



## **Adviesrapport**

Toets Nieuwe Opleiding

hbo masteropleiding

**Customer Management**

Deeltijd

in het kader van het verkrijgen van een aanwijzing

**Philipse Business School**



# Adviesrapport

Toets Nieuwe Opleiding

hbo masteropleiding  
**Customer Management**  
Deeltijd

in het kader van het verkrijgen van een aanwijzing

**Philipse Business School**

Hobéon® Certificering BV

**Datum:**

25 augustus 2010

**Auditteam:**

W.G. van Raaijen

P. Breman

J.M.C. Schijns

S. Poppes

R. Witteman

**Secretaris:**

H.R. van der Made



# INHOUDSOPGAVE

## DEEL 1

1.	MANAGEMENT SAMENVATTING	1
1.1.	Object van beoordeling	1
1.2.	Samenvattende beoordeling	1
2.	INLEIDING	5
3.	KARAKTERISTIEK VAN DE OPLEIDING	7

## DEEL 2

4.	ONDERWERPEN EN FACETTEN NVAO-ACCREDITATIEKADER	11
	<b>1. Doelstellingen opleiding</b>	<b>11</b>
	Facet 1.1. Domeinspecifieke eisen	11
	Facet 1.2. Niveau: Master	14
	Facet 1.3. Oriëntatie HBO	16
	<b>2. Programma</b>	<b>17</b>
	Facet 2.1. Eisen HBO	17
	Facet 2.3. Samenhang programma	25
	Facet 2.4. Studielast	27
	Facet 2.5. Instroom	29
	Facet 2.6. Duur	31
	Facet 2.7. Afstemming tussen vormgeving en inhoud	32
	Facet 2.8. Beoordeling en toetsing	35
	<b>3. Inzet van personeel</b>	<b>39</b>
	Facet 3.1. Eisen HBO	39
	Facet 3.2. Kwantiteit personeel	40
	Facet 3.3. Kwaliteit personeel	43
	<b>4. Voorzieningen</b>	<b>45</b>
	Facet 4.1. Materiële voorzieningen	45
	Facet 4.2. Studiebegeleiding	46
	<b>5. Interne kwaliteitszorg</b>	<b>48</b>
	Facet 5.1. Evaluatie resultaten/systematische aanpak	48
	Facet 5.2. Maatregelen tot verbetering	50
	Facet 5.3. Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	51
	<b>6. Conditie voor continuïteit</b>	<b>52</b>
	Facet 6.1. Afstudeergarantie	52
	Facet 6.2. Investerings	53
	Facet 6.3. Financiële voorzieningen	54
5.	OORDEELSCHEMA	55
BIJLAGE I	Programma en gesprekspartners	
BIJLAGE II	Kwantitatieve gegevens van de opleiding	
BIJLAGE III	Curricula Vitae en onafhankelijkheidsverklaringen auditoren	
BIJLAGE IV	Werkwijze, beoordelingsprocedure en beslisregels Hobéon	
BIJLAGE V	Geraadpleegde documenten	
BIJLAGE VI	Opleidingsprogramma	

**Algemene gegevens**

Naam van de instelling: Philipse Business School  
Naam van de opleiding: Master of Customer Management  
Variant(en) van de opleiding: Deeltijd  
Locatie van de opleiding: Zeist

Naam VBI: Hobéon Certificering b.v.  
Datum visitaties: 11 juni 2010 (generieke audit)  
Datum adviesrapport: 25 augustus 2010

**Beoordelingskader**

De beoordeling betreft een Toets Nieuwe Opleiding, waarop het toetsingskader TNO van toepassing is. De opleiding is echter al in oktober 2007 gestart, zodat de volledige cyclus van twee jaar kon worden beoordeeld. Daarom is bij het onderzoek waar mogelijk ook het 'Accreditatiekader bestaande opleidingen hoger onderwijs Nederland' (14 februari 2003) gebruikt.

**Samenstelling auditteam**

Het auditteam bestond uit de volgende personen:

W.G. (Willem) van Raaijen, voorzitter, partner bij Hobéon, was onder andere voormalig rector aan het Luzac College en als consultant public search verbonden aan de Interlace Group. Van Raaijen zit frequent accreditatiepanels voor.

P. (Paul) Breman, vak-/werkvelddeskundige, is organisatiesocioloog /bedrijfskundige en promoveerde in 1998 in de bedrijfskunde op een proefschrift over lerende organisaties en marktorientatie. Paul Breman is werkzaam als senior adviseur bij Twynstra Gudde en tevens lector Organiseren van Innovatie aan de Hogeschool Utrecht. Breman is daarnaast verbonden aan de Open Universiteit en het Institute for Social Studies in Paramaribo en publiceerde op het gebied van sociale innovatie, organisatiecultuur en –ontwikkeling, en competentie management.

J.M.C. (Jos) Schijns, vak-/werkvelddeskundige, promoveerde in 1999 aan de Universiteit van Maastricht op het proefschrift 'Het meten en managen van klant-organisatie relaties'. Tevens haalde hij in 2003 zijn MBA aan Webster University. Naast zijn docentschap aan de Open Universiteit is hij programmamanager van het Cendris Research Center, onderdeel van TNT Post.

S. (Serge) Poppes, werkvelddeskundige, studeerde telecommunicatie aan de Hogeschool Utrecht en International Business Management in de Verenigde Staten. Hij is ondermeer directeur-eigenaar van een investeringsmaatschappij, die belangen heeft in aan customer management gerelateerde technologiebedrijven.

R. (Roel) Witteman, studentdeskundige, studeert na de hbo bacheloropleiding Communicatie aan de Hogeschool Leiden voor de master Bedrijfscommunicatie, Cultuur en Organisatie van de Radboud Universiteit te Nijmegen, alwaar hij najaar 2010 hoopt af te studeren.

H.R. (Rob) van der Made, secretaris, heeft een onderwijsachtergrond, maakte een aantal jaren deel uit van het management van een particuliere hogeschool en was in die hoedanigheid verantwoordelijk voor ontwikkeling, accreditatie en uitvoering van verschillende opleidingen. Vanuit Hobéon Certificering is hij als secretaris betrokken bij diverse accreditatietrajecten in het hoger onderwijs.

Een uitgebreider CV van de leden van het auditteam is opgenomen in de Bijlage III.

# DEEL 1

## 1. MANAGEMENT SAMENVATTING

### 1.1. Object van beoordeling

Dit rapport bevat het advies tot accreditatie van de hbo opleiding Master of Customer Management van de Philipse Business School. Het betreft een zogenaamde Toets Nieuwe Opleiding. Het advies wordt in onderhavig rapport gefundeerd.

### 1.2. Samenvattende beoordeling

#### **Integraal advies**

Hobéon Certificering adviseert de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) de hbo-master of Customer Management, verzorgd door Philipse Business School, in de deeltijdse variant op de locatie Zeist te accrediteren als nieuwe opleiding.

Hobéon Certificering baseert het advies tot accreditatie van de hbo-master Customer Management op de volgende overwegingen:

#### **Algemeen beeld**

De hbo-master Customer Management kent in het Nederlandse hoger onderwijs geen pendant en is daarmee een unieke post-initiële masteropleiding, die opleidt voor een specifieke doelgroep van studenten: zij wil zich op hoger management- en directieniveau hierin bekwaamen en in de volle breedte van een concern alle klantcontacten die een organisatie heeft managen en daartoe het beleid (mede) bepalen.

De opleiding heeft haar profiel en eindkwalificaties op een gedegen wijze getoetst aan de actuele eisen die het werkveld aan een dergelijke opleiding stelt. Daartoe is ook een benchmark uitgevoerd met enkele vergelijkbare opleidingen in binnen- en buitenland.

Het programma is gedegen, de leerdoelen van de zes modules waaruit de opleiding bestaat sluiten goed aan op de eindkwalificaties, die gefaseerd door de studenten worden behaald. De opbouw van en instroommogelijkheden in het programma tonen eigenzinnigheid: modules staan op zichzelf, maar bieden samenhang door de eindopdrachten, die direct voortkomen uit de beroepspraktijk. Studenten hebben de mogelijkheid op meerdere momenten in te stromen en een individuele leerweg te volgen, waarbij het niveau van de toetsing is aangepast aan de reeds afgelegde route. De internationale dimensie is goed in de opleiding geïntegreerd, een onderzoekslijn in het curriculum is zichtbaar, maar dient in de uitwerking nog verder te worden versterkt.

Het docentencorps dat de opleiding verzorgt, en voornamelijk bestaat uit freelance professionals, is bekwaam, verankerd in het beroepenveld en voldoende van omvang om het onderwijs op het vereiste niveau te kunnen uitvoeren en verder te ontwikkelen.

Ook de voorzieningen voldoen, in zowel materiële als immateriële zin: de studiebegeleiding wordt verder versterkt door de introductie van studievoortgangsgesprekken op basis van portfolio's.

De opleiding, i.c. Philipse Business School, hanteert een systematische en doeltreffende aanpak bij de kwaliteitsborging; opvallend is de nauwe betrokkenheid van de directie bij het evalueren van de onderwijskwaliteit.

Over de condities voor continuïteit is het panel positief op grond van de door de opleiding afgegeven garanties, onderbouwd met cijfermateriaal.

Zowel de gesprekken tijdens de audit als de beoordeelde documentatie hebben bij het panel het beeld gevestigd van een gedegen opleiding met potentie en een verankerde kwaliteitscultuur.

### **Onderwerp 1 Doelstellingen opleiding: voldoende**

Het oordeel van het auditteam over alle facetten van dit onderwerp is positief. De volgende overwegingen hebben tot dat oordeel geleid:

De opleiding heeft haar doelstellingen helder geformuleerd, aanvankelijk op basis van het in internationaal verband tot stand gebrachte beroepsprofiel van de Federation of European Direct and Interactive Marketing Associations (FEDMA), die de opleiding ook heeft geaccrediteerd. In 2009 is het profiel herzien en afgestemd op het bredere profiel van de Customer Manager op hoger managementniveau; dit naar aanleiding van vragen uit de afnemende markt. Het beroeps- en opleidingsprofiel met eindkwalificaties, is gevalideerd door een brede selectie van werkveldvertegenwoordigers. De opleiding heeft een stevige internationale oriëntatie, die in de eindkwalificaties/competenties tot uitdrukking komt; dit geldt evenzeer voor het verrichten van praktijkonderzoek, dat expliciet in de eindkwalificaties is opgenomen.

De opleidingsdoelstellingen en competenties hebben een hbo-masteroriëntatie en sluiten qua niveau aan bij de Dublin Descriptoren voor hbo-masteropleidingen.

Actualisering gebeurt doordat het opleidingsmanagement één keer per jaar met de Raad van Advies de competenties tegen het licht houdt en ze waar nodig aanpast. Ook de docenten, die allen afkomstig zijn uit het relevante beroepenveld of daarmee hechte relaties onderhouden, hebben invloed op het opleidingsprofiel.

### **Onderwerp 2 Programma: voldoende**

Het oordeel van het auditteam over alle facetten van dit onderwerp is positief. De volgende overwegingen hebben tot dat oordeel geleid:

Het programma voldoet aan de niveaueisen, die aan een hbo-master gesteld dienen te worden. In de zes modules waaruit het programma bestaat, waarvan alle leerdoelen alle eindcompetenties volledig afdekken, vindt kennisontwikkeling plaats door de inzet van actuele, vaak Angelsaksische, literatuur. Het studiemateriaal is direct ontleend aan de actuele beroepspraktijk, de door de studenten uit te voeren praktijkopdrachten komen uit de eigen werkomgeving voort. De in het programma opgenomen verplichte studiereizen hebben een duidelijke meerwaarde voor het curriculum, waardoor de internationale beroepspraktijk als vanzelfsprekend in het onderwijs is geïntegreerd.

Ook het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek maakt substantieel deel uit van het programma: in de vorm van colleges methoden en technieken van onderzoek, in een zestal uit te voeren praktijkopdrachten en het afstudeerwerkstuk. Het ontwerp is goed, de uitvoering kan in een aantal gevallen nog aan kracht winnen door de begeleiding en de normstelling verder aan te scherpen tot het niveau dat van hbo-masters mag worden verlangd.

Het bereiken van de eindkwalificaties gebeurt via helder gedefinieerde beheersingsniveaus en voor iedere student langs een zelf ontworpen leerroute, waardoor instroommoment en leerproces zijn geflexibiliseerd. Dit programmaontwerp getuigt, naar het oordeel van het panel, van een eigenzinnige en creatieve aanpak van het onderwijs, die – zo is gebleken – ook in de praktijk goed werkt.

Er is sprake van een toenemende complexiteit in de beheersing van de vereiste competenties, maar ook een duidelijke wisselwerking tussen werkplekleren en de opleiding, waardoor studenten samenhang ervaren.

De opleiding, i.c. Philipse Business School (hierna ook PBS), heeft een constructivistische visie op leren, waarop het gehanteerde didactisch concept (action learning) goed aansluit.

De studielast is voldoende gespreid en van een zwaarte die normaliter van een deeltijdse hbo-master mag worden verwacht; de instroomeisen heeft de opleiding helder vastgelegd in haar Onderwijs- en Examenregeling (hierna ook OER), evenals de wijze waarop de toetsing plaatsvindt. Het streven om in dezen een strikte scheiding aan te houden tussen doceren, ontwerpen en beoordelen, vindt het panel prijzenswaardig.

Naar aanleiding van door het panel gemaakte opmerkingen, heeft de opleiding de inrichting en rol van de examencommissie afgestemd op de eisen die de nieuwe Wet Versterking Besturing daaraan stelt.



### **Onderwerp 3 Inzet van personeel: voldoende**

Het oordeel van het auditteam over alle facetten van dit onderwerp is positief. De volgende overwegingen hebben tot dat oordeel geleid:

Docenten, die tijdens de audit een gemotiveerde en inspirerende indruk maakten, hebben allen een directe en actuele relatie met de beroepspraktijk. Studenten waren, zonder uitzondering, zeer te spreken over de praktijkgerichtheid van hun docenten.

Alle 25 docenten, die op freelance basis voor de opleiding werkzaam zijn, zijn voldoende geschoold om het onderwijs op hbo-masterniveau te verzorgen. Het docentencorps bestaat uit 5 hoogleraren, 5 gepromoveerden en 9 docenten met een academische opleiding. Twee docenten zijn bezig met een promotietraject. Beide trajecten, 'Integraal klachtenmanagement' en 'Klantenservice 2.0', sluiten goed aan bij het curriculum van de opleiding. De overige docenten hebben opleidingen op hbo-, post hbo- en/of hbo-masterniveau.

De aanname-eisen voor docenten heeft de opleiding helder vastgelegd. Kwaliteitsbewaking van de docenten geschiedt in directe zin door de directie, waarbij studentevaluaties in aanvulling hierop de basis vormen voor functionerings- en beoordelingsgesprekken.

De opleiding heeft recent maatregelen genomen om meer cohesie in het docentencorps tot stand te brengen, waardoor ook docenten de opleiding sterker vanuit een 'helikopter view' kunnen benaderen en niet enkel vanuit het eigen programmaonderdeel.

### **Onderwerp 4 Voorzieningen: voldoende**

Het oordeel van het auditteam over beide facetten van dit onderwerp is positief. De volgende overwegingen hebben tot dat oordeel geleid.

De opleiding beschikt over de ruimtelijke en materiële faciliteiten die passend zijn voor deeltijdonderwijs. Zowel studenten als docenten zijn hierover tevreden. De opleiding heeft geen eigen fysieke media-/bibliotheek, maar oriënteert zich op diverse aanbieders van online databanken. De online leeromgeving (virtuele aula) die de opleiding heeft ingericht, wordt nu voornamelijk ingezet ten behoeve van de informatievoorziening aan studenten en docenten; het panel heeft met instemming kennisgenomen van het voornemen dat de opleiding dit digitale instrument meer wenst te integreren in het onderwijs en de discussie over vakthema's tussen studenten en docenten en tussen studenten onderling via dit medium meer wenst te entameren. De opleiding heeft een adequaat systeem van studievoortgangsregistratie en -begeleiding, waarbij studievoortgang en leerproces stelselmatig aan de orde zijn en worden vastgelegd. Om de competentieontwikkeling van studenten nog beter te monitoren, start de opleiding met een systeem van studievoortgangsgesprekken, die zij baseert op de door de studenten samen te stellen portfolio's. In geval van studievertraging, reageert de opleiding proactief.

### **Onderwerp 5 Interne Kwaliteitszorg: voldoende**

Het oordeel van het auditteam over alle facetten van dit onderwerp is positief. De volgende overwegingen hebben tot dat oordeel geleid.

De opleiding heeft een Kwaliteitszorgplan opgesteld, dat is gebaseerd op een vaste cyclus voor het uitvoeren van evaluaties, die zij heeft opgenomen in een matrix en heeft voorzien van frequenties, doelgroepen en evaluatie-instrumenten. Het kwaliteitssysteem is ingericht volgens de zogenaamde Deming-cirkel (Plan-Do-Check-Act), waarbij de focus ligt op de kwaliteit van het onderwijs en de processen om het onderwijs uit te voeren. Evaluatieformulieren, die het panel heeft ingezien, bevatten relevante vragen; daarnaast woont de directie de colleges van alle docenten bij, waardoor de opleiding zich op een doeltreffende wijze verzekert van een directe kwaliteitsborging van de onderwijsuitvoering. Uit de evaluatiematrix blijkt dat evaluaties worden uitgevoerd onder alle betrokken stakeholders en (zullen) leiden tot analyse en aantoonbare verbeteracties. PBS, en dus ook de opleiding, kent een helder beschreven klachtenregeling.

Tijdens de audit is bij het panel het beeld gevestigd van een organisatie waarin sprake is van een goed verankerde kwaliteitscultuur.

**Onderwerp 6 Conditie voor continuïteit: voldoende**

Het oordeel van het auditteam over alle facetten van dit onderwerp is positief. De volgende overwegingen hebben tot dat oordeel geleid.

PBS biedt studenten die in de opleiding zijn ingestroomd de garantie dat zij deze opleiding binnen een looptijd van vier jaar kunnen afronden.

Om de opleiding tot stand te brengen, heeft PBS een investering gedaan die toereikend is om de organisatie en inhoud van het onderwijs van de post-initiële master Customer Management met voldoende kwaliteit vorm te geven.

Uit de overlegde cijfers blijkt bovendien dat de Philipse Business School over voldoende financiële reserves beschikt om de aanloopverliezen van de opleiding af te dekken.

## 2. INLEIDING

### Functie van het rapport

Het onderhavige rapport bevat het advies aan de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) dat door Hobéon Certificering als Visiterende en Beoordelende Instantie is opgesteld ten behoeve van de accreditatie als nieuwe opleiding van de post-initiële hbo-master Customer Management, verzorgd door Philipse Business School. De opleiding wordt aangeboden in deeltijd.

De basis voor het onderzoek van Hobéon Certificering werd gevormd door de Management Review en de daarbij behorende onderliggende documenten. Hoewel formeel het kader 'Toets Nieuwe Opleiding' op deze nieuwe opleiding van kracht is, is de opleiding in oktober 2007 gestart, waardoor bij het onderzoek, waar mogelijk, ook het beoordelingskader 'Accreditatiekader bestaande opleidingen hoger onderwijs Nederland' (14 februari 2003) is toegepast.

### De audit

De audit bij de hbo-master Customer Management heeft plaatsgevonden op 11 juni 2010. Het programma van de audit is opgenomen in Bijlage 1.

Het team dat de opleidingsaudit uitvoerde, werd gevormd door W.G. van Raaijen, P. Breman, J.M.C. Schijns, S. Poppes, R. Witteman en H.R. van der Made. De in dit team aanwezige expertise is ter goedkeuring voorgelegd aan de NVAO en in onderstaand schema inzichtelijk gemaakt.

Panelleden	werkveld	vak / discipline	onderwijs	kwaliteits-zorg /audit	student-perspectief
Drs. W.G. van Raaijen voorzitter			x	x	
Dr. P. Breman vak-/werkvelddeskundige	x	x			
Dr. J.M.C. Schijns vak-/werkvelddeskundige	x	x			
S. Poppes werkvelddeskundige	x				
R. Witteman Studentdeskundige					x
H.R. van der Made secretaris			x	x	

De CV's van de leden van het auditteam zijn opgenomen in de Bijlage III van dit rapport.



### 3. KARAKTERISTIEK VAN DE OPLEIDING

De tweejarige post-initiële hbo masteropleiding Customer Management wordt aangeboden en verzorgd door Philipse Business School (PBS). De opleiding kent in het Nederlandse stelsel voor hoger onderwijs geen inhoudelijk volledige pendant.

#### **Context**

Philipse is sinds 1984 actief in de contactcenter sector. Sinds 1994 biedt Philipse Business School trainingen en opleidingen aan op het terrein van het klantmanagement, waarin zij inmiddels in Nederland wordt beschouwd als een belangrijke speler. Als missie heeft Philipse Business School dan ook 'het bevorderen van de groei van huidige en toekomstige professionals in customer management'.

De organisatie kent twee hoofdactiviteiten: maatwerk bedrijfstrainingen en maatwerk vakopleidingen. Op beperkte schaal worden voor individueel geïnteresseerden trainingen en opleidingen met open inschrijving verzorgd.

Aan de trainingen van PBS wordt jaarlijks door ca. 5.000 werknemers deelgenomen. Zo'n 750 werknemers op mbo-niveau stromen jaarlijks in bij de opleidingen van PBS.

Philipse Business School is breed vertegenwoordigd in vak- en beroepsverenigingen uit de sector: als business partner, opleidingsadviseur en lid van de commissie kwaliteit is PBS verbonden aan de werkgeversvereniging Call Centers (WGCC); daarnaast levert PBS het voorzitterschap van de werkgroep opleiders voor de Vereniging Contactcenters Nederland (VCN); ook is zij lid van het bestuur van de FEDMA, de Federation of European Direct and Interactive Marketing Associations, lid van de Pan European Education Assessment Committee (PEEAC), lid van de Call Center Management Association (CCMA) en de European Contact Centers Organization (ECCO).

#### **Portfolio Philipse Business School**

Het portfolio van in-company maatwerk bedrijfstrainingen, trainingen met open inschrijving op centrale locaties in Nederland, maatwerk in-company vakopleidingen en vakopleidingen met open inschrijving op centrale locaties in Nederland, sluit volledig aan bij alle aspecten die van doen hebben met klantmanagement en -processen.

Het portfolio strekt zich uit van het trainen en opleiden van front-, mid- en back-office personeel tot opleidingen die meer gericht zijn op senior management- en directieleden.

