



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-master Customer Management
deeltijd

Philipse Business School

**De kracht van
kennis.**

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-master Customer Management
deeltijd

Philipse Business School

CROHO nr. 30UA-70172

Hobéon Certificering
26 september 2019

Auditpanel

Dr. J.W. Wierda
Prof. dr. R. van Eijbergen
Dr. J.M.C. Schijns
P. Trouw

Secretaris

H.R. van der Made

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	7
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	11
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	33
6.	AANBEVELINGEN	35
BIJLAGE I	Scoretabel	37
BIJLAGE II	Programmaoverzicht	39
BIJLAGE III	Toepassing AMBA-criteria	41
BIJLAGE IV	Auditprogramma, werkwijze en beslisregels	49
BIJLAGE V	Lijst geraadpleegde documenten	53
BIJLAGE VI	Overzicht auditpanel	55

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Philipse Business School (inmiddels is de naam gewijzigd in Coniche)
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Niet van toepassing
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Master Customer Management
registratienummer croho	30UA-70172
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	hbo
niveau opleiding	Master
graad en titel	Master of Arts <i>De opleiding vraagt een wijziging graadverlening aan naar MBA.</i>
aantal studiepunten	66EC
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locatie	Houten
varianten	Deeltijd, post-initieel
joint programme	n.v.t.
onderwijstaal	Nederlands en Engels
datum audit / opleidingsbeoordeling	31 maart 2017/oktober 2017/september 2019

Basisgegevens **hbo-opleiding Master Customer Management**, deeltijd¹

bron: Studentvolgsysteem PBS

peildatum: 31 maart 2017

instroom (aantal)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
deeltijd	6	5	8	4	7	11
uitval (percentage)						
uit het eerste jaar	2011	2012	2013	2014	2015	2016
deeltijd	0	0	0	0	0	0
uit de hoofdfase				2014	2015	2016
deeltijd				0	1	0
rendement (percentage)				2012	2013	2014
deeltijd				20	0	0
docenten (aantal + fte)*			aantal		fte	
deeltijd			30		Freelancers	
opleidingsniveau docenten (percentage)			Bachelor	Master	PhD.	
deeltijd			0	70	30	
docent-student ratio						
deeltijd			1 : 14			
contacturen (aantal)			1e jaar	2e jaar	3e jaar	4e jaar
deeltijd			221	281	n.v.t.	n.v.t.

* Het aantal FTE is voor PBS niet van toepassing. PBS zet freelance professionals in, waarbij geen sprake is van een arbeidsovereenkomst (zie Standaard 6 – Personeel).

¹ Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordelingen 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 19 februari 2015.

2. SAMENVATTING

De opleiding leidt hbo-masterstudenten op die als customer manager op strategisch-bedrijfskundig niveau kunnen opereren.

Onderwerp 1. Beoogde eindkwalificaties

Het panel stelt vast dat de omschreven functie van Customer Manager inhoudelijk volledig wordt afgedekt door de beoogde eindkwalificaties; daarbij is nadrukkelijk sprake van de bedrijfskundige insteek, inherent aan een Master of Business Administration. Voor de niveau-bepaling heeft de opleiding de Dublin Descriptoren en het NLQF voor Masters gehanteerd. De ontwikkeling van onderzoekend vermogen op het niveau dat van een Master mag worden verwacht, is in de beoogde eindkwalificaties verdisconteerd.

Het profiel is mede door middel van een internationale vergelijking tot stand gekomen, waarbij een expliciete internationale focus in de verwoording van de eindkwalificaties zelf de beoogde eindkwalificaties nog zou versterken.

De beoogde eindkwalificaties zijn goed geprofileerd en stevig gevalideerd door het relevante werkveld dat bovendien actief betrokken is bij het reguliere onderhoud ervan.

Op grond hiervan komt het panel op Standaard 1 tot het oordeel **'goed'**.

Onderwerp 2. Programma

In het opleidingsprogramma is er ruimschoots aandacht voor de ontwikkeling van beroepsvaardigheden. De opleiding bereidt studenten voor op het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek, waarbij het panel mogelijkheden ziet voor de verdere inhoudelijke versterking en een betere fasering van de onderzoekleerlijn. Aard en omvang van de ingezette literatuur vindt het panel op zichzelf goed, maar het actualiteitsgehalte van de literatuur dient bewaakt te worden.

De leerdoelen van het modulair opgebouwde programma, dat zowel verticale als horizontale samenhang laat zien waarbij de lat voor de student steeds hoger wordt gelegd, vormen een dekkende vertaling van de door de opleiding beoogde eindkwalificaties. Het didactisch uitgangspunt *'action learning'* is goed uitgewerkt in een sterke wisselwerking tussen onderwijs en werkomgeving, waarbij uiteenlopende werkvormen worden gehanteerd die studenten actief bij de stof betrekken.

Internationalisering in het programma wordt onder andere manifest door twee studiereizen die een onlosmakelijk en verrijkend onderdeel van het opleidingsprogramma vormen.

De opleiding, die adequate toelatingseisen stelt en een extra inspanning verricht om instromende studenten op het gebied van onderzoeksmethodologie zo snel mogelijk gelijk te schakelen, besteedt recent meer aandacht aan de studiebelasting.

Binnen het onderwerp 'Programma' beoordeelt het panel Standaard 2 (oriëntatie) als **'voldoende'** en komt het voor de Standaarden 3, 4 en 5 (inhoud, vormgeving en aansluiting) tot het oordeel **'goed'**.

Onderwerp 3. Personeel

De opleiding hanteert een heldere rolverdeling tussen kerndocenten, vakdocenten en gastdocenten. Het docentencorps van de opleiding is zowel kwalitatief als kwantitatief op orde en is inhoudelijk zeer betrokken bij de opleiding.

De opleiding kan nog sterker dan nu het geval is, sturen op afstemming en kalibratie tussen de docenten onderling; het management is zich hiervan bewust. De studenten oordelen lovend over de vakkennis en de betrokkenheid van hun docenten.

Het panel komt op grond hiervan voor Standaard 6 Kwalificaties personeel tot het oordeel **'goed'**

Onderwerp 4. Voorzieningen

De opleiding beschikt over een passende huisvesting, die aansluit op het te verzorgen onderwijs. De digitale leeromgeving is recent vernieuwd; de interactie- en discussiemogelijkheden, zo vindt ook de opleiding, kunnen nog verder worden verbeterd, evenals de toegang tot academische databases en de enigszins summier biblietheekvoorziening op locatie.

De studie-informatievoorziening is goed op orde. De studiebegeleiding is door de gehele opleiding heen op een voor een masteropleiding passende wijze ingericht. Recent heeft de opleiding de begeleiding bij het reflecteren van studenten op hun competentieontwikkeling verbeterd. De afstudeerbegeleiding dient de opleiding te versterken en te verbreden.

Het auditpanel komt voor de Standaarden 7 Huisvesting en materiële voorzieningen en 8 Studiebegeleiding en informatievoorziening tot het oordeel **'voldoende'**.

Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg van de opleiding is cyclisch van aard. Indien een onderdeel lager scoort dan een 4.0 op een vijfpuntschaal, komt de opleiding in actie. De evaluaties resulteren in concrete verbetermaatregelen die de opleiding consciëntieus implementeert.

De kwaliteitszorgcyclus kan naar het oordeel van het panel sterker worden geformaliseerd, door de stappen in de cyclus in een uitvoeringsplanning inzichtelijk te maken.

In de kwaliteitszorgcyclus dient de gestructureerde input vanuit werkgevers van de studenten en de alumni nog vorm te krijgen.

Op grond hiervan komt het panel op Standaard 9 Periodiek evalueren tot het oordeel **'voldoende'**.

Onderwerp 6. Toetsing

De opleiding hanteert bij de toetsing een interessant model, waarbij op drie niveaus wordt beoordeeld en de zwaarte van de beoordelingscriteria wordt bepaald door het aantal modules dat de studenten hebben doorlopen. Het gehanteerde systeem van toetsen en beoordelen leidt tot valide beoordelingen. De betrouwbaarheid ervan kan nog worden verbeterd door meer kalibratie tussen beoordelaars te laten plaatsvinden en in het afstudeertraject go/no go-momenten in te bouwen. Studenten weten op basis van de door de opleiding verstrekte informatie goed waarop zij worden beoordeeld. De examencommissie opereert onafhankelijk en is zich bewust van de aan haar (wettelijk) toebedeelde taken; zij ziet mogelijkheden om de betrouwbaarheid van de beoordelingen te vergroten en de borging van het afstudeerniveau te versterken. Het panel is het hiermee eens.

Op grond hiervan beoordeelt het panel Standaard 10 Toetsing als **'voldoende'**.

Onderwerp 7. Gerealiseerde eindkwalificaties

Zowel de oud-studenten als werkveldvertegenwoordigers spreken positief over de meerwaarde van de opleiding voor hun eigen bedrijfskundige ontwikkeling en de versterking van het strategisch customer management.

Ten tijde van de audit is de opleiding door het te geringe aantal afgestudeerden en het nog geheel ontbreken van afgestudeerden in de meest recente versie van het curriculum niet in staat om het niveau van afstuderen in afdoende mate te laten zien. Een aanvullende beoordeling van eindwerken in oktober 2017 bracht het panel tot dezelfde conclusie.

Een aanvullende beoordeling van twee eindwerken in september 2019 laat zien dat één student de gerealiseerde eindkwalificaties terecht behaalde en dat één eindwerk terecht door de opleiding is afgekeurd. Deze eindwerken laten zien dat het kwaliteitsborgingsysteem rondom de beoordeling van deze eindwerken adequaat is.

Het panel komt derhalve op standaard 11 Eindkwalificaties tot het oordeel '**voldoende**'.

Algemene conclusie:

Philipse Business School biedt met de hbo-masteropleiding Customer Management een interessant programma dat voldoet aan de eisen die het uitgebreide beoordelingskader van de NVAO stelt. De opleiding voldoet daarmee aan de basiskwaliteit en stijgt daar op onderdelen bovenuit.

Door de aanvullende beoordeling van de aanvullende aangeleverde eindwerken in september 2019 toont de opleiding aan dat de beoogde eindkwalificaties door student(en) worden behaald.

Het panel vindt het belangrijk dat de opleiding de afstemming tussen docenten van de opleiding versterkt; de versterking in het meest recente curriculum van de onderzoekscomponent vindt het panel positief. Het benadrukt het belang van het alert blijven op versterking van de onderzoekleerlijn in de opleiding.

Tot slot, ondersteunt het panel het verzoek van de opleiding om in plaats van de huidige Master of Arts een Master of Business Administration te mogen afgeven. In het verlengde van de accreditatieaudit heeft het panel in dezen vastgesteld dat de opleiding voldoet aan de zogenoemde AMBA-criteria en voor wat betreft de inhoudelijke kern van het programma sterk overeenkomt met vergelijkbare NVAO-geaccrediteerde masteropleidingen die een MBA-grad afgeven.

Het algemene eindoordeel voor de hbo-masteropleiding Customer Management komt hiermee op voldoende.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter te Den Haag op 26 september 2019.

3. INLEIDING

Het voorliggende beoordelingsrapport is de resultante van een zogeheten 'Uitgebreide Opleidingsbeoordeling' van de hbo-opleiding Master Customer Management van Philipse Business School (PBS), die op 31 maart 2017 is uitgevoerd door een auditpanel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlage VI voor een toelichting).

Vanaf 1 januari 2015 worden opleidingen in het hoger onderwijs met een vergelijkbare onderwijshoud in één (sub)cluster gevisiteerd. De clusterwijze beoordeling - *ook wel clustervisitatie genoemd* - heeft als doel de scherpte en de vergelijkbaarheid van de oordelen te bevorderen. De onderhavige masteropleiding van Philipse Business School is door de NVAO met twee opleidingen van andere onderwijsinstellingen ingedeeld in het cluster *Marketing*. De visitaties van deze opleidingen moeten in de periode voor 1 mei 2017 plaatsvinden. In het licht van de wijziging graadverlening (zie hieronder) heeft de opleiding Master Customer Management van Philipse Business School bij de NVAO uitstel aangevraagd tot 1 juni 2017. Het auditpanel gebruikte voor de beoordeling het herziene beoordelingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)².

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de integrale bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel dat de audit uitvoerde, ten aanzien van de elf NVAO-kwaliteitsstandaarden. Deze standaarden zijn gegroepeerd naar de zeven onderwerpen: 'beoogde eindkwalificaties', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde eindkwalificaties'.

Wijziging graadverlening

De opleiding geeft sinds haar initiële accreditatie in 2012 een *Master of Arts* af. Tijdens de audit heeft de opleiding het panel verzocht te beoordelen of zij ervoor in aanmerking komt om haar graadverlening te wijzigen in een Master of Business Administration. In dat kader heeft het panel zowel tijdens de auditgesprekken op locatie als aan de hand van een naderhand door de opleiding verstrekt ondersteunend document beoordeeld of een wijziging in graadverlening inderdaad gerechtvaardigd is. Het panel heeft daarbij als aanvulling op het NVAO-kader zowel de zogenoemde AMBA-criteria als de door de NVAO opgestelde referentielijst voor graadverlening geraadpleegd. Hoewel de AMBA-criteria zijn te relateren aan verschillende NVAO-standaarden, formuleert het panel zijn integrale bevindingen en oordelen over de aanvraag tot wijziging van de graadverlening onder Standaard 1 en bij het overall oordeel over de opleiding. In de bijlage III bij dit rapport is de onderbouwing nader gespecificeerd.

De onderwijsinstelling

Philipse Business School is sinds 1984 actief in de contactcenter sector. Sinds 1994 biedt PBS trainingen en opleidingen op het terrein van het klantmanagement en wordt zij binnen het domein beschouwd als autoriteit op dit vakgebied. De organisatie kent twee hoofdactiviteiten: erkende opleidingen op mbo-niveau en een geaccrediteerde hbo-master; onder verschillende labels biedt de instelling maatwerk in bedrijfstrainingen en vakopleidingen.

Philipse Business School heeft ervoor gekozen haar Post HBO-opleidingen en haar hbo-master-opleiding als apart label onder de naam *School for Customer Management* aan te bieden.

De missie van Philipse Business School met het label School for Customer Management is hoger management op te leiden dat uiteindelijk excelleert in posities als Chief Customer Officer (CCO), Chief Operations Officer (COO), Vice President (VP) of Chief Commercial Officer (CSO). De leeftijd van de studentenpopulatie van de opleiding varieert tussen de 20 en 62 jaar.

² Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie organisatie d.d. 19 december 2014.

Karakteristiek van de opleiding

De opleiding richt zich met haar programma op de zogenoemde *circle of influence* van Customer Management. Deze strekt zich uit over alle media-klantkanalen en over de gehele keten van inkoop grondstoffen, productie, sales tot en met after sales en (technical) services, zowel wat betreft de producten als de diensten die aan businessklanten en/of consumenten worden geleverd. Binnen Customer Management staat de klant in de keten steeds centraal. De student leert daarom in de opleiding over alle thema's heen 'van buiten naar binnen' te kijken. Customer Management beschouwt PBS als 'het vak van de verbinding'. Alles komt samen bij de klant, en wordt vanuit één gezichtspunt aangestuurd.

