Bright & Company, ABN Amro, Cubiks, Pointlogic HR, IvyWorks, Universiteit Twente

	aan de leeruitkomst voldoet. Vanzelfsprekend zal deze leerroute voornamelijk bewandeld worden door deeltijdstudenten met werkervaring die reeds eerder ontwikkelde beroepsproducten kunnen aandragen. Alle studenten worden ondersteund met een aanbevolen <i>body of knowledge</i> , aanbevolen leerroutes door het programma heen, en een digitale leeromgeving met diverse media en andere studiematerialen die te allen tijde beschikbaar zijn voor de student. Een overzicht van de te volgen modules per periode binnen het deeltijd- en voltijdprogramma, inclusief voorbeeldroutes door deze programma's, is weergegeven in Bijlage D .
Studielast ³⁹	60 EC
Vorm van de opleiding (voltijd, deeltijd, duaal)	Voltijd en Deeltijd
Gemeente of gemeenten waar de opleiding wordt gevestigd	Utrecht
Doelgroep van de opleiding	Doorstroomstudenten: (veelal recent) afgestudeerde Bachelor studenten die in <i>1 jaar</i> het volledige masterprogramma (60EC) <i>in voltijd</i> willen volgen en afronden. Leven Lang Leren studenten: professionals met een Bachelor diploma die in <i>2 jaar</i> het volledige masterprogramma (60EC) <i>in deeltijd</i> willen volgen en afronden om deze opleiding te kunnen combineren met hun werk.
Croho (sub)onderdeel en motivering	Onderdeel: Economie De master People Analytics voor Strategisch Management leidt op tot "People Analytics experts, die vanuit een integrale focus evidence based besluiten nemen - of hierover adviseren - om zo duurzaam waarde te realiseren voor de organisatie". Binnen het huidige CROHO-register zijn twee opleidingscodes, met daarbinnen 3 opleidingen gericht op Strategisch Management: <ul style="list-style-type: none"> • 60066 (M Strategic Management, Erasmus Universiteit Rotterdam, voltijd, bekostigd) • 60066 (M Strategic Management; Universiteit van Tilburg, voltijd, bekostigd) • 70142 (M Master of Strategic Management; Avans Hogeschool, deeltijd, nietbekostigd) Deze drie opleidingen bevinden zich elk binnen het onderdeel 'Economie', waardoor dit onderdeel ook voor deze opleiding het meest voor de hand liggend is.
Geplande startdatum opleiding of nevenvestiging	September 2020
ISAT code van de opleiding (indien bekend)	n.v.t.
BRIN code van de instelling	25DW
Indien nadere vooropleidingseisen worden gesteld; voorstel daartoe	<ul style="list-style-type: none"> • Optie 1: Bachelorsdiploma Human Resource Management van Hogeschool Utrecht • Optie 2: Ieder bachelor diploma + succesvol afgeronde minor People Analytics aan Hogeschool Utrecht • Optie 3: Ieder bachelor diploma + succesvol afgerond People Analytics assessment aan Hogeschool Utrecht Verder geldt: <ul style="list-style-type: none"> • Een intake- en matchingsproces is standaard onderdeel van de opleiding. • Deeltijd studenten dienen gedurende de opleiding over een relevante organisatiecontext te beschikken, waarin ze de praktijkprojecten kunnen uitvoeren
Indien capaciteitsbeperking wordt ingesteld; de hoogte ervan	n.v.t.

³⁹ Een masteropleiding in het hbo en het wo wordt voor 60 EC bekostigd. Bekostiging van een master voor meer dan 60 EC (hbo en wo) is alleen mogelijk voor de in de uitzonderingen genoemd in art. 7.4a lid 3 t/m 7 en 7.4b lid 3 t/m 7 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.