De onderwerpen variëren van investering- en implementatievraagstukken, zoals de implementatie van CRM-systemen, kennismanagement-, quality monitoring- en workforce management systemen, tot kennis, vaardigheden en gedrag ten aanzien van in feite alle operationele activiteiten en managementactiviteiten die in een contactcenter onderscheiden kunnen worden.

Trainingen en opleidingen worden verzorgd voor organisaties en medewerkers in uiteenlopende sectoren, zoals de zorgsector, de telecomsector, de financiële dienstverlening (banken, verzekeraars, pensioenfondsen), de energiesector, de overheid, de uitgeverij en de facilitaire dienstverlening.

#### **Doorlopende leerlijn voor de contactcenter sector**

Philipse Business School is een door het Ministerie van OC&W erkend MBO-opleidingsinstituut (NBI)<sup>1</sup>. PBS verzorgt de volledige erkende MBO-leerlijn voor de sector contactcenters. Voor opleidingen op het post-hbo niveau wordt samengewerkt met de Hogeschool INHolland, Ferment Management<sup>2</sup> en met hoogleraren en docenten van de Rijks Universiteit Groningen en de Universiteit van Maastricht.

---

<sup>1</sup> NBI: Niet (door het Rijk) Bekostigde Instelling.

<sup>2</sup> Consultancy en interim managementorganisatie voor contactcenters.

Philipse Business School is de enige gespecialiseerde particuliere opleider voor de contactcenter sector die de verschillende mbo-, hbo- als ook post-hbo opleidingen verzorgt.

De hbo-masteropleiding Customer Management richt zich op het hogere management van organisaties en contactcenters, zodat een volledige leerlijn voor zittende medewerkers in het customer management wordt aangeboden. De leerlijn sluit aan op de beroepskolom zoals KBB ECABO<sup>3</sup> deze heeft weergegeven.

### **FEDMA-geaccrediteerd**

In 2007 nam Philipse Business School het initiatief tot het ontwikkelen en aanbieden van de European Master Contactcenter Management<sup>4</sup>, primair gericht op het verder professionalisering van managers van contactcenters.

Bij de ontwikkeling van deze opleiding is samenwerking gezocht en gevonden met de Rijksuniversiteit Groningen (Prof. Dr. Peter Verhoef en Prof. Dr. Janny Hoekstra), de Universiteit van Maastricht (Prof. Dr. Ko de Ruyter), waarmee voornamelijk ideeën zijn uitgewisseld omtrent de inrichting van de eerste module CRM. Vanuit beide universiteiten zijn door docenten diverse bijdragen aan de colleges in de module CRM en andere modules van de opleiding gegeven. Daarnaast is samengewerkt met de WerkGeversvereniging Call Centers (WGCC), de Vereniging Contactcenters Nederland (VCN) en de Federation of European Direct and Interactive Marketing Associations (FEDMA).

De European Master Contactcenter Management is in 2007 gecertificeerd voor de periode 2007-2009 door de Pan-European Education and Assessment Committee (PEEAC), het accreditatieorgaan van de FEDMA<sup>5</sup>. De opleiding is door de FEDMA/PEEAC inmiddels opnieuw geaccrediteerd voor de studie jaren 2009-2011.

De FEDMA, de Federatie van Europese Direct- en Interactieve Marketing Verenigingen, heeft tot doel de kwaliteit van marketingopleidingen van Europese Universiteiten en Business Schools transparant te maken en normen te stellen waaraan deze opleidingen moeten voldoen. Daarbij is vooral van belang dat opleidingen aansluiten bij de behoeften uit de beroepspraktijk. Deze behoeften veranderen, omdat het werkveld zich ontwikkelt van 'product-oriented', via 'customer-oriented' naar 'customer-led'<sup>6</sup>. Dit vereist andere kennis, vaardigheden, attitudes en gedrag van medewerkers en managers.

Het initiatief tot accreditatie is ontwikkeld met steun van de Europese Commissie en maakte deel uit van het zogenaamde Leonardo Project<sup>7</sup>. De PEEAC-commissie die de opleidingen beoordeelt, bestaat uit opleiders en opleidingsdeskundigen van verschillende Europese Universiteiten en Business Schools.

In de afgelopen jaren zijn door de PEEAC-commissie de vereiste core competenties gedefinieerd voor de opleidingen direct marketing, interactive marketing, direct and interactive marketing, database marketing en CRM, e-business en customer contactcenter management.

---

<sup>3</sup> Kenniscentrum voor bedrijfsleven en beroepsonderwijs.

<sup>4</sup> Benaming conform PEEAC. In Nederland volgen we de benaming Master Customer Management.

<sup>5</sup> De PEEAC heeft kerncompetenties gedefinieerd voor de European Master Contactcenter Management, waarbij de hbo-masteropleiding aansluiting heeft gezocht (zie Deel 2, Onderwerp 1)

<sup>6</sup> Met 'product-oriented' resp. 'customer-oriented' wordt een overwegend interne productiegerichte bedrijfsoriëntatie resp. een overwegend externe op de individuele klant gerichte bedrijfsoriëntatie aangeduid. Bij 'customer-oriented' ligt het initiatief voor klantcontacten vooral bij de organisatie, via bijvoorbeeld direct mailings en outbound telemarketing acties e.d. Bij 'customer-led' is sprake van een groter initiatief van de klanten voor het opnemen van contact met de organisatie. Telefonische-, elektronische- en persoonlijke ingangen en selfservice mogelijkheden e.d. faciliteren deze initiatieven van klanten.

<sup>7</sup> Het initiatief tot certificering van opleidingen direct- en interactieve marketing, en customer contact management, is voortgekomen uit het Leonardo project, waarbinnen de Europese Commissie, de FEDMA en Universiteiten en Opleidingsinstituten samenwerken. Van oktober 2000 tot december 2001 heeft de EU het Leonardo project gesubsidieerd. Vanaf december 2001 wordt het project uitgevoerd zonder subsidies van de EU.

Andere, door de PEEAC geaccrediteerde opleidingen zijn de European Master Direct Marketing, aangeboden door de Bayerische Akademie für Werbung und Marketing (Duitsland) en de Deutsche Direkt Marketing Akademie (Duitsland), de European Master Direct and Interactive Marketing, aangeboden door de Bayerische Akademie für Werbung und Marketing (Duitsland), L'Institut d'Administration des Entreprises (Frankrijk), Cardiff Business School (UK), de European Master Interactieve Marketing, aangeboden door de Deutsche Direct Marketing Akademie (Duitsland) en de European Master Direct & Interactive Marketing, Database Marketing & CRM, aangeboden door El Instituto de Comercio Electronico y Marketing Directo (Spanje).

#### *Vereisten voor accreditatie door de FEDMA*

Bij de accreditatie door de FEDMA/PEEAC is de hbo-masteropleiding ondermeer getoetst op:

- voldoende betrokkenheid van het beroepenveld, waaraan invulling dient te worden gegeven door de inzet van docenten die op senior management- of directie niveau werkzaam zijn in direct marketing, interactieve marketing en contactcenter management, en door de inzet van (hoog-)leraren van universiteiten en hogescholen met een praktische oriëntatie;
- het aantoonbaar bijdragen aan de door PEEAC gedefinieerde core competenties;
- de wijze waarop het programma bijdraagt aan de core competenties;
- een duidelijk herkenbare internationale oriëntatie door de voorgeschreven literatuur, het behandelen van nationale en internationale cases, onderzoeken en benchmarks;
- de expliciete aandacht voor internationale ontwikkelingen op het terrein van:
  - het uitbesteden van (delen van) het contactcenter management
  - de wet- en regelgeving betreffende direct- en interactieve marketing
  - de wet- en regelgeving met betrekking tot personeelsbeleid, in het bijzonder de verschillen tussen contactcenter CAO's in verschillende landen
  - kwaliteitsstandaarden en –normen
- de omvang van de studie, die uit minimaal 100 'credits'<sup>8</sup>, verdeeld over twee studiejaren van ieder 50 credits, moet bestaan;
- de toelatingseisen en procedure, waarbij vooropleidingseisen (relevant bachelordiploma) en een aantal jaren relevante werkervaring wordt verlangd, alsook – gelet op het internationale karakter van het programma – voldoende beheersing van de Engelse taal;
- de examinering, die zowel uit een schriftelijk als mondeling gedeelte dient te bestaan;
- de voldoende aanwezigheid (20%) van toegepast onderzoek in het programma;
- de aanwezigheid van een gedocumenteerde klachtenprocedure die bekend is bij de studenten;
- een veilige en complete registratie van de studieresultaten van de studenten;
- de aanwezigheid van een online leeromgeving voor informatieverstrekking aan en door studenten;
- een evaluatiesystematiek die borgt dat de opleiding regelmatig door de studenten wordt geëvalueerd.

Veel van de aspecten die de FEDMA/PEEAC beoordeelt, maken ook onderdeel uit van de accreditaties die in het Nederlandse hoger onderwijs worden uitgevoerd.

#### **Post-initiële hbo-master Customer Management**

In 2009 werd de opleiding, die in oktober 2007 was gestart, geheel geactualiseerd. Zowel door studenten als het werkveld werd erop aangedrongen de volledige integratie en organisatie van alle klantkanalen in de opleiding te integreren, om daarmee nog beter aan te sluiten bij de ontwikkelingen in de beroepspraktijk.

---

<sup>8</sup> De FEDMA definieert een credit als het equivalent van 4 contacturen. De invulling die door Philipse Business School aan de opleiding is gegeven komt overeen met een totale studieomvang van 60 EC's in twee jaar, dat wil zeggen 1680 studielasturen, waaronder 411 contacturen. Hiermee wordt aan de eis van de FEDMA voldaan. Uit de ratio 1680/411 kan overigens worden afgeleid dat elk contactuur correspondeert met ruim 4 additionele studielasturen. Een credit volgens de definitie van de FEDMA correspondeert met 4 contacturen, ofwel met een totaal van ruim 20 uren studiebelasting.

Bedrijven hechten eraan het klantcontact en de –processen via alle kanalen (multi-channel), gecoördineerd door een contactcenter te laten verlopen (zoals klantenservice, verkoop, follow-up, klachtafhandeling, etc.); dit wordt als essentieel beschouwd voor de klantbeleving, de klanttevredenheid, de loyaliteit van de klant en dus voor het bedrijfsresultaat. Het contactcenter, als onderdeel van customer management, wordt hierdoor meer en meer in het hart van de organisatie geplaatst.

PBS heeft deze recente ontwikkelingen doorgevoerd in haar opleiding op basis van een uitgebreide toets van het curriculum door vertegenwoordigers van het beroepenveld (Zie deel 2, Onderwerp 1).

Daarmee sluit de opleiding sinds september 2009 nog beter aan bij de ontwikkeling dat de customer manager tegenwoordig lid is van het hoogste managementteam, in een positie die raakvlakken heeft met sales, marketing, finance, ICT, services, distributie en administratie. De customer manager moet daarom bekend zijn met de beginselen van iedere discipline om zo op professionele wijze diensten te kunnen verlenen aan interne- en externe klanten.

Gebieden waar de 'customer manager' en zijn team daarom veel vanaf moeten weten zijn: HR-management, het gebruik en de aanschaf van ICT-platformen en ICT-applicaties, klant georiënteerde (internationale) organisatie- en marketing strategieën, en financieel management. Daarbij gaat het in het customer management om het ontwikkelen, organiseren en uitbaten van de totale integratie van alle communicatie-, verkoop- en servicekanalen die door de interne- en externe klant en prospect worden gebruikt.

#### **Aanpassing van eindkwalificaties en competenties**

Deze verbreding van de opleiding heeft ertoe geleid dat de eindkwalificaties/kerncompetenties waartoe het programma opleidt hierop zijn aangepast. Dit heeft geresulteerd in een bredere set core competenties dan die door de FEDMA is gedefinieerd. Ook het opleidingsprogramma is vervolgens op de gewijzigde eindkwalificaties/kerncompetenties afgestemd. De inhoud van de modules is herzien, evenals de voorgeschreven literatuur, de onderwerpen van het toegepaste onderzoek, de docenten die worden ingezet, alsook de examinering.

Het auditteam heeft in het kader van deze Toets Nieuwe Opleiding de vernieuwde opzet van het programma beoordeeld. De opleiding telt in totaal 12 studenten, waarvan er 3 volledig het 'oude programma' (van voor september 2009) hebben gevolgd. Deze drie studenten verkeerden ten tijde van de audit in hun afstudeerfase, maar hadden nog geen afgeronde scriptie opgeleverd. Studenten die in 2008 zijn ingestroomd, hebben nog gedeeltelijk de 'oude' modules gevolgd, maar vanaf september 2009 ook direct de nieuwe. Zij zullen dus afstuderen op basis van het bijgestelde opleidingsprofiel. Tijdens de audit heeft het panel met 10 van de 12 studenten gesproken, zodat een goed en vrijwel volledig beeld is ontstaan van de wijze waarop de studenten het programma absorberen en appreciëren.



## DEEL 2

### OORDEEL OP FACETNIVEAU

#### 4. ONDERWERPEN EN FACETTEN NVAO-ACCREDITATIEKADER

##### 1. Doelstellingen opleiding

###### Facet 1.1. Domeinspecifieke eisen

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij de eisen die door (buitenlandse) vakgenoten en de beroepspraktijk gesteld worden aan een opleiding in het betreffende domein (vakgebied/discipline en/of beroepspraktijk)</li></ul> |
|---|

###### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

De opleiding hbo-master Customer Management heeft helder gedefinieerd dat zij studenten opleidt tot hogere management- en directiefunctionarissen die organisatiebreed, over alle contactkanalen, in staat zijn klantcontacten te managen. Zij baseert de opleiding op de visie dat Customer Management zich heeft ontwikkeld tot een multidisciplinair vakgebied. 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 dan ook de competenties ontwikkeld om zelfstandig het beleid op het gebied van het gecoördineerd managen van klantcontacten over alle contactkanalen vorm te geven en ten uitvoer te brengen. De opleiding beoogt dat afgestudeerden zelfstandig directies op het terrein van customer managementvraagstukken kunnen adviseren en deze adviezen ook ten uitvoer kunnen brengen.

###### Eindkwalificaties

In het licht van deze doelstelling is de opleiding gericht op het realiseren van de volgende kerncompetenties op het gebied van *onderzoeken en analyseren, beoordelen, adviseren en instrueren, ontwerpen, besturen en beheersen* en *professionaliseren*:

###### *Onderzoeken en analyseren*

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

###### *Beoordelen*

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

### *Adviseren en instrueren*

- 3.1. In staat zijn om binnen de organisatie awareness over de betekenis van customer management te creëren
- 3.2. 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*

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

### *Besturen en beheersen*

- 5.1. Realiseren van management rapportages 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
- 5.2. Het kunnen initiëren en realiseren van de juiste maatregelen nodig voor een adequate procesbeheersing

### *Professionaliseren*

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

Deze eindkwalificaties zijn tot stand gekomen door als uitgangspunt de Core Competencies European Master Customer Contactcenter Management te hanteren en deze te verbreden tot de integrale benadering van customer management, die het werkveld verlangt. Het auditteam heeft kennisgenomen van de door de opleiding geformuleerde eindkwalificaties en beoordeelt deze als adequaat voor een hbo masteropleiding Customer Management.

### **Benchmark**

De opleiding heeft haar programma vergeleken met een tweetal buitenlandse opleidingen en een Nederlandse opleiding, waarvan de doelstellingen aanverwant zijn. Een Master Customer Management is op zichzelf uniek en wordt noch in Nederland, noch in het buitenland aangeboden.

PBS heeft haar opleiding vergeleken met de European Master Interactive Marketing van de Deutsche Direktmarketing Akademie, de European Master Direct Marketing and Interactive Marketing van de Bayerische Akademie für Werbung und Marketing en de Master General Management van de Markus Verbeek Business Academy.

Uit deze vergelijking blijkt de opleiding zich met haar programma te onderscheiden van zowel specialistische bedrijfskundige masteropleidingen als meer algemene bedrijfskundige masteropleidingen.

Vergeleken met de post-initiële hbo masteropleidingen die worden aangeboden op het terrein van direct marketing en interactive marketing, is de Master Customer Management breder van opzet. Er worden meer disciplines behandeld, er is meer aandacht voor marketing en organisatiestrategie en –beleid, en er wordt expliciet aandacht besteed aan het organisatiebreed managen van klantcontacten over alle klantcontactkanalen.

Vergeleken met een Master General Management is ook de Master Customer Management een brede bedrijfskundige opleiding, waarin alle relevante disciplines aan de orde komen.

De master Customer Management heeft echter een duidelijk eigen signatuur, doordat de disciplines niet alleen in algemene zin worden behandeld, maar juist ook vanuit het perspectief van Customer Management.

### **Internationale oriëntatie**

De opleiding werd in 2007 door PEEAC geaccrediteerd als European Master Customer Contactcenter Management<sup>9</sup>; deze accreditatie werd in 2009 verlengd tot 2011. Met deze accreditatie verklaart de FEDMA dat de opleiding bijdraagt aan de ontwikkeling van de door het beroepenveld gevraagde competenties. Deze competenties stemmen in hoge mate overeen met de eindkwalificaties, zoals de opleiding die voor de hbo-master Customer Management heeft gedefinieerd. PEEAC hecht daarbij belang aan een internationale oriëntatie van de opleiding. Deze internationale oriëntatie komt niet expliciet tot uitdrukking in de kerncompetenties van de opleiding, maar wordt wel geïmpliceerd door de competenties 1.1, 1.2 en 4.1 (zie hiervoor). In het programma (zie Onderwerp 2) is de internationale oriëntatie zichtbaar door het gebruik van internationale vakliteratuur en wetenschappelijke publicaties, maar ook door inbreng van internationale casuïstiek, docenten met een internationale achtergrond en twee buitenlandse studiereizen.

Accreditatie door de FEDMA betekent onder andere ook dat de internationale oriëntatie van de opleiding aan de door de FEDMA gehanteerde normen voldoet (zie hoofdstuk 3, Karakteristiek van de Opleiding).

### **Validatie door beroepenveld**

De eindkwalificaties/kerncompetenties van de hbo-master Customer Management heeft de opleiding voorgelegd aan een veertiental professionals uit de wetenschappelijke wereld en de beroepspraktijk. Uit deze beoordeling door deskundige werkveldvertegenwoordigers is het panel gebleken dat het door PBS ontwikkelde opleidingsprofiel voor de hbo-master Customer Management breed gedragen wordt door het werkveld. Het panel heeft voorafgaand aan en tijdens de audit zowel de verslagen als de samenvatting van de met de professionals gevoerde gesprekken ingezien. Daaruit blijkt een adequate validatie van de opleiding te hebben plaatsgevonden door het afnemend werkveld. De Raad van Advies van de opleiding is inmiddels samengesteld, en bestaat uit de volgende personen:

- Marco Vianen, Vice President Customer Contact, UPC, Amsterdam
- Drs. Yessica Niewierra, Directeur Distributie Management en Directe Kanalen, Fortis Bank Nederland, Utrecht
- Ir. René de Zoete MCM, Adjunct Directeur ICT, Rabobank Nederland, Utrecht
- Fred Zimny, Manager Customer Contactcenters, Univé-VGZ-IZA-Trias, Nijmegen
- Jeroen ten Haave, CEO, Unamic/HCN, Almere
- Jeroen Veldstra, Algemeen Directeur Customer Contact, Cendris, Den Haag
- Wout Broers, Hoofd Publiekzaken, Gemeente Den Haag
- Prof. Dr. Eric Fischer, Voorzitter, Klanten Service Federatie, Ede
- Alexander Hamel, Directeur Customer Service, T-Mobile, Den Haag
- Karen Mentink, Manager Nationaal TempoTeam Contactcenter Divisie, Zwolle

Ook de docenten van de opleiding (vrijwel allen afkomstig uit het werkveld), onderstrepen de behoefte aan de breed georiënteerde opleiding Customer Management, zoals PBS deze heeft ontwikkeld, zo is het panel gebleken uit verslagen van de jaarlijkse docentendag die PBS organiseert. De reacties zijn vergelijkbaar met die vanuit het werkveld en wijzen alle in de richting van de bredere positionering van de Customer Manager, waaraan het profiel beantwoordt.

Op grond van de voorgaande bevindingen heeft het panel vastgesteld dat de eindkwalificaties van de opleiding goed aansluiten bij de eisen die door (buitenlandse) vakgenoten en de beroepspraktijk gesteld worden aan een hbo masteropleiding Customer Management.

---

<sup>9</sup> Benaming conform PEEAC, in Nederland wordt de naam 'HBO Master Customer Management' gehanteerd.

## Facet 1.2. Niveau: Master

- **De eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij algemene, internationaal geaccepteerde beschrijvingen van de kwalificaties van een Master**

### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

Bij de formulering van de eindkwalificaties van de opleiding is uitgegaan van een instroom op bachelorniveau met ervaringscondities.

De beoogde eindkwalificaties van de Master Customer Management heeft de opleiding gerelateerd aan de Europese (Dublin) Descriptoren voor afgestudeerden van een masteropleiding. In een overzicht heeft de opleiding de eindkwalificaties gekoppeld aan de Dublin Descriptoren als beschreven voor een masteropleiding. Daaruit blijkt het volgende:

### Kennis en inzicht

Deze descriptor is gekoppeld aan alle eindkwalificaties/kerncompetenties van de opleiding. De geformuleerde eindkwalificaties overstijgen allen het niveau van bachelor. Aantoonbare kennis en inzicht is onderdeel van elke gespecificeerde eindkwalificatie. Verder omvatten de eindkwalificaties het ontwikkelen en toepassen van ideeën, mede op basis van onderzoek.

### Toepassen van kennis en inzicht

Deze descriptor verbindt de opleiding vooral met de eindkwalificaties 'Onderzoeken en analyseren' en 'Ontwerpen'.

Beheersing van deze kerncompetenties blijkt ondermeer uit het feit dat de afgestudeerde, mede op basis van desk- en field research, op de organisatiestrategie afgestemd beleid kan formuleren ten behoeve van marketing en customer management beleid. Ook kan hij op hoofdlijnen rendementsanalyses uitvoeren van customer management en de onderdelen marketing beleid, technologiebeleid, customer management beleid, personeelsbeleid en kwaliteitsmanagement, rekening houdend met mogelijke aanpassingen in processen, systemen en functies en met het eventueel uitbesteden van activiteiten; een onderscheid in harde- en zachte kosten en opbrengsten.