PBS ziet voor de functionarissen die zij opleidt een steeds belangrijker rol, omdat op directieniveau wordt bepaald welke klant de organisatie op welke manier wil bedienen. De opleiding hanteert daarom een integrale aanpak, over alle modules heen, waarin de onderwerpen en 'het vak van de verbinding' telkens vanuit het klantperspectief worden behandeld. Bij het afstuderen beoordeelt de opleiding de mate waarin de student er blijk van geeft een integrale aanpak toe te passen en in staat is toegevoegde waarde te leveren voor de klant. Een in het oog springend aspect daarbij is dat één van de rendementseisen van de opleiding is om met de afstudeeropdracht de toegevoegde waarde voor de organisatie – ook financieel – aan te tonen.

Ontwikkelingen na vorige accreditatie van de opleiding

In 2010 werd de opleiding beoordeeld via een 'Toets Nieuwe Opleiding', die in 2012 leidde tot accreditatie. Het panel deed in zijn advies uit 2010 de opleiding de volgende aanbeveling, die werd overgenomen door de NVAO:

'... Het panel beveelt de opleiding aan de studenten bij het afstuderen meer structuur en begeleiding te bieden. Veel van de door het panel gesignaleerde tekortkomingen zouden voorkomen kunnen worden door een goede voorlichting over, voorbereiding op en begeleiding van de afstudeerwerkzaamheden, aldus het panel.'

In het verlengde van deze panelaanbeveling heeft de NVAO met Philipse Business School de bestuurlijke afspraak gemaakt om na drie jaar de alsdan beschikbare recente eindwerkstukken te laten beoordelen. Aan deze bestuurlijke afspraak is in 2015 voldaan. In haar brief over het aanvullende onderzoek concludeert de NVAO het volgende:

'Toch wil de NVAO benadrukken dat het panel het niveau van de bestudeerde eindwerken slechts als voldoende en in één geval als krap voldoende heeft bestempeld en zij duidelijk verbetermogelijkheden ziet op het onderzoekmatige vlak, in het bijzonder de (theoretische) diepgang, de verantwoording van de methodiek en de methoden, en de internationale oriëntatie. De NVAO onderschrijft de noodzaak om op dit vlak verdere inspanningen te leveren.'

Het huidige accreditatiepanel heeft dan ook bij de onderhavige beoordeling in het bijzonder aandacht geschonken aan de wijze waarop de opleiding aan de opdracht van de NVAO invulling heeft gegeven. Dit is door het panel – voor zover mogelijk – meegenomen in het oordeel bij de Standaarden 10/11.

Aanvullende beoordeling

Het initiële accreditatierapport werd bij de NVAO ingeleverd op 31 mei 2017. Naar aanleiding van het beoordelingsrapport verzocht de NVAO het panel op de standaarden 1, 3, 4 en 6 het toegekende oordeel 'goed' nader te onderbouwen. Daarnaast heeft de NVAO het accreditatiebesluit aangehouden, omdat het panel het gerealiseerde niveau (standaard 11) bij gebrek aan voldoende actuele eindwerken niet beoordeelbaar achtte. Omdat de opleiding aangaf nog een vijftal afstudeerwerken in procedure te hebben, heeft de NVAO haar de gelegenheid geboden alsnog een beoordeling van de eindwerken door het panel aan te leveren.

In het onderhavige rapport zijn de onderbouwingen van de oordelen versterkt en is bij standaard 11 tevens het oordeel over de nageleverde eindwerken opgenomen.

Per brief, d.d. 31 juli 2019, van de NVAO (kenmerk NVAO/2019/2616), heeft de opleiding opnieuw uitstel gekregen om een volledig rapport aan te leveren. In september heeft het panel een tweetal afstudeerwerken beoordeeld. De uitkomst van deze beoordeling is opgenomen in dit rapport.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau en oriëntatie (bachelor of master; hbo of wo) binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde eindkwalificaties tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

Bevindingen

De opleiding hbo-master Customer Management beoogt studenten op te leiden tot hogere management- en directiefuncties die organisatiebreed over alle contactkanalen in staat zijn klantcontacten te managen. Zij beschouwt Customer Management als een multidisciplinair vakgebied. Customer managers worden geconfronteerd met vraagstukken op het terrein van marketing (CRM), personeelsbeleid, implementatievraagstukken ten aanzien van nieuwe technologie en media, financieel management, kwaliteitsvraagstukken en procesbeheersing. Na afronding van de hbo-master Customer Management hebben de afgestudeerden de competenties ontwikkeld om zelfstandig het beleid ten aanzien van het gecoördineerd managen van klantcontacten over alle contactkanalen heen vorm te geven, hun directie daarover te adviseren en het beleid te implementeren.

Inhoud en oriëntatie

In het licht van deze doelstelling is de opleiding gericht op het realiseren van een zestal kerncompetenties. Dit zijn: *onderzoeken en analyseren, beoordelen, adviseren en instrueren, ontwerpen, besturen en beheersen, en professionaliseren*. De opleiding heeft deze competenties als volgt geconcretiseerd:

Onderzoeken en analyseren

- Deskresearch, fieldresearch en diverse onderzoeksmethodieken kunnen (laten) uitvoeren ter ondersteuning van beslissingen op het terrein van customer management en deelterreinen daarvan;
- Referentiekaders kunnen creëren, in de vorm van bijvoorbeeld benchmarks en sectorgemiddelden of trends, om de betekenis van de uitkomsten van onderzoeken en metingen te kunnen duiden.

Beoordelen

- De betekenis van customer management voor de organisatie kunnen aangeven op diverse dimensies zoals klantbehoud, klanttevredenheid, merkbeleving en verkoop;
- De relaties tussen het customer interaction center en andere afdelingen en bedrijfsprocessen kunnen kwalificeren op relevantie en kwaliteit;
- De huidige kwaliteit van de dienstverlening kunnen beoordelen;
- Betekenis kunnen toekennen aan ontwikkelingen op de diverse deelterreinen van customer management.

Adviseren en instrueren

- In staat zijn om binnen de organisatie awareness over de betekenis van customer management te creëren;
- Draagvlak kunnen creëren bij de leiding van de organisatie voor het (doen) realiseren van veranderingen, verbeteringen en implementaties van relevante technologie ten behoeve van de verschillende communicatiekanalen en klantprocessen.

Ontwerpen

- Customer management beleid kunnen formuleren afgestemd op de missie, visie en doelen van de organisatie en relevante interne- en externe ontwikkelingen;
- Beleid op relevante deelterreinen van het customer management kunnen formuleren, zoals het personeelsbeleid, het technologiemanagement, het financieel management en het kwaliteitsmanagement;
- Gewenste veranderingen en verbeteringen in processen kunnen aangeven.

Besturen en beheersen

- Realiseren van managementrapportages en overlegstructuren voor het besturen en beheersen van relevante processen binnen het customer interaction center, tussen het customer interaction center en andere afdelingen van de organisatie en tussen het customer interaction center en externe partijen en leveranciers;
- Het kunnen initiëren en realiseren van de juiste maatregelen nodig voor een adequate procesbeheersing.

Professionaliseren

- In staat zijn om te reflecteren op het eigen functioneren binnen het customer interaction center, customer managementbreed en de organisatie als geheel;
- In staat zijn om het eigen leerproces vorm en inhoud te geven;
- In staat zijn om kennis en vaardigheden op peil te houden en waar nodig uit te breiden.

De beoogde eindkwalificaties zijn tot stand gekomen door als uitgangspunt de Core Competencies van de European Master Customer Contactcenter Management te hanteren en deze te verbreden naar de integrale benadering van customer management. Het auditteam beoordeelt de beoogde eindkwalificaties van de opleiding naar inhoud en oriëntatie als passend voor een hbo-master in Customer Management.

Niveau

De beoogde eindkwalificaties van de Master Customer Management heeft de opleiding gerelateerd aan de Europese (Dublin) Descriptoren en het NLQF voor afgestudeerden van een masteropleiding. In een overzicht heeft de opleiding de verbinding van haar eindkwalificaties met de Dublin Descriptoren en het NLQF voor een masteropleiding inzichtelijk gemaakt. 'Kennis en inzicht' is onderdeel van elke eindkwalificatie. De toepassing van kennis en inzicht is met name geëxpliciteerd in de eindkwalificaties 'onderzoeken en analyseren' en 'ontwerpen'. Ook 'oordeelsvorming' en 'communicatie' komen tot uitdrukking in met name de eindkwalificaties 'beoordelen' en 'adviseren en instrueren'. De indicator 'leervaardigheden' ziet het panel terug in de kerncompetentie 'professionaliseren'. Het panel concludeert dan ook dat de door de opleiding beoogde set eindkwalificaties het masterniveau reflecteert dat door de Dublin Descriptoren wordt geïndiceerd.

Onderzoek

Het ontwikkelen van onderzoekend vermogen heeft de opleiding met name geconcretiseerd in de eindkwalificatie 'onderzoeken en analyseren'. Het panel vindt dat dit op een adequate wijze is gebeurd.

Internationale focus

Bij het opstellen van haar eindkwalificaties heeft de opleiding zich in 2011 georiënteerd op de eisen die de FEDMA, de Europese koepel van belangenorganisaties voor Direct & Interactive Marketing, stelt aan masters op het gebied van Customer Management; zij verkreeg in 2011 van de *Pan-European Education and Assessment Committee* (PEEAC) accreditatie. Ook voerde de opleiding een programma- en eindtermenvergelijking uit met een European Master Interactive Marketing van de Deutsche Direct Marketing Akademie (Duitsland) en de European Master Direct Marketing & Interactive Marketing van de Bayerische Akademie für Werbung und Marketing (Duitsland).

In 2016 is opnieuw gekeken naar overeenkomstige opleidingen, waarbij het PBS-programma is vergeleken met de Vlaamse Master General Management van de Vlerick School of Management en de door de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit aangeboden Master of Business Administration. De uitkomsten van de vergelijking heeft de opleiding vooral benut voor de inrichting en opbouw van het curriculum.

In de concretisering van de kerncompetenties van de opleiding is de internationale oriëntatie als zodanig niet aangebracht. In het programma komt deze overigens wel tot uitdrukking, hetgeen volgens het panel een nadere explicitering ervan in de beoogde eindkwalificaties rechtvaardigt.

Profilering en verzoek tot wijziging graadverlening

De focus op de klant als onderdeel van de beoogde eindkwalificaties is de profilering van de opleiding. In feite plaatst de opleiding de kerngebieden van een MBA in de context van het customer management. Het panel vindt dat de opleiding zich in haar eindkwalificaties adequaat profileert op het strategisch customer management.

In een afzonderlijk document heeft de opleiding haar verzoek tot wijziging in de graadverlening (van MA naar MBA) onderbouwd door te verwoorden hoe zij zich verhoudt tot de zogenoemde AMBA-criteria. Daarbij maakt zij, naar het oordeel van het panel, voldoende inzichtelijk dat (i) de opleiding in aanzienlijke mate een bedrijfskundige oriëntatie heeft en er sprake is van herkenbare aanwezigheid in het programma van de door AMBA noodzakelijk geachte deelgebieden, (ii) het programma bij de studenten het vermogen beoogt te ontwikkelen om bekende en nieuw verworven inzichten en ervaringen toe te passen op complexe bedrijfsvraagstukken in uiteenlopende contexten, (iii) de opleiding zich bij de toelating van studenten conformeert aan het AMBA-criterium in dezen, (iv) de opleiding voldoet aan het vereiste aantal contacturen, (v) de kwaliteitsborging van de toetsing conform de vereisten van AMBA is ingericht, (vi) het docentencorps van voldoende omvang is en beschikt over de vereiste kwalificaties, terwijl (vii) langs de weg van *'blended learning'* vernieuwde didactische concepten worden geïntroduceerd. De toepassing van de AMBA-criteria wordt in de Bijlage III bij dit rapport nader uitgewerkt.

Ter nadere adstruering heeft de opleiding een vergelijking uitgevoerd met meerdere geaccrediteerde MBA-programma's, waaronder die van de Rotterdam School of Management, Netherlands Business Academy, de Haagse Hogeschool, Hogeschool NCOI en de Hanze International Business School. Hieruit blijkt dat de opleiding van PBS zich vanuit het bedrijfskundig perspectief van een MBA kan meten met deze geaccrediteerde programma's.

Het panel ondersteunt derhalve de aanvraag van de opleiding om in plaats van de Master of Arts, de graad Master of Business Administration te mogen afgeven.

Validering

De opleiding kent een drievoudige relatie met het werkveld: zij heeft (i) een Raad van Advies waarin zowel werkvelddeskundigheid als onderwijsdeskundigheid is vertegenwoordigd, (ii) een Raad van Experts voor iedere module en (iii) input vanuit de senior consultants van zusterorganisatie Coniche.

In een afzonderlijk 'Verantwoordingsdocument' heeft de opleiding inzichtelijk gemaakt op welke wijze en met welke inhoudelijke inbreng de hiervoor genoemde fora van betrokkenen de opleiding voeden bij het onderhouden van de beoogde eindkwalificaties en het programma. Tijdens de audit sprak het panel met een tweetal vertegenwoordigers van de Raad van Advies. Deze acteren op strategisch niveau, zijn inhoudelijk betrokken en deskundig binnen het domein. Het panel vindt het zaak dat de opleiding de – recent aangestelde – leden van de RvA voor langere tijd aan zich weet te binden.

Weging en Oordeel

Het panel neemt bij zijn oordeelsvorming het volgende in overweging. De door de opleiding beoogde eindkwalificaties dekken de omschreven functie van Customer Manager inhoudelijk volledig af; ook zijn zij goed te relateren aan de Dublin Descriptoren voor het masterniveau. Bovendien bevatten zij een voor masters passende oriëntatie op onderzoek en de opleiding heeft zich internationaal grondig georiënteerd op vergelijkbare opleidingen. Een internationale focus in de beoogde eindkwalificaties zou ze weliswaar nog versterken, maar het panel is met name gecharmeerd van de stevige en heldere profilering van de opleiding en de kwalitatief sterke validatie met een gedegen inbreng van en wisselwerking met het werkveld bij de totstandkoming van de beoogde eindkwalificaties. Met name de twee laatstgenoemde karakteristieken vindt het panel de basiskwaliteit ontstijgen, waardoor het op Standaard 1 komt tot het oordeel **'goed'**.

4.2. Programma

Standaard 2: De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

Toelichting NVAO: Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied.

Bevindingen

De opleiding omvat zes vakinhoudelijk modules van ieder 8EC, twee modules Business Research (totaal 3EC), twee studiereizen (totaal 3EC) en een afstudeeropdracht (12EC). De modules hebben ieder een omvang van 8EC. De opleiding organiseert twee studiereizen (praktijkoefeningen) van elk 1EC. De doorlooptijd van de modules en de bijbehorende moduletentamens bedraagt ca. 15 weken. Het totale programma heeft een omvang van 66 EC en is in beginsel in twee jaar af te ronden. Een overzicht van het programma is in de bijlage II bij dit rapport opgenomen.

De deeltijdse masteropleiding Customer Management volgt de student terwijl hij werkzaam is in de eigen, relevante praktijkomgeving. Het onderwijs is zodanig vormgegeven dat de student zijn eigen praktijk inbrengt in het programma en, omgekeerd, dat hij opdrachten vanuit de opleiding uitvoert in de eigen werkomgeving. Door deze wisselwerking tussen studie en werk, is een zekere mate van gerichtheid op de beroepspraktijk vanzelfsprekend geborgd. Het programma kent vier leerlijnen, te weten: (i) beroepsgerichte leerlijn, (ii) verandermanagement, (iii) onderzoekleerlijn en (iv) studieloopbaanleerlijn. De inrichting en kwaliteit van de beroepsgerichte leerlijn en de onderzoekleerlijn worden onder deze standaard besproken.

Beroepsvaardigheden

De beroepsgerichte leerlijn omvat theorie en de toepassing daarvan in praktijkopdrachten; daarnaast organiseert de opleiding binnen het programma twee studiereizen, waarvan één binnen en één buiten Europa. De inhoud van de beroepsgerichte leerlijn toetst de opleiding aan het einde van iedere module summatief met een theorietentamen en een praktijkopdracht. Bij de praktijkopdracht eist de opleiding van de student dat deze enerzijds aansluit op de leerstof uit de module en, anderzijds, van toegevoegde waarde is voor de eigen organisatie. Ook vervaardigt de student gedurende zijn opleiding papers waarin hij de theorie met de praktijk van het customer management moet verbinden. Het panel heeft als onderdeel van de audit enkele uitgewerkte praktijkopdrachten en papers van studenten ingezien. Het vindt deze over het algemeen relevant en van een goed niveau.

Internationale oriëntatie

Het panel heeft tijdens de audit met zowel de studenten als de alumni uitgebreid gesproken over de betekenis voor het programma van de twee studiereizen. In de achterliggende jaren organiseerde de opleiding onder meer studiereizen naar Groot-Brittannië en Singapore. De studenten stelden tijdens de audit zonder uitzondering dat deze studiereizen een hoge toegevoegde waarde hebben. Zij konden er aansprekende voorbeelden aan toevoegen. 'Het is met name interessant om te zien hoe in verschillende culturen op uiteenlopende wijzen wordt omgegaan met het klantperspectief', zei een van de studenten met wie het panel sprak. Na aanvankelijke scepsis bij het panel, vond het de inhoudelijke toelichting van de (oud)studenten zeer overtuigend. Om vrijblijvendheid geheel uit te sluiten, vergt de opleiding met ingang van 2017 van studenten dat zij een afsluitend verslag en een reflectie leveren, die beide summatief worden beoordeeld. Ook heeft de opleiding de studiereizen, waarvan een continentaal en de ander intercontinentaal, nu afzonderlijk geprogrammeerd, waar deze eerst onderdeel waren van een module.

Andere elementen van internationalisering die het panel heeft opgetekend, zijn (i) het gebruik van internationale vakliteratuur en wetenschappelijke publicaties, (ii) door docenten en studenten tijdens de colleges ingebrachte internationale casuïstiek, (iii) de bespreking van internationale kwaliteitsnormen en -modellen en (iv) een vergelijking van wetgeving en CAO's binnen Europa. Het panel is positief over de internationale oriëntatie van het programma.

Onderzoekend vermogen

De praktijkopdrachten die de student binnen de werkcontext dient uit te voeren, bevatten doorgaans een onderzoekscomponent, die – naarmate de opleiding vordert – in diepgang en complexiteit toeneemt. De opdrachten bereiden de student dan ook voor op de afstudeeropdracht, die hij realiseert op eindniveau. Tijdens het maken van de opdrachten ontvangt de student colleges onderzoekvaardigheden, waarin hij leert onderzoek uit te voeren in de praktijk. De praktijkopdrachten en de afstudeeropdracht die de student oplevert, dienen gericht te zijn op zijn eigen bedrijfssituatie, waarbij het thema van de module het uitgangspunt vormt voor de uit te werken (probleem)stelling. Voor de afstudeeropdracht kiest de student een complex probleem uit de eigen werkomgeving dat hij vanuit een integrale blik op customer management met behulp van onderzoek tot een oplossing moet brengen.

Het panel waardeert de extra colleges over onderzoeksmethodologie die de opleiding recent heeft geprogrammeerd. Het panel heeft kennisgenomen van de inhoud van de onderzoekleerlijn en beveelt de opleiding aan om de recent aangestelde onderzoekdocenten het onderzoekprogramma nog eens kritisch onder de loep te laten nemen en het verder te laten verstevigen. Met name vraagt het panel aandacht voor de timing van het soort opdrachten en de inhoud van de colleges.

Het panel waardeert voorts de inzet van de opleiding om studenten publiceerbare artikelen – bij voorkeur in het Engels – te laten opleveren als deze geschreven worden op het hoogste beheersingsniveau (C, zie Standaarden 4/10). Het panel heeft hier tijdens de audit geen voorbeelden van gezien.

Actualiteitsgehalte

Voor de actualisering van de inhoud van de modules benut de opleiding de stelselmatige input van het werkveld. Dit gebeurt vanuit drie kanalen (zie Standaard 1). Deze systematiek borgt dat de opleiding in ieder geval eens per twee jaar in zijn geheel wordt beoordeeld en – zo nodig - herzien. Het panel vindt dat – waar het opleidingscurriculum als gevolg van de snelle ontwikkelingen iedere twee jaar geëvalueerd en aan de actualiteit aangepast wordt, dit ook zou moeten gebeuren voor de literatuurlijst. Het panel zag nu enkele verouderde drukken. De (verplichte) literatuurlijst vindt het panel overigens substantieel. Het kan zich voorstellen dat in het kader van de studiebelasting de opleiding ook hiernaar nog eens kritisch kijkt.

Weging en Oordeel

Het panel constateert dat het opleidingsprogramma ruimschoots aandacht heeft voor de ontwikkeling van beroepsvaardigheden en de opleiding studenten op het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek voorbereidt, waarbij het panel aandacht vraagt voor de verdere inhoudelijke versterking en de fasering van de onderzoekleerlijn. De aard en omvang van de ingezette literatuur vindt het panel op zichzelf goed, maar het actualiteitsgehalte ervan dient beter te worden bewaakt,

Het panel constateert op Standaard 2 basiskwaliteit en komt derhalve tot het oordeel **'voldoende'**.

Standaard 3: De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Toelichting NVAO: De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend studieprogramma .

Bevindingen

Relatie eindkwalificaties en programma

De concretisering van de zes competenties zoals vermeld onder Standaard 1 heeft de opleiding nader geoperationaliseerd in de leerdoelen ('beoogde eindtermen') van de verschillende modules. Bestudering van de door de opleiding hiertoe opgestelde matrix en de onderdelen van het programma leert dat dit op een adequate wijze is gebeurd. Met het doorlopen van het programma is de student derhalve in staat om de beoogde eindcompetenties van de opleiding te behalen.

Inhoudelijke samenhang

In de zes modules vindt er een opbouw plaats in context en complexiteit naar het vereiste eindniveau toe. Op weg naar de beoogde eindkwalificaties onderscheidt de opleiding vier beheersingsniveaus: (i) op het eerste niveau dient de student in staat te zijn om effectief gedrag te vertonen indien de situatie daarom vraagt, (ii) op het tweede niveau (=NLQF-niveau 6) verlangt de opleiding dat de student naar eigen inzicht en op eigen initiatief effectief gedrag vertoont, (iii) op het derde niveau dient de student in staat te zijn om het effectieve gedrag van anderen in de organisatie te bevorderen en (iv) op het vierde en hoogste niveau (=NLQF-niveau 7, masterniveau) dient hij het effectieve gedrag van anderen in de organisatie structureel te bevorderen zodanig dat de performance op de specifieke competentie binnen de organisatie (of afdeling) toeneemt.

De beoordeling van de competentieontwikkeling van de student gebeurt telkens met hetzelfde beoordelingsformulier, waarbij hij – al naar gelang het aantal modules dat de student heeft doorlopen – op een hoger beheersingsniveau wordt beoordeeld (zie ook Standaard 10).

De toename in complexiteit, c.q. de verhoging van het beheersingsniveau, zorgt voor een verticale samenhang in het programma.

De horizontale samenhang is met name gelegen in de relatie tussen de uit te voeren praktijkopdrachten in de eigen werkomgeving. Bij het uitvoeren van deze praktijkopdrachten, waarvan het panel verschillende voorbeelden heeft ingezien, wordt van studenten verlangd dat zij de in de colleges opgedane kennis en vaardigheden toepassen in de eigen werkcontext.

De studenten met wie het panel tijdens de audit sprak, stelden het programma te ervaren als een logisch en afgestemd geheel van modules, dat – naar mate het curriculum vordert – in verhoogde mate een beroep doet op hun competentiebeheersing en een goede verbinding legt met hun eigen beroepspraktijk.

Weging en Oordeel

Bij het vaststellen van het oordeel heeft het panel in overweging genomen dat (i) de inhoud van het programma een dekkende vertaling is van de door de opleiding beoogde eindkwalificaties, (ii) het programma door de studenten als een samenhangend geheel van modules wordt ervaren, dat bovendien (iii) aansluit op de eigen beroepspraktijk, aantoonbaar in complexiteit toeneemt en stelselmatig toewerkt naar het masterniveau. Dit laatste is met name goed zichtbaar in de wijze waarop de opleiding de competentiebeheersing van de student (ook door de toetsing) stuurt; het panel is van oordeel dat de dekkende inhoud van het programma in combinatie met de heldere sturing op competentiebeheersing bevordert dat de studenten op een goed doordachte wijze en gefaseerd de beoogde eindkwalificaties kunnen behalen en komt hierdoor op Standaard 3 tot het oordeel '**goed**'.

Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Toelichting NVAO: Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept. Factoren, die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

Bevindingen

Inrichting van het programma

De opleiding volgt een modulaire opbouw, wat voor de student betekent dat er drie keer per jaar kan worden ingestroomd. De zes modules worden in principe volgtijdelijk in een door de student te bepalen studietempo doorlopen. Als de individuele behoefte of situatie van een student daartoe aanleiding geeft, kan een module eventueel worden 'doorgeschoven' en op een ander moment worden gevolgd. Het aantal door de student gevolgde modules bepaalt op welk niveau hij wordt beoordeeld. Naar mate de opleiding vordert, stelt de opleiding dus steeds hogere eisen aan de student en de complexiteit van de te behandelen/onderzoeken vraagstukken.

Didactisch concept en werkvormen

De studiegroepen zijn relatief klein en variëren van 11 tot 5 à 6 studenten. Het onderlinge contact tussen studenten is daardoor intensief. Een bijzonderheid is dat de groepen per module qua niveau (A, B of C) heterogeen zijn samengesteld, omdat studenten op verschillende momenten zijn ingestroomd en ieder in een andere fase van de studie kunnen verkeren. De studenten met wie het panel sprak, ervoeren dit niet als vertragend, maar eerder als prettig en stimulerend voor de samenwerking. Het leidend principe in de didactiek van de opleiding is *action-learning*. Dit vraagt van zowel docent als student een actieve rol. Centraal hierbij staat het vergroten van het leervermogen van de individuele student en de organisatie waarin hij werkt. Het werken aan concrete praktijkvraagstukken gericht op customer management vanuit het bedrijfskundig perspectief is daartoe het primaire middel. Theorie en opdrachten zijn per module afgestemd op de voor iedere module geformuleerde leerdoelen.

Binnen de colleges worden verschillende werkvormen ingezet, die met name zijn gericht op het bevorderen van de interactiviteit tussen de studenten onderling en tussen de studenten en de docent. In de bijeenkomsten, zo bevestigen ook de studenten tijdens de audit, presenteren de docenten veelvuldig casuïstiek. Het werken aan een praktijkopdracht, waarmee iedere module wordt afgesloten, ziet de opleiding bij uitstek als een activerende werkvorm. Tijdens iedere module dient de student de opgedane theorie, kennis en vaardigheden te vertalen naar de eigen beroepspraktijk. Het paper van de praktijkopdracht per module is hiervan het eindproduct.

De colleges Business Research (zie bijlage II) lopen door de opleiding heen en beogen het leren van de student te ondersteunen. De toepassing van het geleerde in de praktijk gebeurt aan de hand van de casuïstiek die in de colleges aan bod komt en ook in de uitvoering van de praktijkopdrachten en de afstudeeropdracht. In iedere module is minimaal één intervisiemoment opgenomen waar studenten aan elkaar de praktijkopdrachten presenteren en elkaar feedback geven. Ook bij het verdedigen van de praktijkopdrachten, de zogenoemde praktijktoets zijn de andere studenten van de module aanwezig om van elkaar te leren.

De twee studiereizen vormen een onlosmakelijk onderdeel van het programma waarbij de opleiding de studenten stimuleert om buiten de eigen kaders te denken en de opbrengst van de reizen in het reisverslag te relateren aan persoonlijke leerdoelen en de ontwikkeling van de opleidingscompetenties. Opmerkelijk gegeven vindt het panel dat ook sommige alumni deelnemen aan de studiereizen.

'Het is inhoudelijk dusdanig interessant dat je erdoor op de hoogte blijft van de laatste ontwikkelingen, ook in internationaal verband,' aldus de alumnus met wie het panel tijdens de audit sprak.

Studeerbaarheid

De opleiding stelt de gemiddelde studiebelasting op 4 tot 5 contacturen per week en daarnaast ca. 15 uur per week zelfstudie. Daarbij gaat de opleiding ervan uit dat de student deze uren bij de uitwerking van praktijkopdrachten deels in werktijd besteedt. De studenten met wie het panel sprak, bevestigen deze gang van zaken, maar geven ook aan geregeld meer tijd – tot zelfs 25 uur per week – aan hun studie te besteden. Geen van de studenten vond de studiebelasting echter ondoenlijk. De combinatie van werk en studie zorgt soms voor piekbelasting, hetgeen in het verleden tot studievertraging bij studenten heeft geleid. PBS heeft daarom de aandacht voor dit vraagstuk verhoogd. Recent heeft zij een extra vakdocent aan het programma toegevoegd en de studiebegeleiding geïntensiveerd door meer vaste gespreksmomenten (tweemaal per module) met de studenten over hun studieverloop in te plannen en meer evaluatiemomenten tussen vakdocent, kerndocent en studiebegeleider te organiseren. Het panel waardeert deze interventie.

Ook besteedt de opleiding bij de intake voor de opleiding nadrukkelijker dan voorheen aandacht aan de studiebelasting. Daarnaast is er aandacht voor het vereiste intakeniveau waarbij de opleiding in 2017 is gestart met het afnemen van een competentietoets. Deze maakt op individueel niveau inzichtelijk op welk gebied de student eventueel extra ondersteuning nodig heeft. Verder begeleidt PBS de studenten in het hanteren van een haalbaar tempo bij het doorlopen van het programma. Hierdoor temporiseren veel studenten hun studie waardoor de kans op studiesucces wordt vergroot, maar waardoor mogelijk ook de kans op een langere studieduur toeneemt.