Voor wat betreft de kerncompetentie 'Ontwerpen', kan de afgestudeerde de missie, visie en strategie van een organisatie vertalen naar een passende customer management strategie en kan hij de marketingstrategie van een organisatie vertalen naar een passend customer management beleid. Ook toont de Customer Manager inzicht in de synergie die afstemming en integratie van processen, systemen en functies met zich mee kan brengen en heeft hij op hoofdlijnen inzicht in de technische mogelijkheden die er zijn om dit te realiseren.

### Oordeelsvorming

Voor de kerncompetentie 'beoordelen' is aan deze descriptor gekoppeld. De afgestudeerde Customer Manager is in staat de betekenis van customer management voor de organisatie aan te geven op diverse dimensies als klantbehoud, klanttevredenheid, merkbeleving en verkoop. Daartoe beschikt hij ondermeer over inzicht in de betekenis van relaties tussen verschillende functionele eenheden binnen de organisatie, zoals het contactcenter, de mid- en back offices, verkoop, logistiek, after sales service, inkoop e.d., voor het organisatiebreed afhandelen van klantcontacten. Ook is hij in staat de kwaliteit van bedrijfs- en klantprocessen te beoordelen op basis van relevante kwaliteitsmanagementmodellen en kengetallen.

### Communicatie

Bij deze descriptor legt de opleiding een directe relatie met de kerncompetentie 'Adviseren en instrueren'. Een illustratie hiervan is, dat de afgestudeerde Customer Manager in staat moet zijn om binnen de organisatie bewustzijn voor de betekenis van customer management te ontwikkelen.

Ook moet hij draagvlak kunnen creëren bij de leiding van de organisatie voor projecten en/of implementaties gericht op het realiseren van veranderingen ten behoeve van customer management beleid, rekening houdend met relevante aspecten van verandermanagement, zoals organisatiecultuur, comfort zones en weerstanden tegen verandering e.d.

Met betrekking tot de kerncompetentie 'Besturen en beheersen' legt de opleiding de relatie naar de Dublin Descriptor 'Communicatie', waar het gaat om het vermogen managementrapportages te realiseren, evenals 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.

### **Leervaardigheden**

Met betrekking tot deze descriptor, legt de opleiding de relatie met de kerncompetentie 'professionaliseren'. De afgestudeerde dient in staat te zijn om te reflecteren op het eigen functioneren binnen het customer interaction center, customer management breed en de organisatie als geheel. Ook kan hij op basis van reflectie op het eigen functioneren een gewenst leerproces aangeven en realiseren.

Uit de relaties die de opleiding legt tussen haar eindkwalificaties en de Dublin Descriptoren concludeert het panel dat met de beoogde eindkwalificaties in voldoende mate invulling wordt gegeven aan de Europese Descriptoren voor een masteropleiding. Philipse Business School toont hiermee, naar het oordeel van het panel, aan dat de eindkwalificaties van de hbo-master Customer Management aan het vereiste masterniveau voldoen.

### Facet 1.3. Oriëntatie HBO

- De eindkwalificaties van de opleiding zijn mede ontleend aan de door (of in samenspraak met) het relevante beroepenveld opgestelde beroepsprofielen en/of beroepscompetenties
  - Een HBO-master heeft de kwalificaties voor het niveau van zelfstandig en/of leidinggevend beroepsbeoefenaar in een beroep of spectrum van beroepen, dan wel het niveau van functioneren in een multidisciplinaire omgeving waarin een HBO-opleiding vereist is of dienstig is

#### **Oordeel: voldoende**

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op de overweging, dat de in facet 1.3 benoemde aspecten volledig in facet 1.1 en 1.2 aan de orde zijn geweest en het oordeel derhalve identiek is.

## 2. Programma

### Facet 2.1. Eisen HBO

- Kennisontwikkeling van studenten vindt plaats via vakliteratuur, aan de beroepspraktijk ontleend studiemateriaal en via interactie met de beroepspraktijk en/of (toegepast) onderzoek
- Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het vakgebied / de discipline
- Het programma waarborgt de ontwikkeling van beroepsvaardigheden en heeft aantoonbare verbanden met de actuele beroepspraktijk

#### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

Het programma (totaal 60 EC) is eenvoudig van opbouw. Het bestaat uit een zestal modules met een omvang van 6 of 8 EC ieder. Elke module wordt afgerond met een praktijkopdracht en bevat colleges Methodologie, Projectmanagement, Leiderschap en Verandermanagement (MPLV). De studie wordt afgerond met een afstudeeropdracht van 8 EC, waarin de student het beoogde eindniveau van de opleiding demonstreert door het uitvoeren van een praktijkgericht onderzoek, het schrijven van een adviesrapport en het houden van een presentatie hierover ten overstaan van een afstudeercommissie.

Een overzicht van het programma van de opleiding is opgenomen in de Bijlage VI bij dit adviesrapport.

#### Kennisontwikkeling via vakliteratuur

De opleiding heeft de voorgeschreven literatuur zodanig geselecteerd dat de beoogde competenties zo goed mogelijk worden ondersteund door relevante en recente theorie, kennis, onderzoeken, inzichten en visies. Bij de keuze van de literatuur zijn het hbo-masterniveau en de praktijk- en internationale oriëntatie leidend. Uit het overzicht van verplichte en aanbevolen literatuur per module blijkt dat het leeuwendeel van de literatuur Angelsaksisch is en een groot aantal standaardwerken bevat. De mate van abstractie, en de breedte en diepte waarop de materie in de verschillende boeken wordt behandeld, voldoet aan het hbo-masterniveau. Het panel heeft kunnen vaststellen dat de boeken zonder uitzondering voorbeelden bevatten die aan de beroepspraktijk ontleend zijn en geschreven zijn door auteurs die uit de beroepspraktijk afkomstig zijn en over de nodige praktijkervaring beschikken.

#### Aan de beroepspraktijk ontleend studiemateriaal

Tijdens de colleges wordt ingegaan op de plaats van het onderwerp van het college binnen de module, gevolgd door een inhoudelijke en praktische behandeling van het onderwerp. Het laatste deel van ieder college wordt besteed aan het behandelen van één of meerdere praktijkcases, die rechtstreeks aan de actuele praktijk zijn ontleend.

Voor de verschillende modules is aanvullende literatuur opgegeven, die een nauwe relatie heeft tot de beroepspraktijk van het customer management.

Voor ieder van de modules zijn readers samengesteld, die actuele – aan de beroepspraktijk ontleende informatie en gezichtspunten – bevatten.

Ter afsluiting van iedere module voeren studenten – vaak aan de eigen praktijk ontleende – opdrachten uit. Deze praktijkopdrachten hebben onderwerpen als '*Kwaliteit en kosten van de huidige CRM-inspanningen – de toegevoegde waarden van klachten*', '*Hogere klanttevredenheid door automatisering van de hulpverlening*', '*Kwaliteit en motivatie bij medewerkers om verloop te beheersen*' en '*Beïnvloeden van de kosten van het klantcontact*'. De uitvoering van deze praktijkopdrachten vraagt van de studenten de in de theorie behandelde stof te verbinden met de (eigen) praktijk.

## **Praktijkgerichte leeromgeving**

De oriëntatie op de praktijk heeft de opleiding op verschillende manieren geborgd.

### *Praktijkoriëntatie docenten*

Binnen de opleiding staat, zoals van een professional master verwacht mag worden, interactie met de beroepspraktijk centraal. De 25 docenten zijn of hoogleraren met een praktische oriëntatie of deskundigen met didactische kwaliteiten, direct afkomstig uit de beroepspraktijk. Het programma wordt verzorgd door meerdere hoogleraren en meer dan 25 docenten die in de dagelijkse praktijk werkzaam zijn. Docenten zijn daardoor in staat hun colleges te laderen met voorbeelden en werkervaring uit de eigen praktijk. Doordat ook de studenten uit de praktijk afkomstig zijn, dragen ook zij concrete praktijkvoorbeelden aan. Een beeld dat het panel tijdens de audit bevestigd kreeg. Ook zijn twee docenten bezig met een promotietraject. Beide trajecten, 'Integraal klachtenmanagement' (drs. Zanna van Dun) en 'Klantenservice 2.0' (drs. Martine Ferment'), sluiten goed aan op het curriculum van de opleiding.

### *Studiereizen*

In het programma is in ieder studiejaar een buitenlandse studiereis van – effectief – twee dagen opgenomen. De interactie met de beroepspraktijk staat ook centraal in deze twee studiereizen. Het panel heeft programma's ingezien van door de opleiding in de lichte 2007-2009 georganiseerde studiereizen, waarvan één naar Glasgow (Schotland) en één naar Zuid-Afrika. Het programma naar Schotland werd gerealiseerd in een samenwerking tussen de Vereniging Contact Centers Nederland en de Contact Center Association (CCA) van Schotland en bevat een groot aantal site visits bij Britse ondernemingen. De studiereis naar Zuid-Afrika stond in het teken van offshoring, het uitbesteden van (delen van) de klantcontactafhandeling naar lage lonen landen. Beide studiereizen voorzien in uitwisseling en kennismaking met de internationale beroepspraktijk.

Studenten formuleren tevoren leerdoelen en maken een verslag, waardoor het leereffect bij de student wordt versterkt. Tijdens de audit heeft het panel verslagen van deze studiereizen ingezien; daaruit blijkt een hoge toegevoegde waarde voor de internationale oriëntatie van de opleiding, hetgeen in de auditgesprekken werd bevestigd door zowel de studenten als de docenten.

## **Toegepast onderzoek**

In de opleiding wordt op diverse wijzen aandacht besteed aan toegepast onderzoek. Voor elke module werkt de student een praktijkopdracht uit. Toegepast onderzoek binnen de eigen organisatie van de student dan wel binnen een organisatie waar deze een (werk)relatie mee heeft, is nodig om de opdrachten uit te werken. Zoals hiervoor aangegeven, worden binnen de opleiding zes modules onderscheiden. In elke module wordt een praktijkopdracht uitgewerkt. Studenten dienen aan het begin van de module een onderwerp voor de praktijkopdracht te kiezen en vervolgens een onderzoeksvoorstel voor de uitwerking van de opdracht in te dienen. De studie wordt afgesloten met een afstudeeropdracht van substantiële omvang en diepgang.

Studenten worden bij het opstellen van de onderzoeksvorstellen en de uitwerking van de praktijkopdrachten en de afstudeeropdracht ondermeer ondersteund door bijbehorende handleidingen. In de onderzoeksvorstellen en daaropvolgende uitwerkingen zijn alle ingrediënten aanwezig om het gewenste leerproces vorm en inhoud te geven. Studenten dienen bij de uitwerking van de opdracht in het rapport een evaluatie op te nemen, dat wil zeggen een reflectie op de eigen verrichtingen. Deze evaluatie komt tijdens de presentatie van de praktijkopdracht aan de orde en is tevens onderdeel van de mondelinge en schriftelijke feedback van de examinatoren. Deze 'double loop learning' wordt gedurende de gehele opleiding, in elke module, toegepast.



De keuze voor het onderwerp en het opstellen van een onderzoeksvoorstel vinden aan het begin van een module plaats. De student wordt hierdoor in staat gesteld het eigen ontwikkelproces vorm te geven en zich zo gericht en selectief mogelijk te verdiepen in de voor de student relevante theorie.

In elke module is een college methodologie, projectmanagement, leiderschap en verandermanagement (afgekort als MPLV) opgenomen ter ondersteuning van de uitvoering van de praktijkopdracht. Een viertal van deze colleges wordt besteed aan methoden en technieken van onderzoek. Aan de orde komen het formuleren van probleemstellingen en onderzoeksvragen, het verzamelen en analyseren van gegevens, en het interpreteren van resultaten, alsook het rapporteren. De inhoud van de colleges is gekoppeld aan de module. Zo komt in het kader van de Module Customer Relations Management (CRM) aan de orde de 'Probleemstelling, onderzoeksvragen en gegevens', waarbij diverse technieken van 'Creative Problem Solving' worden behandeld, evenals gegevensbronnen, primaire en secundaire gegevens, kwalitatief versus kwantitatief onderzoek en diverse technieken van kwalitatief onderzoek.

Aan het eind van de opleiding werken studenten een afstudeeropdracht uit. Ook deze opdracht is gebaseerd op toegepast onderzoek binnen de eigen organisatie van de student dan wel binnen een organisatie waar de student een (werk)relatie mee heeft. Het onderdeel toegepaste onderzoek in de opleiding omvat 20 EC (circa 30% van de opleiding). Ongeveer de helft daarvan wordt ingevuld met het ontwikkelen van theoretische kaders van waaruit de probleemstellingen met behulp van toegepast onderzoek worden opgelost. In de 20 EC zijn de colleges Methodologie, Projectmanagement, Leiderschap en Verandermanagement (MPLV, zie hiervoor) opgenomen.

### **Sterke internationale oriëntatie**

De opleiding heeft een stevige internationale component opgenomen in haar programma. Deze internationale oriëntatie is zichtbaar in de volgende programmaonderdelen:

- Er worden, naast nationale, ook veelvuldig internationale vakliteratuur en (internationale) wetenschappelijke publicaties gebruikt;
- De casuïstiek die in de colleges aan de orde komt, omvat ook internationale cases;
- Ook resultaten van relevante internationale benchmarkonderzoeken komen in de opleiding aan de orde, zoals onderzoeken van het Nationaal Contact Center Benchmark Platform, de European and Global Surveys van Genesys, het Merchants Global Contact Center Benchmarking Research e.d.
- Nationale, maar ook internationale kwaliteitsnormen en -modellen komen aan de orde, zoals ITO, ISO, INK, EFQM, COPC, ServQual e.d., evenals het streven van de Europese Commissie naar een Europese norm voor klantcontactafhandeling;
- Aandacht wordt besteed aan de ontwikkelingen op Europese schaal ten aanzien van de wetgeving met betrekking tot direct marketing en interactive marketing, zoals de instelling van een verplicht 'Bel me niet' register in het kader van de Nieuwe Telecommunicatie Wet e.d.
- CAO's en wetgeving ten aanzien van het personeelsbeleid van contactcenters in verschillende Europese landen komen in het programma aan de orde;
- Beslissingsprocessen ten aanzien van uitbesteden, near shoring en off shoring komen aan de orde, evenals de implementaties van outsourcing;
- Tenminste één van de door de studenten uit te werken moduleopdrachten dient een duidelijke internationale oriëntatie te hebben, en zich bezig te houden met 'global business issues', zoals de mogelijkheden van offshoring van ICT, back office activiteiten of delen van de contactafhandeling, global trends zoals de opkomst van social media of 'networks', ontwikkelingen in internationale benchmarks e.d.

Colleges worden verzorgd door Nederlandse docenten en enkele docenten uit het buitenland. De hoogleraren die als docent optreden hebben allen een praktische en tevens internationale oriëntatie. Ook de overige docenten beschikken veelal over een internationale oriëntatie, die blijkt uit de CV's die het panel heeft ingezien en het gesprek dat het met docenten heeft gevoerd tijdens de audit;

Tijdens de twee buitenlandse studiereizen (zie hiervoor) komen de studenten uitgebreid in contact met de internationale beroepspraktijk, zoals blijkt uit programma's van reeds georganiseerde reizen die het panel heeft ingezien.

### **Verbanden met actuele ontwikkelingen**

De opleiding is opgezet vanuit recente ontwikkelingen en opkomende trends in de beroepspraktijk van het customer management. Het actualiteitsgehalte van het programma borgt de opleiding door:

- de eindkwalificaties te baseren op de (internationaal erkende) competenties die op initiatief van de PEEAC commissie van de FEDMA door het beroepenveld zijn opgesteld;
- de eindkwalificaties tevens te baseren op discussies met het beroepenveld binnen FEDMA, en binnen de WerkGeversvereniging Call Centers (WGCC) en de Vereniging Contactcenters Nederland (VCN);
- de achtergronden van de docenten die allen in relevante functies in de beroepspraktijk werkzaam zijn, en die actief zijn binnen relevante beroepsverenigingen en/of commissies;
- nieuwe ontwikkelingen regelmatig met het beroepenveld en de daaruit samengestelde Raad van Advies te bespreken en te vertalen naar de eindkwalificaties en het programma van de opleiding; deze exercitie heeft ertoe geleid dat recente aanscherping van de competenties heeft plaatsgevonden om zo goed mogelijk aan te sluiten op de behoeften vanuit de markt;
- door een jaarlijkse docentenbijeenkomst waar eveneens nieuwe ontwikkelingen en mogelijke aanpassingen van eindkwalificaties en programma aan de orde komen;
- het toetsen van de opleiding aan de tevredenheid van de studenten die allen in de beroepspraktijk werkzaam zijn (zie ook 5. Kwaliteitszorg);
- het bevragen van het succes van de implementatie van de uitgewerkte praktijkopdracht binnen de organisatie van de student dan wel de organisatie waar deze een (werk)relatie mee heeft.

### **Ontwikkeling van beroepsvaardigheden**

Het programma, en elke module daarbinnen, is volledig gericht op het realiseren van de gedefinieerde beroepscompetenties. Door het volgen van de achtereenvolgende modules nemen de niveaus waarop de kerncompetenties worden beheerst toe (zie ook 2.3 Samenhang).

#### *Action Learning*

De Master Customer Management past action learning als leerconcept toe. De toetsing van de theorie aan de praktijk vindt plaats aan de hand van zogenaamde praktijkopdrachten en aan de hand van de afstudeeropdracht. Daarbij wordt de theorie altijd in de context van de eigen praktijk van de student en het eigen leerproces geplaatst.

Onderliggend aan de beschreven toepassing van het leerconcept action learning binnen de hbo-master Customer Management, wordt gebruik gemaakt van de techniek '*creative problem solving*'. Deze techniek gaat uit van het genereren van allerlei mogelijke oplossingen voor een bepaalde probleemstelling. Vervolgens wordt op basis van onderzoek en analyse de juiste oplossing bepaald.

Door het herhaald uitvoeren van het leerconcept action learning, uitgaande van de *creative problem solving* techniek, maken studenten zich een effectieve en objectieve werkwijze eigen voor het oplossen van organisatievraagstukken. Hiermee wordt, zo is de gedachte, de daadkracht van de student vergroot.

### *Geïntegreerde ontwikkeling van competentie-elementen*

Competenties vormen het vertrekpunt. De aan competenties inherente integratie van kennis, vaardigheden en attitudes, vraagt om een geïntegreerde ontwikkeling van deze elementen. Om de eigen ontwikkeling te kunnen beoordelen en het leerproces te kunnen sturen is zelfreflectie hierbij van belang.

De opleiding definieert een competentie als 'het vermogen om in bepaalde beroepssituaties beroepstaken adequaat uit te kunnen voeren'. Beroepstaken en beroepssituaties staan dan ook centraal in de opleiding:

- Kennisoverdracht vindt plaats door docenten uit de beroepspraktijk met aan de praktijk ontleende voorbeelden en cases;
- Studenten werken in de vorm van praktijkopdrachten en de afstudeeropdracht aan oplossingen voor vraagstukken uit hun eigen beroepspraktijk;
- Het toepassen van kennis, vaardigheden en gedrag in de beroepspraktijk komt uitvoerig aan de orde tijdens de colleges methodologie, projectmanagement, leiderschap en verandermanagement (afgekort als MPLV). De colleges MPLV ondersteunen gedurende de hele opleiding het persoonlijke leer- en groeiproces van de student. De persoonlijke effectiviteit bij het nemen en realiseren van initiatieven wordt bevorderd. Reflectie op het eigen leerproces is daarbij een belangrijk onderdeel, evenals bij de uitwerking van de praktijkopdrachten en de afstudeeropdracht;
- De groei in visievorming en daadkracht van de student in de beroepspraktijk wordt ondersteund door inhoudelijke colleges leiderschap, project- en verandermanagement;
- Studiereizen met door de studenten van te voren gespecificeerde leerdoelen, dragen via de intensieve interacties met de beroepspraktijk bij tot de gewenste ontwikkeling van competenties.

Op grond van deze bevindingen heeft het panel kunnen concluderen dat de kennisontwikkeling van de studenten van de hbo masteropleiding Customer Management plaatsvindt via vakliteratuur, aan de beroepspraktijk ontleend studiemateriaal en via interactie met de beroepspraktijk, alsook door middel van toegepast onderzoek. Ook heeft het programma aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het vakgebied Customer Management en waarborgt het de ontwikkeling van beroepsvaardigheden. Tevens stelt het panel vast dat de opleiding aantoonbare verbanden onderhoudt met de actuele beroepspraktijk.

## Facet 2.2. Relatie tussen doelstellingen en inhoud programma

- **Het programma is een adequate concretisering van de eindkwalificaties qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen**
- **De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma**
- **De inhoud van het programma biedt de studenten de mogelijkheid om de geformuleerde eindkwalificaties te bereiken**

### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

### Relatie tussen eindkwalificaties en leerdoelen

De opleiding heeft de zes kerncompetenties/eindkwalificaties (zie 1.1) in een afzonderlijk document vertaald naar de leerdoelen van de zes modules waaruit de opleiding bestaat. Het panel heeft vastgesteld dat deze leerdoelen dekkend zijn voor alle eindkwalificaties waarvoor de opleiding opleidt.

### Relatie tussen leerdoelen en leerstof

De opleiding heeft in twee afzonderlijke documenten beschreven welke leerstof (voorgeschreven en aanbevolen literatuur) en welke leerdoelen per module centraal staan. Uit deze documenten blijkt dat de beoogde leerdoelen en de leerstof uit voorafgaande colleges op elkaar aansluiten.

### Het bereiken van de eindkwalificaties

Voor de ontwikkeling van de eindkwalificaties hanteert de opleiding vier beheersingsniveaus. Er wordt een didactische opbouw toegepast, zodanig dat bij het doorlopen van de modules de niveaus van competentiebeheersing worden verhoogd. De opleiding gaat uit van vier niveaus van beheersing van de eindkwalificaties:

Beheersingsniveau	Omschrijving
Niveau 1	In staat zijn om effectief gedrag te vertonen indien de situatie daarom vraagt
Niveau 2	In staat zijn om naar eigen inzicht en op eigen initiatief effectief gedrag te vertonen
Niveau 3	In staat zijn om het effectieve gedrag van anderen in de organisatie te bevorderen
Niveau 4	In staat zijn om het effectieve gedrag van anderen in de organisatie structureel te bevorderen zodanig dat het niveau van de competentie binnen de organisatie (of afdeling) toeneemt. Dat wil zeggen dat de student meer in staat is om het functioneren van entiteiten (afdelingen) op een hoger niveau te tillen, dan op niveau 3 waar het meer om individuele medewerkers gaat.

### Instroom- en uitstroomniveau

De niveaus van beheersing van de competenties op bachelorniveau – d.w.z. het niveau waarop de student instroomt – zijn hieronder weergegeven. De opleiding gaat daarbij uit van een gemiddeld beheersingsniveau van bijna 2 (1,8):

Instroom	Competenties					
	Onderzoeken en Analyseren	Beoordelen	Adviseren en Instrueren	Ontwerpen	Besturen en Beheersen	Professionaliseren
Bachelor	2	2	1	3	1	2

### Uitstroomniveau

De niveaus van beheersing die aan het eind van de masteropleiding (het uitstroomniveau) minimaal gerealiseerd moeten zijn, staan hieronder weergegeven. Uitgegaan wordt van een gemiddeld te realiseren beheersingsniveau tussen 3 en 4 (3,5):

Uitstroom	Competenties					
	Onderzoeken en Analyseren	Beoordelen	Adviseren en Instrueren	Ontwerpen	Besturen en Beheersen	Professionaliseren
Master	4	4	3	4	3	3

### Individuele groeipaden

In alle modules wordt van de studenten verlangd dat zij alle competenties beoefenen, maar wel telkens op een hoger beheersingsniveau. De samenhang in het programma is zodanig dat naarmate de student meer modules heeft gevolgd, het beheersingsniveau van de eindkwalificaties stijgt. Na de zesde module heeft de student ten aanzien van de eindkwalificaties het uitstroomniveau bereikt. Deze samenhang, de groei in competenties bij het volgen van de modules, heeft de opleiding uitvoerig beschreven in haar opleidingsplan. Schematisch weergegeven, ziet de toename in competentiebeheersing er als volgt uit <sup>10</sup>:

Competenties	Studieonderdeel								Afstudeer opdracht
	Module 1	Module 2	Module 3	Module 4	Module 5	Module 6	Studie-reis 1	Studie-reis 2	
Onderzoeken en analyseren	2	2	3	3	4	4	X	X	4
Beoordelen	2	2	3	3	4	4	X	X	4
Adviseren en instrueren	2	2	3	3	3	3			3
Ontwerpen	3	3	3	3	4	4	X	X	4
Besturen en beheersen	2	2	3	3	3	3			3
Professionaliseren	2	2	3	3	3	3	X	X	3
<b>Beheersingsniveau</b>									

Studenten kunnen via elke module van de opleiding instromen. Hierdoor zijn individuele groeipaden mogelijk. De beoordeling van de praktijkopdrachten en de inrichting van de colleges Methodologie, Projectmanagement, Leiderschap en Verandermanagement (MPLV) zijn afgestemd op het aantal modules dat een student gevolgd heeft.

Naarmate de student meer modules heeft gevolgd, neemt de integratie van verschillende disciplines in de praktijkopdrachten toe. Vraagstukken ten aanzien van bijvoorbeeld CRM hebben raakvlakken met elk van de andere modules (technology management, customer management leadership, HRM, financieel management en quality management). Hoe meer modules een student heeft gevolgd, hoe concreter en diepgaander de raakvlakken met de betreffende modules in de uitwerking van de eindopdracht naar voren komen.

<sup>10</sup> Toelichting op de tabel:

- In de tabel komen enkele lege cellen voor. Deze refereren aan de studiereizen. Deze reizen dragen minder actief bij tot het ontwikkelen van de competenties *Adviseren en instrueren* en *Besturen en beheersen*
- De studiereizen maken onderdeel uit van de modules customer management leadership en human resources management. Het niveau waarop de reizen de eindkwalificaties ondersteunen (in de tabel aangegeven met x) is afhankelijk van het moment van instroom van de student. Indien bijvoorbeeld wordt ingestroomd in de module customer management leadership, wordt uitgegaan van de eindkwalificaties bij de eerste module (module 1). Indien wordt ingestroomd in de module technology management voorafgaand aan customer management leadership, wordt uitgegaan van de eindkwalificaties bij de tweede module (module 2) etc.
- De eindkwalificaties *Adviseren en Instrueren*, *Besturen en beheersen* en *Professionaliseren* worden vooral ontwikkeld door de praktijkopdrachten en de colleges MPLV. De studiereizen dragen eveneens bij tot de eindkwalificatie *Professionaliseren*

De eindniveaus van de eindkwalificaties Adviseren en instrueren, Besturen en beheersen en Professionaliseren worden in de derde module bereikt; de studenten hebben dan:

- drie praktijkopdrachten uitgewerkt;
- drie colleges MPLV gevolgd.

Via de nog te volgen drie modules en de afstudeeropdracht worden deze eindniveaus geborgd en tenminste gehandhaafd.

De eindniveaus van de eindkwalificaties Onderzoeken en analyseren, Beoordelen en Ontwerpen worden in de vijfde module bereikt:

- De eindkwalificatie Ontwerpen is gedurende de eerste vier modules minimaal op het instroomniveau 3;
- De breedte en diepte waarop studenten de eindkwalificaties Onderzoeken en analyseren en Beoordelen beheersen, is in de derde module op een hoger niveau dan in de eerste module;
- Studenten hebben in de vijfde module voldoende disciplines bestudeerd om 'customer management breed' aan de eindniveaus van de eindkwalificaties Onderzoeken en analyseren, Beoordelen en Ontwerpen te voldoen.

Via de nog te volgen zesde module en de afstudeeropdracht worden deze eindniveaus geborgd en tenminste gehandhaafd.

Bij de uitwerking van de afstudeeropdracht is de student in staat raakvlakken tussen alle disciplines op het juiste niveau in de uitwerking te betrekken.

Het panel is op grond van deze bevindingen van oordeel dat de inhoud van het programma van de opleiding op een juiste wijze correspondeert met de eindkwalificaties en aan de realisering ervan concreet bijdraagt.

## Facet 2.3. Samenhang programma

### ▪ Het studieprogramma is inhoudelijk samenhangend

#### **Oordeel: voldoende**

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

De opbouw van het programma is verdeeld over twee jaar. Bij facet 2.2. zijn al aspecten van inhoudelijke samenhang zichtbaar gemaakt.

#### **Inhoudelijke samenhang**

De eindkwalificaties (competenties) zijn vertaald in leerdoelen per module. Deze leerdoelen zijn het uitgangspunt voor de inhoudelijke invulling van de modules, waardoor een inhoudelijk samenhangend programma is ontstaan.

Philipse Business School heeft nadrukkelijk er niet voor gekozen dat studenten de modules in een vaste volgorde doorlopen. De modules worden wel in een vaste volgorde geprogrammeerd, maar studenten kunnen aan het begin van iedere module in de opleiding instromen, waardoor individuele leerwegen ontstaan. Uitgangspunt daarbij is dat kennis van één van de zes disciplines niet voorwaardelijk is voor het verwerven van kennis van één of meer van de andere disciplines. De opleiding beoogt afgestudeerden af te leveren die vanuit de relevante disciplines en combinaties daarvan vraagstukken op het terrein van visievorming, strategie en operationele uitvoering van customer management weten op te lossen. De volgorde waarin studenten zich de perspectieven vanuit de relevante disciplines eigen maken is daarbij niet relevant. Het is daardoor in de visie van PBS mogelijk om verschillende groeipaden te volgen die tot hetzelfde einddoel leiden, namelijk het kunnen integreren en combineren van de verschillende disciplines in de taakuitoefening.

Zowel de studenten als de docenten waarmee het panel tijdens de audit heeft gesproken, gaven aan dat dit model werkt en de gangbare volgtijdelijkheid in het volgen van modules niet wordt gemist.

#### *Verticale samenhang*

De verticale samenhang in het programma wordt niet primair bepaald door een toenemende complexiteit in de te volgen modules, maar wel door de toenemende complexiteit in competentiebeheersing die van de student wordt verlangd (zie ook 2.2), afhankelijk van het aantal modules dat hij heeft gevolgd. Deze toenemende complexiteit in competentiebeheersing wordt zichtbaar in de bij een module behorende praktijkopdracht en de beoordeling daarvan. Colleges Methodologie, Projectmanagement, Leiderschap en Verandermanagement (MPLV) die in iedere module geïntegreerd worden aangeboden, ondersteunen gedurende de hele opleiding het persoonlijke leer- en groeiproces van de student op weg naar volledige beheersing van de eindkwalificaties. Daarnaast wordt de groei in visievorming en daadkracht van de student nog ondersteund door inhoudelijke colleges leiderschap, project- en verandermanagement, waardoor – zo wordt ook door de studenten bevestigd – de cohesie in het programma verder wordt versterkt.

#### *Horizontale samenhang*

De horizontale samenhang in het programma is inherent aan de vorm waarin deze opleiding wordt aangeboden. Action Learning plaatst het leerproces vooral in het kader waarin de studenten werkzaam zijn, het vakgebied customer management en hun eigen beroepspraktijk. In de modules wordt vanuit de eigen rol en werkomgeving betekenis gegeven aan kennis, vaardigheden en attitudes en worden competenties verworven. Ergo, het onderwijs legt een directe relatie tot de (eigen) werkpraktijk van de student.

Ook de twee door de opleiding te organiseren studiereizen zijn te beschouwen als een element van horizontale samenhang in het programma. Immers, in de uitwerking van de studiereizen wordt een directe relatie gelegd tot (de theorie uit) de modules customer management leadership en human resources management.

### *Oordeel studenten*

Tijdens de audit oordeelden de student positief over de ervaren samenhang in het programma, waarbij met name de bijdrage van de studiereizen in dezen werd gememoreerd. Deze reizen boden een praktijkcontext, waarin het tijdens de colleges geleerde, in samenhang kon worden beschouwd.

Op grond van deze bevindingen is het auditteam tot de conclusie gekomen dat de hbo-master Customer Management een samenhangend studieprogramma biedt.



## Facet 2.4. Studielast

- **Het programma is studeerbaar doordat factoren die betrekking hebben op dat programma en die de studievoortgang belemmeren, zoveel mogelijk worden weggenomen**

### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

De opleiding heeft in een schematisch overzicht van het programma de studielast per module en in totaal weergegeven (zie bijlage 6). Uit dit overzicht blijkt dat de totale studiebelasting voor de opleiding 1.680 uren bedraagt; dat komt overeen met 60EC. Daarbij is de belasting gelijkelijk over de modules verdeeld.

Uit dit overzicht blijkt tevens dat de opleiding haar onderwijs in 423 contacturen aanbiedt. Deze contacturen zijn onderverdeeld in colleges en studiereizen (376), de colleges MPLV, alsook de begeleiding bij de praktijkopdrachten en het afstuderen (43), en de studievoortgangsgesprekken (4).

Gemiddeld verzorgt de opleiding 5 contacturen per week (exclusief pauzes). Daarnaast besteden studenten gemiddeld nog 15 uur per week aan hun studie, zo kreeg het panel ook door de studenten bevestigd tijdens de audit. Deze uren worden, bij de uitwerking van de praktijkopdrachten, deels in werktijd besteed. De gemiddelde studiebelasting van 20 uur per week, zo stelt het panel vast, komt daarmee overeen met wat doorgaans gebruikelijk is bij hbo-opleidingen in deeltijdse vorm.

Zoals eerder vermeld, kunnen studenten in elke module instromen. In feite zijn er daardoor zes verschillende startdata en invullingen van de opleiding mogelijk. De wijze waarop voor een student de studielast is verdeeld over de studie jaren, is afhankelijk van de module waarin deze student instroomt. Voor studenten die instromen in de eerste module van een leergang van de opleiding (CRM), is de studieomvang 30 EC per jaar. Dit geldt ook voor studenten die in de vierde module (HRM) instromen. Als in een andere module wordt ingestroomd, is de studieomvang 32 of 28 EC in het eerste studiejaar en 28 of 32 EC in het tweede studiejaar. De verschillende wijzen waarop (volgorde waarin) de modules van de opleiding kunnen worden gevolgd, heeft de opleiding beschreven in haar opleidingsplan.

De groei in competenties wordt gedurende de opleiding mede bevorderd door colleges MPLV. Deze colleges worden op twee niveaus gegeven. Een niveau voor studenten die bezig zijn met 'hun' eerste studiejaar (de eerste drie modules) en een niveau voor studenten die bezig zijn met 'hun' tweede studiejaar (de laatste drie modules). De colleges MPLV voor tweedeaars zijn inhoudelijk breder en dieper van opzet.

### Studievoortgang bevorderende maatregelen

Op verschillende manieren stimuleert de opleiding studenten geen uitstelgedrag te vertonen:

- elke module start met een introductiebijeenkomst waar onder andere de praktijkopdracht wordt geïntroduceerd;
- studenten dienen gemiddeld binnen twee weken na de introductiebijeenkomst een onderzoeksvorstel voor de praktijkopdracht in te dienen. Na goedkeuring daarvan kan met de uitwerking van de praktijkopdracht worden begonnen;
- de programmadirecteur bewaakt de voortgang van de studenten en neemt waar nodig in overleg met studenten initiatieven om uitstel en vertraging te voorkomen;
- de directie houdt gedurende de gehele studie voortgangsgesprekken met studenten aan de hand van hun portfolio's;
- direct aan het einde van elke module vindt toetsing plaats in de vorm van het schriftelijke theorie-examen en een beoordeling van de tot een paper uitgewerkte praktijkopdracht en de presentatie daarvan;
- er zijn regels gedefinieerd voor herkansingen en voor het inhalen van examens. Deze regels heeft de opleiding gespecificeerd in haar Onderwijs- en Examenregeling;

- de geldigheidsduur van de eindcijfers van de modules is beperkt tot vier jaar. Studenten ontvangen voor een succesvol afgeronde module een certificaat. Om na een succesvolle afronding van de zes modules, en de afstudeeropdracht, het diploma in ontvangst te mogen nemen, mag geen van de eindcijfers van de modules 'ouder' zijn dan vier jaar.
- voor toelating tot de afstudeeropdracht (het literatuuronderzoek, respectievelijk praktijkonderzoek), dienen drie, respectievelijk alle zes, modules te zijn afgerond.

### **Toetsing per module**

De ontwikkeling van de studenten wordt per module aan de hand van een theorie-examen en de praktijkopdracht beoordeeld. Regels en procedures ten aanzien van de organisatie en de afname van de examens heeft de opleiding vastgelegd in haar Opleiding- en Examenregeling, die voor iedere student via de online leeromgeving toegankelijk is.

Studenten die vertraging oplopen, kunnen in overleg met de kerndocent van de module hiervoor tot oplossingen komen. Deze oplossingen kunnen bijvoorbeeld bestaan uit het in contact brengen van de student met docenten van de module om bepaalde onderwerpen uit te diepen, of uit bijvoorbeeld het leggen van contacten met de organisatie waar de student werkzaam is om in samenspraak met de student tot een goed omliggende en gedefinieerde probleemstelling voor de praktijkopdracht te komen. Eventueel wordt de student extra door de kerndocent of anderen begeleid bij bijvoorbeeld het 'inhalen' van een college, nadere uitleg of het uitwerken van de praktijkopdracht. De kerndocent stelt zich hierin proactief op: hij neemt, op basis van de gegevens uit het studentvolgsysteem contact op met de betreffende student om eventuele remediërende acties te bepreken, zo is het panel ook tijdens de audit gebleken.

### **Studieverloop huidige studenten**

De opleiding telt inmiddels vijf studenten die met de afstudeeropdracht zijn begonnen. Drie van hen zijn gestart in september 2007. Met een nominale studieduur van 2 jaar, hadden zij dus normaliter in september 2009 moeten afstuderen. Dit is echter nog niet gebeurd, waardoor de vraag rijst, wat deze vertraging veroorzaakt. De zesde (laatste) module hebben deze studenten in juni 2009 weliswaar afgerond, maar zij zijn eerst in september 2009 met de afstudeeropdracht begonnen, die zij medio 2010 hopen op te leveren.

Hoewel deze studenten al eerder (na de derde module) aan de afstudeeropdracht hadden kunnen beginnen, hebben zij er de voorkeur aan gegeven pas te starten met hun afstudeerwerkstuk na afronding van de zesde module. Een belangrijke overweging hierbij was de ophanden zijnde aanvraag voor accreditatie. Immers, indien zij afstuderen nadat de opleiding is geaccrediteerd, zijn zij er zeker van de Nederlandse graad Master Customer Management te verwerven.

Duidelijk is in ieder geval, zo is het panel ook tijdens de auditgesprekken gebleken, dat studenten goed in staat zijn om de zes modules in twee jaar succesvol af te ronden. De mogelijkheid om na de derde module al met de afstudeeropdracht te beginnen, wordt door de studenten om verklaarbare redenen niet benut. In een enkel geval wordt de studievertraging veroorzaakt door persoonlijke omstandigheden (wisseling van baan/functie, ouderschap).

Op grond van deze constatering, komt het panel tot de conclusie dat het programma studeerbaar is. Het panel heeft geen factoren kunnen vaststellen die de studievoortgang belemmeren.

## Facet 2.5. Instroom

- **Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten:**
  - **HBO-master: bachelor en eventueel (inhoudelijke) selectie**

### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

Het beoogde programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten, namelijk afgestudeerden op bachelorniveau, of bij kandidaten die door middel van (inhoudelijke) selectie het gewenste niveau kunnen aantonen. De mogelijkheid om aan het begin van iedere module – en dus op verschillende momenten in het jaar – te kunnen instromen, sluit bovendien goed aan bij de dynamiek van de deeltijdse student.

### Toelatingsprocedure

De toelatingsprocedure van PBS bestaat uit vier onderdelen:

- het toetsen van de vooropleiding
- het toetsen van de werkervaring
- het voeren van een intakegesprek
- het nemen van een beslissing over toelating

### Toelatingseisen

In de toelatingsprocedure komen, tijdens het intakegesprek, ook de verwachtingen, motivatie en beschikbare studietijd van de aspirant-student aan de orde. Deze aspecten worden meegewogen om tot een verantwoord besluit/advies te komen.

Voor toelating tot de opleiding is tenminste een opleiding op bachelorniveau vereist, en daarnaast tenminste vijf jaar werkervaring, waarvan tenminste drie jaar in functies waarin men zich, al dan niet hoofdzakelijk, heeft beziggehouden met customer managementvraagstukken. Bij het opstellen van de eindkwalificaties is uitgegaan van vooropleidingen als bachelor bedrijfskunde, bedrijfseconomie, economie, marketing, commerciële economie, communicatie e.d. of vergelijkbare opleidingen als een bachelor small business & retail management of international business & management studies.

Bij het ontbreken van een afgeronde bacheloropleiding, is ten minste zes jaar werkervaring vereist, waarvan tenminste vier jaar in functies waarin men zich, al dan niet hoofdzakelijk, heeft beziggehouden met customer managementvraagstukken.

Een goede beheersing van de Engelse taal is eveneens een vereiste. De opleiding heeft deze toelatingseisen verwerkt in een beschrijving van de intakeprocedure en gespecificeerd in haar Onderwijs- en Examenregeling.

Indien studenten andere vooropleidingen hebben gevolgd dan die welke hiervoor zijn aangegeven, dienen studenten een portfolio van gevolgde cursussen en trainingen te overleggen aan de hand waarvan het behaalde kennisniveau wordt beoordeeld. Voor buitenlandse studenten, of studenten die in het buitenland hun vooropleiding hebben genoten, gaat de opleiding nadrukkelijk na of de vooropleiding op het niveau is van de Nederlandse bacheloropleiding. Zij doet dit door alle buitenlandse diploma's ter validering voor te leggen aan het Nuffic in Den Haag.

De werkervaring wordt getoetst aan de hand van het CV van de student en een beschrijving van de werkervaring, aangevuld met verklaringen van de werkgever(s).

### Vrijstellingen

Studenten die binnen vijf jaar voorafgaand aan hun inschrijving een post-hbo opleiding hebben afgerond, kunnen in aanmerking komen voor gedeeltelijke vrijstelling van modules.

Vrijstellingen die de opleiding verleent, beperken zich in alle gevallen tot vrijstellingen voor bepaalde onderwerpen die in een module worden behandeld. Door de specifieke inhoud van de nieuwe hbo masteropleiding Customer Management is vrijstelling voor een gehele module, op basis van eerder gevolgd post-hbo onderwijs, niet mogelijk. In de nieuwe opleiding worden de verschillende disciplines namelijk in algemene zin, en vanuit het perspectief van het contactcenter management behandeld, terwijl het door de studenten gevolgde post-hbo onderwijs zich veelal beperkt tot één van deze twee perspectieven. Dit betekent dat de kans op het verkrijgen van een vrijstelling voor een module klein is. De opleiding is bereid om verzoeken voor vrijstelling in behandeling te nemen. Afhankelijk van de gevolgde opleidingen kan vrijstelling voor een module worden verkregen, mits in de vooropleidingen de diverse perspectieven, die voor Customer Management van belang zijn met betrekking tot het onderwerp van de module, afdoende aan de orde zijn gekomen.

#### *Toetsing van toelatingscriteria en vrijstellingen*

Het toetsen van de vooropleiding en de werkervaring van de aspirant studenten, en ook de beoordeling van verzoeken om vrijstellingen, wordt uitgevoerd door de examencommissie van de opleiding.

Procedures en regels ten aanzien van de toelatingseisen, het toetsen van de vooropleiding en werkervaring en het verlenen van vrijstellingen, alsmede bezwaar- en beroepsprocedures, zijn gespecificeerd in de Onderwijs- en Examenregeling van de opleiding Customer Management.

#### **Oordeel studenten**

Studenten die het panel tijdens de site visit sprak, waren zonder uitzondering positief over de aansluiting van de opleiding op hun vooropleiding en werkervaring.

Het panel is dan ook van oordeel dat het programma qua vorm en inhoud goed aansluit bij de kwalificaties van de instromende bachelorstudenten, die de opleiding in deeltijd volgen en bovendien naast hun studie in de praktijk werkzaam zijn.

## Facet 2.6. Duur

- De opleiding voldoet aan de formele eis m.b.t. de omvang van het curriculum:
  - HBO-master: minimaal 60 studiepunten

### Oordeel: voldaan

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

### Overwegingen

De masteropleiding omvat een studieprogramma waarvan het panel heeft kunnen vaststellen dat het totaal aan studiepunten 60 EC bedraagt en dat het programma daarmee aansluit op de wettelijke basis. PBS biedt de masteropleiding in een deeltijdse variant aan met een doorlooptijd van twee studiejaren.

De opleiding voldoet derhalve aan de formele eisen met betrekking tot de omvang van het curriculum (minimaal 60 EC).

## Facet 2.7. Afstemming tussen vormgeving en inhoud

- **Het didactisch concept is in lijn met de doelstellingen**
- **De werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept**

### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

Hoewel dit facet formeel geen deel uitmaakt van een Toets Nieuwe Opleiding, heeft het panel de afstemming tussen vormgeving en inhoud al wel kunnen beoordelen, aangezien de opleiding inmiddels een volledige cyclus heeft doorlopen.