Functiebeperking

De opleiding heeft in haar Onderwijs- en examenregeling (OER) een regeling opgenomen voor studenten met een functiebeperking. Zij heeft hiermee tot nu toe geen ervaring. In voorkomende gevallen kan een student een beroep doen op de examencommissie om in aanmerking te komen voor bijvoorbeeld aangepaste tentamens en examencondities. Ook houdt de opleiding er rekening mee dat zij in het geval van fysiek beperkte studenten de colleges geheel op de begane grond van de opleidingslocatie kan verzorgen.

Weging en Oordeel

Het panel is positief over de genomen maatregelen om de studievoortgang van studenten te bevorderen en stelt vast dat de opleiding beleid heeft geformuleerd voor het geval in het programma studenten met een studiebeperking instromen.

Bij zijn oordeelsvorming over deze standaard neemt het panel voorts in overweging dat de Master Customer Management een voor studenten aantrekkelijk vormgegeven programma biedt, dat als didactisch uitgangspunt '*action learning*' hanteert en werkvormen kent die een sterke wisselwerking tussen onderwijs en eigen werkomgeving bevorderen, en de studenten actief bij de stof betrekken. De twee studiereizen die de opleiding vormgeeft, zijn geen '*add-ons*', maar goed geïntegreerd programmaonderdelen die, zo getuigen studenten, aantoonbaar verrijkend zijn voor hun professionele ontwikkeling. Op grond hiervan komt het panel op standaard 4 tot het oordeel '**goed**'.

Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Toelichting NVAO: De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch met het oog op de beoogde eindkwalificaties.

Bevindingen

Toelatingseisen

De instroom in de opleiding is beperkt. In 2016 stroomden elf studenten in. Studenten kunnen ook intekenen op afzonderlijke modulen, zonder op te gaan voor het masterdiploma. Een aantal studenten maakt van deze mogelijkheid gebruik. Zo zijn in 2017 nieuwe studenten gestart met de modulen *Finance* en *Quality Management*. Ten tijde van de audit is nog niet inzichtelijk of deze studenten ervoor opteren om het gehele masterprogramma te volgen.

De opleiding hanteert voor toelating tot de opleiding een vaste procedure die zij in haar OER heeft vastgelegd. Aan een besluit over toelating gaan vooraf: (i) een intakegesprek, (ii) een door de student opgestelde motivatiebrief, (iii) een beoordeling door de opleiding van het CV en het wettelijk vereiste opleidingsniveau (bachelor) en/of de werkervaring van de student en (iv) een competentietoets (sinds 2017).

De opleiding vereist van iedere aspirant-student tenminste vijf jaar relevante werkervaring, waarvan drie jaar in leidinggevende functies, waarbij hij zich bij voorkeur heeft beziggehouden met customer managementvraagstukken. Ook de beschikking over een werkplek waarin de student de voor de opleiding benodigde opdrachten kan uitvoeren, is bij aannname een belangrijk punt van bespreking.

Daarnaast dient de kandidaat de Engelse taal goed te beheersen. Met name de vereiste van werkervaring zorgt ervoor dat inhoud en vorm van het programma, en oriëntatie en niveau van de instromende studenten goed op elkaar aansluiten.

De competentietoets levert de opleiding informatie op over het individuele instroomniveau van de studenten, zodat de opleiding in overleg met de student kan bepalen of en waarin hij extra begeleiding nodig heeft. Dat geldt voor vakinhoudelijke onderwerpen, maar ook voor onderzoekvaardigheden.

Omdat de studenten uit de praktijk komen en geregeld nog maar beperkt ervaring hebben met het doen van onderzoek heeft de opleiding in 2016 besloten om aan de start van iedere module extra colleges onderzoekvaardigheden te verzorgen. Deze colleges zijn voor alle nieuwe studenten (vanaf 2017) verplicht en voor zittende studenten facultatief. Het panel vindt dit een prima initiatief.

Weging en Oordeel

Voor het oordeel over deze standaard neemt het panel in overweging dat de opleiding adequate toelatingseisen hanteert, waaronder het wettelijk vereiste opleidingsniveau, en daarenboven nog een extra inspanning verricht om instromende studenten op het gebied van onderzoeksmethodologie zo snel mogelijk gelijk te schakelen. Met name dit laatste aspect brengt het panel op Standaard 5 tot het oordeel **'goed'**.

4.3. Personeel

Standaard 6: Het personeel is gekwalificeerd en de omvang ervan is toereikend voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Toelichting NVAO: De feitelijk bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een hbo-opleiding.

Bevindingen

Uit een door de opleiding tevoren verstrekt overzicht en de tijdens de audit ter inzage gelegde cv's blijkt dat de opleiding beschikt over een poule van docenten waarop zij een beroep kan doen. Een aantal docenten, zoals de kern- en vakdocenten, maar ook sommige gastdocenten, acteren als 'vaste' verzorgers van programmaonderdelen; daarnaast kent het programma een aantal gastdocenten dat incidenteel – en soms eenmalig – optreedt.

Een beperkt aantal kern- en vakdocenten is ook in andere functies aan PBS of Coniche verbonden en daarmee in vaste dienst. Het overgrote deel van de docenten wordt echter op tijdelijke basis gecontracteerd.

De opleiding onderscheidt kerndocenten, vakdocenten en gastdocenten. De kerndocent is vakspecialist in een bepaald onderwerp en afkomstig uit het onderwijsveld of de beroepspraktijk. De vakdocent is samen met de kerndocent inhoudelijk verantwoordelijk voor de invulling en uitvoering van de module. In dat kader controleren zij voor de start van iedere module of lesstof en literatuur aanpassing behoeven. Ook bepalen zij welke gastdocenten worden benaderd voor de uitvoering van de colleges. De vakdocent benadert deze gastdocenten op basis van hun expertise en de eerder opgedane ervaringen, gefundeerd door studenten-evaluaties en/of ervaringen van het opleidingsmanagement zelf.

Om het programma actueel te houden, organiseert de vakdocent voorafgaand aan de start van een module een zogenoemde expertsessie. Dit is een bijeenkomst van zowel interne als externe experts uit het betreffende vakgebied, die gevraagd worden input te leveren voor het actualiseren van module-inhoud.

De vakdocent houdt zich bovendien bezig met de introductie van nieuwe studenten, checkt hun kennis en vaardigheden op het gebied van onderzoek en inventariseert de eventuele behoefte aan extra ondersteuning.

De opleiding heeft de verschillende rollen van zowel de kerndocent als de vakdocent voor de studenten beschreven in de Studiegids.

Kwaliteit(sborging) en omvang personeel

Doordat de opleiding enerzijds werkt met een vaste kern van docerend personeel en, anderzijds, met een poule van experts, heeft zij altijd de beschikking over voldoende docenten. Selectie van docenten gebeurt met name op grond van hun vakinhoudelijke achtergrond en expertise en minder op hun didactische competenties. Om zowel de inhoudelijke alsook de didactische kwaliteit van de colleges te borgen, worden deze altijd bijgewoond door leden van het programmamanagement. Studenten tonen zich tijdens de audit tevreden over zowel de vakinhoudelijke expertise van hun docenten als hun vermogen deze expertise op een aansprekende wijze over het voetlicht te brengen. Met name de inbreng van casuïstiek wordt door de studenten zeer gewaardeerd.

Tijdens de audit signaleren de aanwezige studenten dat de afstemming tussen docenten onderling en de inhoud van hun colleges hier en daar zorgvuldiger kan. Het panel concludeert mede hierdoor, maar ook op grond van het met de docenten gevoerde auditgesprek, dat de opleiding de cohesie in het docentenkorps zou moeten versterken, met name door inhoudelijk vaker af te stemmen en zowel de uitvoering van onderwijs alsook de beoordelingssystematiek te kalibreren; in dit kader vindt het panel het eveneens van belang om de onderzoek-(begeleidings)capaciteit binnen het korps uit te breiden en de onderzoekexpertise niet alleen in te zetten bij de kalibreersessies, maar ook binnen het programma, met name bij het afstuderen. Het panel is er positief over dat de opleiding ten tijde van de audit al tot dezelfde conclusie was gekomen en hiertoe verbetermaatregelen in het verschiet heeft.

Het panel signaleert overigens dat de praktijkkennis en –ervaring van de aanwezige docenten substantieel is. Hun actuele expertise blijkt ook uit het feit dat sommigen door beroepsverenigingen (zoals DDMA, NCD en de CRM Association Nederland) bekroond zijn voor hun bijdragen aan de ontwikkeling van het vakgebied. Vanuit het onderwijsveld draagt een aantal hoogleraren bij aan het programma; de docenten uit de beroepspraktijk hebben doorgaans een wo-achtergrond en behoren tot directies of het hoger management van (middel)grote organisaties. Tijdens de audit valt het panel de sterke inhoudelijke betrokkenheid van de aanwezige docenten op.

Deskundigheidsbevordering

De opleiding verwacht van haar docenten dat zij zelf investeren in het actualiseren van hun vakinhoudelijke expertise. In de didactische aanpak van de colleges ondersteunt PBS de docenten met een docenteninstructie en verzorgt de vakdocent begeleiding. In de docenteninstructie staan de didactische samenhang en de eindtermen van de module en het college toegelicht. Daarnaast levert de opleiding ook een format voor het verloop van een les, geeft zij tips over de indeling van een college, formats voor slides en cases, etc. Na ieder college vullen zowel docenten als studenten een evaluatieformulier in. De feedback door de studenten bespreekt de opleiding met de docent, zodat hij zich hierdoor kan verbeteren. Indien verbetering uitblijft, wordt een docent niet meer gecontracteerd.

De opleiding kent geen eigen trainingsprogramma's, bijvoorbeeld gericht op de ontwikkeling van didactische en onderwijskundige vaardigheden. Het panel kan zich voorstellen dat bij de eerder vermelde kalibreersessies de opleiding – in het kader van deskundigheidsbevordering – ook een uitwisseling tot stand brengt tussen docenten voor wat betreft de toepassing van didactische werkvormen. De studenten spreken tijdens de audit waardierend over hun docenten.

Weging en Oordeel

Hoewel het panel vindt dat de opleiding nog sterker dan nu het geval is, kan sturen op afstemming en kalibratie tussen de docenten onderling – waartoe het management ten tijde van de audit al verbeteracties uitvoert – constateert het panel dat de opleiding een heldere rolverdeling hanteert tussen kerndocenten, vakdocenten en gastdocenten.

Het docentencorps van de opleiding is zowel kwalitatief als kwantitatief goed op orde en heeft zich stevig gecommitteerd aan de opleiding. De studenten bevestigen deze waarneming van het panel en spreken expliciet hun waardering uit voor de gedegen vakkennis en de betrokkenheid van hun docenten.

Met name de goede afbakening van rollen, de gedegen expertise en de hoge betrokkenheid van het docententeam komt het panel voor standaard 6 tot het oordeel **'goed'**

4.4. Voorzieningen

Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

Huisvesting

De opleidingslocatie is gevestigd in Houten. Het pand heeft een collegezaal en de mogelijkheid voor studenten om in kleine groepen samen te werken aan (project)opdrachten of intervisiebijeenkomsten te houden. Recent heeft de opleiding in de digitale faciliteiten van de collegezaal geïnvesteerd met de aanschaf van een beamer, een geluidsinstallatie en een internet-videohub. Het panel vindt de fysieke onderwijsleeromgeving voor het masterprogramma adequaat ingericht.

Materiële voorzieningen

Sinds 2016 heeft PBS een nieuwe digitale leeromgeving in gebruik genomen, die de studenten en docenten via een app op hun tablet of smartphone kunnen benaderen. Met behulp van het zogenoemde 'Onderwijs Online' platform, dat per student op maat kan worden ingericht en waarop zowel studenten als docenten feedback kunnen leveren op geüploade opdrachten, ondersteunt PBS de colleges. Zowel studenten als docenten tonen zich tijdens de audit tevreden over de vernieuwing van de digitale leeromgeving. Tezamen met het opleidingsmanagement bepleiten zij het creëren van meer discussiemogelijkheden via de digitale leeromgeving. Ten tijde van de audit heeft het opleidingsmanagement maatregelen in voorbereiding om de interactie via de digitale leeromgeving beter te faciliteren. Het panel is hier positief over.

Het panel vindt de bibliotheekvoorzieningen waarover de studenten kunnen beschikken enigszins beperkt en bepleit – naast het internet – een adequatere digitale toegang tot academische bronnen.

Weging en Oordeel

Het panel concludeert, dat de opleiding beschikt over een passende huisvesting, die aansluit op het te verzorgen onderwijs. De digitale leeromgeving is recent vernieuwd, maar het panel vindt dat de interactie- en discussiemogelijkheden via deze leeromgeving nog kunnen worden verbeterd evenals de toegang tot academische databases. Op grond hiervan beoordeelt het panel standaard 7 als '**voldoende**'.

Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.
--

Bevindingen

Studiebegeleiding

In de studiebegeleiding spelen de opleidingscoördinator en de studentbegeleider een sleutelrol. Eerstgenoemde begeleidt studenten bij organisatorische en logistieke kwesties, de studentbegeleider coacht de student gedurende zijn opleiding. In de afstudeerfase is er specifieke afstudeerbegeleiding. Naast de colleges wordt de studenten de volgende begeleiding geboden: (i) ca. drie uur begeleiding bij de uitwerking van elk van de praktijkopdrachten, (ii) ca. dertig uur begeleiding bij de uitwerking van de afstudeeropdracht en (iii) ca. zes uur voor de studievoortgangsgesprekken.

De studievoortgangsgesprekken vinden in iedere module plaats en vormen tezamen de studieloopbaanleerlijn. Deze is inhoudelijk gericht op het reflecteren op en het expliciteren van de competentieontwikkeling van de student en het volgen van zijn studieverloop. Via reflectieverslagen geeft hij de studiebegeleider inzicht in de voortgang van zijn competentieontwikkeling en beschrijft hij op welke wijze hij zijn ontwikkeling vervolgt.

Voor de uitvoering van elke praktijkopdracht selecteert de student met ingang van 2017 telkens twee kerncompetenties van de opleiding waarop hij reflecteert. Dit resulteert erin dat hij aan het einde van de opleiding twee keer op de ontwikkeling van ieder van de zes competenties heeft gereflecteerd. Bij aanvang van de praktijkopdracht formuleert de student aan de betreffende competenties verbonden leerdoelen die hij bij de uitwerking van de opdracht centraal stelt voor zijn ontwikkeling. In de afsluitende paragraaf van iedere opdracht reflecteert de student op het behalen van deze leerdoelen. Deze reflectie maakt vervolgens deel uit van een studieloopbaangesprek.

Bij de start van de opleiding verricht de student een zogenoemde 'nulmeting' naar zijn competentiebeheersing. Deze nulmeting heeft de opleiding vanaf 2017 gekoppeld aan de intake en dient als vertrekpunt voor de persoonlijke ontwikkeling van de student tijdens de opleiding. De intake-toets helpt de student hierbij inzicht te creëren en vormt mede de basis voor de studiebegeleiding.

Ter afsluiting van de opleiding levert de student een reflectieverslag op waarin hij reflecteert op alle zes de eindcompetenties en waarmee hij het vereiste eindniveau onderbouwt.

Van de studievoortgangsgesprekken maakt de student een gespreksverslag, waarin hij opneemt op welke competenties hij zich wil verbeteren en op welke wijze hij dit gaat doen. Het panel heeft enkele van deze verslagen ingezien en beoordeelt deze als concreet en sturend voor de competentieontwikkeling van de student.

Ten tijde van de audit is de afstudeerbegeleiding in handen van een docent. Het panel bepleit dit onderdeel van de studiebegeleiding, met name in de begeleiding van het doen van onderzoek (research capaciteit), te versterken en vraagt daarbij aandacht voor de scheiding tussen management en afstudeerbegeleiding. Het panel is er positief over dat de opleiding recent een onderzoekdocent van een bekostigde hogeschool aan zich heeft weten te binden die – zo bleek tijdens de audit – een helder zicht heeft op de aan een masteronderzoek te stellen eisen en de kwaliteit van de begeleiding dienaangaande.

Informatievoorziening

Het panel heeft de door de opleiding beschikbaar gestelde studie-informatie, zoals bijvoorbeeld de Studiegids en OER, en de inrichting van de informatievoorziening op de digitale leeromgeving ingezien en vindt dat de opleiding deze goed op orde heeft. Studenten tonen zich tevreden over de informatievoorziening van de opleiding.

Weging en Oordeel

Het panel maakt de volgende afweging. Enerzijds is de studie-informatievoorziening aan de studenten goed op orde, is de studiebegeleiding door de gehele opleiding heen op een voor een masteropleiding passende wijze ingericht en heeft de opleiding recent de begeleiding bij het reflecteren van studenten op hun competentieontwikkeling verbeterd, onder meer door bij intake een nulmeting als vertrekpunt te nemen, maar kan de opleiding de afstudeerbegeleiding nog versterken en verbreden. Op grond hiervan beoordeelt het panel Standaard 8 als **'voldoende'**.

4.5. Kwaliteitszorg

Standaard 9: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

Toelichting NVAO: De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen. Bij de interne kwaliteitszorg worden de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Bevindingen

Bij de evaluaties onder studenten en docenten hanteert PBS een minimale tevredenheidsscore van 4 op een vijfpuntschaal. Het panel waardeert deze ambitie. Uit de evaluaties die het panel heeft ingezien, blijkt dat sommige docenten op onderdelen lager scoren waardoor de streefnorm niet altijd wordt gehaald. De opleiding is zich hiervan bewust, wijt dit deels aan de toegenomen kwaliteit van de instroom en constateert bij de meest recente evaluaties weer een lichte stijging van de scores.

Iedere module wordt afgesloten met een mondelinge evaluatie onder de studenten. Hier zijn de vakdocent en de studiebegeleider bij aanwezig. Daarnaast beoordelen de studenten schriftelijk ieder college afzonderlijk; dit gebeurt ook door de docent. De evaluaties, zo constateert het panel, bevatten bruikbare feedback voor de opleiding. In de reguliere 'onderhoudscyclus' actualiseert de opleiding de inhoud van alle modules iedere twee jaar. Dit leidt tot wijzigingen in onderwerpen, literatuur en soms tot aanscherping van leerdoelen. De examencommissie bespreekt periodiek de resultaten van de eindopdrachten en het afstuderen; op basis hiervan neemt zij, zo nodig, maatregelen.

Evaluaties van de opleiding hebben – los van de reguliere programmatische verbeteringen – de afgelopen jaren tot uiteenlopende verbetermaatregelen geleid: zo heeft de opleiding onder meer de examencommissie versterkt, is in het programma nadrukkelijker ingezet op de ontwikkeling van onderzoekvaardigheden, zijn aanscherpingen in de afstudeereisen aangebracht, is er een eerste aanzet gemaakt om modules beter op elkaar af te stemmen, heeft de opleiding de intakeprocedure aangescherpt en is de kwaliteit van het docentencorps over de volle breedte verhoogd. Daarnaast gevraagd, bevestigen de studenten dat zij gedurende hun studie het programma zien veranderen. Zij geven voorbeelden van concreet doorgevoerde wijzigingen in modules; ook constateren zij dat minder goed presterende docenten niet terugkeren.

Het panel heeft in de evaluatiecyclus (nog) geen input aangetroffen van de alumni en het afnemende werkveld, c.q. de werkgevers van de studenten. Dit kan worden verklaard uit het feit dat het aantal afgestudeerden van de opleiding nog maar zeer beperkt is.

Hoewel het panel waarneemt dat de opleiding met name het programma en de docenten stelselmatig – en op een relevante, compacte wijze – evalueert, zou het kwaliteitszorgsysteem als zodanig explicieter geformaliseerd kunnen worden, bijvoorbeeld door langs de lijnen van de zogenoemde PDCA-cyclus per stap in het proces te verwoorden wie op welk moment welke bijdrage in het kwaliteitszorgproces heeft en wie wat doet met de opbrengst uit de evaluaties en hoe de impact van de verbetermaatregelen wordt gemeten. Op dit moment blijft nog onzichtbaar of de Deming cirkel in alle gevallen rond is.

Weging en Oordeel

Het panel maakt op deze standaard de volgende afweging. Enerzijds heeft de opleiding voor de kwalitatieve beoordeling van het programma een duidelijke norm gesteld, is het kwaliteitszorgsysteem van PBS cyclisch van aard en leveren de evaluaties concrete verbetermaatregelen op die consciëntieus worden geïmplementeerd, maar anderzijds ziet het panel dat de kwaliteitszorgcyclus van PBS nog sterker kan worden geformaliseerd, bijvoorbeeld door deze in de vorm van een uitvoeringsplanning inzichtelijk te maken; daarnaast dient in de kwaliteitszorgcyclus de gestructureerde input vanuit de werkgevers van de studenten en de alumni nog vorm te krijgen. Op grond hiervan komt het panel op Standaard 9 tot het oordeel **'voldoende'**.

4.6. Toetsing

Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Toelichting NVAO: De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk. De examencommissie van de opleiding borgt de kwaliteit van de tentaminering en examinering.

Bevindingen

Toetssysteem

De vakinhoudelijke modules van de opleiding worden ieder afgesloten met een theorie-tentamen en een praktijkopdracht/paper met mondelinge verdediging. De module Business Research wordt afgesloten met twee theorie-tentamens. De studiereizen worden afgerond met een reflectieverslag en het eindexamen van de opleiding bestaat uit een afstudeerscriptie die de student mondeling verdedigt.

Het eindcijfer van een module wordt voor 10% bepaald door het behaalde cijfer van het theorie-tentamen en voor 90% door het cijfer voor de praktijkopdracht. Het eindcijfer voor de afstudeeropdracht wordt voor 75% bepaald door het schriftelijke werkstuk en voor 25% door de mondelinge verdediging.

Voor de beoordeling van de afrondende moduletoetsen hanteert PBS hetzelfde beoordelingsformulier, waarbij de beoordelingscriteria op drie niveaus, het A, B en C-niveau, zijn gedefinieerd. Het A-niveau hanteert de opleiding voor de eerste twee modules die de student volgt, het B-niveau is van toepassing op de afronding van de derde en vierde module in de opleiding, terwijl het C-niveau het vereiste eindniveau representeert en wordt toegepast op de vijfde en zesde module, evenals op de afstudeeropdracht. De student wordt dus tweemaal op het eindniveau beoordeeld, alvorens hij de afstudeeropdracht uitvoert.

Voor elke module heeft de opleiding een toetsmatrijs beschikbaar, die is gekoppeld aan de beoogde eindkwalificaties van het programma. Uit de toetsmatrijs blijkt op welke wijze en in welke mate de eindkwalificaties worden getoetst door ofwel het tentamen, dan wel de praktijkopdracht, ofwel door beide. Het panel heeft tijdens de audit theorie-tentamens en door studenten uitgevoerde opdrachten ingezien en beoordeelt de toetsen als valide.

Het panel tekent bij de beoordeelde praktijkopdrachten aan dat er soms sprake is van te grote verschillen tussen beoordelaars en vindt dat de opleiding haar beoordelingssystematiek op de drie niveaus door middel van kalibratie verder kan herzien en verfijnen. Een eenduidig, consistent en consequent toegepast beoordelingsformulier kan vervolgens dienen als hulpmiddel om tot eenduidige beoordelingen te komen. Dit verfijnde beoordelingsformulier zou volgens het panel het resultaat kunnen zijn van kalibreersessies.

Het panel heeft voorafgaand aan de audit inzage gehad in twee oudere afstudeerproducten en merkt daarbij het volgende op: de go/no go-beoordeling van het Plan van Aanpak voor de thesis kan nog worden versterkt voor wat betreft de finale goedkeuring van de door de student aangebrachte wijzigingen. Ook bij inlevering van het eindwerkstuk kan de opleiding met een go/no go sturen op vormvereisten, vooral waar het de consistentie in de toepassing van APA en de Nederlandse taal betreft.

Om de beoordeling in de eindfase van de studie te faseren en te verfijnen, vindt het panel dat de opleiding in overweging zou kunnen nemen om afzonderlijke beoordelingsformulieren te ontwerpen voor de diverse stadia van onderzoek op basis waarvan een go/no go gegeven zou kunnen worden. Dat zijn: (i) Plan van Aanpak fase, (ii) midterm fase (beoordeling of tot uitvoering van het onderzoek over gegaan kan worden) en (iii) beoordeling finale werkstuk.

Voor studenten is de wijze van toetsen inzichtelijk gemaakt in de OER en de Studiegids. De beoordelingscriteria voor de praktijkopdrachten en de afstudeeropdracht heeft de opleiding nader uitgewerkt in een afzonderlijke handleiding Praktijkopdrachten en Afstuderen. De studenten stellen tijdens de audit dat zij goed weten waarop zij beoordeeld worden.

Examencommissie

De Master Customer Management heeft een examencommissie met vijf leden die onafhankelijk van het management is gepositioneerd en verantwoordelijk is voor de kwaliteitsborging van de toetsing en het eindniveau van de opleiding. In de examencommissie zijn zowel docenten van de opleiding opgenomen als externe leden. De opleiding streeft naar een bezetting van één opleidingsdocent en vier externe leden. Functioneren en reikwijdte van de examencommissie zijn vastgelegd in de Onderwijs- en Examenregeling. Studenten kunnen tegen een beslissing van de examencommissie in beroep gaan bij de daarvoor extern ingestelde Commissie voor Beroep en Bezwaar voor de Examens. De opleiding beoogt de rollen van examinerator en lid examencommissie te scheiden, maar dit wordt nog niet altijd consequent doorgevoerd. De examencommissie wijst de examineratoren aan en doet over haar functioneren jaarlijks verslag. Uit het meest recente verslag dat het auditpanel heeft ingezien, blijkt dat de examencommissie aan het management aanbevelingen formuleert ter verbetering van de toetsing en examinering. Hoog op de agenda staat de onderlinge afstemming tussen examineratoren met betrekking tot de toepassing van de beoordelingscriteria op de drie verschillende niveaus. De examencommissie vervult tevens de rol van afstudeercommissie. Afstuderende studenten moeten ter afronding van hun opleiding hun afstudeerwerkstuk ten overstaan van de examencommissie verdedigen.

Uit het auditgesprek dat het panel met leden van de examencommissie heeft gevoerd, blijkt de aanwezigheid van voldoende kennis en kunde om de werkzaamheden binnen het kader van de WHW uit te voeren. De examencommissie, waarvan enkele leden zich voorbereiden op BKE- en SKE-certificering, is zich ervan bewust dat aanscherping van het afstudeertraject noodzakelijk is om het afstudeerniveau te borgen.

Weging en Oordeel

Het panel stelt vast dat (i) de opleiding bij de toetsing een interessant model hanteert, waarbij studenten – afhankelijk van het aantal modules dat zij hebben doorlopen – aan dezelfde beoordelingscriteria, maar telkens op een hoger niveau, worden onderworpen, (ii) het systeem van toetsen en beoordelen tot valide toetsen leidt, (iii) studenten op basis van de door de opleiding verstrekte informatie goed weten waarop zij worden beoordeeld en (iv) de examencommissie deskundig en onafhankelijk opereert en zich bewust is van de aan haar (wettelijk) toebedeelde taken, en mogelijkheden ziet om de betrouwbaarheid van de beoordelingen nog te vergroten.

In het verlengde van dit laatste constateert het panel dat de opleiding de interbeoordelaars-betrouwbaarheid van de beoordelingen nog verder kan verbeteren door meer kalibratie tussen beoordelaars te laten plaatsvinden en in het afstudeertraject go/no go-momenten in te bouwen

Op grond hiervan beoordeelt het panel Standaard 10 als **'voldoende'**.

4.7. Gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de resultaten van tussentijdse en afsluitende toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

Bevindingen

Gerealiseerd niveau

Het panel heeft voorafgaand aan de audit in het voorjaar van 2017 inzage gehad in twee eindwerken waarop studenten in 2015 zijn afgestudeerd. Dit betrof in beide gevallen oudere eindwerkstukken, die niet onder het meest recente afstudeerregime tot stand waren gekomen. Het auditpanel vindt dit ontoereikend om tot een afgewogen oordeel te komen over het feitelijk door de opleiding gerealiseerde afstudeerniveau en onthoudt zich derhalve van een oordeel.

Ten tijde van de audit verkeren vijf studenten in de afstudeerfase. De opleiding verwacht dat zij binnen afzienbare tijd zullen afstuderen. Voor zijn oordeelsvorming zou het panel graag minimaal inzicht willen hebben in de realisatie van de beoogde eindkwalificaties door deze vijf studenten.

Op verzoek van de NVAO (zie inleiding) heeft het panel in oktober 2017 het werk van vijf nieuwe studenten uit het afstudeertraject, in aanvulling op de eerder beoordeelde eindwerken, bestudeerd. De aanvulling bestond uit drie door de opleiding beoordeelde eindwerken en twee Plannen van Aanpak. Van de drie eindwerken was er slechts één volledig afgerond en door PBS met een voldoende beoordeeld, een oordeel dat door het panel wordt ondersteund; van de overige twee was er één – volgens het panel ook terecht – als onvoldoende aangemerkt en één nog onbepaald. Het panel vindt dit nog immer ontoereikend om een afgerond oordeel uit te spreken over de vraag of de studenten van de Master of Customer Management van PBS de beoogde eindkwalificaties daadwerkelijk realiseren.

In september 2019 ontving het panel aanvullend het werk van twee nieuwe studenten uit het afstudeertraject. Eén eindwerk wordt door het panel als voldoende beschouwd. Zowel het panel als de opleiding constateert unaniem dat het eindwerk het beoogde masterniveau heeft. Het panel constateert vervolgens dat het andere eindwerk door de opleiding op de juiste gronden is afgekeurd. De beoordelingen van beide scripties laten zien dat de kwaliteitsborging functioneert binnen de opleiding. Aan de hand van de aanvullende beoordeling spreekt het panel deswege haar vertrouwen uit in de vraag of de studenten de beoogde eindkwalificaties realiseren.