### Visie op leren

Leren ziet de opleiding als een constructief proces. Nieuwe informatie wordt gerelateerd aan andere informatie en vervolgens begrepen en onthouden. Het is een actief proces, een proces waarbij studenten activiteiten uitvoeren, opdrachten uitwerken en werken, terwijl nieuwe informatie tot hen komt. Om studenten te activeren, is het leerproces gesitueerd in het kader waarin de studenten werkzaam zijn, het vakgebied customer management en hun eigen beroepspraktijk. Het leerproces is tevens praktijkgericht. Vanuit de eigen rol en werkomgeving wordt betekenis gegeven aan kennis, vaardigheden en attitudes en worden competenties verworven.

### Didactisch concept

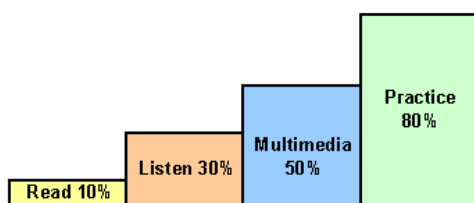
Bij het didactische concept is uitgegaan van action learning als een dynamisch en krachtig leerconcept dat zich richt op het vergroten van het leervermogen van individuen en organisatie(s) door te werken aan praktijkvraagstukken.

Het leerconcept action learning is gebaseerd op het direct aan de praktijk toetsen van opgedane theorie. In plaats van door alleen het bestuderen van literatuur, kunnen vaardigheden zoals managen, onderhandelen e.d. effectiever ontwikkeld worden door het bestudeerde in de praktijk toe te passen. Theorie en toepassing in de praktijk leiden gezamenlijk tot nieuwe inzichten, ideeën en concepten. Het feit dat de studenten allen werkzaam zijn in de beroepspraktijk versterkt dit leerproces. Enkeligen zijn als zzp'er actief, en zijn er dusver telkens in geslaagd om bij hun opdrachtgever, dan wel een organisatie waar zij een relatie mee hebben, de praktijkopdrachten uit te voeren.

Het opleidingsinstituut en de docenten hebben, vergeleken met de traditionele leerconcepten, bij action learning een minder sturende en meer inspirerende en faciliterende rol.

De aangeboden theorie en opdrachten zijn per module afgestemd op de bij de module gespecificeerde en beoogde competenties. In elke module wordt een praktijkopdracht uitgewerkt. Studenten dienen aan het begin van de module een onderwerp voor de praktijkopdracht te kiezen en vervolgens een onderzoeksvoorstel voor de uitwerking van de opdracht in te dienen. De studie wordt afgesloten met de afstudeeropdracht, die in omvang, diepgang en complexiteit uitstijgt boven de zes praktijkopdrachten die de student dan inmiddels heeft opgeleverd.

Studenten worden bij het opstellen van de onderzoeksvorstellen en de uitwerking van de praktijkopdrachten en de afstudeeropdracht ondermeer ondersteund door bijbehorende handleidingen. In de onderzoeksvorstellen en de daaropvolgende uitwerkingen zijn alle ingrediënten aanwezig om het gewenste leerproces vorm en inhoud te geven. Studenten dienen bij de uitwerking van de opdracht in het rapport een evaluatie op te nemen, dat wil zeggen een reflectie op de eigen verrichtingen. Deze evaluatie komt tijdens de presentatie van de praktijkopdracht aan de orde en is tevens onderdeel van de mondelinge en schriftelijke feedback van de examinatoren. Deze 'double loop learning' wordt gedurende de gehele opleiding, in elke module, toegepast.



De inrichting van de colleges, de verschillende werkvormen en het werken aan praktijkopdrachten zorgen voor een effectief leerproces dat de opleiding omschrijft als constructief, actief, gesitueerd, praktijkgericht en interactief.

Colleges Methodologie, Projectmanagement, Leiderschap en Verandermanagement (MPLV) ondersteunen de effectiviteit van action learning.

### Werkvormen

Het competentiegerichte onderwijs wordt vormgegeven door de integratie van verschillende disciplines in theorieën, cases, praktijkopdrachten en de afstudeeropdracht. De integratie neemt tijdens de opleiding geleidelijk toe. Concreet worden de volgende werkvormen toegepast:

- Hoor/werkcolleges: hoogleraren met een praktische oriëntatie en docenten uit de beroepspraktijk behandelen de theorie. Tijdens deze inhoudelijke colleges werken studenten individueel en in groepsverband cases uit;
- Praktijkopdrachten: tijdens elke module wordt een praktijkopdracht uitgewerkt. De praktijkopdracht is gerelateerd aan het onderwerp van de module;
- Individuele begeleiding in groepsverband tijdens de colleges methodologie, projectmanagement, leiderschap en verandermanagement (MPLV);
- Afstudeeropdracht: tijdens de afstudeeropdracht voert de student een groter onderzoek uit waarin meerdere disciplines aan de orde komen.

De structuur van de inhoudelijke colleges is zodanig dat allereerst ingegaan wordt op de plaats van het onderwerp van het college binnen de module. Vervolgens wordt het onderwerp inhoudelijk en praktisch behandeld. Het laatste deel van het college wordt besteed aan het behandelen van één of meerdere praktijkcases.

### Online leeromgeving

De opleiding kent een digitale leeromgeving ('de virtuele aula'). Het panel heeft hiervan kennisgenomen en geconstateerd dat de online omgeving vooral wordt ingezet als communicatiemiddel met de studenten (zie ook Onderwerp 4, Voorzieningen). Hoewel de aula erop ingericht is om bijvoorbeeld discussies te faciliteren, hebben die tot dusverre nog nauwelijks plaatsgevonden. Het panel heeft opgemerkt dat een verdere integratie van deze online leeromgeving in het onderwijs noodzakelijk is.

Naar aanleiding van deze observatie van het panel, en de ervaringen met het gebruik van de aula tot nu toe, heeft de opleiding besloten om op de volgende wijzen de virtuele aula meer in het onderwijs te integreren:

- Via de virtuele aula zal met ingang van het studiejaar 2010-2011 van de leergang 2009-2011 toegang geboden worden tot een digitale bibliotheek. Gedacht wordt aan Infotrieve en British Library.
- Plaatsing van artikelen van het Klantinteractie Kenniscentrum. Op dit Kennisplatform worden regelmatig abstracts van relevante artikelen over customer management geplaatst. Met het Kenniscentrum is afgesproken dat deze abstracts ook in de virtuele aula geplaatst zullen worden.
- Kerndocenten en ook docenten zal gevraagd worden structureel te verwijzen naar relevante literatuur die in de virtuele aula opgenomen kan worden. Tot dusver werd docenten via de docentinstructies gevraagd om relevante informatiebronnen aan te geven. Deze instructies heeft de opleiding op dit punt aangepast.

- Om het literatuuronderzoek door studenten te bevorderen, evenals de kennisdeling tussen studenten onderling, vraagt de opleiding studenten verwijzingen naar relevante literatuur, die zij in het kader van de praktijkopdrachten en de afstudeeropdracht hebben bestudeerd, in de virtuele aula te plaatsen. De Handleiding Praktijkopdracht en Afstudeeropdracht heeft de opleiding hierop aangepast.

Het panel vindt deze maatregelen een goede stap op weg naar een meer geïntegreerde digitale leeromgeving.

#### **Oordeel studenten**

Uit het gesprek dat het panel met de studenten van de opleiding voerde, bleken de studenten tevreden te zijn over het toegepaste didactisch concept van de opleiding en de wijze waarop in de praktijk, met verschillende werkvormen, is uitgewerkt.

Het panel komt op grond van deze bevindingen dan ook tot de conclusie dat de opleiding een didactisch concept hanteert dat in lijn is met de doelstellingen van de modules en dat de toegepaste werkvormen goed aansluiten bij het didactisch concept.



## Facet 2.8. Beoordeling en toetsing

- Door de beoordelingen, toetsingen en examens wordt adequaat getoetst of de studenten de leerdoelen van (onderdelen van) het programma hebben gerealiseerd

### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

Hoewel formeel dit facet bij een Toets Nieuwe Opleiding niet in de beoordeling wordt betrokken, kon het panel bij deze opleiding wel al toetsen inzien, omdat ten tijde van de audit de volledige cyclus van twee jaar was doorlopen en al een drietal studenten in het laatste stadium van afstuderen verkeerde.

### Beoordelingsniveaus

De toetsing van de groei in competenties van de student vindt plaats aan de hand van de theorie-examens, de praktijkexamens en het afstudeerexamen. Daarnaast houdt de opleiding studievoortgangsgesprekken aan de hand van de door de studenten samen te stellen portfolio's. Toetsing geschiedt individueel.

De *theorie-examens*, die aan het einde van iedere module worden afgenomen, toetsen de opgedane kennis en inzichten van de student met betrekking tot het onderwerp van de module. De examens weerspiegelen het masterniveau in termen van aantallen vragen en complexiteit. De examens beperken zich tot het onderwerp van de module en refereren niet aan andere modules. Bij de theorie-examens wordt elke student op dezelfde wijze beoordeeld.

De af te nemen theorie-examens zijn schriftelijke open boek examens. Alle gebruikte lesmaterialen mogen worden ingezien. Hoewel het theorie-examen ook kennisvragen omvat, wordt voornamelijk op inzicht getoetst. De vragen bestaan uit cases die zich in de beroepspraktijk voordoen en vragen waarbij oordeelsvorming omtrent relevante praktijkontwikkelingen verlangd wordt. De duur van het examen is twee uur. Studenten dienen een laptop mee te nemen en een USB-stick.

Het panel heeft een representatieve selectie van theorie-examens ingezien en vindt deze van voldoende niveau.

De beoordeling van de *praktijkopdrachten* is afhankelijk van het aantal modules dat een student heeft doorlopen. Zoals aangegeven onder 2.2 doorloopt iedere student een individuele studieroute, waarbij hij zelf bepaalt in welke volgorde de modules worden doorlopen. Hoe meer praktijkopdrachten de student heeft afgerond, des te zwaarder is de beoordeling. De opleiding onderscheidt drie beoordelingsniveaus A, B en C. Niveau A is het laagste beoordelingsniveau, niveau C het hoogste. De praktijkexamens waarmee de student de eerste en tweede module afrondt, worden afgenomen op niveau A, de praktijkexamens van de derde en vierde module op niveau B en de praktijkexamens die de student voor de vijfde en zesde modules aflegt, vinden plaats op het hoogste niveau, C. Dit beoordelingsniveau geldt evenzeer voor de afstudeerscriptie.

Het beoordelingskader is voor alle niveaus gelijk, maar de eisen die gesteld worden zijn gerelateerd aan het beoordelingsniveau. Deze beoordelingsniveaus concretiseert de opleiding in de Handleiding Praktijkopdracht en Afstudeeropdracht en het beoordelingsprogramma dat zij in haar opleidingsplan heeft opgenomen. De wijze van beoordelen wordt voor examinatoren beschreven in de Handleiding Instructie Beoordelen Groei in Competenties voor Assessoren en voor studenten in de Handleiding Groei in Competenties.

Het auditteam heeft deze documenten ingezien en beoordeelt ze als heldere en instructieve documenten.

Voor de *afstudeeropdracht* wordt dezelfde beoordelingsstructuur als voor de praktijkopdrachten gehanteerd. Bij het *afstudeerexamen* wordt uitgegaan van de eindniveaus 3 en 4 van de eindkwalificaties. De afstudeeropdracht wordt op het hoogste beoordelingsniveau, niveau C, beoordeeld. Het panel heeft na de audit inzage gehad in een achttal praktijkopdrachten die op dit hoogste niveau waren beoordeeld. Het oordeel van het panel hierover is hierna weergegeven.

### **Afstudeeropdracht**

De studie wordt afgerond met een afstudeeropdracht, waarmee de student het vereiste hbo-master niveau demonstreert. De criteria waarop de verschillende onderdelen van het afstudeerexamen worden beoordeeld, heeft de opleiding beschreven in de 'Handleiding Praktijkopdracht en Afstudeeropdracht' en de 'Handleiding Instructie Beoordelen Groei in Competenties voor Assessoren'. Het panel heeft deze documenten ingezien en vastgesteld dat de gehanteerde beoordelingscriteria zijn gerelateerd aan de te behalen leerdoelen en beschreven in meetbaar gedrag en/of gewenste producten.

Tijdens de audit heeft het panel één afstudeerwerkstuk in wording gezien. Het panel vond dit een te smalle basis om een uitspraak te kunnen doen over het (te verwachten) eindniveau van de opleiding. Daarom heeft zij enkele weken na de audit nog inzage verkregen in een achttal praktijkopdrachten die alle op het hoogste niveau (eindniveau, laatste praktijkopdracht voor het afstuderen) waren beoordeeld en dus een representatief beeld gaven van het tot dan toe gerealiseerd niveau en het mogelijk te verwachten eindniveau.

De waardering van deze werkstukken door de vak-/werkvelddeskundigen uit het auditteam liet een wisselend beeld zien. Van een viertal werkstukken werd het niveau als 'behoorlijk' gekwalificeerd en de beoordeling ervan als adequaat en recht doend aan de inhoud en kwaliteit van de werkstukken. Wel plaatst het panel ten aanzien van deze werkstukken de kanttekening dat er bij het afstuderen nog meer aandacht moet komen voor de methodische en literatuurtechnische kant, in de zin dat het uitvoeren van een *literature search*, de wijze waarop naar bronnen wordt verwezen en de verantwoording van de gekozen methoden en technieken van onderzoek, nog kunnen worden verbeterd. Verder stelt het panel vast dat de internationale dimensie in de werkstukken wel aanwezig is, maar nog in beperkte mate.

Over de andere vier werkstukken was het panel kritischer: deze werden, in het licht van het te realiseren eindniveau, als onvoldoende gekwalificeerd. Dit gold zowel de werkstukken zelf, als de cijfermatige beoordeling ervan. Ondanks de soms stevige, maar terechte en gefundeerde kritiek van de beoordelaars, resulteren ze toch in (soms ruime) voldoende. Het niveau van de werkstukken en de kritiek/feedback rechtvaardigen, naar het oordeel van het panel, deze cijfermatige beoordelingen echter niet.

Een ander punt van aandacht vindt het panel dat studenten vooral gericht lijken op uitsluitend probleemoplossing en niet zozeer op kennisverwerving. Op dit punt ontstijgen de vier kritisch beoordeelde werkstukken, naar het oordeel van het panel, het bachelorniveau amper, hetgeen van een professional master echter wel verwacht mag worden.

Het panel geeft de opleiding in dezen ter overweging mee de deskundigheid op het gebied van de vereiste vaardigheden als literatuuronderzoek verrichten, zelf empirisch onderzoek uitvoeren en rapporteren, bijzondere aandacht te geven en nog steviger in het curriculum op te nemen; samenwerking met onderzoekslijnen van hogescholen zou dit kunnen bewerkstelligen.

Indien de hiervoor vermelde kanttekeningen van het panel ter harte worden genomen, kan – naar het oordeel van het auditteam – het eindniveau binnen de door PBS geleverde opleidingscontext nog aanzienlijk verbeterd worden.

### **Onderwijs- en Examenregeling**

De opleiding heeft de procedures en regels ten aanzien van de organisatie en afname van de examens en het indienen van klachten of instellen van bezwaar en beroep opgenomen in haar Onderwijs- en Examenregeling (OER). Ook de wijze waarop het afstudeerpapier vorm dient te krijgen en de presentatie met verdediging plaatsvindt, heeft de opleiding helder in haar OER verwoord.

### *Scheiding tussen doceren en beoordelen*

De opleiding hanteert een strikte scheiding tussen doceren en beoordelen. De kerndocent stelt het schriftelijke theorie-examen op en legt dit ter accordering voor aan de examencommissie, die het vaststelt.

De correctie van de examens geschiedt door de opleidingsmanager, die niet betrokken is bij het lesgeven. Hij corrigeert op basis van een uitgewerkt correctiemodel en legt de gecorrigeerde examens voor aan de kerndocent. Bij een verschil van mening tussen beiden, beslist de examencommissie.

Het panel beoordeelt deze werkwijze, waarbij de opleiding een zo groot mogelijke objectiviteit in de beoordeling nastreeft, als positief.

### *Objectiviteit van beoordeling eindwerkstuk*

De studiebegeleider begeleidt de student bij het tot stand brengen van het afstudeerwerkstuk. Bij het afstuderen betreft de opleiding zowel interne als externe examinatoren. De rol van interne examiner kan worden vervuld door een kerndocent, door een docent of door een specialist uit het beroepenveld, die door de business school hiervoor wordt gevraagd. De externe examiner is in het geheel niet verbonden aan de business school en kent de student niet. De externe examiner is aangewezen door de business school als onafhankelijke deskundige die onderzoekt of hij zich in het oordeel van de interne examiner kan vinden.

De studiebegeleider bepaalt of de afstudeerpaper voldoende is uitgewerkt om ter goedkeuring te worden voorgelegd aan de interne examiner. Indien de interne examiner het afstudeerpaper goedkeurt, wordt een externe examiner aangezocht die als onafhankelijke beoordelaar het eindwerkstuk toetst aan de criteria. Als zowel de interne- als de externe examiner de scriptie met een voldoende beoordeelt, wordt de student opgeroepen voor het afstudeerexamen, dat bestaat uit de presentatie en verdediging van het afstudeerpaper voor de afstudeercommissie. Deze afstudeercommissie is samengesteld uit twee docenten, de opleidingsmanager, een externe vakexaminator en een gecommitteerde (lid van de Raad van Advies).

Bij de beoordeling van de presentatie en verdediging van het afstudeerpaper en de vorm en inhoud van het paper, wordt dezelfde beoordelingsstructuur gehanteerd als bij de praktijkopdrachten. De lat wordt echter op het hoogste (eind)niveau gelegd.

### *Nuanceren van prestaties*

Behaalde cijfers worden afgerond tot één decimaal achter de komma, een 8,4 resulteert bijvoorbeeld niet in een 8 als cijfer, maar blijft 8,4, waardoor een betere nuancering in geleverde prestaties zichtbaar wordt.

### *Herkansingen*

Herkansen is alleen mogelijk als voor een examen een onvoldoende is behaald. Elke module wordt afgesloten met een examenperiode. Indien een student het reguliere theorie-examen niet heeft gehaald, heeft deze de mogelijkheid om na een week opnieuw het examen af te leggen. Als cijfer geldt dan het laatst behaalde resultaat.

Voor herkansing van het praktijkexamen en van het afstudeerexamen worden mogelijkheden geboden aan het begin van de volgende module, respectievelijk aan het eind van het zomerreces.

Tijdens de opleiding mag een student theorie-examens en praktijkexamens meerdere keren herkansen, maar de herkansing van het afstudeerexamen is slechts eenmalig. Studenten worden slechts toegelaten tot het afstudeerexamen indien zowel de interne- als de externe examiner de paper hebben goedgekeurd. De kans op falen tijdens het afstudeerexamen wordt hierdoor geminimaliseerd. Immers, de student dient van te voren geconstateerde tekortkomingen op te lossen.

Mocht onverhoopt blijken dat de student onvoldoende in staat is de inhoud van zijn scriptie te presenteren en te verdedigen, dan wordt na een eventueel traject van coaching een tweede gelegenheid tot afstuderen geboden. De opleiding verwacht niet dat dit zal voorkomen, omdat de kandidaten tijdens de vijfde en zesde praktijkopdracht al worden getoetst op het niveau van de eindkwalificaties van de opleiding. Onvoldoende gekwalificeerdheid wordt dan dus al geconstateerd en beantwoord met remediërende acties.

#### *Diplomanormen*

Elke module moet de student met een voldoende afronden, waarbij zowel het schriftelijke theorie-examen als het praktijkexamen beide met een voldoende moeten zijn beoordeeld. Tevens dient het afstudeerexamen met een voldoende te zijn afgerond om in aanmerking te komen voor het diploma.

#### *Klacht, bezwaar en beroep*

De opleiding heeft in haar Onderwijs- en Examenregeling een adequate passage met betrekking tot klachten en bezwaren over examens opgenomen. Hierin is ook voorzien in een mogelijkheid tot beroep bij een onafhankelijke Commissie van Beroep.

De volledige Onderwijs- en Examenregeling van de opleiding Customer Management is ten behoeve van studenten gepubliceerd in de virtuele aula (online leeromgeving) van de opleiding.

#### **Examencommissie**

Tijdens de audit stelde het panel vast dat de opleiding een examencommissie had ingericht die qua samenstelling niet voldeed aan de eisen die de recent ingevoerde Wet Versterking Besturing stelt. De opleiding heeft de opmerkingen die het panel hierover maakte ter harte genomen en inmiddels een examencommissie samengesteld die bestaat uit een extern voorzitter en twee docentleden. Twee leden zijn vast benoemd, het derde lid wisselt afhankelijk van het module-examen dat binnen de examencommissie aan de orde is. De nieuw ingestelde examencommissie functioneert onafhankelijk van het management van de opleiding.

De examencommissie draagt per module zorg voor een verslaglegging over haar activiteiten en het gerealiseerd niveau en rapporteert hierover aan de programmadirecteur. De examencommissie bewaakt bovendien het gerealiseerd eindniveau, door de opgeleverde eindwerkstukken stelselmatig te toetsen aan de eindkwalificaties van de opleiding. Het panel is positief over de wijzigingen die PBS in de structuur en functie van de examencommissie heeft doorgevoerd.

Over het geheel genomen, is het panel van oordeel dat de opleiding met betrekking tot het toetsen en beoordelen voldoende condities heeft geschapen om ervoor te zorgen dat met de beoordelingen, toetsingen en examens adequaat getoetst wordt of de studenten de leerdoelen van (onderdelen van) het programma hebben gerealiseerd. De beoordelingskaders zijn helder en adequaat, maar met betrekking tot het te realiseren eindniveau dient de opleiding de aangelegde criteria voor het eindwerkstuk strikter te hanteren dan zij bij de praktijkopdrachten, die het panel heeft ingezien, heeft gedaan.

### 3. Inzet van personeel

#### Facet 3.1. Eisen HBO

- **Het onderwijs wordt voor een belangrijk deel verzorgd door personeel dat een verbinding legt tussen de opleiding en de beroepspraktijk**

#### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

Docenten van de hbo masteropleiding Customer Management beschikken zonder uitzondering over ruime en relevante praktijkervaring en een substantieel deel van hen is – naast hun onderwijsactiviteiten – nog dagelijks actief in de beroepspraktijk, zo blijkt uit de CV's die de opleiding aan het panel ter inzage heeft gegeven, alsook uit het gesprek dat tijdens de audit met een selectie van de docenten is gevoerd.