De alumni die het auditpanel als onderdeel van de initiële *site visit* sprak, bevestigden de meerwaarde die de opleiding voor hun functioneren als customer manager op strategisch niveau heeft. "De zes modules sluiten goed aan op de rollen die ik binnen de directie vervul. Ik heb er veel van geleerd," aldus een alumnus. Ook de werkveldvertegenwoordigers toonden zich enthousiast over de opbrengst van de opleiding.

Het panel vindt het te waarderen dat de opleiding ten tijde van de audit bezig is een alumniprogramma te ontwikkelen, dat zowel beoogt de inhoudelijke vakkennis van de afgestudeerden up-to-date te houden als ook het faciliteren van het netwerken. Feedback op eerder voor alumni georganiseerde activiteiten heeft de opleiding in dit alumniprogramma verwerkt.

Weging en Oordeel

Het panel constateert dat (i) zowel de oud-studenten als werkveldvertegenwoordigers de meerwaarde van de opleiding voor de ontwikkeling van het strategisch customer management benadrukken, (ii) de opleiding – na de aanvullende beoordeling van het gerealiseerd niveau in september 2019 – het gerealiseerd niveau laat zien en het iii) kwaliteitsborgingsysteem rondom de beoordeling van de eindwerken functioneert.

Het panel past derhalve zijn aanvankelijke oordeel op Standaard 11 aan, namelijk **'voldoende'**.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De hbo-masteropleiding van Philipse Business School voldoet aan de vereiste basiskwaliteit en stijgt daar op onderdelen bovengaan, met name voor wat betreft de inhoud, vormgeving en aansluiting van het programma, alsook ten aanzien van de kwaliteit van het ingezette personeel.

Door de aanvullende beoordeling van de twee eindwerken in september 2019 toont de opleiding aan dat de beoogde eindkwalificaties worden behaald.

Het panel ondersteunt het verzoek van de opleiding om in plaats van de huidige graad Master of Arts een Master of Business Administration te mogen afgeven. In het verlengde van de accreditatieaudit heeft het panel in dezen vastgesteld dat de opleiding voldoet aan de zogenoemde AMBA-criteria en voor wat betreft de inhoudelijk kern van het programma sterk overeenkomt met vergelijkbare geaccrediteerde masteropleidingen die een MBA-graad afgeven.

Het algemeen eindoordeel van de opleiding komt hiermee op voldoende.

6. AANBEVELINGEN

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen in overweging:

- Expliciteer de internationale oriëntatie in de kerncompetenties;
- Zorg ervoor met het oog op een substantiële instroom van studenten dat de promotionele activiteiten ten behoeve van de opleiding geïntensiveerd worden;
- Versterk de cohesie in het docentencorps onder meer door kalibreersessies te organiseren tussen docenten/examinatoren;
- Het panel is positief over de recente versterking van de onderzoekleerlijn binnen de opleiding. Zorg daarbij voor *dedicated* onderzoekdocenten – zoals er recent een is aangetrokken – en professionaliseer de afstudeerbegeleiding; in het verlengde hiervan dient het afstudeertraject strakker te worden ingericht met go/no go-momenten en sturing op de consequente hantering door examinatoren van de beoordelingssystematiek;
- Zorg er bij het afstuderen voor dat de inhoudelijke focus ligt op 'het realiseren van een substantiële besparing door *verbetering van het customer management*'.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Philipse Business School hbo-masteropleiding Customer Management deeltijd	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beoogde eindkwalificaties	
Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties	G
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	V
Standaard 3. Inhoud programma	G
Standaard 4. Vormgeving programma	G
Standaard 5. Aansluiting programma	G
Personeel	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	G
Voorzieningen	
Standaard 7. Huisvesting en materiële voorzieningen	V
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	V
Kwaliteitszorg	
Standaard 9. Periodiek evalueren	V
Toetsing	
Standaard 10. Toetsing	V
Gerealiseerde eindkwalificaties	
Standaard 11. Eindkwalificaties	V
Algemeen eindoordeel	V

BIJLAGE II Programmaoverzicht

Programma overzicht (totaal 66 EC)					
New Marketing & CRM2.0	Strategisch Innoveren	Customer Management Leadership	Human Resources	Financial Management	Quality Management & MVO
<p>5 EC-140 sl uren*, incl. 49 c uren* doorlooptijd 15 wk</p> <p>6 lesdagen in 12 weken 2 toetsweken 1 herkansingswk</p> <p><i>Praktijkopdracht</i></p> <p>3 EC - 84 sl uren 3,5 c uren MPLV 3 c uren beschikbaar begeleiding per student:</p> <p>'Strategische en operationele aspecten van New Marketing & CRM'</p>	<p>5 EC - 140 sl uren, incl. 49 c uren doorlooptijd 15 wk</p> <p>6 lesdagen in 12 weken 2 toetsweken 1 herkansingswk</p> <p><i>Praktijkopdracht</i></p> <p>3 EC - 84 sl uren 3,5 c uren MPLV 3 c uren beschikbaar begeleiding per student:</p> <p>'Implementatie van strategische innovatie</p>	<p>5 EC - 140 sl uren, incl. 49 c uren doorlooptijd 15 wk</p> <p>6 lesdagen in 12 weken 2 toetsweken 1 herkansingswk</p> <p><i>Praktijkopdracht</i></p> <p>3 EC - 84 sl uren 3,5 c uren MPLV 3 c uren beschikbaar begeleiding per student:</p> <p>'Entrepreneurship'</p>	<p>5 EC - 140 sl uren, incl. 49 c uren doorlooptijd 15 wk</p> <p>6 lesdagen in 12 weken 2 toetsweken 1 herkansingswk</p> <p><i>Praktijkopdracht</i></p> <p>3 EC - 84 sl uren 3,5 c uren MPLV 3 c uren beschikbaar begeleiding per student:</p> <p>'Medewerker loyaliteit en rendement'</p>	<p>5 EC - 140 sl uren, incl. 49 c uren doorlooptijd 15 wk</p> <p>6 lesdagen in 12 weken 2 toetsweken 1 herkansingswk</p> <p><i>Praktijkopdracht</i></p> <p>3 EC - 84 sl uren 3,5 c uren MPLV 3 c uren beschikbaar begeleiding per student:</p> <p>'Integrale ROI van een Customer Interaction Center'</p>	<p>5 EC - 140 sl uren, incl. 49 c uren doorlooptijd 15 wk</p> <p>6 lesdagen in 12 weken 2 toetsweken 1 herkansingswk</p> <p><i>Praktijkopdracht</i></p> <p>3 EC - 84 sl uren 3,5 c uren MPLV 3 c uren beschikbaar begeleiding per student:</p> <p>'The impact of poor quality'</p>
SVG*, 1 uur per student		SVG*, 1 uur per student		SVG*, 1 uur per student	
<p><i>Studiereis</i></p> <p>1 EC-28 sl uren 28c uren <i>Vorbereidende Oriëntatie en Reisverslag</i> 6 sl uren</p>			<p><i>Studiereis</i></p> <p>2 EC-58 sl uren 50c uren <i>Vorbereidende Oriëntatie en Reisverslag</i> 6 sl uren</p>		
<p><i>Businessresearch (A-niveau)</i></p> <p>1 EC-28 sl uren</p> <p>(digitaal) colleges, literatuurstudie en theorie-examen.</p>			<p><i>Businessresearch (C-niveau)</i></p> <p>2 EC-56 sl uren</p> <p>colleges, literatuurstudie en theorie-examen.</p>		
Afstudeeropdracht, 12 EC - 336 sl uren incl. 10 uur begeleiding beschikbaar per student					

Programma overzicht in contacturen (totaal 66 EC)					
New Marketing & CRM2.0	Strategisch Innoveren	Customer Management Leadership	Human Resources	Financial Management	Quality Management & MVO
49 c uren 1 c uur per student Studievoortgang	49 c uren 1 c uur per student Studievoortgang	49 c uren 1 c uur per student Studievoortgang	49 c uren 1 c uur per student Studievoortgang	49 c uren 1 c uur per student Studievoortgang	49 c uren 1 c uur per student Studievoortgang
7 c uren Intervisie 3 c uren beschikbaar begeleiding per student Praktijkopdracht	7 c uren Intervisie 3 c uren beschikbaar begeleiding per student Praktijkopdracht	7 c uren Intervisie 3 c uren beschikbaar begeleiding per student Praktijkopdracht	7 c uren Intervisie 3 c uren beschikbaar begeleiding per student Praktijkopdracht	7 c uren Intervisie 3 c uren beschikbaar begeleiding per student Praktijkopdracht	7 c uren Intervisie 3 c uren beschikbaar begeleiding per student Praktijkopdracht
60 contacturen	60 contacturen	60 contacturen	60 contacturen	60 contacturen	60 contacturen
<i>Studiereis</i> 30 contacturen			<i>Studiereis Intercontinentaal</i> 60 contacturen		
<i>Businessresearch (A-niveau)</i> 14 contacturen colleges 4 contacturen intervisie			<i>Businessresearch (C-niveau)</i> 14 contacturen colleges 4 contacturen intervisie		
Afstudeeropdracht, 30 contacturen, incl studiebegeleiding					
Totaal 502 contacturen					

BIJLAGE III Toepassing AMBA-criteria

Relatie opleidingsprogramma PBS met AMBA-criteria

A. Herkenbare aanwezigheid in het programma van noodzakelijk geachte deelgebieden

1. The concepts, processes and institutions in the production and marketing of goods and/or services and the financing of business enterprise or other forms of organization.

De opleiding heeft in haar Beroeps- en Opleidingsprofiel (BOP) een opsomming per module opgenomen van de leeruitkomsten waarin de bovenstaande gebieden zijn opgenomen.

2. The concepts and applications of accounting, of quantitative methods, and management information systems including IT applications.

De module Financial Management binnen de opleiding besteedt specifiek aandacht aan accounting, kwantitatieve- en kwalitatieve methodes van Financieel Management. ICT-ondersteuning van de bedrijfsprocessen komt zowel in deze module als ook in de module Strategisch Innoveren en Leadership aan bod, naast managementinformatie en de koppeling naar een customer management-gerelateerd KPI-systeem. Relevante leeruitkomsten, zoals de opleiding deze in haar document 'legitimering eindkwalificaties' heeft opgenomen, zijn onder andere:

- Kan investeringsvoorstellen en budgetten opstellen, rekening houdend met zowel kwantificeerbare als niet-kwantificeerbare aspecten van beleid, zoals 'passend bij de strategie van de organisatie', 'een grotere medewerker tevredenheid' e.d.
- Kan de onderlinge verhoudingen tussen de vaste-, variabele-, directe- en indirecte kosten verbonden aan de afhandeling van klantcontacten via de verschillende kanalen toepassen in de financiële onderbouwing van de customer managementstrategie.
- Heeft inzicht in en kan beleid formuleren ten aanzien van de systemen die in complete klantcontactprocessen worden toegepast ten behoeve van de klantcontact afhandeling over alle elektronische, digitale en fysieke contactkanalen, zoals een telefooncentrale, IVR applicaties, ACD, CTI, VoIP, workforce management systemen en kennismanagement systemen (front- en backoffice), e-mail management response systemen, CRM systemen e.d. en is op de hoogte van relevante ontwikkelingen op dit terrein, zoals de inzet van sms en selfservice technologieën via spraakherkenning e.d. en social media enablers.
- Kan op basis van organisatiemodellen voor het managen van klantcontacten, zoals modellen die gebaseerd zijn op indelingen naar bekwaamheden of indelingen naar eerste- en tweede lijn klantcontacten, de benodigde management rapportages formuleren en inspirerend leidinggeven aan de Customer managementprocessen.

3. Organisation theory, behaviour, HRM issues and interpersonal communications;

De modules 'Human Resources' en 'Leadership' behandelen deze deelgebieden. Ook in de module Strategisch Innoveren komt strategisch management expliciet aan de orde. In de colleges gericht op verandermanagement staat authentiek gedrag en interpersoonlijke communicatie centraal. Relevante leeruitkomsten zijn onder andere:

- Heeft inzicht hoe en kan een effectieve bijdrage leveren aan verandertrajecten die nodig zijn het strategisch HR-beleid structureel vorm en inhoud te geven en te implementeren.
- Kan adequaat performance management inzetten vanuit de balans van de belangen van de werkgever en werknemer en is in staat de gevolgen van het verstoren van die balans te onderkennen en daartoe zo nodig maatregelen te treffen
- Kan ter ondersteuning en/of realisatie van het gewenste customer managementbeleid adequate project- en/of implementatieplannen ontwikkelen ten aanzien van human resources.

- Kan strategische innovaties initiëren en uitvoeren en is in staat een lange termijn innovatieplan op te stellen als onderdeel van het strategische beleid voor customer management.
- Kan op basis van organisatiemodellen voor het managen van klantcontacten, zoals modellen die gebaseerd zijn op indelingen naar bekwaamheden of indelingen naar eerste- en tweede lijn klantcontacten, de benodigde management rapportages formuleren en inspirerend leidinggeven aan de Customer managementprocessen.
- Is in staat om draagvlak voor verbeteringen van de interne organisatie te creëren, en leiding te geven aan de realisatie van deze verbeteringen, zoals het verbeteren van de interne communicatie door het (her)inrichten van overlegstructuren en het integreren van ondersteunende systemen e.d., rekening houdend met relevante aspecten van verandermanagement.
- Kan persoonlijke keuzes maken vanuit de moderne leiderschapsinzichten en deze toepassen op zijn rol als leider richting anderen en richting zijn team.
- Kan een beleid voor een duurzame customer managementstrategie ontwikkelen en implementeren, rekening houdend met relevante ontwikkelingen in de transactionele en contextuele omgeving van de organisatie.

4. The processes and problems of general management at the operational and strategic level;

In de module Human Resources, Strategisch Innoveren en de module Leadership komen deze onderwerpen aan bod. Implementatieplannen zijn een verplicht onderdeel van alle praktijkopdrachten. Ook een financiële onderbouwing is in iedere opdracht een vereiste. Leermogelijkheden zijn onder andere:

- Kan op basis van een onderbouwde visie op het vakgebied customer management onderzoek doen naar de ontwikkelingen daarin en deze mede op basis van de visie, missie en strategie van de organisatie vertalen naar een passende customer managementstrategie.
- Kan een beleid voor een duurzame customer managementstrategie ontwikkelen en implementeren, rekening houdend met relevante ontwikkelingen in de transactionele en contextuele omgeving van de organisatie.
- Kan investeringsvoorstellen en budgetten opstellen, rekening houdend met zowel kwantificeerbare als niet-kwantificeerbare aspecten van beleid, zoals 'passend bij de strategie van de organisatie', 'een grotere medewerker tevredenheid' e.d.