De docenten van de opleiding, waarvan twee van Angelsaksische afkomst, zijn ofwel hoogleraren met een praktische oriëntatie, ofwel uit de beroepspraktijk afkomstige docenten.

Ook werd duidelijk dat – in lijn met het didactisch concept van de opleiding, waarin interactie met de beroepspraktijk leidend is – docenten in hun onderwijs een directe relatie leggen tot de (eigen) beroepspraktijk en het eigen netwerk, dat in veel gevallen internationaal is georiënteerd. In het gesprek tijdens de audit met de studenten van de opleiding werd dit beeld bevestigd.

#### Freelance professionals

De opleiding (PBS) werkt voor de uitvoering van onderwijsgevende taken vrijwel uitsluitend met freelance professionals. Deze freelance professionals worden aangezocht op hun credentials, het voor een master vereiste opleidingsniveau, maar vooral ook op basis van hun praktijkervaring in het beroepenveld van de Customer Manager of de praktijk van het vak dat door hen verzorgd wordt. Voorbeelden van deze ervaring zijn: Client Service Director Loyalty Intelligence bij een marktonderzoekbureau, hoofd afdeling kijk- en luisteronderzoek NOS, CEO van het Customer Operations Performance Center (COPC) Europe in Londen, Directeur Operations Essent, Hoofd Consumptief Krediet Postbank, Controller en Financieel Directeur bij verschillende commerciële bedrijven, Commercieel Manager TPG Post, Interim-manager, Senior Consultant Customer Contactcenters Atos Origin en Manager ICT van de Telegraaf Groep.

De borging dat docenten in hun onderwijs ook daadwerkelijk de verbinding leggen met de beroepspraktijk, gebeurt doordat de opleidingsdirecteur zelf ieder college bijwoont en naar aanleiding van haar observaties kan bijsturen. Bovendien wordt ieder college door de studenten geëvalueerd. De relatie die de docent met de beroepspraktijk weet te leggen, is onderwerp van evaluatie.

#### Studenten over werkveldkennis docenten

Uit het gesprek met de studenten, is het panel gebleken dat de studenten zeer te spreken zijn over de wijze waarop de docenten een verbinding leggen, vaak door middel van aansprekende praktijkvoorbeelden, met de beroepspraktijk.

Op grond van deze bevindingen, stelt het panel vast dat het opleidingsprogramma wordt uitgevoerd door docenten die in hoge mate in staat zijn een verbinding te leggen tussen de (eigen) beroepspraktijk en hun colleges. Bovendien stelt het panel vast dat docenten dit ook daadwerkelijk doen.

### Facet 3.2. Kwantiteit personeel

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Er wordt voldoende personeel ingezet om de opleiding met de gewenste kwaliteit te verzorgen</b></li></ul> |
|--|

#### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

Philipse Business School heeft capaciteit ter beschikking gesteld om het curriculum van de opleiding te ontwikkelen. In oktober 2007 is gestart met de eerste module. Het lesmateriaal voor deze module is voor de start van de module ontwikkeld. Vervolgens zijn volgtijdelijk de overige modules ontwikkeld en gegeven.

De huidige leergang (start september 2009) wordt verzorgd door meerdere hoogleraren en meer dan 25 docenten die allen in het relevante beroepenveld werkzaam zijn.

Aangezien Philipse Business School voor de opleiding Customer Management werkt met freelance docenten, kan zij beschikken over een pool van onderwijsgevendenden. De in te zetten docentencapaciteit is lastig in FTE's uit te drukken omdat er geen sprake is van dienstverbanden. De in te huren capaciteit wordt bepaald door het aantal studenten dat per module instroomt. Uitgangspunt daarbij is dat de groepsgrootte is gemaximeerd op 20 studenten. Komt het aantal studenten daarboven, dan wordt een nieuwe groep geformeerd en daarmee ook de docentcapaciteit uitgebreid met de voorhanden docenten uit de pool.

#### Betrokkenheid docenten

Freelance betrokkenheid van docenten bij de opleiding, waarvan sommigen voor een zeer geringe taakomvang, brengt het risico met zich mee dat continuïteit en samenhang in het programma door een te beperkt aantal docenten wordt gedragen. Uit het gesprek met de docenten is het panel dan ook gebleken, dat niet alle docenten in voldoende mate zich gebonden voelden aan het gehele opleidingsprogramma. Om dit te ondervangen, vergt afstemming, structurele vormen van overleg en cohesie bevorderende activiteiten. In het gesprek dat het panel heeft gevoerd met het management, wordt dit door de opleiding onderkent. Als gevolg hiervan heeft de opleiding naast de jaarlijkse docentendag gedurende het jaar nog twee docentenbijeenkomsten gepland, waarin centraal staan: afstemming over het niveau van de opleiding, overzicht over en samenhang in de totale opleiding, en de inhoud en colleges van de verschillende modules. Het panel vindt dit een goede eerste stap op weg naar een sterkere samenhang in het docentencorps.

#### Capaciteit begeleiding praktijkopdrachten

Voor de begeleiding van de praktijkopdrachten en de afstudeeropdrachten, en voor het ontwikkelen en nakijken van examens stelt PBS voldoende capaciteit ter beschikking, zo is het panel gebleken.

Tijdens de uitwerking van iedere, per module op te leveren, praktijkopdracht kunnen studenten via e-mail adviesvragen aan de kerndocent stellen. Ook kan vakdocenten tijdens colleges of via e-mail om advies gevraagd worden. In het algemeen wordt uitgegaan van 2 uur begeleiding per student per praktijkopdracht. Daarnaast worden studenten per module begeleid door een kerndocent.

#### Capaciteit afstudeerbegeleiding

Studenten worden bij het maken van de afstudeeropdracht ondersteund en begeleid door docenten. Daarvoor stelt PBS op verschillende manieren docentcapaciteit beschikbaar:

- een college waarin studenten worden geïnformeerd over de doelen van de afstudeeropdracht, het opstellen en goedkeuren van het 'voorstel afstudeeropdracht', de omvang, de wijze van uitwerken, de begeleiding en beoordeling e.d.;

- indien nodig ontvangt de student ondersteuning door de kerndocent MPLV/AO bij het formuleren van een juiste afstudeeropdracht binnen de organisatie waar de student werkzaam is;
- iedere student heeft recht op ca. 10 uur individuele begeleiding door de toegewezen studiebegeleider bij de uitwerking van de afstudeeropdracht;
- ook kunnen vakdocenten op initiatief van de studenten worden benaderd met specifieke vragen.

### **Capaciteit ondersteuning**

De administratieve en organisatorische ondersteuning omvat de volgende activiteiten, die door de programmadirecteur en de opleidingsmanager, met ondersteuning van het secretariaat van Philipse Business School worden uitgevoerd:

- planning van colleges en theorie- en praktijkexamens, inclusief herkansingen en inhaalexamens
- organisatie van de praktijkexamens en het samenstellen en informeren van de examencommissie
- nakijken van schriftelijke theorie examens opgesteld door de kerndocenten en vastgesteld door de examencommissie
- organisatie van de afstudeerexamens en het samenstellen en informeren van de afstudeercommissie
- archivering van de verslagen van de examen- en de afstudeercommissie
- uitreiken en archiveren van certificaten en diploma's
- inhoudelijke samenstelling modules vaststellen in overleg met kerndocenten
- uitnodigen en informeren kerndocenten en docenten
- planning en organisatie van de studiereizen
- aanwezigheid programma directeur bij colleges en studiereizen
- archivering van een portfolio beroepsproducten per student, inclusief reisverslagen en zorgdragen voor het studentvolgsysteem
- studievoortgangsgesprekken voeren en administreren in de portfolio's van de studenten
- de organisatie , voorbereiding, verslaglegging en follow up van de jaarlijkse docenten dag, de jaarlijkse bijeenkomst van de Raad van Advies en de twee jaarlijkse docentbijeenkomsten, als onderdelen van het Kwaliteitszorgplan
- zorgdragen voor en archivering van de diverse evaluaties in het kader van het Kwaliteitszorgplan, te weten onder andere de evaluaties van colleges (door docenten en studenten), de modules, de studiereizen en de (afstudeer-)begeleiding
- de organisatie van de online leeromgeving, dat wil zeggen zorgdragen voor tijdige informatievoorziening richting studenten, het faciliteren van toegang tot digitale bibliotheken en het stimuleren van kennisuitwisseling en discussies tussen studenten en docenten en studenten
- zorgdragen voor tijdige informatie over de inhoud van modules, de planning van de colleges, de docenten, de voorgeschreven en aanbevolen literatuur e.d.

De opleiding is in de leergang 2007-2009 ontwikkeld. Vergeleken met 2007-2009, zal in de huidige leergang 2009-2011, doordat minder ontwikkelcapaciteit nodig is, de capaciteit voor ondersteuning lager zijn. Philipse Business School gaat uit van een benodigde capaciteit van ca. 0,9 FTE per jaar voor de huidige leergang.

Philipse Business School is, zo is het panel gebleken, voornemens de capaciteit die nodig is voor het continueren van de opleiding blijvend ter beschikking te stellen en – waar nodig – uit te breiden.

**Oordeel studenten**

De programmadirecteur is bij de colleges aanwezig en zorgt onder andere voor het afnemen van de evaluaties onder de studenten; ook de beschikbaarheid van de docenten wordt geëvalueerd. Daaruit blijkt dat studenten tevreden zijn over de toegankelijkheid en het commitment van de docenten, zowel tijdens, voorafgaand aan (via email) als na afloop van de colleges.

Tijdens de audit heeft het panel derhalve kunnen vaststellen dat PBS voldoende personeel inzet om de opleiding met de gewenste kwaliteit uit te voeren.



### Facet 3.3. Kwaliteit personeel

- **Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma**

#### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

Docenten zijn geselecteerd op ervaring in het vakgebied, op hun didactische vaardigheden en hun opleidingsachtergrond.

Zoals onder 3.1 en 3.2 al aangegeven, wordt de opleiding verzorgd door een docentencorps dat bestaat uit 5 hoogleraren, 5 gepromoveerden en 9 docenten met een academische opleiding.

Twee docenten zijn bezig met een promotietraject. De overige docenten hebben opleidingen op hbo-, post-hbo en/of hbo masterniveau.

Allen onderhouden een relatie met het relevante werkveld en 7 docenten hebben daarnaast nog een directe verbinding met de actuele wetenschap.

Uit de CV's van de docenten, en het tijdens de audit met een selectie van docenten gevoerde gesprek, is het panel gebleken dat de docenten voldoende geschoold zijn om hun discipline op masterniveau te kunnen onderwijzen.

Zij beschikken allen over ruime ervaring en over kennis en kunde die het bachelorniveau ruimschoots overstijgen. De docenten behoren in het algemeen tot de directies of het hogere management van de organisaties waarin zij werkzaam zijn.

Velen van hen zijn actief als gastspreker op relevante seminars en congressen en/of zijn auteur van vakboeken en artikelen in vakbladen. Tevens zijn diverse docenten actief binnen relevante beroepsverenigingen en instellingen in de sector, zoals bijvoorbeeld de Vereniging Contactcenters Nederland (VCN), de WerkGeversvereniging voor facilitaire Call Centers (WGCC), het Nationale Contactcenter Benchmark Platform (NCCBP) en de CRM Association Nederland, of zijn lid van bijvoorbeeld de Jury voor de Jaarlijkse Nationale Contactcenter Awards en de Jury voor de Jaarlijkse CRM Awards.

Diverse docenten zijn bekroond voor hun werkzaamheden, onder andere door de Dutch Dialogue Marketing Association (DDMA) als Direct Marketeer van het Jaar, door het Nederlands Centrum voor Directeuren (NCD), voor excellent ondernemerschap en door de CRM Association Nederland met een CRM Award.

De docenten zijn door hun jarenlange praktijkervaring, de posities die zij in het bedrijfsleven innemen en de vaak vele nevenactiviteiten in relevante vakverenigingen e.d. in staat om de 'state of the art' binnen hun vakgebied te brengen. Tijdens de audit wordt dit door de studenten bevestigd.

De docenten zijn in staat om complexe vraagstukken te doorzien, wetenschappelijke en andere ontwikkelingen in het vakgebied te volgen en te beoordelen, en studenten op een didactisch verantwoorde wijze vakinhoudelijk op te leiden.

#### Ondersteuning van docenten

Door de opleiding, met name door de opleidingsmanager, wordt op verschillende manieren aan (nieuwe) docenten ondersteuning geboden, om een kwalitatief verantwoorde uitvoering van het onderwijs te borgen:

- Elke kerndocent ontvangt een Handleiding Kerndocent instructie waarin de rol van de kerndocent wordt beschreven, zoals het verzorgen van een introductiebijeenkomst, het eventueel verzorgen van enkele gastcolleges, het beoordelen van onderzoeksvorstellen en het begeleiden van studenten bij de uitwerking van de praktijkopdrachten en ten slotte de rol bij het afnemen van de theorie examens en de praktijkexamens. Tevens worden in de instructie de onderwerpen die in de module worden behandeld met elkaar in verband gebracht en wordt de onderlinge samenhang beschreven.

De structuur van de colleges wordt verduidelijkt, dat wil zeggen de indeling en plaatsbepaling van het onderwerp binnen de module, gevolgd door de inhoudelijke en praktische behandeling van het onderwerp en de te behandelen casuïstiek.

Er wordt ingegaan op didactische aspecten van het college, zoals het inventariseren van leerdoelen, het bevorderen van interacties aan de hand van voorbeelden en oefeningen, het samenvatten van de inhoud van het college, het doen van aanbevelingen ten aanzien van relevante bronnen en literatuur en het inventariseren van de gerealiseerde leerdoelen. Ten slotte worden praktische zaken vermeld zoals het te gebruiken format voor slides en de aanwezige faciliteiten;

- Elke docent ontvangt een Handleiding Docentinstructie. In deze handleiding worden de onderwerpen die in de module worden behandeld met elkaar in verband gebracht en wordt de onderlinge samenhang beschreven, zodat de docent het collegeonderwerp ook in het juiste perspectief weet te plaatsen en duidelijk weet wat van hem of haar verwacht wordt. Voor het overige is deze handleiding vergelijkbaar met de Handleiding Kerndocentinstructie die hierboven is beschreven;
- Elke docent ontvangt een beschrijving van de inhoud van het college en kopieën van de voorgeschreven literatuur en readers, evenals een lijst met namen van de studenten, hun functies en de organisaties waarin zij werkzaam zijn;
- Examinatoren ontvangen een uitgebreide 'Handleiding Instructie Beoordelen Groei in Competenties voor Assessoren', waarin onder meer de diverse beoordelingscriteria en niveaus van beoordeling beschreven worden.

Het panel heeft de hierboven genoemde documenten alle ingezien en beoordeelt deze als helder, instructief en voldoende ondersteunend voor de uitoefening van het docentschap bij PBS.

### **Professionalisering docenten**

Professionalisering beschouwt Philipse Business School als de verantwoordelijkheid van iedere individuele docent. Op zichzelf niet vreemd, omdat alle docenten zelfstandige ondernemers zijn, die voor eigen rekening en risico hun werkzaamheden uitvoeren.

Indien uit de evaluaties van zowel de programmadirecteur als de studenten blijkt dat een docent op dit punt niet voldoet, wordt deze docent door PBS niet opnieuw ingezet.

### **Evaluatie/functionerings-/beoordelingsgesprekken met docenten**

Op initiatief van de programmadirecteur en/of de docenten vinden, als de studentenevaluaties daartoe aanleiding geven, zogenaamde Resultaat- en Ontwikkelingsgesprekken plaats. De evaluaties door de studenten en de daaraan gekoppelde R&O-gesprekken kunnen tot gevolg hebben dat docenten niet opnieuw worden uitgenodigd om voor Philipse Business School onderwijs te verzorgen.

### **Oordeel studenten**

Na elk college wordt de docent door de studenten en de programmadirecteur geëvalueerd. De colleges worden dan op de volgende aspecten beoordeeld:

- De actualiteit van de inhoud van het college en het ambitieniveau
- De duidelijkheid van de inhoud
- Het optreden van de docent (mate van interactie, spraak en stimulans)

Deze aspecten worden door de studenten beoordeeld op een schaal van 1 (zeer slecht) tot 5 (uitmuntend). Het streefniveau is een gemiddelde score per les van 4 of hoger op alle aspecten. Uit de evaluatieresultaten die het panel heeft ingezien, blijkt dat het streefniveau nagenoeg altijd wordt behaald.

Het panel stelt derhalve vast dat het personeel gekwalificeerd is voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

## 4. Voorzieningen

### Facet 4.1. Materiële voorzieningen

- Huisvesting en materiële voorzieningen zijn toereikend om het programma te realiseren

#### **Oordeel: voldoende**

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

De colleges voor de masteropleiding Customer Management worden gegeven in Bilderberg Hotel 't Kerckebosch te Zeist. Op deze locatie vond ook de audit plaats. De gekozen locatie is centraal gelegen in een rustige omgeving. Studenten kunnen op de locatie lunchen, dineren en overnachten. De vergaderzalen zijn goed geschikt voor de colleges. Lesmaterialen zoals laptop, beamer en flip-over zijn aanwezig. Ook hebben de studenten op de locatie toegang tot het internet.

#### **Virtuele aula**

De online-leeromgeving van de opleiding bestaat uit de zogenaamde 'virtuele aula'. Via deze website hebben studenten toegang tot de collegeroosters, de beschrijvingen van de modules, diverse handleidingen (zoals de Handleiding 'MPLV', 'Praktijkopdracht en Afstudeeropdracht', 'Organisatie van de Opleiding', 'Programma van de Opleiding', 'Colleges, Begeleiding en Examinering' e.d.), de onderwijs- en examenregeling, readers met artikelen, PowerPoint presentaties van de colleges, informatie over roosterwijzigingen, informatie over de studiereizen e.d. Ook bevat de aula CV's van docenten en studiemateriaal, zoals cases en specifieke artikelen, die door de docenten worden gebruikt. De aula bevat tevens relevante artikelen met betrekking tot ontwikkelingen in het vakgebied. Deze worden door de opleiding en ook door studenten in de aula geplaatst. Ook zijn in de aula de CV's van studenten, tips en reisverslagen opgenomen.

#### **Bibliotheek/mediatheekvoorziening**

Naar aanleiding van opmerkingen door het auditteam, zal de opleiding via de virtuele aula met ingang van het studiejaar 2010-2011 van de leergang 2009-2011 de studenten toegang bieden tot een digitale bibliotheek. De opleiding oriënteert zich momenteel nog op diverse aanbieders, waaronder Infotrieve en British Library.

Ook gaat de opleiding over tot plaatsing van artikelen van het Klantinteractie Kenniscentrum. Philipse Business School is founding partner van dit kennisplatform. Op het Kenniscentrum worden regelmatig abstracts van relevante artikelen over customer management geplaatst. Met het Kenniscentrum is afgesproken dat deze abstracts ook in de virtuele aula van de opleiding geplaatst zullen worden.

Op grond van deze bevindingen komt het panel tot de conclusie dat de huisvesting en de materiële voorzieningen toereikend zijn om de opleiding met voldoende kwaliteit te kunnen uitvoeren.

## Facet 4.2. Studiebegeleiding

- **De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten zijn adequaat met het oog op de studievoortgang**
- **De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten sluiten aan bij de behoefte van studenten**

### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

### Studievoortgang

Studievoortgang en leerproces van de student komen elke module aan de orde. Tijdens de colleges methodologie, projectmanagement, leiderschap en verandermanagement (MPLV), en ook bij de uitwerking en presentatie van de praktijkopdrachten, wordt onder andere ingegaan op het persoonlijke leerproces, de leerdoelen en de wijze(n) waarop deze bereikt kunnen worden. Als de studieresultaten daartoe aanleiding geven, blijkt uit de door de opleiding geregistreerde gegevens in het studentvolgsysteem, vinden er één op één gesprekken plaats tussen studenten en de kerndocent van de module en/of de kerndocent MPLV/AO (Afstudeeropdracht). Het initiatief hiertoe kan zowel door de kerndocent als door de student worden genomen.

Bij de uitwerking van de verschillende praktijkopdrachten wordt studenten gevraagd om hun reflectie op de uitwerking van de opdracht te beschrijven. In de feedback op de praktijkopdracht wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het leerproces, zoals dat uit de reflectie, en de daaraan voorafgaande reflectie(s), afgeleid kan worden. In de feedback worden eerdere beoordelingen van de prestaties van de student meegenomen. Beoordelingen en reflecties maken deel uit van het door de student samen te stellen portfolio.

### Begeleiding bij praktijkopdrachten en afstudeeropdracht

De colleges MPLV, en de individuele begeleiding bij de uitwerking van de praktijkopdrachten (2 uur per student beschikbaar per opdracht) en de afstudeeropdracht (10 uur), zijn voldoende om de studievoortgang op deze studieonderdelen te bevorderen, zo is gebleken uit het met de studenten van de opleiding gevoerde gesprek tijdens de audit.

### Portfolio's

Met ingang van september 2010 zal de opleiding reguliere studievoortgangsgesprekken met de studenten houden. In een separate notitie heeft zij aangegeven dat na elke twee modules met iedere student een studievoortgangsgesprek gevoerd zal worden. Van elke student wordt een portfolio bijgehouden van examens, beoordelingen, onderzoeksvoorstellen, papers, reisverslagen en andere beroepsproducten, zoals bijvoorbeeld afgeronde gedeeltes van de afstudeeropdracht.

De gesprekken vinden plaats aan de hand van het portfolio van de student en beogen gericht de vorderingen die de student maakt te bespreken, te bewaken en te beoordelen. Ook tijdens de uitwerking van de afstudeeropdracht vindt een studievoortgangsgesprek plaats, halverwege de periode die de student voor de uitwerking heeft gepland. Gemiddeld vinden deze gesprekken, in verband met de modulaire instroom, ca. 3-4 keer per jaar met de studenten plaats.

Tijdens de gehele opleiding wordt gemiddeld vier uur per student besteed aan de studievoortgangsgesprekken, die door de directie van de school met de studenten worden gevoerd. Indien nodig worden tussendoor extra voortgangsgesprekken gepland. Verslagen van de gesprekken worden aan het portfolio toegevoegd.

De vorderingen van de student worden afgezet tegen de beoogde competenties die voor de verschillende modules zijn gedefinieerd. Het gespreksverslag bevat een overzicht van competenties die extra aandacht behoeven en van de wijze(n) waarop bijvoorbeeld door extra literatuuronderzoek of speciale aandacht voor onderdelen van de praktijkopdrachten of verwijzingen naar docenten e.d. het niveau verbeterd kan worden. Ook de planning van de studie is in principe onderwerp van de gesprekken, om de voortgang van de studie te borgen.

### **Toegankelijkheid van docenten en organisatie**

Studenten kunnen voor vragen te allen tijde contact opnemen met docenten, de opleidingsmanager, kerndocenten en de programmadirecteur om een afspraak met hen in te plannen. Studenten bevestigen deze korte lijnen en goede toegankelijkheid van zowel docenten als directie.

### **Informatievoorziening**

Beschrijvingen van de opleiding, van de inhoud van de modules en de colleges, en handleidingen over de praktijkopdracht, de afstudeeropdracht, de organisatie van de opleiding, de colleges, de begeleiding en toetsing e.d. zijn beschikbaar voor studenten via de virtuele aula. Evenals de Opleiding- en Examenregeling, informatie over de docenten en handleidingen voor docenten en assessoren.

Op grond van deze bevindingen komt het panel tot de conclusie dat de opleiding zowel de studiebegeleiding als de informatievoorziening adequaat heeft georganiseerd.

## 5. Interne kwaliteitszorg

### Facet 5.1. Evaluatie resultaten/systematische aanpak

- De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen

#### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

Philipse Business School voert een actief kwaliteitsbeleid. De opleiding illustreert de effectiviteit van het door PBS gevoerde kwaliteitsbeleid met een aantal, op kwaliteit gebaseerde, externe erkenningen:

- Philipse Business School is een door het Ministerie van OC&W erkend opleidingsinstituut
- Philipse Business School is erkend door het Nederlandse accreditatieorgaan voor commerciële trainingsbureaus CEDEO, met een rating voor de kwaliteit van de cursussen en de prestaties van 95,2%. De drempel voor erkenning is 80%
- Philipse Business School is speciaal erkend om EVC procedures (procedures voor Elders Verworven Competenties) te mogen uitvoeren en vrijstellingen voor aspirant studenten te mogen vaststellen voor de mbo-opleidingen
- De European Master of Customer Contactcenter Management is in 2007 gecertificeerd voor de studiejaren 2007-2009 door de Pan-European Education and Assessment Committee (PEEAC), het accreditatie orgaan van de FEDMA. De opleiding is inmiddels opnieuw door de PEEAC gecertificeerd voor de studiejaren 2009-2011. Deze certificering geschiedt op basis van tweejarige assessments van de opleiding door de PEEAC. Bij de accreditatie door de FEDMA wordt de opleiding getoetst op onderwerpen die een directe relatie hebben met de kwaliteitszorg (zie ook Deel 1, hoofdstuk 3 Karakteristiek van de Opleiding).

#### Interne evaluatiecyclus

Naast dit externe assessment, vinden ook interne assessments plaats. De instelling heeft haar kwaliteitszorgsysteem beschreven in een Kwaliteitszorgplan. In dit Kwaliteitszorgplan wordt de Plan-Do-Check-Act cyclus gestructureerd door aan te geven:

- Wie betrokken zijn bij de kwaliteitszorg
- Wat hun taken zijn met betrekking tot kwaliteitszorg
- Op welke wijze en wanneer de kwaliteit van de dienstverlening gemeten wordt
- Welke doelwaarden er vastgesteld zijn
- Op welke wijze wordt omgegaan met de resultaten

De programmadirecteur is eindverantwoordelijk voor het kwaliteitsmanagement van de opleiding. Zij speelt een actieve rol in de kwaliteitsbewaking van het onderwijs door op de locatie zelf bij de colleges aanwezig te zijn en zorg te dragen voor schriftelijke en mondelinge evaluaties van alle colleges. Dit gebeurt standaard met behulp van een evaluatieformulier.

De programmadirecteur is op deze wijze een direct aanspreekpunt voor studenten, docenten, kerndocenten en examinatoren als het gaat om huishoudelijke, operationele en andere (kwaliteits)aspecten van de opleiding. Zoals onder 3.3 al vermeld, vinden op initiatief van de programmadirecteur en/of de docenten Resultaat- en Ontwikkelingsgesprekken plaats.

De evaluaties van de studenten vormen daarbij het uitgangspunt. De evaluatieresultaten kunnen tot gevolg hebben dat docenten niet opnieuw worden uitgenodigd om voor PBS onderwijs te verzorgen. Soms wordt op grond van de evaluaties de inhoud van de colleges of de voorgeschreven literatuur aangepast.

### **Evaluatiematrix**

In het Kwaliteitszorgplan heeft PBS een matrix opgenomen met alle interne evaluaties die de instelling, c.q. de opleiding uitvoert. Deze matrix vermeldt het moment van evaluatie, de doelgroep, de onderwerpen en facetten uit het NVAO-kader waarop de betreffende evaluatie betrekking heeft, de streefnorm, de frequentie waarmee wordt geëvalueerd, wie voor de meting en rapportage verantwoordelijk is en aan wie de resultaten worden gerapporteerd.

De programmadirecteur is verantwoordelijk voor de archivering van de evaluaties en voor het (laten)opstellen van een actie-, c.q. verbeterplan, indien de resultaten onder de gestelde norm blijven (minimaal 4 op een vijfpuntschaal). Het actieplan wordt in samenwerking met de kerndocent(en) en de opleidingsmanager opgesteld en uitgevoerd.

Ook de terugkoppeling van de evaluaties en actieplannen aan studenten, medewerkers en de Raad van Advies geschiedt door de programmadirecteur.

De opgestelde evaluatiematrix toont, zo is het panel gebleken, een sluitende PDCA-cyclus die door de opleiding ook consequent wordt doorlopen.

## Facet 5.2. Maatregelen tot verbetering

- **De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de streefdoelen**

### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

De evaluaties en de mogelijke verbeteracties die op basis daarvan zijn gedefinieerd, worden samengevat in het Jaarrapport Kwaliteitszorg. Dit jaarrapport werd ten tijde van de audit opgesteld. Via dit jaarrapport vindt terugkoppeling plaats aan alle betrokkenen. De meest recente maatregelen die de opleiding voorafgaand aan de audit had genomen, waren:

- de verbreding van het opleidingsprofiel met bijbehorende validatie door het werkveld;
- de inrichting van een Raad van Advies;
- de inhoudelijke aanpassing van modules aan het aangepaste opleidingsprofiel;
- aanpassing van docent- en kerndocent instructies zodat bij hen meer inzicht in en betrokkenheid bij het totale curriculum wordt verkregen;
- het aanpassen van de handleidingen en de overige studie-informatie voor studenten, in relatie tot de verbreding van het opleidingsprofiel en de gewijzigde competenties.

### Verbetermaatregelen naar aanleiding van audit

Tijdens de audit heeft het panel in de terugkoppeling naar de opleiding een aantal verbeterpunten aangegeven. De wijze waarop de opleiding deze verbeterpunten in korte tijd heeft opgepakt en vertaald in concrete maatregelen, toont naar het oordeel van het panel dat de opleiding in staat is gesignaleerde onvolkomenheden snel en adequaat te ondervangen.

Naar aanleiding van de bemerkingen van het panel, heeft de opleiding:

- de online leeromgeving beter in haar onderwijs verankerd;
- de onderzoekslijn nader gepreciseerd;
- studievoorgangsgesprekken ingevoerd, teneinde de competentieontwikkeling van studenten beter te kunnen sturen en volgen;
- de toelatingseisen aangescherpt;
- de samenstelling en rol van examencommissie en afstudeercommissie herzien.

### Studenten en docenten over kwaliteitscultuur

Zowel uit het gesprek met de studenten als uit het gesprek met de docenten is het auditteam gebleken dat de opleiding snel en adequaat reageert op onvoldoende evaluatie-uitkomsten. Studenten refereerden concreet aan het tussentijds vervangen van een enkele docent die onder de maat (lager dan een 4 of de vijfpuntschaal) scoorde. Het aantal klachten was overigens minimaal.

Op grond van deze bevindingen, is het panel van oordeel dat de opleiding uitkomsten van evaluaties gebruikt om aantoonbare maatregelen te nemen die bijdragen aan het bereiken van de streefdoelen.



### Facet 5.3. Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld

- **Bij de interne kwaliteitszorg zijn medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken**

#### **Oordeel: voldoende**

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

Op basis van het Kwaliteitszorgplan van PBS en de daarin opgenomen evaluatiematrix, stelt het panel vast dat alle stakeholders betrokken zijn bij de evaluaties van de opleiding.

#### *Studenten*

Via schriftelijke (per college) en mondelinge (per module) evaluaties hebben studenten invloed op de kwaliteit van de opleiding. Ook worden exit-interviews gehouden met studiestakers. Studentenevaluaties kunnen aanleiding zijn voor Resultaat- en Ontwikkelingsgesprekken met docenten of aanpassingen in inhoud of organisatie van het programma.

#### *Medewerkers*

Docenten, kerndocenten, de opleidingsmanager en de programmadirecteur verzorgen gezamenlijk het primaire proces. Elk van hen kan suggesties ter verbetering van het programma doen aan de programmadirecteur. Uiteraard kan ook de programmadirecteur initiatieven ter verbetering ondernemen, en in samenwerking met de opleidingsmanagers, kerndocenten en docenten deze verbeteringen realiseren.

#### *Alumni*

Op het moment van visitatie, kent de opleiding nog geen alumni. Wanneer de eerste studenten afstuderen (naar verwachting eind 2010) zullen zij elk jaar bevroegd worden over de noodzaak van beheersing, en het gewenste niveau van beheersing, van de gespecificeerde eindkwalificaties, en of de gedefinieerde (kern)competenties al dan niet uitbreiding of aanpassing behoeven.

#### *Afnemend beroepenveld*

Op meerdere wijzen is het afnemend beroepenveld van invloed op de kwaliteit van de opleiding. Deze invloed vloeit voort uit het optreden van beroepsbeoefenaren als docenten, de (mede) beoordeling van afstudeeropdrachten door vertegenwoordigers uit het beroepenveld, deelname aan de jaarlijkse docentendag en de aangestelde Raad van Advies van de hbo-master Customer Management.

De Raad van Advies participeert in een jaarlijkse evaluatie van de eindkwalificaties van de opleiding en de geformuleerde en (deels) doorgevoerde actieplannen.

Daarmee stelt het panel vast dat, zoals in 5.1 al aangegeven, de opleiding beschikt over een Kwaliteitszorgplan dat voorziet in de betrokkenheid van alle relevante stakeholders bij de evaluatie van (onderdelen van) het onderwijs.

## 6. Conditie voor continuïteit

### Facet 6.1. Afstudeergarantie

- De instelling geeft studenten de garantie dat het programma volledig kan worden doorlopen

#### **Oordeel: voldoende**

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

PBS biedt een afstudeergarantie aan alle studenten voor de looptijd van vier jaar. Binnen vier jaar dient het complete programma te zijn afgerond. Dat wil zeggen dat de opleiding binnen deze termijn moet zijn afgerond anders kan de Business School niet garanderen dat afgeronde modules nog geldig zijn binnen het dan geldende curriculum.

PBS heeft in zijn algemene leveringsvoorwaarden garanties opgenomen voor de nakoming van de levering. De OER (Onderwijs- en Examenregeling) bepaalt een vierjarige geldigheid van de examenuitslagen.

## Facet 6.2. Investeringsen

- **De voorziene investeringen zijn toereikend om de opleiding (inclusief voorzieningen) tot stand te brengen.**

### **Oordeel: voldoende**

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

Om de opleiding te realiseren heeft PBS geïnvesteerd in ontwikkeling, voorzieningen, management, (scholing van) docenten, de digitale leeromgeving en de marketing. Met deze investeringen is een bedrag van in totaal € 165.000,- gemoeid.

PBS heeft haar financiële gegevens (exploitatiebegroting en een door een accountant opgestelde verlies- en winstrekening) over het boekjaar 2009 vertrouwelijk inzichtelijk gemaakt aan het panel. Daaruit is een gezonde financiële situatie van de organisatie gebleken en de draagkracht om de exploitatie van de opleiding gedurende tenminste nog twee jaar, na de nominale studieduur, vol te houden.

### **Facet 6.3. Financiële voorzieningen**

- **De financiële voorzieningen voor de gecalculeerde negatieve resultaten zijn voldoende voor dekking van de aanloopverliezen.**

#### **Oordeel: voldoende**

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

De financiële voorzieningen voor de gecalculeerde negatieve resultaten zijn voldoende voor dekking van de aanloopverliezen, zo is het panel dat gebleken uit de door PBS overhandigde bedrijfsgegevens.

## 5. OORDEELSCHEMA

MASTER OF CUSTOMER MANAGEMENT <sup>11</sup> DEELTIJD		
Onderwerp / Facet	Oordeel	
<b>1. Doelstellingen Opleiding</b>		<b>V</b>
1.1. Domeinspecifieke eisen	V	
1.2. Niveau master	V	
1.3. Oriëntatie HBO	V	
<b>2. Programma</b>		<b>V</b>
2.1. Eisen HBO	V	
2.2. Relatie tussen doelstellingen en inhoud programma	V	
2.3. Samenhang programma	V	
2.4. Studielast	V	
2.5. Instroom	V	
2.6. Duur	Voldaan	
2.7. Afstemming tussen vormgeving en inhoud	V	
2.8. Beoordeling en toetsing	V	
<b>3. Inzet van Personeel</b>		<b>V</b>
3.1. Eisen HBO	V	
3.2. Kwantiteit personeel	V	
3.3. Kwaliteit personeel	V	
<b>4. Voorzieningen</b>		<b>V</b>
4.1. Materiële voorzieningen	V	
4.2. Studiebegeleiding	V	
<b>5. Interne Kwaliteitszorg</b>		<b>V</b>
5.1. Evaluatie resultaten/Systematische aanpak	V	
5.2. Maatregelen tot verbetering	V	
5.3. Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	V	
<b>6. Conditie voor continuïteit</b>		<b>V</b>
6.1. Afstudeergarantie	V	
6.2. Investerings	V	
6.3. Financiële Voorzieningen	V	
<b>Samenvattend oordeel</b>		<b>V</b>

Derhalve adviseert Hobéon Certificering de NVAO de hbo-master Customer Management, verzorgd door Philipse Business School in de deeltijdse variant te accrediteren als nieuwe opleiding.

<sup>11</sup> De rood gemarkeerde facetten behoren tot het Accreditatiekader bestaande opleidingen en konden worden beoordeeld, doordat de opleiding al de volledige cyclus van twee jaar had doorlopen op het moment van visitatie. Reeds beschikbare gegevens over de facetten 'Resultaat' en 'Studierendement' zijn verdisconteerd in de resp. facetten 2.8 en 2.4.



## BIJLAGE I Programma en gesprekspartners

**Programma Accreditatie-audit Philipse Business School, 11 juni 2010**

Locatie: Bilderberghotel Kerckebosch, Arnhemse Bovenweg 31, 3708 AA Zeist,  
tel. 030-6926666

Tijd / ruimte	Gesprekspartners	Auditoren	Onderwerpen
<b>Vanaf 08.30</b>	Drs. W.G. van Raaijen, voorzitter Dr. J.M.C. Schijns, vak-/ werkvelddeskundige Dr. P. Breman, vakdeskundige S. Poppes, werkvelddeskundige R. Witteman, studentdeskundige R. van der Made, secretaris	Auditteam	<i>Inloop door en ontvangst van het auditteam</i>
<b>08.45 – 09.15</b>		<i>Auditteam</i>	<i>Voorbespreking auditteam</i>
<b>09.15 – 10.15</b>	<b>Directie / Management</b> Hanny Philipse, Programmadirecteur, Anja Hulsenboom, Kerndocent Frans Plat, Opleidingsmanager	Auditteam	Kennismaking Definitieve vaststelling programma Strategisch beleid, visie en missie Marktpositie, instroom, toelating, vrijstellingen Relatie beroepenveld , Alumnibeleid Internationalisering, Lectoraat, innovatie Kwaliteitszorg Personeel en scholing Resultaten en rendementen
<b>10.30 – 11.30</b>	<b>Coördinatoren</b> Hanny Philipse, Programmadirecteur Frans Plat, Opleidingsmanager Dick Pouw, Kerndocent MPLV en AO	Auditteam	Curriculum en aanpassingen daarin Toetsen en beoordelen Instroom, toelating, vrijstellingen, EVC Praktijkcomponent, stage, afstuderen Minoren Studie(loopbaan)begeleiding Studeerbaarheid, studielast Kwaliteitszorg
<b>11.45- 12.45</b>	<b>Docenten</b> Anja Hulsenboom, Kerndocent Dick Pouw, Kerndocent Huseyin Güngör, Kerndocent Frans Plat, Kerndocent Ad Vreezen, docent Michiel van Dis, docent Arjan Hessen, docent Zanna van Dun, docent Paul van Dam , docent Frank Bruijninckx of Jan Rozendaal, docent Wout Broers, lid Raad van Advies Karen Mentink, lid Raad van Advies	Auditteam	Relatie beroepenveld Onderwijsontwikkeling / curriculum Instroom Samenhang programma Studie(loopbaan)begeleiding Toetsen en beoordelen Eindkwalificaties Praktijkcomponent, stages Internationalisering Deskundigheidsbevordering, pop's
<b>12.45 – 13.45</b>		<i>Auditteam</i>	<i>Lunch, interne terugkoppeling, verificatie</i>
<b>13.45 – 14.45</b>	<b>Studenten (beide jaren/fases en evt. opleidingscommissie vertegenwoordigd)</b> Ashna Mewasingh Cathleen Cadogan Danielle Morf Lilian Grummel Marc Boer Marijke Kolen Roland Beerens Ronald van der Meij Ruud Meijer Theo van der Wouw	Auditteam	Informatievoorziening Aansluiting vooropleiding, toelating Toetsen en beoordelen Studiebegeleiding, incl. stages en afstuderen Praktijkcomponent in de opleiding Studeerbaarheid, studielast Materiële voorzieningen Bezwaar en beroep

Tijd / ruimte	Gesprekspartners	Auditoren	Onderwerpen
<b>14.45 – 15.30</b>	<b>Examencommissie en toetscommissie</b> Hanny Philipse, voorzitter Frans Plat, secretaris Dick Pouw, lid	Auditteam	Toetsen en beoordelen Bezwaar en beroep Vrijstellingen en EVC Onderwijsontwikkeling Studeerbaarheid, studielast Gerealiseerd niveau
<b>15.45 – 16.30</b>	<b>Nader te bepalen gesprekspartners</b> (iedereen beschikbaar)	(Deel) Auditteam	Pending issues
<b>16.30-17.00</b>		<i>Auditteam</i>	<i>Intern overleg en bepaling voorlopige beoordeling</i>
<b>17.00 - 17.30</b>	Alle betrokkenen	Auditteam	Terugkoppeling voorlopige beoordeling



## BIJLAGE II Kwantitatieve gegevens van de opleiding

### Studenten

	deeltijd
Aantal studenten 2009-2010 (bij meerdere lesplaatsen hier alle lesplaatsen noemen)	
Instroom studenten	
2008	
2007	
2006	n.v.t.
Vooropleiding studenten	ho: 15% wo: 46% overig: 38%

### Docenten

Aantal aan de opleiding verbonden docenten	25
Aantal fte per variant	Allen freelance, per onderwijseenheid contractueel ingezet
Docent – student ratio per variant	Zie uitleg bij facet 3.2
Aantal docenten tevens werkzaam in beroepspraktijk	allen
Aantal docenten met een master opleiding	7
Aantal docenten gepromoveerd	7
Aantal fte in kenniskringen	n.v.t.

### Rendementsgegevens

Diplomarendement in aantallen en %	deeltijd	
	aantal	%
cohort 2007		

### Contacturen<sup>12</sup>

Definitie: aantal fysieke bijeenkomsten (contactonderwijs), exclusief online activiteiten

contacturen	deeltijd
1 <sup>e</sup> leerjaar	Gemiddeld 503
2 <sup>e</sup> leerjaar	Gemiddeld 503

<sup>12</sup> **Splitting van het aantal contacturen over het eerste en tweede studiejaar.**

Bij het verdelen van contacturen over het eerste en tweede studiejaar moet rekening gehouden worden met de module waarmee de student aan de opleiding is gestart, het moment van instroom.

Derhalve zijn er drie verdelingen van studielast en contacturen over de twee studiejaar mogelijk:

- 30 EC's in zowel het eerste als tweede jaar (bij instroom in de 1<sup>ste</sup> of 4<sup>de</sup> module)
- 32 EC's in het eerste jaar en 28 EC's in het tweede jaar (bij instroom in de 2<sup>de</sup> of 3<sup>de</sup> module)
- 28 EC's in het eerste jaar en 32 EC's in het tweede jaar (bij instroom in de 5<sup>de</sup> of 6<sup>de</sup> module)

Dit komt neer op de volgende verdelingen van het aantal contacturen over de twee studiejaar:

- 211,5 in het eerste studiejaar en 211,5 in het tweede studiejaar
- 225,5 in het eerste studiejaar en 197,5 in het tweede studiejaar
- 197,5 in het eerste studiejaar en 225,5 in het tweede studiejaar



## **BIJLAGE III Curricula Vitae en onafhankelijkheidsverklaringen auditoren**

### **Drs. W.G. (Willem) van Raaijen – lead auditor**

De heer Van Raaijen treedt veelvuldig op als voorzitter van auditpanels. Jarenlang was hij aan het Luzac College verbonden als rector, waar hij tevens voorzitter was van de landelijke examencommissie, lid van de commissie voorbereiding Tweede Fase en voorzitter van de landelijke vakgroep Nederlands. Verder bekleedde Van Raaijen een staffunctie als Manager Opleidingen & Trainingen bij de holding waartoe het Luzac College als één van de 25 werkmaatschappijen behoorde. Vóór de overstap naar Hobéon werkte hij nog als consultant public search voor de Interlace Group. Voor deze organisatie was hij werkzaam binnen de onderwijswereld, bij ministeries en gemeentes en bij organisaties die opereren op het snijvlak publiek en privaat zoals onderzoeksinstellingen en omroepen.

Bij Hobéon houdt Van Raaijen zich bezig met organisatieadvies, marktonderzoek en certificering. Van Raaijen is partner van de Hobéon Groep en eerste aanspreekpunt voor Hobéon SKO, het bedrijf dat persoonscertificering in uiteenlopende beroepsgroepen uitvoert.