5. Business research methods and consultancy skills;

De module Business Research vormt de basis voor de onderzoekleerlijn in de opleiding. In de module Business Research komen de benodigde onderzoekvaardigheden aan de orde; de opleiding heeft de inhoud van nieuwe module afzonderlijk inzichtelijk gemaakt. In elke afsluitende praktijkopdracht van iedere module en in de afstudeeropdracht voert de student praktijkonderzoek uit binnen de eigen organisatie. De benodigde adviesvaardigheden van de student komen in deze opdrachten terug tijdens het schrijven en presenteren van de praktijkopdrachten en de afstudeeropdracht (zeven opdrachten gedurende de gehele tweejarige opleiding). De presentatie van het advies vanuit de praktijkopdrachten en de afstudeeropdracht wordt separaat meegenomen bij de beoordeling van de opdrachten. Het verkrijgen van draagvlak binnen de eigen organisatie voor het advies dat voortkomt uit de praktijkopdracht is een wezenlijk aspect van het onderdeel advisering. De student dient voor het onderdeel 'presenteren' van het advies een voldoende te scoren en kan geen voldoende behalen voor de gehele opdracht indien hij niet aan deze vereiste voldoet. Relevante eindtermen zijn onder andere:

- Kan het onderwerp van onderzoek formuleren en concretiseren in een probleemstelling.
- Kan de probleemstelling goed beschrijven in relatie tot de organisatiecontext.
- Kan primaire en secundaire (bestaande) gegevens verzamelen ten behoeve van het onderzoek door gebruikmaking van verschillende methoden en kan daarbij gemaakte keuzes verantwoorden.
- Kan onderzoek doen naar de nieuwste organisatietrends en leiderschapstrends en kan van daaruit een vertaling maken naar zijn eigen organisatie.
- Heeft inzicht hoe een effectieve bijdrage geleverd kan worden aan verandertrajecten die nodig zijn het strategisch HR-beleid structureel vorm en inhoud te geven en te implementeren, en kan dit ook zelf toepassen.

6. The impact of environmental forces on organizations, including: legal systems; ethical, social, economic and technological change issues;

In de module Quality Management komen met name Europese wet- en regelgeving en duurzame ontwikkeling (maatschappelijk verantwoord ondernemen) aan de orde. Ethische en sociale aspecten worden behandeld in de module Human Resources, technische issues en de (sociale en ethische) impact hiervan komen aan bod in de module Strategisch Innoveren. Relevante leeruitkomsten zijn onder andere:

- Heeft kennis van de audits en procedures die aan kwaliteitsmanagement modellen en certificering zijn verbonden.
- Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving, en trends hierin, ten aanzien van het management van klantcontacten over alle contactkanalen.
- Heeft inzicht in en kan beleid formuleren ten aanzien van de systemen die in complete klantcontactprocessen worden toegepast ten behoeve van de klantcontact afhandeling over alle elektronische, digitale en fysieke contactkanalen, zoals een telefoon centrale, IVR applicaties, ACD, CTI, VoIP, workforce management systemen en kennismanagement systemen (front- en backoffice), e-mail management response systemen, CRM systemen e.d. en is op de hoogte van relevante ontwikkelingen op dit terrein, zoals de inzet van sms en selfservice technologieën via spraakherkenning e.d. en social media enablers.
- Kan diversiteits- en inclusion vraagstukken analyseren en daaraan conclusies verbinden, o.a. betrekking hebbende op werknemers met verschillen in generaties, afkomst, religie etc. als ook m.b.t. verschillen in contractvormen zoals payroll, uitzend, zzp en vaste arbeidsovereenkomsten vanuit inzet binnen het customer management domein.
- Kan adequaat performance management inzetten vanuit de balans van de belangen van de werkgever en werknemer en is in staat de gevolgen van het verstoren van die balans te onderkennen en daartoe zo nodig maatregelen te treffen.

7. The ability to respond to and manage change should be covered explicitly;

Gedurende de gehele opleiding is 'change' een wezenlijk en integraal onderdeel van het lesprogramma. Ook in de praktijkopdrachten die iedere student na een module oplevert, staat het aansturen van verandering (binnen de organisatie waarin de student werkzaam is) centraal.

In de leerlijn verandermanagement is uitgewerkt op welke wijze verandermanagement door de opleiding heen is opgenomen en waar dit is uitgewerkt in de verschillende modules. Leeruitkomsten zijn o.a.:

- Kan (mede) beleid ontwikkelen ten aanzien van talentmanagement gericht op het maximaal inzetten van het potentieel van de medewerkers voor customer management.
- Kan cultuurtransities benoemen, analyseren en beleidsvoorstellen voor aanpassing uitwerken.
- Is in staat om binnen de organisatie awareness te creëren over de betekenis van het verbeteren van de interne organisatie voor het management van klantcontacten over alle contactkanalen.
- Kan aangeven op welke wijze het financiële management via processen van interne verrekening kan bijdragen tot een organisatie brede oriëntatie op waarde creatie in plaats van op kostenbeheersing bij de afhandeling van klantcontacten via alle kanalen.
- Kan het customer managementbeleid vertalen in een bijbehorende interne samenwerking en afstemming tussen diverse functionele eenheden binnen de eigen organisatie, rekening houdend met de toenemende betekenis van 'collaboration' en het managen van de klant betrokkenheid.
- Kan ter ondersteuning en/of realisatie van het gewenste customer managementbeleid adequate project- en/of implementatieplannen ontwikkelen ten aanzien van strategische innovaties.

8. Business policy and strategy;

In de modules Leadership en Human Resources komen de aspecten Business Policy and Strategy aan bod. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar verschillende organisatiestructuren, maar ook naar de effecten van specifieke strategieën en de bijbehorende leiderschapstijlen. Strategieën en beleidsbepalende modellen komen daarnaast in iedere module van het curriculum terug.

De student voert iedere module een praktijkopdracht uit waarbij de resultaten van de praktijkopdracht op directieniveau dienen te worden besproken. Bedrijfsbeleid en Strategie is een onlosmakelijk onderdeel van de praktijkopdracht. Geformuleerde leeruitkomsten zijn onder andere:

- Kan op basis van een onderbouwde visie op het vakgebied customer management onderzoek doen naar de ontwikkelingen daarin en deze mede op basis van de visie, missie en strategie van de organisatie vertalen naar een passende customer managementstrategie.
- Kan op basis van organisatiemodellen voor het managen van klantcontacten, zoals modellen die gebaseerd zijn op indelingen naar bekwaamheden of indelingen naar eerste- en tweede lijn klantcontacten, de benodigde management rapportages formuleren en inspirerend leidinggeven aan de Customer managementprocessen.
- Is in staat om draagvlak voor verbeteringen van de interne organisatie te creëren, en leiding te geven aan de realisatie van deze verbeteringen, zoals het verbeteren van de interne communicatie door het (her)inrichten van overlegstructuren en het integreren van ondersteunende systemen e.d., rekening houdend met relevante aspecten van verandermanagement.
- Kan de toegevoegde waarde van HR als volwaardige business- en strategische partner inzetten in het Customer Management beleid.
- Heeft inzicht in welke factoren en welke verschillende HR-instrumenten het binden, boeien en doen groeien van medewerkers beïnvloeden binnen het customer management bereik en kan deze toepassen in de eigen organisatie.

9. Leadership and entrepreneurship;

Entrepreneurship komt in de opleiding telkens terug. Studenten worden opgeleid voor een directiefunctie, waarin het overtuigen van en draagvlak creëren bij andere directieleden binnen de snel veranderende markt rondom klanten centraal staat. Studenten krijgen deze vaardigheid mee vanuit een visie op ondernemerschap en leiderschap. Gedurende de gehele opleiding wordt, met ondersteuning van (praktijk)cases de student gestimuleerd om vanuit een ondernemende blik te denken en handelen. In de module Leadership wordt aan persoonlijk leiderschap aandacht besteed, bijvoorbeeld doordat diverse leiderschapsmodellen aan de orde komen, gekoppeld aan de ontwikkeling van de individuele student en de gewenste stappen binnen de huidige organisatie.

Daarnaast is leiderschap binnen de organisatie, gekoppeld aan de diverse modellen, ontwikkelingen en fases waarin een organisatie zich bevindt, onderdeel van de module Leadership. Daarnaast wordt de student uitgedaagd tijdens de twee studiereizen om datgene wat hij waarneemt, toe te passen binnen de eigen organisatie. Deze waarnemingen komen tot uitdrukking in de door student op te leveren verslagen van de studiereizen.

In de eindopdracht van de module Leadership is tevens als harde eis opgenomen dat student de koppeling tussen entrepreneurship en Leadership maakt en beschrijft. In dit kader zijn enkele relevante leeruitkomsten:

- Kan zichzelf analyseren en typeren als leider en wat zijn rol is binnen de teamdynamica.
- Kan persoonlijke keuzes maken vanuit de moderne leiderschapsinzichten en deze toepassen op zijn rol als leider richting anderen en richting zijn team.
- Kan onderzoek doen naar de nieuwste organisatietrends en leiderschapstrends en kan van daaruit een vertaling maken naar zijn eigen organisatie.

10. Contemporary and pervasive issues, such as creativity, enterprise, innovation, e-commerce, knowledge management, globalization and sustainability.

Innovation and E-commerce, samen met andere trends en ontwikkelingen, komen vooral aan de orde binnen de module Strategisch Innoveren en New Marketing en CRM 2.0. In de module Quality Management is duurzaamheid een rode draad. Knowledge management is expliciet aanwezig in de module Quality Management. De inhoud van de module Quality Management neemt de opleiding door de snel veranderende technieken op het gebied van knowledge management iedere cyclus onder de loep en actualiseert zij deze waar nodig. De onderwerpen creativity, enterprise, innovation en globalization komen in alle zes modulen terug.

De praktijkopdrachten ter afsluiting van elke module hebben alle als vereiste dat vernieuwing binnen het onderwerp en implementatie van de aanbevolen verbetering binnen de organisatie kunnen worden uitgevoerd. Naast de zes modules zijn de twee studiereizen een verplicht onderdeel van het programma. Doel van deze studiereizen is om studenten buiten de eigen kaders te laten denken en het internationale perspectief in hun denken en handelen te integreren. Studenten dienen dit te vertalen naar de eigen situatie en te beschrijven in het verslag van de studiereizen.

Voorafgaand aan de start van iedere module wordt met vertegenwoordigers van het beroepenveld de actualiteit van het opleidingsprogramma per module beoordeeld en zo nodig aangepast aan de laatste stand van zaken.

B. Het relatieve gewicht van kennisontwikkeling in verhouding tot de ontwikkeling van vaardigheden

1. The purpose of an MBA is to: develop the ability to apply previous and newly acquired knowledge and experience to complex business issues in a range of contexts;

In het beoordelen van de praktijkopdrachten is in het verloop van de opleiding een 'verzwarend' in de hantering van beoordelingscriteria aangebracht, zodat de uitvoering van de opdrachten in twee jaar steeds dichter naar het eindniveau van de opleiding toegroeit.

In de colleges is er door de kleine klassen van maximaal 15 studenten voldoende ruimte om niet alleen theorie te behandelen, maar ook de context waarbinnen de studenten werkzaam zijn en hoe zij de inhoud van het onderwijs kunnen toepassen. In de afstudeeropdracht wordt het eindniveau integraal getoetst op alle essentiële onderwerpen. De verplichte beoordelingscriteria dienen minimaal met een voldoende te worden beoordeeld om te kunnen slagen voor de opleiding.

Tijdens de individuele gesprekken tussen student en de studiebegeleider wordt aandacht besteed aan het individuele groeipad van de student. De opleiding heeft de werkwijze hieromtrent in een afzonderlijk document vastgelegd.

2. The purpose of an MBA is to: develop knowledge, at an advanced level, of organizations, their management and the environment in which they operate;

Alle modules sluiten op dit criterium aan. Bij het ontwerp van de beoogde leeruitkomsten van de opleiding hebben de volgende kaders als referentie gediend: de Dublin Descriptoren, de beschrijvingen uit het NLQF-niveau 7 en de eindtermen van de Pan-European Education and Assessment Committee (PEACC), waarin op Europees niveau het beroepenveld is vertegenwoordigd.

3. All of the fields of focus mentioned above.

Zie de beschrijvingen onder de criteria 1 en 2.

C. De voorwaarden die gelden voor toelating tot de opleiding

1. The MBA is intended for a variety of able candidates, primarily:

▪ Graduates from any discipline; and/or holders of an equivalent professional qualification

De opleiding stelt als instroomeis dat de student beschikt over minimaal een afgeronde Hbo-bacheloropleiding. De opleiding richt zich op twee specifieke groepen van instromers: (i) studenten die op het moment van inschrijven in een senior management positie werkzaam zijn, buiten het vakgebied Customer Management, en zich binnen het vakgebied verder willen professionaliseren, en (ii) studenten die al werkzaam zijn binnen (een deel van) het vakgebied Customer Management en zich willen professionaliseren naar een hoger niveau, bijvoorbeeld in de richting van een CCO-functie of een andere directiefunctie.

Binnen deze rollen beoogt het opleidingsprogramma ervoor te zorgen dat het klantgericht denken binnen de onderneming wordt vergroot en de (toekomstige) CCO de stem van de klant kan vertegenwoordigen.

Dit betekent onder andere dat een student naast kennis van het vak en kennis van de klantcontactkanalen ook inzicht moet hebben in en invloed kan uitoefenen op de strategie van de onderneming en de organisatorische en operationele inrichting die uit deze strategie volgt. De opleiding let op deze kwalificaties/competenties bij aanname.

- ***Students are expected to have a minimum of three years appropriate work experience upon entry and the student body as a whole should average at least five years relevant experience.***

Studenten die instromen in de opleiding hebben minimaal 3 jaar specifieke werkervaring binnen een leidinggevende positie, en in ieder geval 5 jaar relevante werkervaring. Deze instroomeis wordt vooraf bij iedere potentiële student getoetst.

- ***Exceptionally, mature and experienced managers with the potential to meet the learning requirements of the MBA may also be considered as candidates.***

Studenten die op dit moment in een senior management positie werkzaam zijn, buiten het vakgebied Customer Management, en zich binnen het vakgebied verder willen professionaliseren, mogen op grond van de gestelde instroomeisen instromen in de opleiding.

2. Evidence of language proficiency will be required. Where teaching is in English, evaluation of students for whom English is not a first language by IELTS, TOEFL or interview will be expected.

De opleiding hanteert in dezen de navolgende eisen, die zij heeft vastgelegd in haar OER. De student is tenminste: (i) in het bezit van een diploma voorbereidend wetenschappelijk onderwijs; of (ii) in het bezit van een diploma van voortgezet onderwijs, behaald aan een Engelstalige instelling van voortgezet onderwijs binnen of buiten Nederland; of (iii) in het bezit van een diploma hoger beroepsonderwijs; of (iv) in het bezit van een Bachelordiploma behaald aan een Nederlandse universiteit. In al deze gevallen wordt een goede beheersing van het Nederlands en het Engels voorondersteld.