### **Dr. P. (Paul) Breman – vak- en werkvelddeskundige**

De heer Breman behaalde zijn doctoraal in (organisatie)sociologie in 1982 aan de Rijksuniversiteit Leiden en zijn doctoraat in de bedrijfskunde (1998) aan Henley Management College/Brunel University in de UK. Breman is lector Organiseren van Innovatie aan de Hogeschool Utrecht en tevens senior-organisatieadviseur bij Twynstra Gudde, alwaar hij betrokken is/was bij uiteenlopende adviestrajecten, ondermeer op het gebied van strategieontwikkeling, bestuursadvisering, fusiebegeleiding, organisatiedoorlichting, organisatiestructurering en –verandering, en HR-strategie. Daarnaast is Breman als afstudeerbegeleider MSc verbonden aan de Open Universiteit, als docent aan het Instituut voor Social Studies in Paramaribo en als second supervisor Doctoral Studies aan Henley Business School UK. Ook heeft hij diverse publicaties op zijn naam staan, ondermeer op het gebied van sociale innovatie, organisatiecultuur en –ontwikkeling en competentie management.

In het verleden heeft Breman bij verschillende hogescholen accreditatietrajecten begeleid. Sinds oktober 2009 maakt Breman deel uit van diverse auditteams, met name voor de beoordeling van bedrijfskundig georiënteerde opleidingen.

### **Dr. J.M.C. (Jos) Schijns (MBA) – vak- en werkvelddeskundige**

De heer Schijns studeerde Commerciële Economie aan de school voor HEAO en vervolgens bedrijfseconomie aan de Universiteit Maastricht (UM). In 1999 promoveerde hij aan de Universiteit van Maastricht op het proefschrift *Het meten en managen van klant-organisatie relaties*. In december 2003 rondde hij zijn opleiding tot MBA succesvol ("Academic Honors") af aan Webster University. Jos Schijns was na zijn studie aan de UM als docent verbonden aan de vakgroep Management Wetenschappen, sectie Marketing en Marktonderzoek van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde (UM). In 1998 was hij daarnaast senior projectleider bij een bureau voor marktonderzoek en opiniepeiling. Momenteel is hij docent aan de Open Universiteit (OU) en programmamanager van het Cendris Research Center bij Cendris, een onderdeel van TNT Post. Hij is auteur van het boek *Relatiemarketing: stapsgewijs naar Customer Loyalty*, alsmede van de publicaties 'Het meten van Klantenloyaliteit' en 'Het planmatig ontwikkelen van een customer loyalty strategie'. Hij publiceert herhaaldelijk in vooral vakbladen alsook journals, schrijft columns en presenteert onderzoeksresultaten op congressen en seminars in binnen- en buitenland. Zijn (onderzoeks)interesses concentreren zich op: Customer media, Customer loyalty (programs), Customer satisfaction, Brand awareness, Multi-channel management en Data quality (management)

**S. (Serge) Poppes – werkvelddeskundige**

De heer Poppes studeerde telecommunicatie aan de Hogeschool van Utrecht en behaalde een graad in International Business aan Penn State University (VS) in 1994. Poppes is directeur-eigenaar van een groot aantal bedrijven in hard- en software op het gebied van telefonie ten behoeve van customer management. Hij geeft ondermeer leiding aan een voicedistributiebedrijf in telefooncentrales, aan een leverancier van high-end callcenter software voor de desktop en een investment company waarin hij participeert in een groot aantal technologiebedrijven. Serge Poppes heeft ruim twintig jaar ervaring in het werkveld van callcenters en customer management services.

**R. (Roel) Witteman, studentdeskundige**

De heer Witteman volgde na zijn middelbare school de hbo bacheloropleiding Communicatie aan de hogeschool Leiden, waarna hij instroomde in de pre-master Bedrijfscommunicatie, Cultuur en Organisatie van de Radboud Universiteit Nijmegen. Vanaf 2009 volgt Witteman de masteropleiding, waar hij in het najaar 2010 hoopt af te studeren op het onderwerp 'Het effect van buitenlandervaring op intercultureel bewustzijn en multiculturele effectiviteit'. Roel Witteman heeft daarnaast werkervaring opgedaan in de praktijk van customer management binnen verschillende commerciële organisaties.

**H.R. (Rob) van der Made - secretaris**

De heer Van der Made is als docent communicatie en Engels geruime tijd werkzaam geweest in het voortgezet onderwijs en hoger beroepsonderwijs, bij zowel bekostigde als niet-bekostigde instellingen. Aan de lerarenopleiding Utrecht is hij betrokken geweest bij de ontwikkeling van trainingen en nascholingsprogramma's voor docenten VO. Hij maakte enkele jaren een uitstap naar regionale media, waar hij o.m. het directeur/hoofdredacteurschap bekleedde van een media-/omroepbedrijf. Als onderwijsmanager heeft hij deel uitgemaakt van het management van een particuliere hogeschool en was hij die hoedanigheid ondermeer verantwoordelijk voor ontwikkeling, accreditatie en uitvoering van diverse opleidingen in het economisch domein. Van der Made is sinds 2009 werkzaam bij Hobéon Certificering als senior-adviseur. Inmiddels heeft hij bij diverse accreditatietrajecten de rol van secretaris vervuld.

Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:  
**Philipse Business School**

Betreffende de hbo masteropleiding:  
**Customer Management**

## Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: drs. W.G. van Raaijen

Functie binnen het auditteam: voorzitter

verklaart in te stemmen met de gedragsregels<sup>1</sup> van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit<sup>2</sup>.

Getekend te Den Haag, op 25-8-2010

Handtekening 

<sup>1</sup> Ten aanzien van het aspect 'onafhankelijk auditen' het volgende: De leden van het panel hebben geen andere relatie tot de te auditen organisatie dan die welke noodzakelijk en onvermijdelijk is in verband met het auditproces.

De individuele leden van het auditteam verklaren daarin geen persoonlijk belang bij de accreditatie van de opleiding te hebben. Zij hebben dus géén zitting in bijvoorbeeld een werkveldadviesraad, beroepenveldcommissie, Raad van Toezicht, toelatingscommissie, examencommissie, extern lid van een intern auditteam enz.

<sup>2</sup> De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) hanteert een termijn van ten minste vijf jaar voorafgaand aan een accreditatie-audit als periode waarvoor Hobéon de onafhankelijkheid van de betreffende auditor garandeert.

Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:

**Philipse Business School**

Betreffende de hbo masteropleiding:

**Customer Management**

Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: dr. P. Breman

Functie binnen het auditteam: lid



verklaart in te stemmen met de gedragsregels<sup>1</sup> van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit<sup>2</sup>.

Getekend te ANNEFOORT, op 17-6-2010.

Handtekening .....



<sup>1</sup> Ten aanzien van het aspect 'onafhankelijk auditen' het volgende: De leden van het panel hebben geen andere relatie tot de te auditen organisatie dan die welke noodzakelijk en onvermijdelijk is in verband met het auditproces.

De individuele leden van het auditteam verklaren daarin geen persoonlijk belang bij de accreditatie van de opleiding te hebben. Zij hebben dus géén zitting in bijvoorbeeld een werkveldadviesraad, beroepenveldcommissie, Raad van Toezicht, toelatingscommissie, examencommissie, extern lid van een intern auditteam enz.

<sup>2</sup> De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) hanteert een termijn van ten minste vijf jaar voorafgaand aan een accreditatie-audit als periode waarvoor Hobéon de onafhankelijkheid van de betreffende auditor garandeert.

Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:

**Philips Business School**

Betreffende de hbo masteropleiding:

**Customer Management**

Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: J.M.C. Schijns

Titel(s): *DR., MBA.*

Functie binnen het auditteam:

lid

verklaart in te stemmen met de gedragsregels<sup>1</sup> van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit<sup>2</sup>.

Getekend te *Wijk*....., op *28 juni 2010*.....

Handtekening .....



<sup>1</sup> Ten aanzien van het aspect 'onafhankelijk auditen' het volgende: De leden van het panel hebben geen andere relatie tot de te auditen organisatie dan die welke noodzakelijk en onvermijdelijk is in verband met het auditproces.

De individuele leden van het auditteam verklaren daarin geen persoonlijk belang bij de accreditatie van de opleiding te hebben. Zij hebben dus géén zitting in bijvoorbeeld een werkveldadviesraad, beroepenveldcommissie, Raad van Toezicht, toelatingscommissie, examencommissie, extern lid van een intern auditteam enz.

<sup>2</sup> De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) hanteert een termijn van ten minste vijf jaar voorafgaand aan een accreditatie-audit als periode waarvoor Hobéon de onafhankelijkheid van de betreffende auditor garandeert.

Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:

**Philipse Business School**

Betreffende de hbo masteropleiding:

**Customer Management**

Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: S. Poppes

Titel(s):

Functie binnen het auditteam:

lid

verklaart in te stemmen met de gedragsregels<sup>1</sup> van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit<sup>2</sup>.

Getekend te .....<sup>THIL</sup>....., op 14-06-2010.....

Handtekening .....

<sup>1</sup> Ten aanzien van het aspect 'onafhankelijk auditen' het volgende: De leden van het panel hebben geen andere relatie tot de te auditen organisatie dan die welke noodzakelijk en onvermijdelijk is in verband met het auditproces.

De individuele leden van het auditteam verklaren daarin geen persoonlijk belang bij de accreditatie van de opleiding te hebben. Zij hebben dus géén zitting in bijvoorbeeld een werkveldadviesraad, beroepenveldcommissie, Raad van Toezicht, toelatingscommissie, examencommissie, extern lid van een intern auditteam enz.

<sup>2</sup> De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) hanteert een termijn van ten minste vijf jaar voorafgaand aan een accreditatie-audit als periode waarvoor Hobéon de onafhankelijkheid van de betreffende auditor garandeert.



Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:

**Philipse Business School**

Betreffende de hbo masteropleiding:

**Customer Management**

Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: R. Witteman

Functie binnen het auditteam: studentlid

verklaart in te stemmen met de gedragsregels<sup>1</sup> van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit<sup>2</sup>.

Getekend te Haarlem, op 23-06-2010.

Handtekening 

<sup>1</sup> Ten aanzien van het aspect 'onafhankelijk auditen' het volgende: De leden van het panel hebben geen andere relatie tot de te auditen organisatie dan die welke noodzakelijk en onvermijdelijk is in verband met het auditproces.

De individuele leden van het auditteam verklaren daarin geen persoonlijk belang bij de accreditatie van de opleiding te hebben. Zij hebben dus géén zitting in bijvoorbeeld een werkveldadviesraad, beroepenveldcommissie, Raad van Toezicht, toelatingscommissie, examencommissie, extern lid van een intern auditteam enz.

<sup>2</sup> De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) hanteert een termijn van ten minste vijf jaar voorafgaand aan een accreditatie-audit als periode waarvoor Hobéon de onafhankelijkheid van de betreffende auditor garandeert.

Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:  
**Philipse Business School**

Betreffende de hbo masteropleiding:  
**Customer Management**

## Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: H.R. van der Made

Functie binnen het auditteam: secretaris

verklaart in te stemmen met de gedragsregels<sup>1</sup> van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit<sup>2</sup>.

Getekend te Den Haag, op 24-8-2010

Handtekening .....



<sup>1</sup> Ten aanzien van het aspect 'onafhankelijk auditen' het volgende: De leden van het panel hebben geen andere relatie tot de te auditen organisatie dan die welke noodzakelijk en onvermijdelijk is in verband met het auditproces.

De individuele leden van het auditteam verklaren daarin geen persoonlijk belang bij de accreditatie van de opleiding te hebben. Zij hebben dus géén zitting in bijvoorbeeld een werkveldadviesraad, beroepenveldcommissie, Raad van Toezicht, toelatingscommissie, examencommissie, extern lid van een intern auditteam enz.

<sup>2</sup> De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) hanteert een termijn van ten minste vijf jaar voorafgaand aan een accreditatie-audit als periode waarvoor Hobéon de onafhankelijkheid van de betreffende auditor garandeert.

## **BIJLAGE IV Werkwijze, beoordelingsprocedure en beslisregels Hobéon**

### **Beoordelingsprocedure en werkwijze**

Bij de beoordeling van de betreffende opleiding is primair uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Toetsingskader Nieuwe Opleidingen Hoger Onderwijs" (14 februari 2003). Gelet op het feit dat de opleiding ten tijde van beoordeling al een volledige cyclus had doorlopen, is – waar mogelijk ook de feitelijke situatie op dat moment beoordeeld. In dat geval is ook gebruik gemaakt van het 'Accreditatiekader bestaande opleidingen hoger onderwijs' (14 februari 2003). Daarin staan de onderwerpen en facetten vermeld waarop een VBI zich bij de beoordeling van een opleiding moet richten. Voorts zijn daarin opgenomen de criteria aan de hand waarvan een VBI moet bepalen of de basiskwaliteit van die opleiding als voldoende kan worden beoordeeld.

De beoordelingsprocedure van Hobéon Certificering kent twee hoofdmomenten:

### **Documentanalyse**

Het gaat hier om een analyse en beoordeling van door de opleiding Master of Customer Management van Philipse Business School aangeleverde schriftelijke informatie:

- het kerndocument: de Management Review;
- onderliggende documenten (zie Bijlage V);

Op basis van de door de opleiding aangeleverde documentatie, heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de opleidingsvariant. Het auditpanel heeft dit beeld getoetst aan zaken als: ambitieniveau, toekomstgerichtheid, innovatief vermogen, kwaliteitsbewaking via interne en externe evaluatie, arbeidsmarktrelevantie, resultaatgerichtheid, continuïteit, studenten- en docentenbelangen.

Voorafgaand aan de visitatie werd het management van de betreffende opleiding op de hoogte gesteld van de voorlopige bevindingen van het auditpanel op basis van zijn documentanalyse.

### **Audit**

De audit bij de hbo masteropleiding was gericht op een actieve 'controle' door middel van een visitatie<sup>13</sup>, uitgevoerd door een auditpanel bestaande uit drie externe onafhankelijke deskundigen, een student van een aanverwante opleiding, een voorzitter en een secretaris vanuit Hobéon Certificering.

Onder 'controle' moet hier worden verstaan, dat het auditpanel op verschillende niveaus (management, coördinatie, examencommissie, docenten, studenten, staf) heeft getoetst (i) of de in de documentatie beschreven beleidsvoornemens en de daaraan gerelateerde uitvoeringsprocessen zijn geïmplementeerd en (ii) of de overige in de documentatie vervatte informatie verifieerbaar is.

Deze verificatie door het auditpanel geschiedde enerzijds door, zoals hierboven reeds is aangegeven, meerdere malen hetzelfde onderwerp met verschillende geledingen te bespreken en anderzijds aan de hand van additionele documentatie en -daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Aldus had het auditpanel voldoende instrumenten om zich op gedetailleerd niveau op de hoogte te stellen van inhoud, opzet, uitvoering en resultaten van het opleidingsprogramma en van de daarmee samenhangende personele, organisatorische, materiële en ruimtelijke voorzieningen.

Het auditpanel heeft op deze wijze alle in het NVAO-Accreditatiekader vermelde facetten beoordeeld, op basis waarvan een samenvattend oordeel per onderwerp werd gegeven.

---

<sup>13</sup> Visitatie van de HBO-Masteropleiding Customer Management heeft op 11 juni 2010 plaatsgevonden.

Een en ander werd vastgelegd in een conceptrapport dat aan de opleiding werd voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

### **Beslisregels**

Volgens de NVAO-*Beslisregels Accreditatie* kan bij een Toets Nieuwe Opleiding een onderwerp slechts 'onvoldoende' of 'voldoende' scoren. Een facet kan eveneens slechts een 'onvoldoende' of 'voldoende' scoren.

### **Onderwerp**

- A. Een onderwerp scoort 'voldoende', indien alle facetten van dat onderwerp ten minste 'voldoende' hebben gescoord of indien één facet van dat onderwerp 'onvoldoende' en de overige ten minste 'voldoende' hebben gescoord, mits een acceptabel verbeterplan beschikbaar is voor het facet met de score 'onvoldoende'.
- B. Een onderwerp scoort 'onvoldoende', indien één facet van dat onderwerp 'onvoldoende' heeft gescoord en voor dit facet geen acceptabel verbeterplan beschikbaar is.
- C. Een onderwerp scoort 'onvoldoende', indien meer dan één facet van dat onderwerp 'onvoldoende' heeft gescoord, ongeacht of er voor die facetten acceptabele verbeterplannen zijn.

### **Facet**

- D. Binnen de beoordeling van een facet is ruimte voor een eigen afweging van het auditpanel:
  - uitvoering/praktijk weegt zwaarder dan beleid/theorie: beter een goed functionerende regeling die slecht is opgeschreven, dan omgekeerd;
  - primaire processen wegen zwaarder dan secundaire.

## BIJLAGE V Geraadpleegde documenten

De volgende documenten werden deels voorafgaand aan, deels tijdens de audit bestudeerd:

- Management Review van de opleiding, met bijlagen
- MBO-3, MHBO en HBO Contactcenter Management
- Verzamelde reacties vanuit het beroepenveld op het opleidingsprofiel
- Aangepaste competenties naar aanleiding toets beroepenveld
- Toetsing beoogde eindkwalificaties aan de Dublin Descriptoren
- Titels en omschrijving van praktijkopdrachten
- Overzicht van de samenstelling van de Raad van Advies, waarmee de opleiding overleg voert en verslagen van die bijeenkomsten met het werkveld
- Voorgescreven en aanbevolen literatuur
- CV's docenten
- Omschrijving en programma van buitenlandse studiereizen
- Opleidingsplan
- Instroomeisen en intakeprocedure
- De organisatie van de opleiding
- Samenvatting FEDMA-evaluatie
- Kwaliteitszorgplan
- Onderwijs- en Examenregeling
- Beoordelingssystematiek examens en praktijkopdracht
- Een selectie van ingezette en beoordeelde toetsen
- De door de studenten uitgevoerde praktijkopdrachten
- Een drietal afstudeeropdrachten in uitvoering en de aansturende correspondentie van de afstudeerbegeleider
- Begeleidings- en beoordelingshandleiding afstudeeropdracht
- Opzet MPLV
- Studieplanning 2010
- Handleiding Methodologie
- Groei in Competenties 2009
- Handleiding Literatuuronderzoek
- Handleiding Praktijkopdracht en Afstudeeropdracht

Na afloop van de visitatie ontving het auditteam op zijn verzoek nog de volgende documenten:

- Een achttal bij modules behorende praktijkopdrachten, voorzien van de beoordeling
- Overzicht door de FEDMA geaccrediteerde opleidingen
- Notitie versterking docentbetrokkenheid bij gehele programma (Internationale) benchmark
- Notitie nadere invulling MPLV, onderzoekslijn
- Notitie integratie online-leeromgeving
- Notitie traceerbaarheid competentiebeheersing
- Notitie studielast en contacturen
- Notitie toetsen en beoordelen
- Notitie toelatingseisen bij instroom
- Notitie gerealiseerd niveau tot nu toe



## BIJLAGE VI Opleidingsprogramma

Programma overzicht van de tweejarige hbo-master Customer Management					
Customer Relationship Management	Technology Management	Customer Management Leadership	Human Resources Management	Financial Management	Quality Management
6 EC 58 u. contact 168 u. belasting 15 wkn. doorlooptijd	6 EC 58 u. contact 168 u. belasting 15 wkn. doorlooptijd	8 EC 72 u. contact 224 u. belasting 15 wkn. doorlooptijd  <i>studiereis buitenland</i>	8 EC 72 u. contact 224 u. belasting 15 wkn. doorlooptijd  <i>studiereis buitenland</i>	6 EC 58 u. contact 168 u. belasting 15 wkn. doorlooptijd	6 EC 58 u. contact 168 u. belasting 15 wkn. doorlooptijd
7 lesdagen in 12 weken 2 toetsweken 1 herkansingweek	7 lesdagen in 12 weken 2 toetsweken 1 herkansingweek	9 lesdagen in 12 weken 2 toetsweken 1 herkansingweek	9 lesdagen in 12 weken 2 toetsweken 1 herkansingweek	7 lesdagen in 12 weken 2 toetsweken 1 herkansingweek	7 lesdagen in 12 weken 2 toetsweken 1 herkansingweek
<i>Praktijkopdracht</i> 2 EC 3,5 u. contact MPLV 2 u contact beschikbaar begeleiding per student: 'Strategische en operationele aspecten van CRM'	<i>Praktijkopdracht</i> 2 EC 3,5 u. contact MPLV 2 u contact beschikbaar begeleiding per student: 'Implementatie van innovatieve technologie'	<i>Praktijkopdracht</i> 2 EC 3,5 u. contact MPLV 2 u contact beschikbaar begeleiding per student: 'Entrepreneurship'	<i>Praktijkopdracht</i> 2 EC 3,5 u. contact MPLV 2 u contact beschikbaar begeleiding per student: 'Medewerker loyaliteit en rendement'	<i>Praktijkopdracht</i> 2 EC 3,5 u. contact MPLV 2 u contact beschikbaar begeleiding per student: 'Integrale ROI van een Customer Interaction Center'	<i>Praktijkopdracht</i> 2 EC 3,5 u. contact MPLV 2 u contact beschikbaar begeleiding per student: 'The impact of poor quality'
56 u. belasting	56 u. belasting	56 u. belasting	56 u. belasting	56 u. belasting	56 u. belasting
Afstudeeropdracht, 8 EC - 10 uur begeleiding beschikbaar per student; studiebelasting 224 uur.					

De college dagen/weeken zijn als volgt voor de verschillende modules ingedeeld:

De modules CRM, Technology Management, Financial Management en Quality Management:

Week/dag	1	3	4	6	8	10	12	13	14	15
Contacturen besteed aan	IB/P/I	I	MPLV/P/I	I	I	I	I	T	T	H

De modules Customer Management Leadership en Human Resources Management:

Week/dag	1	3	4	5	6	8	10	12	13	14	15
Contacturen besteed aan	IB/P/I	I	MPLV/P/I	I	I	I	S	I	T	T	H

IB: Introductiebijeenkomst per module. De inhoud van de module, het programma, de docenten worden geïntroduceerd, evenals (indien geprogrammeerd) de studiereis. De praktijkopdracht en instructies voor de praktijkopdracht worden besproken

MPLV: College Methodologie, Projectmanagement, Leiderschap en Verandermanagement

P: College gewijd aan de praktijkopdracht

I: Inhoudelijke colleges, hoor/werkcolleges en casuïstiek

S: Studiereis

T: Toetsweken, gelegenheid tot voorbereiding van het theorie- en praktijkexamen (de afronding en presentatie van de praktijkopdracht) en afname van deze examens, inclusief contacturen in het kader van de begeleiding van de praktijkopdracht

H: Herkansingsweek