In aanvulling daarop kan de examencommissie in voorkomende gevallen, bijvoorbeeld bij twijfel over het beheersingsniveau van het Engels bij een specifieke kandidaat indien deze geslaagd is voor het voortgezet onderwijs met een onvoldoende voor Engels, of in het geval van een buitenlandse (niet-Engelse) student, besluiten de student toe te laten indien de student via een IELTS-toets, een TOEFL-test of TOA-test minimum scores kan overleggen van 6,5 voor IELTS en 580 (paper)/237(computer)/93 (internet) voor TOEFL en niveau 3F voor TOA.

De voorgeschreven vakliteratuur binnen de opleiding is veelal in het Engels. Daarnaast worden bij de zes praktijkopdrachten en de afstudeeropdracht de managementsamenvattingen in het Engels geschreven. De voertaal tijdens de studiereizen is Engels en ook de verslagen van de studiereizen zijn in het Engels. Bij de afstudeeropdracht en de *white papers*/publiceerbare artikelen van elke praktijkopdracht wordt studenten geadviseerd deze in het Engels aan te leveren.

D. Het voldoen aan een minimum aantal contacturen

- 1. An MBA programme will correspond to the equivalent of at least 1800 hours learning effort. Additionally, the total number of contact hours is expected to be not less than 500 hours.***

Het opleidingsprogramma behelst 66 EC, wat gelijk staat aan 1848 SBU. In het Curriculum van de Master of Business Administration for Customer Management is de verdeling opgenomen van het aantal SBU. Het aantal contacturen voor de opleiding bedraagt 502.

E. De kwaliteitsborging van de toetsing

1. The key purpose of student assessment is to enable students to demonstrate that they have met the objectives and achieved the learning outcomes of the programme at the standard required for the award of an MBA degree.

The assessment scheme should have detailed criteria and specify the range and relative weights of the various assessment methods used. The assessment scheme should be comprehensive and consistent across the various subject areas.

De eindkwalificaties zijn nader geconcretiseerd naar leeruitkomsten per module. Per module is een toetsmatrijs opgesteld die aangeeft op welke wijze de beoogde leeruitkomsten worden getoetst. Ook de beoordeling van zowel de praktijkopdrachten als de theorietoetsen is gekoppeld aan de leeruitkomsten van de modules. Op het beoordelingsformulier is deze koppeling terug te vinden.

Daarnaast is op het beoordelingsformulier aangegeven of het om een A, een B, of een C-beoordeling gaat (= complexiteitsniveau afhankelijk van fase in de opleiding). In de toelichting voor de beoordelaars staat vermeld welke criteria op welk niveau van de opleiding van toepassing zijn. Het complexiteitsniveau (A, B of C) is per module op basis van de toepasselijke leeruitkomsten uitgewerkt, zodat de student en de beoordelaar weten aan welke eisen de praktijkopdracht dient te voldoen in de fase van de opleiding waarin de student zich bevindt.

De afstudeeropdracht kent een eigen beoordelingsformulier, waar de van toepassing zijnde criteria op vermeld staan. Ook zijn er overkoepelende tentamens ingericht, specifiek gericht op Business Research. Hierbij wordt getoetst of de student het juiste niveau van onderzoek, los van de specifieke modules, beheerst en daarbij het theoretische kader goed weet te duiden. De toepassing van deze vaardigheden komt terug in iedere praktijkopdracht.

Tijdens een jaarlijkse kallibratiesessie wordt de wijze van beoordelen tussen examinatoren besproken, zodat de daadwerkelijke beoordeling zo homogeen mogelijk kan gebeuren.

Jaarlijks neemt de Examencommissie een steekproef in de beoordeling van zowel een theorie- als praktijkexamen, om de kwaliteit te borgen. De stappen in dit proces heeft de opleiding in een stroomschema vastgelegd.

2. The assessment scheme should reflect the particular aims and characteristics of the course. Individual examinations should play a significant role in any such scheme since they are seen as testing intellectual rigour under controlled conditions. While innovation in assessment methods is welcomed, particularly where new teaching and learning methods are being used, detailed evaluation by the school of such innovations will also be looked for.

Elke module wordt afgesloten met een individueel theorie- en praktijkexamen, conform de toetsmatrijs. Het praktijkexamen wordt daarnaast mondeling verdedigd ten overstaan van de beoordelende examinatoren.

Van de studiereizen wordt individueel een verslag gemaakt. Dit verslag geldt als tentamen en dus als formele afronding voor de studiereis. De module Business Research wordt afgesloten met twee theorie-tentamens. De betreffende leeruitkomsten zijn in een toetsmatrijs weergegeven. De afstudeeropdracht omvat een individueel door de student uit te voeren opdracht waarmee hij de opleiding afrondt.

3. Evidence is required that steps are taken to ensure that the individual's own work is being assessed, and that assessment standards are consistent.

Iedere student maakt ter afsluiting van elke module een individuele praktijkopdracht. Tijdens het verdedigen van de praktijkopdracht beoordelen de examinatoren of de opdracht authentiek is. Met inhoudelijke vragen over de opdracht, gekoppeld aan het resultaat en de toegevoegde waarde voor zowel de student, de organisatie, als de klant, wordt deze individuele opdracht getoetst. Op plagiaat toetst de opleiding via een online plagiaatscanner. De Examencommissie heeft inzicht in het portfolio van de studenten. Hierdoor kunnen zij mede de authenticiteit van de stukken bewaken. In haar Onderwijs- en Examenreglement heeft de opleiding dit proces nader uitgewerkt en vastgelegd.

F. De vereiste kwalificaties van de docenten

1. Faculty teaching at MBA level must be appropriately qualified and credible. At least 70% of the teaching staff should have a relevant postgraduate degree. It is expected that the majority of faculty will hold a Doctorate.

Iedere module van de opleiding heeft als inhoudelijk verantwoordelijke een kerndocent. Deze kerndocent leidt het team van (gast)docenten en is inhoudelijk betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het lesprogramma, samen met de programmadirecteur. De kerndocent dient gepromoveerd te zijn, alsmede gespecialiseerd te zijn in het vakgebied van de onderhavige module. Twee keer per jaar komen de kerndocenten en het opleidingsmanagement bij elkaar om de samenhang en de nieuwe ontwikkelingen binnen de opleiding te bespreken en borgen. Ten tijde van de audit is het docentencorps in kwaliteit en kwantiteit als volgt samengesteld:

Functie	Niveau	Huidige situatie
Kerndocenten	Minimaal gepromoveerd	5 aanwezig, 2 vacatures
Vakdocenten	Postgraduate en beroepservaring	4 aanwezig, 2 vacatures
Gastdocenten	WO opgeleid en brede beroepservaring	Naar behoefte (nu 50/50 aanwezig)
Examencommissie	Meerderheid gepromoveerd	1 vacature, moet zijn gepromoveerd

2. The MBA teaching faculty should be of a size which can, with regard to the overall supervision and number of participants, fully resource the provision for which accreditation is being sought. Due regard will be given to the following factors:

- ***The need for a critical mass of core staff to administer, deliver and manage the MBA programme effectively;***

De inhoudelijk betrokken staf van de opleiding is als volgt samengesteld: een programmadirecteur, een vaste groep kerndocenten (zeven personen) en vakdocenten (zes personen). Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor de kwaliteit, het niveau en de inhoud van het programma.

De kerndocenten nodigen naar behoefte gastdocenten uit voor de invulling van de colleges. Daarnaast zijn een studiebegeleider en een afstudeerbegeleider aangesteld. Een opleidingscoördinator bewaakt het administratieve proces en de planning.

De Examencommissie (drie personen + twee vacatures) en de Raad van Advies (drie personen) bewaken de kwaliteit en het niveau van de opleiding en het examenproces. Tevens is er een commissie van Beroep en Bezwaar (drie personen) ingesteld. Verder zorgt het opleidingsmanagement voor alle noodzakelijke resources om het programma te realiseren.

- ***New innovative approaches to delivery and learning which transcend the traditional concept of the school and tutor/student interaction.***

In het didactisch concept van de opleiding is voorzien in een interactieve benadering; de studenten worden aanzet tot actieve deelname en de ingezette digitale middelen ondersteunen daarin. De opleiding heeft recent een nieuwe digitale leeromgeving in gebruik genomen, die de interactiviteit tussen docenten en studenten en tussen studenten onderling verder zal stimuleren. Zo is het de bedoeling dat studenten feedback ontvangen op hun praktijkopdrachten via de digitale leeromgeving. De bijbehorende app waarin studenten en docenten informatie delen en meldingen krijgen dat werkstukken zijn beoordeeld is reeds in gebruik en wordt als zeer positief en gebruiksvriendelijk ervaren.

BIJLAGE IV Auditprogramma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma

Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-masteropleiding Customer Management (MCM) van Philipse Business School

Auditdatum: 31 maart 2017

Locatie: De Poort 42, 3991 DV Houten

Tijd	Ruimte	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Gespreksonderwerpen
08.15 – 08.30	Raadzaal	Ontvangst panel	- Welkom en vaststellen agenda
08.30 – 09.45	Collegezaal	Vooroverleg auditpanel	- vooroverleg - bestudering documenten ter inzage
09.45 – 10.45	Collegezaal	Opleidingsmanagement	- eigenheid opleiding / positionering & profilering - ambities - wo-niveau/oriëntatie - relatie beroepenveld - internationale oriëntatie - onderzoekdimensie - kwaliteitszorg
10.45 – 10.55	Collegezaal	Pauze / Intern overleg auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
11.00 – 11.50	Collegezaal	Examencommissie (waaronder toetscommissie)	- bevoegdheden, taken en rollen - relatie tot het management - (relatie tot de toetscommissie) - kwaliteitsborging toetsen en beoordelen - kwaliteitsborging afstuderen
11.50 – 12.00	Collegezaal	Pauze / Intern overleg auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
12.00 – 13.00	Collegezaal	Studenten (waaronder een of twee leden vanuit de opleidingscommissie)	- aansluiting - kwaliteit en relevantie programma - studeerbaarheid / studiebegeleiding - kwaliteit docenten - opleidingsspecifieke voorzieningen - toetsen en beoordelen
13.00 – 13.45	Raadzaal	Lunch auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
13.45 – 14.30	Raadzaal	Open spreekuur Materiaalinzage	- bestudering documenten ter inzage
		Rondleiding opleidingsspecifieke voorzieningen/lessituaties	- verificatie opleidingsspecifieke voorzieningen - bezoek specifieke lessituaties/bijwonen van lessen o.i.d.

Tijd	Ruimte	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Gespreksonderwerpen
14.30 – 15.20	Collegezaal	Docenten (waaronder afstudeerbegeleiders en -beoordelaars)	Samenhangende onderwijsleeromgeving: - inhoud en vormgeving programma - eigen inkleuring programma - onderzoekslijn - lectoraat en kenniskring - interactie onderwijs en onderzoek - praktijkcomponenten / stage - internationale component - aansluiting instromers - relatie docenten beroepenveld - eigen deskundigheid docenten - opleidings specifieke voorzieningen - toetsen en beoordelen - borging niveau
15.20 – 15.30	Collegezaal	Pauze / Intern overleg auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage - bepalen pending issues
15.30 – 16.30	Collegezaal	Alumni / Werkveldvertegenwoordiging 15.30 – 16.00 Alumni 16.00 – 16.30 Raad van Advies	<u>Gespreksonderwerpen Alumni:</u> - kwaliteit en relevantie van de opleiding (programma, docenten) - functioneren in de praktijk of vervolgopleiding <u>Gespreksonderwerpen Werkveld:</u> - actuele ontwikkelingen en doorvertaling naar programma - andere wensen vanuit het werkveld - eigen inkleuring opleiding - stage en begeleiding - onderzoekscomponent - gerealiseerd niveau
16.15 – 16.30	Collegezaal	Pending issues <i>(alle gesprekspartners zijn hiervoor beschikbaar)</i>	- (indien van toepassing)
16.30 – 17.30	Collegezaal	Intern overleg auditpanel	- bepaling voorlopige beoordeling
17.30	Raadzaal	Terugkoppeling Opleidingsmanagement	

Werkwijze

Auditproces

Bij de beoordeling van de betreffende deeltijdse opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 19 december 2014. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de deeltijdse opleiding.

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

De verificatie door het auditpanel geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geleidingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditpanel met in achtneming van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers.

Het oordeel van het auditpanel vastgelegd in een conceptrapport werd aan de opleiding voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 19 december 2014'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding (bijvoorbeeld: voltijd, deeltijd en duaal), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de kwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

Indien een opleiding onder één CROHO-registratie wordt aangeboden op meerdere locaties, kan de opleiding alleen voor accreditatie in aanmerking komen als uit de beoordeling blijkt dat elke locatie voldoet aan de in het betreffende kader genoemde kwaliteitsstandaarden.

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1, 10 of 11 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal voldoende zijn en 5 standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal 'goed' worden bevonden en 5 standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.

BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische reflectie opleiding
- Beroeps- en opleidingsprofiel Master Customer Management
- FEDMA Core Competencies
- Verbindingsmatrix van eindkwalificaties met Dublin Descriptoren en FEDMA Core Competencies
- Schematisch programmaoverzicht
- Inhoudsbeschrijving van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Studiegids
- Onderwijs- en examenregeling – OER
- Leden Raad van Advies
- Overzicht van het ingezette personeel
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid)
- Leden Examencommissie
- Leden Commissie van Beroep
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal
- NVAO- en paneloordeel 2015/2016 tussentijdse beoordeling eindwerken
- Het panel heeft van diverse studenten de eindwerken bestudeerd.
Om redenen van privacy zijn de namen van afgestudeerden en hun studentnummers van wie het panel de eindwerken heeft bekeken niet opgenomen in deze rapportage. Namen van de afgestudeerde studenten, hun studentnummer evenals de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditpanel.

BIJLAGE VI Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	hbo-master Marketing
----------------------	----------------------

Korte functiebeschrijvingen (cv's) van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. Dr. J.W. Wierda	De heer Wierda is senior adviseur bij Hobéon. Hij maakt regelmatig deel uit van verschillende visitatiepanels als domeindeskundige en treedt nu ook op als lead-auditor van auditpanels in het kader van accreditaties hoger onderwijs.
Prof. dr. R. van Eijbergen	De heer Van Eijbergen is een Internationaal werkend organisatieadviseur, deeltijdhoogleraar (Rijksuniversiteit Groningen/VU Amsterdam), mediator en executive (team) coach
Dr. J.M.C. Schijns	De heer Schijns is docent bij de Open Universiteit op het gebied van marketing en Programmamanager van het Cendris Research Center (onderdeel van TNT Post.) met focus op Direct/Interactive Marketing, CRM, Customer Journey/Experience Mapping, customer loyalty, customer satisfaction, multichannel management, customer media.
P. Trouw	Student Master of marketing, Avans+, student 3e semester.
Dhr. H.R. van der Made	Is NVAO-gecertificeerd secretaris sinds september 2010

Op 30 januari 2017 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de hbo-master Customer Management, onder het nummer 005345.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende tenminste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling - anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het evaluatiebureau - die een onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl