

**B Internationaal Toeristisch Management  
B Hotel- en Eventmanagement**

**Hogeschool Tio**

*Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling  
19 en 20 april 2012*

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van:  
AeQui VBI  
Vlindersingel 220  
3544 VM Utrecht  
(030) 87 820 87  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)

 *Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	3
Samenvatting .....	4
Colofon .....	7
Inleiding .....	8
Beoogde eindkwalificaties .....	10
Programma .....	13
Personeel .....	23
Voorzieningen .....	27
Kwaliteitszorg .....	29
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties .....	33
Bijlagen .....	39
Bijlage 1 Visitatiecommissie .....	40
Bijlage 2 Programma visitatie .....	44
Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens .....	47
Bijlage 4 Eindkwalificaties .....	49
Bijlage 5 Programmaoverzicht .....	55
Bijlage 6 Bestudeerde documenten .....	58
Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen .....	61

## Samenvatting

Op 19 en 20 april 2012 zijn de opleidingen bachelor Internationaal Toeristisch Management (ITM) en bachelor Hotel- en Eventmanagement (HEM) van Hogeschool Tio gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is voldoende.

De opleidingen binnen Hogeschool Tio kenmerken zich als kleinschalig, persoonlijk en intensief. De doelstelling van de opleiding HEM is op te leiden voor een internationaal georiënteerde gastvrijheids-manager/-ondernemer die eindverantwoordelijkheid draagt voor de resultaten van een organisatie in de gastvrijheidsbranche. De doelstelling van de opleiding ITM is studenten op te leiden die in het gehele (internationale) werkveld van toerisme als professional kunnen functioneren en over het potentieel beschikken om zich te blijven ontwikkelen en door te groeien naar hogere managementfuncties.

### Beoogde eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties zijn beoordeeld als voldoende.

De opleidingen hanteren de landelijke competentieprofielen die de bekostigde toeristische en hotelopleidingen opstelden in samenspraak met het internationale beroepenveld. Tio heeft bij de operationalisering daarvan gekozen voor een breed bedrijfseconomisch en marketinggericht accent.

De opleiding HEM sluit aan bij het competentieprofiel Hoger Hotelonderwijs (2004) en de opleiding ITM bij het beroepsopleidingsprofiel Manager Toerisme en Recreatie (2009).

Hogeschool Tio heeft de competentieprofielen geconcretiseerd tot prestatie-indicatoren en leerdoelen. De visitatiecommissie zag de Dublin descriptors en daarmee het hbo-niveau duidelijk terug binnen de competenties, prestatie-indicatoren en het curriculum van de opleidingen.

De actualiteit van het programma wordt enerzijds geborgd in overleg met externe deskundigen, anderzijds door de inbreng van de docenten, die veelal tevens in de praktijk werkzaam zijn.

### Programma

De visitatiecommissie vindt dat de eindkwalificaties op een goede manier vertaald zijn naar de programma's van HEM en ITM. De inhoud van de opleidingen brengt de studenten veelvuldig in contact met de beroepspraktijk. Tevens is er aandacht voor voldoende methodische bagage zodat studenten na het afronden van een van beide bacheloropleidingen een masteropleiding kunnen gaan doen.

De onderwijsdidactiek is vooral speciaal in de bewuste keuze voor kleine groepen studenten, waardoor de begeleiding zeer intensief is.

Hogeschool Tio voldoet aan de wettelijke eisen ten aanzien van de instroom.

De opleidingen HEM en ITM zijn hbo bachelors en hebben beide een omvang van 240 EC. Vanaf cohort 2012-2016 zullen de opleidingen worden aangeboden als vierjarige opleidingen in plaats van driejarige opleidingen. Door het gecomprimeerde programma (49 studieweken per jaar) zijn de opleidingen af te ronden in ongeveer drie jaar, maar dit lukt slechts een beperkt deel van de studenten. De studiebelasting per EC is zeer reëel.

### Personeel

Hogeschool Tio heeft een effectief personeelsbeleid met verschillende tijdelijke contracten, beoordelingen en scholingsvoorzieningen. Met tijdelijke dienstverbanden en de mogelijkheid van snelle vervanging bij onvoldoende functioneren van docenten kiest Hogeschool Tio voor beleid dat zich meer laat karakteriseren als resultaatgericht dan als mensgericht.

De docenten worden in algemene zin gewaardeerd, met name om hun praktijkinbreng. Momenteel is het percentage academici over de vijf vestigingen 46 procent. De komende jaren zal de instelling dit percentage trapsgewijs verhogen.

Het onderwijs bij Hogeschool Tio kent een docent-studentratio van 1:13; een mooie ratio die passend is bij het gekozen onderwijsmodel.

### Voorzieningen

De visitatiecommissie vindt dat de materiële voorzieningen goed zijn. De faciliteiten zijn op orde en hebben door de identieke, maar persoonlijke touch in alle Tio-vestigingen een mooie, kwalitatieve uitstraling. Ook de informatievoorziening is in de ogen van de visitatiecommissie goed.

In absolute zin is de studiebegeleiding intensiever dan bij andere opleidingen. Daardoor komt de visitatiecommissie tot het oordeel goed voor studiebegeleiding. De intensieve begeleiding in kleine groepen is naar het oordeel van de visitatiecommissie tevens passend bij de gekozen onderwijsvorm.

### **Kwaliteitszorg**

De visitatiecommissie vindt dat het kwaliteitszorgsysteem van Hogeschool Tio goed in elkaar zit. Het kwaliteitsdenken is onderdeel van de organisatie, mede vanuit de motivatie om 'value for money' te bieden. Daartoe wordt frequent geëvalueerd onder alle stakeholders. Resultaten die hieruit voortvloeien worden in verschillende gremia besproken, waarna passende verbetermaatregelen worden geformuleerd. Het doorvoeren van de verbetermaatregelen gebeurt in de ogen van de stakeholders (studenten, docenten, werkveldadvies-commissie) vlot.

### **Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties**

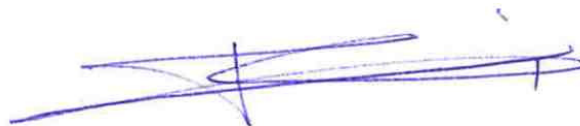
In de ogen van de visitatiecommissie is het systeem van toetsing voldoende. Hogeschool Tio zorgt voor een uniforme en betrouwbare beoordeling van toetsen en afstudeerwerken door cijfermatige kwaliteitscontroles en de inzet van meerdere interne en externe beoordelaars. De examencommissie en de afdeling opleidingen spelen een structurele en adequate rol in het toetsingsproces. Het gerealiseerde eindniveau vindt de visitatiecommissie goed. Positieve elementen zijn het duidelijke 'eindproduct' van de opleidingen: hardwerkende studenten die met een stevige kennisbasis het werkveld betreden. Het werkveld herkent in de afgestudeerden ook de bedrijfsmatige focus, die

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld (voldoende en goed) en op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de opleidingen bachelor Internationaal Toeristisch Management en bachelor Hotel- en Eventmanagement.

Namens de voltallige visitatiecommissie,  
Utrecht, 1 augustus 2012



Drs. R. van Aalst  
Voorzitter



A. van Noort MScMC  
Secretaris

Hogeschool Tio voor ogen heeft gehad bij het vormgeven van de opleiding.

De rol van de externe beoordelaar komt zowel de kwaliteit van de scripties als het niveau van de begeleiding ten goede. Mede daardoor is het niveau van de afgestudeerden zonder twijfel van bachelor-niveau.

### **Aanbevelingen**

De visitatiecommissie is van mening dat Hogeschool Tio nog meer uit haar evaluaties kan halen door ze niet gesegregeerd, maar juist in samenhang uit te voeren. Ook kan het betrekken van externe partijen toegevoegde waarde hebben voor de kenniskringen van de lectoraten, die nu nog volledig intern gericht zijn. Dit kan leiden tot een nauwere verbinding van de opleidingen met de praktijk.

Gezien het feit dat de opleiding erg persoonlijk is, zou dit in de kwaliteitssystematiek in de ogen van de commissie ook wat meer mogen, in plaats van de papieren enquête.

Om de afstudeerscripties verder te verbeteren zal meer aandacht voor probleemanalyse de onderzoeksvraag in de ogen van de commissie in een logischer context plaatsen, waardoor de relevantie ervan toeneemt. Ook is de commissie van mening dat gebruik van internationale literatuur meer gestimuleerd mag worden.

In de formattering en het beoordelingskader van de scripties zou in de ogen van de commissie meer ruimte gecreëerd mogen worden, zodat excellente studenten meer mogelijkheden krijgen om met hun scriptie te laten zien dat zij meer in huis hebben dan het gemiddelde niveau.

## Overzicht

De beoordelingen per standaard zijn voor beide opleidingen weergegeven in onderstaande tabel.

<b>Standaard</b>	<b>Beoordeling</b>
<b>Beoogde eindkwalificaties</b> 1. Beoogde eindkwalificaties	<i>Voldoende</i>
<b>Programma</b> 2. Oriëntatie van het programma 3. Inhoud van het programma 4. Vormgeving van het programma 5. Instroom 6. Studeerbaarheid 7. Omvang en duur	<i>Goed</i> <i>Goed</i> <i>Goed</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>
<b>Personeel</b> 8. Doeltreffend personeelsbeleid 9. Het personeel is gekwalificeerd 10. De omvang van het personeel is toereikend	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Goed</i>
<b>Voorzieningen</b> 11. Materiële voorzieningen 12. Studiebegeleiding	<i>Goed</i> <i>Goed</i>
<b>Kwaliteitszorg</b> 13. Evaluatie resultaten 14. Maatregelen tot verbetering 15. Betrekken van opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	<i>Goed</i> <i>Goed</i> <i>Voldoende</i>
<b>Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b> 16.1 Toetsing 16.2 Gerealiseerde eindkwalificaties  Totaal oordeel toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	<i>Voldoende</i> <i>Goed</i>  <i>Voldoende</i>
<b>Accreditatieadvies</b>	<b>Voldoende</b>

## Colofon

### Instelling en opleiding

Hogeschool Tio  
Adres hoofdvestiging: Julianalaan 9, 7553 AB Hengelo  
Telefoon: (074) 255 06 10  
Status instelling: rechtspersoon voor hoger onderwijs  
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: niet van toepassing.

Opleiding: Internationaal Toeristisch Management  
Niveau: HBO Bachelor  
Aantal studiepunten: 240 EC  
Titel: Bachelor of Business Administration (BBA)  
Locaties Nederlandstalig programma: Amsterdam, Utrecht, Rotterdam, Eindhoven, Hengelo  
Locaties Engelstalig programma: Utrecht en vanaf studiejaar 2012-2013 ook Amsterdam  
Variant: Voltijd  
Croho-nummer: 34927

Opleiding: Hotel- en Eventmanagement  
Niveau: HBO Bachelor  
Aantal studiepunten: 240 EC  
Titel: Bachelor of Business Administration (BBA)  
Locaties Nederlandstalig programma: Amsterdam, Utrecht, Rotterdam, Eindhoven, Hengelo  
Locaties Engelstalig programma: Utrecht en vanaf studiejaar 2012-2013 ook Amsterdam  
Variant: Voltijd  
Croho-nummer: 34118

Kwantitatieve gegevens van beide opleidingen zijn weergegeven in bijlage 3.

Voor kwaliteit verantwoordelijke bestuurder: de heer ir. M.W. Dütler, directeur/eigenaar  
Contactpersoon met betrekking tot kwaliteit van de opleidingen: mevr. drs. M.J. Hevink-Slots  
Contactgegevens: m.hevink@tio.nl

### Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestond uit:  
Drs. R. van Aalst, voorzitter  
Prof. Dr. P. De Groot, werkveld- en domeindeskundige  
M. van Diggele, werkveld- en domeindeskundige  
H. Wibbens, werkveld- en domeindeskundige  
A. de Brouwer, studentlid  
A. van Noort MSc, secretaris  
J. van Oudheusden Ma, secretaris in opleiding

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO; de NVAO heeft ingestemd met de samenstelling (#000382).

## Inleiding

Hogeschool Tio is een niet bekostigde instelling, gespecialiseerd in opleidingen op het gebied van hospitality en toerisme. Van oudsher is Hogeschool Tio één van de drie vakscholen die vanuit het bedrijfsleven werden opgericht in de jaren '60. In die tijd groeide het toerisme sterk, waardoor er een grote behoefte ontstond aan geschoold personeel, maar er bestond nog geen regulier onderwijs op het gebied van toerisme. Deze vakscholen verzorgden kortlopende functiegerichte opleidingen, sterk gericht op de praktische behoeften van het bedrijfsleven.

Aanvankelijk werden de vakscholen door de overheid gesubsidieerd. Eind jaren '80 hield de overheidssubsidie op te bestaan en in de loop der jaren zijn de overige twee vakscholen overgenomen door Hogeschool Tio. Inmiddels heeft Hogeschool Tio vestigingen in Amsterdam, Eindhoven, Hengelo, Rotterdam en Utrecht. Aan deze vestigingen tezamen studeren in het studiejaar 2011/2012 ruim 1.400 studenten, waarvan ongeveer 1.000 in het hbo. Het onderwijs op de verschillende vestigingen is inhoudelijk gelijk. Elke vestiging biedt hetzelfde opleidingspakket aan, met uitzondering van de Engelstalige opleidingen die alleen in Amsterdam (vanaf studiejaar 2012/2013) en Utrecht worden aangeboden.

### Het instituut

Het aanbod hbo-opleidingen van Hogeschool Tio omvat de opleidingen Hotel- en Eventmanagement en Internationaal Toeristisch Management. Beide opleidingen staan centraal in dit visitatierapport. Tevens heeft Hogeschool Tio het voornemen met ingang van studiejaar 2012/2013 de hbo-opleiding International Business Management aan te bieden (site visit in het kader van de Toets Nieuwe Opleiding vond plaats in april 2012).

Naast de hbo-opleidingen worden onder de naam Tio drie mbo-opleidingen op niveau 4 aangeboden: Hotelmanagement, Steward(ess), Receptionist(e), Host(ess) en Commercieel Toeristisch Management. Tevens biedt Tio de mbo-opleiding Gastheer/Gastvrouw aan (niveau 2).

Kenmerkend voor het onderwijs binnen Hogeschool Tio is dat het kleinschalig, persoonlijk en intensief is. De Tio-vestigingen zijn kleinschalig en de klassen zijn klein met een gemiddelde groepsgrootte van veertien studenten. Voor de klassikale theorielessen geldt een maximum van twintig studenten per les, bij praktijklessen geldt een maximum van tien studenten. Dit bevordert mede het persoonlijke contact tussen docent en student.

De persoonlijke benadering komt ook tot uitdrukking in de intensieve begeleiding. Er zijn gemiddeld

vierentwintig begeleide lessen per week en alle geplande lessen worden gegarandeerd gegeven. Een les die uitvalt, wordt altijd ingehaald.

Elke vestiging wordt aangestuurd door een vestigingsmanager die verantwoordelijk is voor de docenten en de uitvoering van het onderwijs. Inhoudelijk verantwoordelijk is de afdeling opleidingen, die nauw samenwerkt met de docenten. De docenten zijn georganiseerd in clusters van verwante onderwijseenheden. De eindverantwoordelijkheid op landelijk niveau ligt bij het managementteam, bestaande uit de directeur/ eigenaar, de commercieel manager, het hoofd opleidingen en de vijf vestigingsmanagers.

Tot de toekomstige ambities van Hogeschool Tio behoort de doelstelling een Masteropleiding te ontwikkelen. Het aantal minoren zal worden uitgebreid van zes naar negen. Tevens streeft men naar intensivering van internationalisering, onder andere door het aanhalen van de samenwerking met buitenlandse partnerscholen in de vorm van uitwisseling van studiemateriaal en mogelijk gezamenlijke ontwikkeling van studieonderdelen.

### De opleiding

Zowel de opleiding Hotel- en Eventmanagement (hierna: HEM) als de opleiding Internationaal



Toeristisch Management (hierna: ITM) is een vierjarige bachelorstudie (240 EC).

De doelstelling van de opleiding HEM is op te leiden voor een internationaal georiënteerde gastvrijheidsmanager/-ondernemer die eindverantwoordelijkheid draagt voor de resultaten van een organisatie in de gastvrijheidsbranche.

De doelstelling van de opleiding ITM is studenten op te leiden die in het gehele (internationale) werkveld van toerisme als professional kunnen functioneren en over het potentieel beschikken om zich te blijven ontwikkelen en door te groeien naar hogere managementfuncties.

### **De visitatie**

Hogeschool Tio heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers

van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden. In dat gesprek is het programma en de invulling van de gesprekken en gesprekspartners vastgesteld. De commissie heeft tijdens de visitatie dit programma doorlopen, zie bijlage 2.

De hogeschool heeft twee weken voorafgaand aan het visitatiebezoek een aankondiging verspreid voor het geplande open spreekuur. Eén docent heeft gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.

De visitatiecommissie heeft een keuze gemaakt uit afstudeerscripties die de laatste twee jaar door studenten zijn geproduceerd en heeft deze beoordeeld. De resultaten van die beoordeling zijn input geweest voor de gesprekken met de opleiding, zie hoofdstuk 3 van dit rapport.

De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie.

Deze rapportage is in concept toegestuurd aan de opleiding in mei 2012. De reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

## Beoogde eindkwalificaties

De opleidingen hanteren de landelijke competentieprofielen en hebben bij de operationalisering daarvan gekozen voor een breed bedrijfseconomisch en marketinggericht accent, wat niet vreemd is gezien het feit dat beide opleidingen behoren tot het domein Business Administration. Daarnaast heeft Hogeschool Tio een eigen profilering aan de opleidingen meegegeven. In de eerste plaats door aandacht voor E-commerce en Cultural Dynamics in beide opleidingen. In de tweede plaats door in de opleiding HEM het traditionele hotelmanagement te combineren met eventmanagement.

Afstemming met het werkveld is adequaat, onder andere door regelmatig overleg met de betrokken werkveldadviescommissie.

### Beoogde eindkwalificaties

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

### Afstemming beroepenveld

De verbinding met de beroepspraktijk speelt een duidelijke rol in de opleidingen ITM en HEM. Als eindkwalificaties hanteren de opleidingen de landelijke competenties die de bekostigde toeristische en hotelopleidingen opstelden in samenspraak met het internationale beroepenveld. De opleiding HEM sluit aan bij het competentieprofiel Hoger Hotelonderwijs (2004) en de opleiding ITM bij het beroepsopleidingsprofiel Manager Toerisme en Recreatie (2009). De HTRO-opleidingen hebben Hogeschool Tio inmiddels uitgenodigd om mee te denken over de revisie van het laatstgenoemde profiel, wat uitzonderlijk is en volgens de visitatiecommissie is dit dan ook een positieve ontwikkeling. De landelijke overleggen van bekostigde instellingen hebben deelname van particuliere onderwijsinstellingen tot op heden namelijk altijd ontmoedigd. Bij het overleg van het Hoger Hotelonderwijs mag Hogeschool Tio slechts als toehoorder aanwezig zijn.

Om de eindtermen en de concrete vertaling hiervan naar het onderwijsprogramma verder af te stemmen op het werkveld, is er contact met verschillende afgevaardigden uit de praktijk. De directeur en het hoofd opleidingen en een onderwijskundige spreken tweemaal per jaar met een werkveldadviescommissie die bestaat uit zeventien leden werkzaam in de toeristische, business- of hotel- en eventbranche. Expertise met betrekking tot business komt

voort uit het algemene bedrijfseconomische accent van de beide opleidingen HEM en ITM.

De directeur bespreekt strategische zaken regelmatig met vertegenwoordigers van grote organisaties in de sector, die samen het College van Advies vormen. Een derde werkgroep uit het bedrijfsleven, de werkgroep externe legitimering, heeft een meer inhoudelijk/operationele functie: de werkgroep beoordeelt de opdrachten en tentamens van de opleidingen op actualiteit, diepgang en inhoudelijke juistheid.

De visitatiecommissie vindt de opleidingen adequaat afgestemd op het beroepenveld. De leden van de werkveldadviescommissie die de commissie sprak, bevestigden dat een breed bedrijfseconomisch en marketingprofiel een terechte keuze is voor beide opleidingen. De alumni die de visitatiecommissie sprak, ondersteunen het ruime beroepsbeeld dat de beroepsprofielen weergeven. Ze hebben bedrijfseconomische en salesfuncties binnen en buiten de branche, bijvoorbeeld als zelfstandig sales- en eventprofessional, adviseur bij GreenKey, banquetingmanager bij het Conservatoriumhotel en accountmanager bij Schiphol Travel International.

Al met al heeft Hogeschool Tio volgens de visitatiecommissie de afstemming met het beroepenveld in de meest brede zin des woords netjes vormgegeven. De visitatiecommissie is van mening dat er mogelijkheden zijn om het huidige oordeel 'voldoende' op het niveau 'goed' te brengen. De visitatiecommissie doet in dat kader de aanbeveling om de inbreng vanuit het beroepenveld verder te vergroten. Zo voert met name het managementteam gesprekken met verschillende commissies uit het

werkveld, maar zou het van toegevoegde waarde zijn als deze commissies ook met andere gremia van Hogeschool Tio zouden spreken. Het kan bijvoorbeeld interessant zijn om de docenten te betrekken bij de overleggen van de werkveldadviescommissie. Vanuit hetzelfde perspectief kan het betrekken van externe partijen toegevoegde waarde hebben voor de kenniskringen van de lectoraten, die nu nog volledig intern gericht zijn. Dit kan, in de ogen van de commissie, leiden tot meer en andere informatie en tot een nauwere verbinding van de opleidingen met de praktijk. Ook uit de gesprekken met de docenten en alumni kwam het advies naar voren om (nog) meer te investeren in het externe netwerk en kennisverwerving. Zij noemden daarbij expliciet bedrijven in de eventmanagementbranche.

Ten aanzien van de lectoraten is de visitatiecommissie van mening dat de onderwerpen E-commerce en Cultural Dynamics relevant zijn gezien de belangrijke rol ervan binnen de internationale gastvrijheids- en toeristische industrie. Ondanks dat de invloed van beide lectoraten dagelijks merkbaar is en het einde van de ontwikkelingen niet in zicht is, is er ook geen sprake van 'iets nieuws'. In de ogen van de visitatiecommissie is het onderscheidend karakter van deze profilering daarom beperkt. De visitatiecommissie wil in het geheel niet suggereren dat Hogeschool Tio hiermee tekort schiet, maar wil wel Hogeschool Tio nadrukkelijk uitnodigen de blik ten aanzien van de profilering te verbreden. Wellicht zijn er andere onderwerpen die Hogeschool Tio een sterkere profilering geven. Een voorbeeld dat de eigen werkveldadviescommissie aandroeg bij de visitatiecommissie was het onderwerp 'story telling'.

#### **Actueel**

Hogeschool Tio heeft aan de opleidingen een eigen profilering meegegeven, zodat de opleidingen nog beter aansluiten bij actuele trends in het werkveld. De profilering bestaat enerzijds uit het combineren van hotelmanagement met eventmanagement (geldt specifiek voor de opleiding HEM). Anderzijds wordt de profilering in beide opleidingen vorm gegeven door aandacht voor E-commerce en Cultural Dynamics. Om die reden zijn beide verwerkt in de prestatie-indicatoren van respectievelijk de bestaande competenties 'Het creëren van experiences door het verlenen van gastvrijheid' (HEM), 'Ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties,

netwerken en ketens' (HEM en ITM) en 'Sociale en communicatieve competentie' (HEM en ITM). Voor de gebieden E-commerce en Cultural Dynamics richtte Hogeschool Tio lectoraten op. Deze hebben als hoofdtaak het leggen van contact met bedrijven, zodat studenten daar onderzoek kunnen doen naar e-commerce en culturele diversiteit. Gekozen is voor een interne kenniskring rond de lectoraten. De commissie constateert dat de studenten de profileringsgebieden E-commerce en Cultural dynamics vooral herkennen uit verschillende vakken die ze ten aanzien hiervan krijgen aangeboden in de opleiding.

Uiteraard wordt met de eerder beschreven externe commissies gesproken over actuele ontwikkelingen in het werkveld die relevant zijn voor de eindkwalificaties, de concretisering ervan in prestatie-indicatoren en de doorvertaling naar de inhoud van de opleidingen. Ook input van docenten, waarvan de meesten beschikken over recente, relevante werkervaring, wordt hiervoor gebruikt.

#### **Concreet**

Hogeschool Tio heeft de competenties van de twee landelijke profielen geconcretiseerd tot prestatie-indicatoren en leerdoelen. De landelijke 'Body of Knowledge and Skills' (BoKS) voor het domein Business Administration (waartoe beide opleidingen behoren) is hierbij behulpzaam geweest. Op de HEM-competentie 'Creëren van experiences door het verlenen van gastvrijheid' en de daaraan verbonden indicatoren na, beslaan de competenties en prestatie-indicatoren van de opleidingen een uitgebreid bedrijfseconomisch en marketingtechnisch spectrum. De inhoudelijke invulling van de onderwijseenheden en projecten is specifiek gericht op toerisme of de hotellerie en evenementenbranche. Op deze manier krijgen studenten kennis van de branche, maar ze worden tegelijkertijd breed opgeleid, zodat ze na hun afstuderen eventueel ook buiten de toeristische, hotel- of eventsector aan de slag kunnen. Volgens de werkveldadviescommissie is algemene kennis van marketing en bedrijfskunde overigens ook noodzakelijk om goed te functioneren in de toeristische, hotel- en evenementenbranche. Zowel de vertegenwoordigers van de sector, de docenten, de studenten als de alumni noemden het marketinggerichte en het ondernemende als onderscheidend voor de Tio-opleidingen.

### **Dublin descriptoren**

De landelijke competentieprofielen waarbij de opleidingen ITM en HEM aansluiten, zijn beide gebaseerd op de domeincompetenties voor de bachelorgraad Business Administration. De visitatiecommissie zag de Dublin descriptoren en daarmee het hbo-niveau duidelijk terug binnen de competenties, prestatie-indicatoren en het curriculum van de opleidingen. Hogeschool Tio heeft dat nog eens extra inzichtelijk gemaakt door in een schema de competenties van beide competentieprofielen te relateren aan de bijbehorende Dublin descriptoren.

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en onderliggende documentatie de beoogde eindkwalificaties als **voldoende**. Hogeschool Tio sluit met de opleidingen aan bij de

landelijke competentieprofielen. Met de bedrijfsmatige invulling biedt Hogeschool Tio afgestudeerden een brede basis die zowel binnen als buiten de hospitality branche bruikbaar is. De eindkwalificaties en de operationalisering sluiten (inter)nationaal aan bij het beroepenveld en zijn van bachelorniveau. Afstemming met het werkveld is adequaat, onder andere door regelmatig overleg met de werkveldadviescommissie. De inbreng van het werkveld zou nog verder vergroot kunnen worden door het betrekken van externe partijen bij de lectorale kenniskring. De inbreng die Hogeschool Tio wordt gegund bij het landelijk overleg HTRO en aanwezigheid bij het landelijk overleg met betrekking tot hoger hotelmanagement, is in de ogen van de visitatiecommissie een hele mooie ontwikkeling.

## Programma

De visitatiecommissie vindt dat de eindkwalificaties op een goede manier vertaald zijn naar de programma's van HEM en ITM. De inhoud van de opleidingen brengt de studenten veelvuldig in contact met de beroepspraktijk. Daartoe worden zowel binnenschools als buitenschools activiteiten ondernomen. Tevens is er aandacht voor voldoende methodische bagage zodat studenten na het afronden van een van beide bacheloropleidingen een masteropleiding kunnen gaan doen. De rol van de lectoraten is bewust nog vooral intern gericht, door een kenniskring van docenten en met de focus op het binnenhalen van opdrachten uit het bedrijfsleven waarop studenten kunnen afstuderen. De onderwijsdidactiek is vooral speciaal in de bewuste keuze voor kleine groepen studenten, waardoor de begeleiding zeer intensief is. Dit element blijkt een belangrijke rol te spelen bij de keuze van potentiële studenten voor Hogeschool Tio. Zonder uitzondering zijn de studenten hierover positief: de begeleiding stemt overeen met de verwachtingen die ze hierover vooraf hadden. Daarnaast voelen studenten zich hierdoor gestimuleerd tot het leveren van extra prestaties.

### Oriëntatie

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

De beroepspraktijk staat centraal in iedere onderwijseenheid van beide programma's. Binnenschools gebeurt dat onder andere door middel van cases, actuele voorbeelden uit de praktijk, gastcolleges, projecten met finales met een vakjury uit de beroepspraktijk en door ervaringen van docenten die grotendeels zelf afkomstig zijn uit de beroepspraktijk.

Buitenschools wordt aan de ontwikkeling van beroepsvaardigheden gewerkt in stages, tijdens bedrijfsbezoeken en door middel van het afstuderen, dat in de beroepspraktijk plaatsvindt.

Voorbeelden van praktijkopdrachten heeft de visitatiecommissie gezien, toen studenten uit het tweede jaar HEM voorbeelden presenteerden van hun eigen (fictieve) onderneming. Dit is een project waaraan ze het gehele studiejaar werken, waarbij langzamerhand de theorie steeds verder wordt geïntegreerd in de praktijk en de complexiteit van de opdracht toeneemt. Studenten bedenken een nieuw concept in de gastvrijheidindustrie. Ze doen daarvoor praktisch onderzoek, leidend tot een ondernemingsplan en geven daar uiteindelijk ook een presentatie over.

Een ander voorbeeld van de praktijkgerichtheid in de opleiding ITM wordt gevormd door de studiereizen. In het eerste studiejaar is daarvoor een Europese

bestemming gekozen (afgelopen jaar Lissabon, Madrid en Barcelona) en in het tweede jaar was het gebruikelijk een intercontinentale reis te maken. Studenten bereiden zich voor op deze reizen als ware zij reisbegeleiders zijn. Ze dienen van tevoren uit te zoeken welke bezienswaardigheden er zijn en welke activiteiten interessant zijn om te ondernemen.

Ook onderzoeken de studenten de bijzonderheden ten aanzien van de cultuur. Van deze elementen wordt tevens een verslag gemaakt. Voordat de reis plaatsvindt, worden groepjes studenten gevormd die gezamenlijk de verantwoordelijkheid hebben voor activiteiten op een bepaald dagdeel. Studenten dienen zelf te bepalen hoe dit dagdeel wordt ingevuld (bijvoorbeeld door iets actiefs te doen, of een culturele activiteit te ondernemen). Dit gebeurt mede in overleg met de docent, die de relevantie van de betreffende activiteiten bepaalt. De studenten krijgen voor het organiseren van deze activiteiten een beperkt budget, waardoor ze zich tevens uitgedaagd voelen het geld creatief te besteden.

Voor de studenten die het Engelstalige programma hebben gekozen, zijn de studiereizen identiek qua bestemming. Deze studenten doen alleen alles in het Engels.

De visitatiecommissie heeft een positief beeld van de praktijkgerichtheid van de opleidingen. De presentaties van studenten droegen daar evenzeer aan bij als de voorbeelden die de studenten tijdens de gesprekken hebben gegeven. De studenten spraken zonder uitzondering enthousiast over de praktijkgerichtheid van de opleidingen.

Hogeschool Tio waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van toegepast onderzoek middels onderwijseenheden die zich richten op het aanleren van onderzoeks-vaardigheden. De opleidingen, die nu nog in drie jaar worden aangeboden (zie voor meer informatie standaard 6: Studeerbaarheid), bevatten in alle studiejaren elementen die bijdragen aan de leerlijn Methoden en technieken (zie voor een opsomming van de leerlijnen standaard 3: Inhoud). In het eerste en tweede jaar worden bijvoorbeeld de opzet en uitvoering van een kwalitatief en kwantitatief onderzoek alsmede statistische analyses behandeld. In het tweede jaar doen studenten het project Research, waarvoor ze een kwalitatief en kwantitatief project uitvoeren in de beroepspraktijk. De student voert zelfstandig een onderzoek uit in het stagebedrijf tijdens de tweedejaarsstage en in het derde jaar doet de student zelfstandig een onderzoek in het kader van zijn afstudeeropdracht.

Uit gesprekken die de visitatiecommissie voerde met docenten, coaches en studenten bleek dat de student op verschillende manieren wordt begeleid in het bepalen van zijn richting ten aanzien van de beroepspraktijk. Iedere student krijgt een studiecoach toegewezen die de student begeleidt bij zijn studieloopbaan en in de keuze voor zijn stagetraject. Studenten komen buitenschools in aanraking met het bedrijfsleven door bedrijfsbezoeken (vier keer per jaar); iedere keer wordt een ander type bedrijf (hotel voor HEM of reisbureau/touroperator voor ITM) gekozen. Ook binnenschools komen studenten in aanraking met bedrijven doordat professionals gastcolleges geven. Deze ontmoetingen geven de studenten de mogelijkheid affiniteit te ontwikkelen met bedrijven dan wel branches.

In dit kader is ook de bedrijvendag (vindt eens per jaar plaats) van belang. Tijdens deze dag kunnen de studenten onderzoeken welk type bedrijf bij hen past, worden er stageplaatsen aangeboden en kunnen de studenten zich door middel van gesprekken ook oriënteren op wat hen interessant lijkt.

Hogeschool Tio brengt de studenten een professionele houding bij door van hen te verlangen in zakelijke outfit te verschijnen als ze een

presentatie moeten geven of als ze in contact komen met bedrijven, zoals tijdens de bedrijfsbezoeken. Het professionele voorkomen van de studenten maakt op de visitatiecommissie dan ook een zelfbewuste en professionele indruk.

De simulatiegames die beide programma's bevatten (elk toegespitst op de specifieke inhoud van de programma's) dragen eveneens bij aan de praktijkoriëntatie van de opleidingen.

Het werken in groepjes biedt volgens de studenten ruimte voor verbetering, zo vertelden ze de visitatiecommissie. Het feit dat er gewerkt wordt in groepen vinden ze relevant, omdat kunnen samenwerken in de beroepspraktijk ook van belang is. Wat ze graag anders zouden willen zien is het samenstellen van de groepen. Dit gebeurt nu willekeurig, bijvoorbeeld op alfabetische volgorde. Studenten zouden het waarderen als de samenstelling van groepen in de toekomst plaatsvindt op grond van persoonlijkheden, zodat ze bewust met verschillende typen mensen leren werken.

Uit evaluaties blijkt verder dat HEM-studenten behoorlijk tevreden zijn met de mate waarin ze worden voorbereid op een beroepsloopbaan: 3,7 op een vijfpuntsschaal (Nationale Studentenenquête). Voor ITM bedraagt de score 4,9. De HEM-studenten beoordelen de mate waarin ze wetenschappelijke vaardigheden ontwikkelen met een 3,6 (ITM: 3,8). Uit de HBO-Monitor 2010 blijkt dat 67% van de HEM-studenten vindt dat de opleiding voldoende voorbereid op de actuele beroepspraktijk. Voor ITM bedraagt de score 58%. Voor beide opleidingen betekent dit dat een fractie onder het branchegemiddelde wordt gescoord (respectievelijk 72% en 62%). Daar staat tegenover dat 80% van de ITM-studenten de aansluiting opleiding - werk positief beoordeelt (HEM: 59%).

Het feit dat de norm (zijnde het branchegemiddelde) niet wordt gehaald, wordt door Hogeschool Tio verklaard door het feit dat de groep respondenten behoorde tot cohorten, die als gevolg van de opmerkingen van de vorige accreditatie (2005/2006) zijn aangepast en daardoor minder tevreden zijn.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De programma's zijn sterk op 'doen' gericht. De

commissie is onder de indruk van de praktijkgerichtheid van de studenten en hun professionele presentatie. Mede door de relevante en actuele praktijkopdrachten en de simulatiegames, bevatten de opleidingen veel actie met betrekking tot de beroepen waartoe wordt opgeleid.

Het wetenschappelijke aspect in de opleiding, concreet in de vorm van toegepast onderzoek, heeft ten opzichte van de vorige visitatie opmerkelijke vooruitgang geboekt door de invoering van de lectoraten en de aandacht voor onderzoeksmethodologie in diverse vakken.

Al met al concludeert de visitatiecommissie dat de beroepspraktijk sterk verweven is met de opleiding. Het vakgebied leent zich daarvoor, maar het is in de ogen van de visitatiecommissie ook echt goed gedaan.

## Inhoud

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

De opleidingen HEM en ITM zijn opgebouwd uit verschillende samenhangende leerlijnen, die afgeleid zijn van de competenties en prestatie-indicatoren. De leerlijnen bestaan uit een verzameling onderwijseenheden die inhoudelijk met elkaar samenhangen. In de opleiding HEM worden elf leerlijnen onderscheiden: Food and beverage management, Rooms division management, Eventmanagement, Methoden en technieken, Marketing, HRM, Financieel, Management en organisatie, Communicatie, Professionele ontwikkeling en Ondernemerschap. In de opleiding ITM worden negen leerlijnen onderscheiden: Vakbekwaamheid, Methoden en technieken, Marketing, HRM, Financieel, Management en organisatie, Communicatie, Professionele ontwikkeling en Ondernemerschap.

Informatie over de leerlijnen, onderwijseenheden en bijbehorende leerdoelen is voor de student beschikbaar via de Onderwijs- en Examenregeling en via Blackboard, de elektronische leeromgeving.

Binnen Hogeschool Tio zijn twee lectoraten operationeel: Cultural Dynamics en E-commerce. Bijbehorende onderwijseenheden Cross Cultural Communication en E-commerce zijn in beide

opleidingen geïmplementeerd. Beide lectoraten hebben ook een minor ontwikkeld. De focus van de lectoren wijkt naar de mening van de visitatiecommissie af van de traditionele associatie die een lectoraat normaliter oproept. De focus van de Tio-lectoraten is om praktijkvoorbeelden te verzamelen die als case kunnen worden ingebracht in het onderwijs en contacten te leggen met het bedrijfsleven om afstudeeropdrachten te formuleren die door studenten kunnen worden uitgevoerd. Het accent hierop is zwaarder dan op het doen van onderzoek en publiceren in vakbladen, al meent de visitatiecommissie te zien dat hierin een kentering komt. De lector E-commerce heeft bijvoorbeeld aangegeven dat “publicaties veranderen van leuke bijkomstigheid naar concrete doelstelling.” Publicaties vormen (nog) geen expliciete doelstelling vanuit het management, maar worden door de lector wel ervaren als doelstelling voor de kenniskring. Op dit moment ligt het accent vooral op het werven van afstudeeropdrachten. Ongeveer 10% van de studenten studeert af binnen één van beide lectoraten.

De visitatiecommissie heeft waardering voor het feit dat Hogeschool Tio twee lectoraten tot stand heeft gebracht. De invulling ervan komt overeen met de eigen doelstellingen die Hogeschool Tio hieraan heeft gesteld. In dat opzicht functioneren de lectoraten goed en heeft de commissie er vertrouwen in dat de toegevoegde waarde van de lectoraten binnen het onderwijs in de komende jaren nog verder zal toenemen als deze lijn wordt aangehouden.

Mocht Hogeschool Tio de lectoraten een impuls willen geven, dan zou dat in de ogen van de visitatiecommissie kunnen door de blik van de kenniskring meer naar buiten te richten. De kenniskring is nu nog vooral een interne aangelegenheid, maar docenten geven aan dat het betrekken van externen een mooie volgende stap zou zijn in de ontwikkeling van de kenniskring en daarmee de lectoraten. De visitatiecommissie onderschrijft dit.

Zowel in het eerste als tweede jaar is in de huidige situatie een stage geprogrammeerd in de zomer. De studenten vervullen een stage van minimaal tien weken (met ingang van studiejaar 2012/2013: vijftien weken) bij een bedrijf in het binnen- of buitenland. De stage is in het eerste jaar operationeel van aard, de stage in het tweede jaar is een

managementstage waarin een onderzoek moet worden uitgevoerd. In het derde jaar vindt het afstuderen plaats. Gedurende vierentwintig weken voert de student binnen een bedrijf of zelfstandig een onderzoek uit met betrekking tot de branche, waarbij hij wordt begeleid door een afstudeercoach. In respectievelijk de Stagehandleiding en de Handleiding afstuderen worden de invulling en eisen ten aanzien van stage en afstuderen beschreven.

Met ingang van cohort 2009-2012 is een major-minor structuur geïmplementeerd, waardoor de student twintig EC vrij kan invullen middels een minor. Momenteel zijn er zes minors: Ondernemerschap, Marketingcommunicatie, Digital marketing, International business (Engelstalig), Internationale uitwisseling en Management developmentstage. Elke minor bestaat uit een project inclusief ondersteunende onderwijs-eenheden. Naast de minor kan de student gedurende de eerste twee studiejaar ook aanvullende keuzevakken kiezen, zoals extra talen, vinologie, tourmanagement en studiecoaching.

Studenten vertelden de visitatiecommissie dat ze de invoering van de major-minor structuur als positief ervaren. Ze waarderen het dat Hogeschool Tio in korte tijd het aantal minoren heeft uitgebreid. Wel leeft bij studenten de veronderstelling, dat niet alle minoren van gelijk niveau zijn. De visitatiecommissie heeft dit overigens niet kunnen vaststellen.

De studenten die voor het Engelstalige programma kiezen, krijgen inhoudelijk hetzelfde aanbod als studenten van het Nederlandstalige programma. Voor studenten bleken de redenen om voor het Engelstalige programma te kiezen uiteenlopend. Studenten zijn zich ervan bewust dat ze in internationale of internationaal georiënteerde werkvelden terecht komen. Het Engelstalige programma zien ze als kans om hun Engelse taalvaardigheid te trainen en op niveau te brengen. Ook zijn er studenten die uiteindelijk buiten Nederland willen gaan werken en hiermee hun kansen daarop willen vergroten. Door de toenemende instroom van buitenlandse studenten bouwen de studenten al tijdens de studie een internationaal netwerk op.

Daarnaast kunnen alle studenten gebruik maken van een internationaal uitwisselingsprogramma in de vorm van een minor. Tio beschikt over een netwerk

van partnerscholen (veertien binnen Europa en vier buiten Europa) waar studenten een half jaar kunnen studeren. In totaal is er binnen het internationale uitwisselingsprogramma plaats voor 61 studenten per studiejaar. Momenteel maken achttien studenten gebruik van deze mogelijkheid. Via e-mail, congressen en bezoeken wordt contact gehouden met de partnerscholen. De afgelopen jaren hebben enkele Tio-docenten gastlessen verzorgd op de partnerscholen en vice versa.

De opleidingen HEM en ITM behoren beide tot het domein van Business Administration, zo heeft de visitatiecommissie kunnen vaststellen. Daardoor is het goed verklaarbaar dat er veel bedrijfsmatige vakken in het curriculum zijn. De namen van de modulen doen echter vermoeden dat er veel algemene vakken in beide programma's zitten. Bij navraag heeft het management van Hogeschool Tio de commissie voldoende duidelijk gemaakt dat binnen die vakken de branchegerichtheid tot uitdrukking komt door middel van projecten en casuïstiek (ook in de tentamens). Beide curricula overziend, blijkt dat twintig procent van de vakken identiek is en vijftig procent van de vakken een gelijke naam heeft maar toegepast is op het betreffende vakgebied en onderscheidend wat betreft opdrachten. De resterende dertig procent betreft unieke vakken binnen de beide programma's. Dit beeld werd bevestigd toen de visitatiecommissie het lesmateriaal inzag.

Met name alumni (die beter met een helicopterview naar het programma kunnen kijken), maar ook studenten vertelden de visitatiecommissie dat ze door deze aanpak het gevoel hebben goed voorbereid het werkveld kunnen betreden. Alumni gaven aan dat in het werkveld van een goede manager of ondernemer wordt verlangd dat hij beschikt over een aantal algemene vaardigheden. Alle bedrijfsmatige vakken spelen daarin een belangrijke rol. In dat opzicht zou je kunnen zeggen dat de opleidingen een breed karakter hebben, maar pluspunt daarbij is volgens de alumni (en de visitatiecommissie deelt die opvatting) dat de cases voldoende toegespitst zijn op zowel hotellerie/ evenementen als de (uitgaande) reisbranche. Alumni hebben ervaren dat ze door de brede opleiding in de basis overal over mee kunnen praten. De specifieke toepassing ervan in het bedrijf of de organisatie komt later, maar door de brede basis heeft men het gevoel die informatie juist goed te kunnen plaatsen.



Als bijkomend voordeel van de brede basis zien alumni dat ze hiermee niet 'vast zitten' aan een bepaalde branche, maar makkelijk(er) kunnen overstappen naar andere branches, zoals de financiële sector.

Twee keer per jaar vindt er een bijeenkomst plaats met de Werkveldadviescommissie. Tijdens deze bijeenkomsten, waarbij de directeur en het hoofd Opleidingen aanwezig zijn, wordt gesproken over actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Soms vinden overleggen plaats met het werkveld over specifieke thema's. De representatie van de drie bacheloropleidingen (International Business Management meegerekend) is gelijkelijk verdeeld in de Werkveldadviescommissie.

Ook de werkveldadviescommissie vindt de breedte van de opleidingen versus de verdieping goed in balans. De werkveldadviescommissie ervaart het als logisch dat de focus ligt op algemene bedrijfskundige en algemene marketingvakken, evenals communicatieve vaardigheden. Als voorbeeld gaf de commissie dat een event altijd past binnen de kaders van een organisatie- en/of marketingstrategie. Als het event aldus goed is ingebed in de strategie, dan zou je de kennis van marketingstrategie in de beroepspraktijk niet nodig hoeven hebben. Daarmee wordt bedoeld dat je marketingstrategie die nodig is om het event te organiseren wordt aangereikt in de beroepspraktijk en niet zelf gecreëerd hoeft te worden. Kennis van strategie is van belang, maar inzicht en toepassing zijn minder noodzakelijk. De opleiding bereikt in dat opzicht voldoende verdieping volgens de werkveldadviescommissie. Dit standpunt komt overeen met de ervaring van studenten en alumni. De visitatiecommissie onderschrijft deze keuze en stelt vast dat dit goed is vertaald naar de inhoud van het programma.

Tevens is er een Werkgroep externe legitimering, met vertegenwoordigers uit het beroepenveld (voor een deel alumni van Hogeschool Tio) die ten aanzien van de toetsing (zowel schriftelijke tentamens als opdrachten) bepaalt of de inhoud nog relevant en actueel is en of er nog iets ontbreekt in de toetsing. De resultaten van de besprekingen van deze werkgroep vormen input voor de Examencommissie en de clustervergaderingen met docenten (zie standaard 16: Toetsing).

Studenten zijn redelijk tevreden met de inhoud van hun opleiding. Op een vijfpuntsschaal scoort HEM 3,5 en ITM 3,8 (Nationale Studentenenquête, branchegemiddelde respectievelijk 3,5 en 3,5).

Studenten van de opleiding HEM gaven aan dat het aandeel eventmanagement in de opleiding aanvankelijk wat klein was. Inmiddels heeft dit geleid tot aanpassingen in het programma. Het meest verheugd zijn de studenten over het feit dat er zelfs een speciale eventweek in het programma zal worden opgenomen.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De vertaling van de doelstellingen naar het programma en daarbij passende toetsing (meer hierover bij standaard 16) is goed. De inhoud staat dus stevig en dat oogst de waardering van de visitatiecommissie.

Ten aanzien van de opleiding ITM stelt de commissie vast dat de invulling van het programma erg economisch georiënteerd is. Duurzaam ondernemen zit bijvoorbeeld niet in de opleiding. De keuze van Hogeschool Tio is echter goed verdedigbaar en wat hierbij met name positief opvalt is dat binnen die keuze de doorvertaling naar het programma consequent goed gedaan is.

De commissie adviseert Hogeschool Tio om de naam van de vakken wat terminologie betreft aan te passen aan de branches. De vakken dragen nu algemene benamingen die het eerder geconstateerde positieve aspect van de stevige inhoud onvoldoende tot uitdrukking brengen. In de ogen van de visitatiecommissie is het 'an sich' geen noodzaak dit aan te passen, maar de commissie vindt vooral dat Hogeschool Tio hiermee zichzelf onvoldoende recht doet. Explicietere benamingen voor de vakken zouden volgens de visitatiecommissie een positief effect hebben op de profilering van de opleidingen bij (aankomende) studenten en het werkveld.

## Vormgeving

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

Hogeschool Tio hanteert als programmatisch concept het Leerdomeinenconcept, wat verwantschap heeft met het Leerlijnenconcept van De Bie en De Kleijn (2010). Het Leerlijnenconcept gaat uit van leren door middel van verschillende leerprocessen, waarbij ieder proces (kennis, vaardigheden etc.) zijn eigen uitkomst heeft. Het belangrijkste principe van het Leerdomeinenconcept van Hogeschool Tio is dat leren binnen en buiten de school op verschillende manieren binnen verschillende domeinen plaatsvindt, en dus ook binnen verschillende domeinen vorm moet krijgen. Dit betekent ook een variatie in werkvormen, zoals: doceren, onderwijsleergesprek, discussie opdrachten, rollenspel, simulatie, reflectie, onderzoeksopdracht en werkstuk. In dit Leerdomeinenconcept heeft Hogeschool Tio bewust rekening gehouden met de bachelorkwalificaties zoals die zijn verwoord in de Dublin Descriptoren, zo heeft de visitatiecommissie kunnen vaststellen. De visitatiecommissie waardeert dat het niveau van de bacheloropleidingen op deze manier vanuit de basis wordt geborgd.

Er worden vier leerdomeinen onderscheiden:

1. Kennis en toepassing. Hier wordt onder verstaan de 'Body of Knowledge', maar evenzeer wordt belang gehecht aan toepassing van deze theoretische basis. Dit leerdomein krijgt vorm door de combinatie van theorielessen en toetsing, bijvoorbeeld in de vorm van cases en opdrachten.
2. Communicatie en culturele intelligentie. Hiervoor is gekozen omdat studenten die één van de bacheloropleidingen aan Hogeschool Tio afronden, in hun beroepspraktijk veel met mensen uit andere culturen te maken hebben en/of in het buitenland werken. Dit domein krijgt vorm door verschillende onderwijs-eenheden (bijvoorbeeld Communicatieve vaardigheden, vreemde talen, Cross Culturele Communicatie) en stages met aandacht voor dit gebied.
3. Professionele ontwikkeling. Door middel van reflectie op de eigen professionele competenties wordt de ontwikkeling van de

student als professional bevorderd. Dit leerdomein krijgt vorm door de onderwijseenheid Professionele ontwikkeling, maar ook in studievoortgangsgesprekken met aandacht voor zowel studie als oriëntatie op het beroep.

4. Integrale projecten. Dit leerdomein komt voort uit de opvatting dat de student als professional moet kunnen opereren in de beroepspraktijk. Dit doet hij door kennis en vaardigheden gecombineerd toe te passen, om zodoende beroepsproducten te ontwikkelen. Dit krijgt vorm door integrale projecten en stages.

Naast deze programmatische uitgangspunten is ook een aantal didactische uitgangspunten geformuleerd om de studenten goed te begeleiden en te motiveren tot studeren, namelijk: kleine klassen, veel contacturen en incentives. Door de kleine groepsomvang is er voldoende tijd voor individuele aandacht en begeleiding van de student. Het aantal contacturen is gemiddeld vierentwintig uur per week. Tijdens deze uren wordt de theorie behandeld, wordt geoefend met theorie en wordt gewerkt aan opdrachten. Incentives zijn ingesteld om de student extra te motiveren. Presentie en inzet tijdens lessen wordt gewaardeerd met extra herkansingsmogelijkheden voor schriftelijke tentamens. Inzet en presentaties tijdens lessen kunnen bij enkele vakken 0,5 bonuspunt opleveren voor het bijbehorende schriftelijke tentamen. Groepsprojecten met een wedstrijdelement beogen teamgeest en excellentie te stimuleren.

Studenten lichtten de toetsing en incentives toe aan de visitatiecommissie. Voor sommige vakken moet zowel een schriftelijk tentamen als een opdracht (case, project, etc.) gemaakt worden. In dat geval geldt dat voor beide onderdelen een voldoende moet worden gehaald. De cijfers worden niet samengebracht tot een gemiddelde, elk cijfer is afzonderlijk terug te vinden op de cijferlijst. Bij andere vakken is alleen sprake van een tentamen (het vak Bedrijfseconomie bijvoorbeeld), of alleen van een project (het vak Eventmanagement bijvoorbeeld). Niet bij alle vakken is 0,5 bonuspunt te verdienen. De wijze waarop dat kan verschillen ook per vak. In alle gevallen levert de student een extra prestatie, die aanvullend is op de lesstof. Het is dus nadrukkelijk geen punt voor 'goed gedrag'. De student heeft de keuze of hij die extra prestatie wil

leveren. Hij is er dus niet toe verplicht. De studenten gaven de visitatiecommissie een duidelijk beeld dat een dergelijke incentive motiverend werkt en dat ze zich uitgedaagd voelen om goed te presteren. Studenten en alumni zeggen dat ze bij Hogeschool Tio hard hebben leren werken, en dit is een van de manieren waarop dat is gerealiseerd. De visitatiecommissie vindt de stimulans die van dit beleid uitgaat positief en vindt het mooi dat studenten dat beoogde gunstige effect ook werkelijk ervaren.

De vormgeving van het programma, dat wil zeggen het vaststellen van de inhoud per (groep) module(n) gebeurt in de vakgroepen. De vakgroepen zijn vestigingsoverstijgend en bestaan uit een onderwijskundige en docenten die gezamenlijk een groep modules ontwikkelen en onderwijzen. De docenten en onderwijskundigen werken nauw samen bij de ontwikkeling, de evaluatie en het onderhoud van de opleidingen HEM en ITM. Tijdens het vakgroepoverleg wordt een onderwijseenheid en de bijbehorende leerlijn besproken en jaarlijks geëvalueerd. De afdeling opleidingen voert de regie bij de ontwikkeling van de programma's, onderwijseenheden en toetsing, stelt kwaliteitseisen op en voert kwaliteitscontroles uit op het door de docenten ontwikkelde materiaal. De onderwijseenheden zijn gestandaardiseerd op het niveau van leerdoelen, lesmateriaal en examinering. De docenten zijn vrij om de lessen met eigen gekozen werkvormen in te richten. Voor de meeste onderwijseenheden zijn docentenhandleidingen ontwikkeld waarin suggesties zijn gedaan voor te hanteren werkvormen. Van de docent wordt verwacht dat hij eigen ervaringen, actualiteit en brancheontwikkelingen inbrengt tijdens de lessen.

De lectoren spreken met bedrijven over mogelijke opdrachten binnen hun aandachtsgebied. De informatie uit deze gesprekken wordt meegenomen in de ontwikkeling of bijstelling van lesmateriaal voor de opleidingen.

Uit een algemene enquête blijkt dat studenten redelijk tevreden zijn met de samenhang binnen het programma: HEM scoort 3,5 en ITM 3,6 (beide op een vijfpuntsschaal). Voor de werkvormen worden respectievelijk een 3,4 (HEM) en 3,6 (ITM) gegeven.

Uit gesprekken die de visitatiecommissie voerde met studenten en alumni bleek dat het didactisch concept een grote rol heeft gehad bij de keuze voor Hogeschool Tio. De beperkte lesuurval en met name de groeps grootte (kleine klassen leidend tot goede en intensieve begeleiding) zijn hierin zelfs doorslaggevend geweest. De persoonlijke aandacht wordt door studenten als positief ervaren, evenals het aanleren van een zelfstandige beroepshouding. Het is de visitatiecommissie ook opgevallen dat de studenten een sterk ontwikkeld gevoel voor 'eigen verantwoordelijkheid' hebben in combinatie met een stevige 'drive'. De motivatie en wil om te presteren worden gecombineerd met een bereidheid om hard te werken.

Studenten die ambitieus zijn, vinden ook dat ze binnen de opleiding worden uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen. Een van de studenten zei: 'Er zijn veel tijdgerelateerde projecten die competitief van aard zijn. Daarmee worden mensen op een springplank gezet en krijgen ze de kans om het hoofd boven het maaiveld uit te steken. Sowieso moet je alle competenties beheersen aan het einde van je studie, maar Hogeschool Tio biedt de kans om competenties te ontwikkelen van goed naar beter.' Ook sprak de visitatiecommissie een student die blij was dat ze aanvullende vakken kon volgen in de extra tijd die ze in het eerste jaar had dankzij ontvangen vrijstellingen. Studenten kunnen ook deelnemen aan de gastcolleges die op andere vestigingen worden georganiseerd.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. Hogeschool Tio heeft een duidelijke keuze gemaakt wat betreft het didactisch concept. Studenten weten goed wat ze kunnen verwachten als ze aan Hogeschool Tio gaan studeren. Niet alleen wat betreft de faciliteiten die hen geboden worden, maar ook ten aanzien van hun eigen inzet. De visitatiecommissie is positief over het feit dat Hogeschool Tio consistent is in wat zij beoogt te zijn. De heldere keuze voor kleine groepen is in overeenstemming met de strategie van de organisatie goed vertaald naar de praktijk. Het motto: 'Doen wat je zegt' past Hogeschool Tio dan ook goed in de ogen van de visitatiecommissie.

Wat Hogeschool Tio biedt, past wat haar zeer gemotiveerde en verantwoordelijke studenten

willen. Het is daarom niet vreemd dat studenten erg positief over Hogeschool Tio zijn en vinden dat het gecreëerde verwachtingspatroon overeenstemt met de realiteit.

## **Instream**

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

Studenten worden automatisch tot de opleidingen HEM en ITM toegelaten indien zij in het bezit zijn van een diploma havo, vwo of mbo4. Voor studenten zonder economie in het profiel zal met ingang van studiejaar 2012/2013 de onderwijseenheid Bedrijfs-economie voor beginners verplicht zijn (is tot die tijd facultatief). Studenten die eenentwintig jaar of ouder zijn, maar niet in het bezit zijn van één van de genoemde diploma's, kunnen worden toegelaten door het afleggen van een 21+assessment. Dit assessment bestaat uit een intakegesprek op grond van een motivatiebrief en cv, evenals een capaciteiten- en vaardigheidstest met betrekking tot rekenen, taal en inzicht. In het geval de student de Engelstalige variant wil volgen, dient hij ook nog een Toefl-/IELTS-toets te doen.

Bij de toelating van buitenlandse studenten tot de Engelstalige varianten van de opleidingen HEM en ITM, hanteert Hogeschool Tio ten aanzien van het niveau van de vooropleidingen eisen die overeenkomen met het niveau van het Nederlands voortgezet onderwijs. Op basis van informatie over buitenlandse diploma's van het Nuffic beoordeelt Hogeschool Tio de toelaatbaarheid van de student.

Uit het gesprek met het managementteam bleek dat in collegejaar 2011/2012 zeven buitenlandse studenten bij Hogeschool Tio studeerden via een uitwisseling. Twee voltijdstudenten (beiden niet Nederlands sprekend) zijn gestart met het Engelstalige programma. Zestien Nederlandse studenten hebben in het kader van uitwisseling een periode in het buitenland gestudeerd.

Vanaf studiejaar 2012/2013 wordt het curriculum vierjarig (zie ook standaard 6: Studeerbaarheid). De mogelijkheid tot het doen van de snelle variant blijft nog steeds bestaan. Om te beoordelen of een student hiervoor in aanmerking komt zijn strenge criteria vastgesteld, waaronder de voorwaarde dat

de student binnen dertien maanden na de start van de opleiding alle zeventig EC's van het eerste jaar heeft behaald.

Vrijstellingen worden verleend op basis van eerder behaalde diploma's. Een verzoek tot vrijstelling van een onderwijseenheid moet binnen vier weken worden ingediend na het starten van een onderwijseenheid, inclusief relevante bewijsstukken zoals kopieën van diploma's, certificaten, literatuurlijsten etc. Er wordt binnen Hogeschool Tio geen gebruik gemaakt van EVC-trajecten.

Mbo-studenten hebben de mogelijkheid om in het tweede jaar van de hbo-opleidingen in te stromen, mits ze een verwante vooropleiding hebben gevolgd. Er is onderzocht voor welke onderwijseenheden uit het eerste jaar vrijstelling kan worden verleend op grond van de vooropleiding. De niet vrijgestelde onderwijseenheden moeten naast het programma van het tweede jaar worden ingehaald. Bij de intake wordt studenten duidelijk gemaakt dat de studieduur hierdoor langer dan twee jaar (in de toekomst drie jaar) kan worden.

Twee keer per jaar wordt er in de Raad van Advies van Schooldecanen overleg gepleegd met schooldecanen van verschillende schooltypen (vmbo, havo, vwo) over onder andere de aansluitingsproblematiek, instroomeisen, studie-begeleiding en curriculum. Tevens organiseert Hogeschool Tio per vestiging jaarlijks één of meerdere voorlichtingsdagen voor schooldecanen, naast de voorlichtingsdagen voor scholieren van middelbare scholen en mbo-instellingen.

De aansluiting van de opleiding op de vooropleiding is volgens een algemene enquête gewaardeerd met een 3,6 (HEM) en 3,4 (ITM). Dit ligt boven de eigen norm, die gesteld is op 3,1.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. Hogeschool Tio voldoet aan de wettelijke eisen ten aanzien van de instroom. Het feit dat de module Bedrijfseconomie met ingang van collegejaar 2012/2013 niet langer facultatief is maar verplicht wordt voor studenten zonder Economie in hun profiel, ziet de visitatiecommissie als een positieve ontwikkeling.

## Studeerbaarheid

*Standaard 6: Het programma is studeerbaar.*

De opleidingen HEM en ITM omvatten ten tijde van de visitatie drie studiejaar. In het eerste en tweede studiejaar worden er twee semesters met lessen aangeboden en in de zomer is een stageperiode van tien weken gepland. In het derde studiejaar kiest de student in het eerste semester een minor van twintig credits naast het reguliere programma. In het tweede semester van het derde studiejaar voert de student een afstudeeropdracht uit. Studenten zijn gedurende de drie studiejaar gemiddeld 49 weken per jaar bezig met hun studie.

Met ingang van september 2012 worden de hbo-opleidingen als vierjarige opleidingen aangeboden. Hiertoe is besloten omdat uit de studierendementen bleek dat veel studenten de bacheloropleiding niet in drie jaar afronden. In de nieuwe vierjarige structuur wordt het aantal semesters uitgebreid van zes naar acht en wordt de omvang van de minor uitgebreid van twintig naar dertig credits. Daarnaast wordt de stage verlengd van tien naar vijftien weken. Niettemin blijft voor studenten die dat willen de mogelijkheid bestaan om middels de 'snelle variant' hun studie in drie jaar en twee maanden af te ronden. De inhoud van de snelle variant is gelijk aan het vierjarige traject. Als voorwaarde voor toewijzing van de snelle variant dienen deze studenten binnen dertien maanden na de start van de studie alle zeventig credits behaald te hebben. Naar verwachting zal zo'n dertig procent van de studenten toegewezen worden aan de snelle variant.

Bij de berekening van de studiebelasting van een onderwijseenheid is uitgegaan van acht bladzijden per uur bij Nederlandstalige studieboeken en vier bladzijden per uur bij Engelstalige studieboeken.

De huidige invulling van het eerste studiejaar met tachtig credits in 49 weken betekent een gemiddelde studiebelasting van 45,7 uur per week. Het tweede jaar met 83 credits komt overeen met een gemiddelde studiebelasting van 47,4 uur en het derde jaar (77 credits) komt overeen met een gemiddelde studiebelasting van 44 uur per week. Vanaf het cohort 2012-2016 heeft het studiejaar een omvang van zeventig credits in 49 weken, wat overeenkomt met een gemiddelde studiebelasting

van veertig uur per week. Het aantal credits voor het tweede, derde en vierde studiejaar is respectievelijk zestig, vijftig en zestig.

Voor de doorstroom naar het volgende studiejaar zijn per jaar doorstroomseisen bepaald. Aan het eind van het studiejaar wordt bepaald of de student aan de doorstroomseisen voldoet.

De visitatiecommissie heeft kennis genomen van deze doorstroomseisen die per jaar zijn gesteld, zowel wat betreft de huidige situatie, de vierjarige opleiding vanaf cohort 2012-2016 als de snelle variant vanaf cohort 2012-2015.

Studenten ronden onderwijseenheden af met een schriftelijk tentamen en/of een praktische toets. De schriftelijke tentamens worden minimaal drie keer per jaar ingeroosterd en zo evenwichtig mogelijk gespreid over de vijf tentamenperiodes in het jaar (oktober, december, maart, mei en augustus). Studenten kunnen zich maximaal drie keer per jaar voor hetzelfde tentamen inschrijven. Hoe vaak een student exact kan herkansen hangt af van zijn presentie tijdens de les en de daaraan gekoppelde incentives. Studenten ontvangen extra herkansingsmogelijkheden als zij meer dan 70% van de lessen aanwezig zijn geweest.

Een praktische toets kent verschillende vormen, zoals bijvoorbeeld: verslag, werkstuk, opdracht, presentatie en onderzoek. Programmering hiervan wordt zo evenwichtig mogelijk ingevuld.

Hogeschool Tio hanteert een beleid voor studenten met functiebeperkingen. Zij kunnen bijvoorbeeld in aanmerking komen voor langere tentamentijd, meer studiebegeleidingsuren en eventueel gebruik van extra voorzieningen. De coördinator functiebeperkingen van iedere vestiging stelt in overleg met de student de aanpassingen voor aan de examencommissie, die ze vervolgens beoordeelt en vaststelt.

Lesuren die zijn uitgevallen worden zo snel mogelijk ingehaald. Mocht dat niet lukken binnen de lesweken, dan worden de uitgevallen lessen in de speciaal daarvoor geprogrammeerde uitloopweken gepland. Deze uitloopweken zijn verder bedoeld als studieweek voor tentamens of voor het uitvoeren van bedrijfsbezoeken. De visitatiecommissie heeft waardering voor het feit dat Hogeschool Tio door

deze faciliteiten in staat is de lesuitval per vestiging zeer laag te houden: Eindhoven en Hengelo 0%, Amsterdam en Utrecht 1%, Rotterdam 3%.

Met alle studenten worden minimaal twee studievoortgangsgesprekken per studiejaar gehouden. Als de studievoortgang onvoldoende is, dan dient de student een plan op te stellen om de achterstand in credits te herstellen.

Voor studenten die extra aandacht nodig hebben, worden klassikale bijlessen ingeroosterd.

In de HBO-monitor 2010 geldt voor zowel HEM als ITM dat 69% van de studenten het programma studeerbaar vindt. Daarmee scoort men een fractie onder het landelijk gemiddelde (respectievelijk 75% en 76%). Door de invoering van het vierjarig onderwijs verwacht Hogeschool Tio dat de studeerbaarheid en de tevredenheid daaromtrent zal toenemen.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. Door het gecompriëerde programma (49 studieweken per jaar) zijn de opleidingen af te ronden in ongeveer drie jaar. Het percentage studenten dat in die drie jaar het bachelordiploma haalt, is beperkt. Dat het toch lukt om in die tijd de opleiding af te ronden, is niet alleen te danken aan de planning van het programma, maar ook (en misschien wel: vooral) aan de enorme prestatiemotivatie van deze individuele studenten.

De visitatiecommissie vindt het dan ook een positieve ontwikkeling dat de studieduur wordt verlengd van drie naar vier jaar met ingang van collegejaar 2012/2013. Daardoor wordt de studenten een betere mogelijkheid gegeven om vakken (en daarmee de studiebelasting) te spreiden. Niettemin vindt de visitatiecommissie het een verstandige keuze om de mogelijkheid om het programma in drie jaar af te ronden te behouden voor studenten die dat willen en kunnen.

### **Omvang en duur**

*Standaard 7: De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.*

De opleidingen HEM en ITM zijn hbo bachelors en hebben beide een omvang van 240 EC. Vanaf cohort 2012-2016 zullen de opleidingen worden aangeboden als vierjarige opleidingen in plaats van driejarige opleidingen.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. De programma's van Hogeschool Tio voldoen aan de wettelijke vereisten. De visitatiecommissie heeft de indruk dat bij deze opleidingen de studiebelasting eerder zwaar dan licht is. De studiebelasting per EC wekt de indruk zeer reëel te zijn: de studenten moeten werken voor hun punten.

## Personeel

De visitatiecommissie is van mening dat Hogeschool Tio een effectief personeelsbeleid hanteert, waarbij het gebruik van relatief kortlopende arbeidscontracten opvalt. Deze werkwijze heeft voor Hogeschool Tio voordelen en de belangrijkste betrokkenen (docenten en studenten) ervaren hiervan geen nadelen. De hogeschool gaat in de ogen van de visitatiecommissie adequaat om met deze dienstverbanden. De kwaliteit van het personeel is goed. Als een docent nieuw in dienst is, doorloopt hij een introductieprogramma waarin onder andere de ontwikkeling van zijn didactische kennis en vaardigheden wordt gestimuleerd. Ook het aantal docenten dat een mastertitel heeft, heeft de nadrukkelijke aandacht. Hogeschool Tio heeft een budget beschikbaar voor docenten die een masteropleiding willen volgen. Doordat bewust gekozen wordt voor onderwijs aan kleine groepen, is de docent-studentratio zeer gunstig.

### Personeelsbeleid

*Standaard 8: De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.*

Hogeschool Tio selecteert nieuwe medewerkers op basis van competentieprofielen per onderwijs-eenheid en geformaliseerde sets van vereisten, taken en verantwoordelijkheden voor verschillende functies. Er wordt onderscheid gemaakt tussen diverse docentenrollen:

- docent
- intakedocent
- vakmentor
- stagecoördinator
- afstudeercoach
- tweede beoordelaar
- assessor
- tentamenconstructeur, -vaststeller, -beoordelaar en -surveillant.

Hogeschool Tio hanteert voor docenten tijdelijke dienstverbanden van eind augustus tot eind mei. Dit geeft de Hogeschool de gewenste flexibiliteit in tijden van piekbelasting en biedt tevens flexibiliteit bij het beëindigen van de arbeidsrelatie indien een docent onvoldoende functioneert. Gemiddeld 85 procent van de docenten wordt na de zomer opnieuw aangesteld. Om de continuïteit van de begeleiding te garanderen, hebben de studiecoaches een vaste aanstelling.

De commissie sprak met een docent die tevens lid is van de Raad van Advies van Docenten. In deze Raad komen ook arbeidsrechtelijke zaken aan de orde, maar de negenmaandscontracten vormen geen issue. Iedere docent weet dat dit hem te wachten

staat als hij voor Hogeschool Tio gaat werken en accepteert dat dus.

Studenten en alumni gaven aan dat ze wel eens hebben meegemaakt dat een docent uit dienst ging, waardoor de student een andere begeleider kreeg dan hij had verwacht of beoogd. Overigens werd er dan een andere begeleider gezocht, zodat begeleiding gecontinueerd kon worden. Zo veel mogelijk wordt voorkomen dat de student wegens niet verlengen van een contract midden in het begeleidingsproces wordt overgedragen aan een andere docent. De indruk van de visitatiecommissie is dat Hogeschool Tio hier adequaat mee omgaat.

Enmaal per jaar heeft de vestigingsmanager met elke medewerker een beoordelingsgesprek. Docenten en begeleiders worden op grond van expliciete indicatoren en normen beoordeeld. Daarbij komen ter sprake: het docentschap (didactiek, vakinhoudelijke deskundigheid) zoals geëvalueerd in de studentenenquête, het uitvoeren van administratieve handelingen en de inzet bij schoolactiviteiten. Dit laatste betreft bijvoorbeeld betrokkenheid bij excursies en intervisie van lessen van collega's. Momenteel wordt een nieuwe beoordelingssystematiek voor docenten en afstudeercoaches ingevoerd. Deze bleek al succesvol om de aandacht van stagecoördinatoren te sturen naar noodzakelijke punten. Tijdens het beoordelingsgesprek evalueren manager en docent eerder gemaakte afspraken en bespreken ze bijvoorbeeld deskundigheidsbevordering en academisering, evenals de verlenging van het contract. Professionalisering van de docenten maakt onderdeel uit van het personeelsbeleid (zie voor meer informatie standaard 10: Kwaliteit personeel).

Hogeschool Tio heeft haar personeelsbeleid aangepast aan de wens van het ministerie van OCW, om de komende jaren het aandeel docenten met een Mastertitel in het hbo te vergroten. Momenteel is het percentage academici over de vijf vestigingen 46 procent. De komende jaren zal de instelling dit percentage trapsgewijs verhogen. Hiervoor stelt Hogeschool Tio bij meerdere onderwijsseenheden een academische graad verplicht, met name in de hogere opleidingsjaren. Docenten die niet aan deze eis voldoen, worden voor de betreffende onderwijsseenheid vervangen. Onlangs is een financiële tegemoetkoming ingesteld om Tio-docenten zonder academische graad een masterdiploma te laten behalen. Deze vergoeding is een vast bedrag.

De visitatiecommissie beoordeelt het personeelsbeleid als **voldoende** om het onderwijsprogramma te realiseren. Hogeschool Tio heeft een effectief personeelsbeleid met verschillende tijdelijke contracten, beoordelingen en scholingsvoorzieningen. Ook bestaat er een tegemoetkoming in studiekosten voor docenten die een master willen volgen. De visitatiecommissie noemt het personeelsbeleid doeltreffend, maar zakelijk. Met tijdelijke dienstverbanden en de mogelijkheid van snelle vervanging bij onvoldoende functioneren van docenten kiest Hogeschool Tio voor beleid dat zich meer laat karakteriseren als resultaatgericht dan als mensgericht. Hoewel de docenten waarmee de commissie sprak een tevreden en betrokken indruk maakten en aangaven zich thuis te voelen bij Hogeschool Tio, wil de commissie de instelling ter overweging geven dat een mensgerichter personeelsbeleid de binding van docenten aan de organisatie en hun inzet (verder) kan vergroten.

### Kwaliteit personeel

*Standaard 9: Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.*

Hogeschool Tio stimuleert op verschillende manieren de deskundigheidsbevordering bij docenten, zo bleek uit de gesprekken die de visitatiecommissie voerde met zowel het management als de docenten. Dat start al bij 'binnenkomst': nieuwe docenten volgen verplicht een introductiecursus die centraal wordt aangeboden voor de start van het nieuwe

studiejaar. In deze cursus staan diverse onderwerpen centraal, zoals didactiek, klassenmanagement en de organisatie van Tio. Ook worden de docenten wegwijs gemaakt op intranet.

Per vestiging zijn tevens coaches aangesteld die didactische begeleiding geeft aan nieuwe docenten. Als dat gewenst is, bezoeken de docentencoaches lessen die vervolgens in een persoonlijk gesprek met de betreffende docent worden geëvalueerd. Nieuwe docenten worden over het algemeen bezocht in de les door de vestigingsmanager. Een vakmentor neemt de opzet van de onderwijsseenheid met de nieuwe docent door.

Tevens zijn er twee externe trainingen die voor nieuwe docenten verplicht zijn, te weten 'Effectief presenteren' en 'Activerende werkvormen'.

Voor iedere docent, zowel nieuwe als zittende, is het verplicht per studiejaar twee lessen bij te wonen van een collega-docent. Docenten gaven aan uit tijdoverwegingen vaak te kiezen voor een les van een collega van de eigen vestiging, maar in principe kan een docent hiervoor ook uitwijken naar een andere vestiging. De visitatiecommissie heeft signalen ontvangen die het beleid van lesbezoek aan collega-docenten bevestigen, maar heeft ook vernomen dat het incidenteel niet conform dit beleid gaat. De visitatiecommissie vindt het beleid positief en stelt ook vast dat dit beleid behoorlijk ver reikt. Hogeschool Tio voegt in de ogen van de visitatiecommissie iets extra's toe met deze werkwijze. Dit wordt erkend door docenten die lessen van collega's hebben bijgewoond (soms zelfs op andere vestigingen); ze zijn stellig in de ervaren toegevoegde waarde. Gezien de kwaliteitsimpuls die van dit beleid kan uitgaan, zou het in de ogen van de visitatiecommissie daarom goed zijn als Hogeschool Tio de uitvoering ervan strikter gaat monitoren dan tot nu toe het geval is geweest.

Bij klachten van studenten over een docent kan een lesbezoek plaatsvinden door een docentcoach of een vestigingsmanager.

Meer in algemene zin worden jaarlijks diverse interne workshops en trainingen verzorgd, zowel centraal als decentraal op alle vestigingen. Sommige trainingen zijn verplicht vanwege bepaalde docentrollen of aanvullende functies die docenten vervullen. Dit geldt bijvoorbeeld ten aanzien van de



workshop toetsconstructie, training afstudeerproces voor afstudeercoaches, training Engels in presentatievaardigheden en de training kwalitatief onderzoek voor afstudeercoaches (de laatste is nu nog in ontwikkeling en wordt verplicht vanaf studiejaar 2012/2013). Een deel van de trainingen wordt verzorgd door het externe bureau Centrum voor Nascholing, dat verbonden is aan de VU Amsterdam.

Het toenemende percentage docenten dat een mastergraad moet hebben is ook onderwerp van gesprek in de Raad van Advies van Docenten. Het managementteam heeft met de Raad besproken dat deze ontwikkelingen noodzakelijk zijn en welke bijdrage de docenten kunnen krijgen van Hogeschool Tio om de mastertitel te behalen. Hiervoor is een vast bedrag afgesproken dat een deel van de studiekosten vergoedt.

Voor veel vakken heeft het managementteam inmiddels besloten dat deze perse gegeven dienen te worden door iemand die reeds een mastertitel bezit, zoals vakken die betrekking hebben op onderzoeksmethodiek.

De organisatie van het onderwijs op de vestigingen is primair in handen van de vestigingsmanager, die daarbij ondersteuning krijgt. Op de vestigingen is in kaart gebracht wie van de staf voor welke processen aangaande het onderwijs verantwoordelijk is.

De kwaliteit van de docenten wordt beoordeeld in enquêtes. Uit de HBO-monitor 2010 blijkt bijvoorbeeld dat studenten de praktijkkennis van de docenten hoger dan gemiddeld waarderen: op een tienpuntsschaal scoort HEM een 7,7 (gemiddelde is 7,4) en ITM scoort een 7,4 (gemiddelde is 7,3). Ook de praktijkervaring van docenten scoort vergelijkbaar. De didactische vaardigheden van docenten worden iets lager gewaardeerd: 6,5 (HEM) en 6,2 (ITM). De landelijke gemiddelden voor deze vaardigheden zijn respectievelijk 6,8 en 6,7. Voor inhoudsdeskundigheid liggen de scores bij beide opleidingen hoger (HEM 6,9 en ITM 6,6), maar beide scoren een fractie onder het landelijk gemiddelde (respectievelijk 7,2 en 7,0).

Onder andere deze scores zijn voor Hogeschool Tio aanleiding om het opleidingsniveau van de docenten en het trainingsaanbod verder aan te scherpen, zodat de beoordeling van de didactische en inhoudelijke kwaliteiten hoger zullen worden. De

score ten aanzien van inhoudsdeskundigheid van docenten wijkt in de HBO-monitor af van positievere scores uit andere enquêtes. Hogeschool Tio vermoedt dat dit komt doordat de groep respondenten van de HBO-monitor recent geen lessen heeft gevolgd, waardoor de mening is gebaseerd op ervaringen van enkele jaren geleden.

De indruk van de visitatiecommissie is dat het type docent dat wordt aangezocht goed past bij het ondernemende karakter van Hogeschool Tio. De meeste docenten hebben naast het lesgeven nog andere activiteiten: ze zijn in dienst bij een organisatie of hebben een eigen adviespraktijk of onderneming. De docenten vinden het leuk dat ze het lesgeven kunnen combineren met andere werkzaamheden.

Studenten gaven bij de visitatiecommissie aan dat ze het waarderen dat docenten uit het bedrijfsleven komen en vaak nog een eigen onderneming hebben. Daardoor hebben ze het gevoel niet alleen een theoretisch kader geschetst te krijgen, maar wordt de brug naar de actuele praktijk in hun ogen goed geslagen. Studenten ervaren de docenten als gemotiveerd en enthousiast en geven aan zich door hen goed begeleid te voelen. Ook over de didactische kwaliteiten van de docenten spreken studenten meestal positief.

Studenten van de Engelstalige programma's maken wel de kanttekening dat het Engels van hun docenten niet altijd even goed is. Sommige vakken, zoals Economie, zijn van nature al niet gemakkelijk. Met name bij deze vakken ervaren de studenten het als extra complicerende factor als docenten het Engels niet goed beheersen. Dit signaal is door het managementteam opgepakt en onderkend. Dit heeft ertoe geleid dat met ingang van studiejaar 2012/2013 alleen docenten die goed Engels spreken zullen worden ingezet in de Engelstalige programma's. Studenten geven aan het tevens fijn te vinden dat naast de inhoud van bijvoorbeeld hun papers ook hun schriftelijke taalvaardigheid van het Engels wordt beoordeeld. Voor non-native speakers onder de docenten is dat lastiger. Om toch aan deze wens van de studenten te voldoen, laten sommige docenten de papers momenteel lezen door vrienden die wel native speaker zijn.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. Er werken bij Hogeschool Tio erg zelfstandige docenten. Hogeschool Tio neemt passende maatregelen bij gesignaleerde zwaktes (Engelstalig onderwijs vanaf studiejaar 2012/2013 alleen nog door docenten die de taal goed beheersen). Ook op het gebied van deskundigheid en didactiek worden adequate acties ondernomen, zoals ook geldt voor het percentage docenten met een mastertitel, waarvoor Hogeschool Tio zich ten doel stelt om de gestelde tachtig procent te realiseren vóór het gestelde jaar 2016.

### **Omvang personeel**

*Standaard 10: De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.*

Hogeschool Tio biedt intensief onderwijs aan met relatief kleine klassen. Het onderwijs bij Hogeschool Tio kent daardoor een docent-studentratio van 1:13.

Dat cijfer is aanzienlijk gunstiger dan de landelijke ratio van 1:23 (Hbo-raad, 2011). De visitatiecommissie is zich ervan bewust dat dit inherent is aan het didactisch concept van Hogeschool Tio, waarin dit als een van de uitgangspunten is gesteld. Niettemin is de omvang van de groepsgrootte zeer gunstig voor de studenten. Studenten blijken dat ook als zodanig te ervaren, zo bleek uit de gesprekken die de visitatiecommissie met verschillende groepen studenten voerde.

Studenten geven aan dat de huidige groepsgrootte wat hen betreft ideaal is. Ze zien de groepen liever niet groter, maar ook niet kleiner.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De visitatiecommissie vindt dat er sprake is van een mooie docent-studentratio, die passend is bij de keuze voor kleine groepen.

## Voorzieningen

De visitatiecommissie vindt dat de materiële voorzieningen goed zijn. De faciliteiten zijn op orde en hebben door de identieke, maar persoonlijke touch in alle Tio-vestigingen een mooie, kwalitatieve uitstraling. Ook de informatievoorziening is in de ogen van de visitatiecommissie goed. Studiebegeleiding bij Hogeschool Tio betekent intensieve begeleiding van kleine groepen, wat passend is bij de strategie en de onderwijsdidactiek.

### Materiële voorzieningen

*Standaard 11: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.*

De Engelstalige varianten van de opleidingen HEM en ITM worden alleen aangeboden in Amsterdam (m.i.v. studiejaar 2012-2013) en Utrecht vanwege de grootte van de vestigingen, de internationale setting en het (voor buitenlanders) aantrekkelijke studieklimaat in beide steden.

Ter bevordering van de studeerbaarheid biedt Hogeschool Tio op alle vestigingen de volgende faciliteiten aan:

- Blackboard en intranet;
- Bibliotheekvoorzieningen van nabij liggende universiteiten. Studenten van Hogeschool Tio hebben hiertoe gratis toegang;
- Aanvullend wordt per vestiging momenteel een mediatheek aangelegd;
- Stilteruimtes en computers.

Per opleiding zijn daarnaast specifieke materiële voorzieningen beschikbaar. Voor HEM zijn een restaurantlokaal en een lokaal met een hotelbalie ingericht, zodat specifieke vaardigheden in een contextrijke omgeving kunnen worden geoefend. De lessen Koken worden uitgevoerd in een kookstudio in de stad van elke vestiging. Daarnaast wordt specifieke software gebruikt, zoals het hotel-reserveringssysteem Fidelio en een hotelsimulatiegame.

Voor ITM is een reisbureau ingericht, zodat specifieke vaardigheden in een contextrijke omgeving kunnen worden geoefend. Daarnaast wordt specifieke software gebruikt, zoals het reserveringssysteem Galileo, het programma Global Visuals (voor toeristische topografische kennis) en een touroperatingsimulatiegame.

Alle vestigingen zijn goed bereikbaar met het openbaar vervoer en liggen in de directe nabijheid

van treinstations. Alle vestigingen beschikken over voldoende algemene voorzieningen, zoals collegezalen, computerlokalen, docentenkamers etc.

In de ogen van de visitatiecommissie vragen de opleidingen om weinig specifieke voorzieningen. De inrichting van praktijkruimten (reisbureau, restaurant, hotelbalie) stimuleert het leren in een contextrijke omgeving. Dit stimuleert ook binnenschools het praktijkgeoriënteerd leren. De computerfaciliteiten zijn zowel kwalitatief als kwantitatief op orde. Bijzondere waardering heeft de visitatiecommissie voor het feit dat alle vestigingen een identieke huisstijl en inrichting hebben, die - in de ogen van de visitatiecommissie - warm, modern en inspirerend overkomt. Hogeschool Tio voegt daarmee een extra, zeer persoonlijke 'touch' toe.

Onder studenten wordt de tevredenheid ten aanzien van studiefaciliteiten geëvalueerd, onder andere door middel van de Nationale Studentenenquête. Studiefaciliteiten en studieomgevingen worden door HEM-studenten op een vijfpuntsschaal gewaardeerd met een 3,3 en 3,8 (beide identiek aan het gemiddelde). ITM-studenten waarderen dit respectievelijk met 3,4 en 3,8 (gemiddelde is respectievelijk 3,2 en 3,7).

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De voorzieningen zijn goed te noemen. De computerfaciliteiten zijn op orde en ondanks de samenwerking met universiteitsbibliotheken worden in de vestigingen ook nog eens (weliswaar kleine) mediatheken ingericht, zodat de toegang tot actuele leermiddelen (zowel fysiek als digitaal) laagdrempelig is voor studenten. De visitatiecommissie vindt dat de voorzieningen door de identieke, maar persoonlijke touch in alle Tio-vestigingen een kwalitatieve, mooie uitstraling hebben.

## Studiebegeleiding

*Standaard 12: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.*

Elke student heeft een studietoestel, die ook de stagecoördinator van de student is. De coach heeft de taak om de student te informeren over (onderdelen van) het studieprogramma en de student te adviseren ten aanzien van keuzes in zijn studie (bijvoorbeeld stage, planning van tentamens en herkansingen). Studenten geven aan dat met eerste- en tweedejaars studenten verplicht drie gesprekken per jaar plaatsvinden: twee in het eerste semester en een in het tweede semester. De studietoestel helpt bij het inplannen van tentamens en het maken van studiekeuzes, zoals bij de stages. Tevens wordt de studievoortgang besproken. Als er sprake is van problemen, dan wordt de student intensiever gevolgd door de coach. De student wordt geacht het gesprek zelf in te plannen en voor te bereiden. Hij doet dat door van tevoren een vragenlijst in te vullen. Van het gesprek maakt de studietoestel een verslag, dat in het studentendossier wordt bewaard. Indien een student behoefte heeft aan meer dan drie gesprekken in een studiejaar dan is dat mogelijk. De visitatiecommissie heeft de indruk dat drie gesprekken per jaar voor de studenten voldoende is.

Aanvullend kunnen studenten in het eerste jaar facultatief het vak Studietoesteling volgen. Gedurende twee uur per week worden de studenten begeleid met (leren) studeren.

De vestigingsmanager heeft dagelijks in de grote pauze baliesprekuren voor studenten. Voor persoonlijke kwesties worden afspraken op maat gemaakt, die passen bij de problematiek.

Ouders kunnen, met instemming van de student, aangeven in hoeverre ze actief geïnformeerd willen worden over studieresultaten, presentie etc. Jaarlijks worden twee inloopavonden voor ouders georganiseerd waarbij verschillende zaken ten aanzien van onderwijs worden toegelicht, zoals de keuze voor een stageadres.

Presentie van de studenten wordt vastgelegd en gemonitord.

Naast reguliere studietoesteling heeft Hogeschool Tio een beleid voor studietoesteling voor studenten met een functiebeperking.

Informatie is voor studenten op verschillende manieren beschikbaar: via de Onderwijs- en Examenregeling (OER), intranet, Blackboard, de vestigingsgids, baliesprekuren en de maandelijkse schoolkrant.

In de Nationale Studentenenquête waarden studenten de informatievoorziening met een 3,5 (HEM) en een 3,7 (ITM). De landelijke score bedraagt 3,3. De visitatiecommissie ontving herhaaldelijk signalen dat informatie voor studenten makkelijk beschikbaar is. In iedere pauze zijn er wel mensen die ze kunnen aanspreken als iets niet duidelijk is, bijvoorbeeld de docenten of de vestigingsmanager. Informatievoorziening in de zin van kenbaar maken van tentamenresultaten gebeurt bij Hogeschool Tio snel. Nog voordat de cijfers door de Examencommissie worden vastgesteld, ontvangen de studenten de cijfers waarbij het voorlopige karakter nadrukkelijk wordt aangegeven. De voorlopige cijfers geven de studenten voldoende duidelijkheid of zij het tentamen gehaald hebben of nog rekening moeten houden met een hertentamen. Dit weten zij uiteraard het liefst zo snel mogelijk, omdat het impact heeft op de totale studieplanning in het nieuwe semester. De visitatiecommissie heeft veel waardering voor het feit dat Hogeschool Tio op deze wijze tegemoetkomt aan een specifieke informatiewens van de studenten.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De informatievoorziening is in de ogen van de visitatiecommissie goed te noemen, evenals de studietoesteling. Hogeschool Tio profileert zich als instituut met intensieve begeleiding en maakt dat in de ogen van de studenten waar. Dit doet hogeschool Tio door onderwijs in kleine groepen aan te bieden. In absolute zin is de studietoesteling meer dan bij andere opleidingen en de visitatiecommissie waardeert dat.

## Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie vindt dat het kwaliteitszorgsysteem van Hogeschool Tio goed in elkaar zit. Het kwaliteitsdenken is onderdeel van de organisatie, mede vanuit de motivatie om 'value for money' te bieden. Daartoe wordt frequent geëvalueerd onder alle stakeholders. Resultaten die hieruit voortvloeien worden in verschillende gremia besproken, waarna passende verbetermaatregelen worden geformuleerd. Het doorvoeren van de verbetermaatregelen gebeurt in de ogen van de stakeholders (studenten, docenten, werkveldadviescommissie) vlot.

### Evaluatie

*Standaard 13: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.*

Hogeschool Tio heeft een kwaliteitssysteem dat voldoet aan de NEN-EN-ISO-9001-normering en hanteert een PDCA-cyclus. Ten aanzien van zowel de inrichting van de organisatie en het managementsysteem als het product zijn kwaliteitsdoelstellingen gehanteerd. Voorbeelden van organisatiegerichte doelstellingen zijn: 'eenduidige vastlegging van de inrichting en werkafspraken in de organisatie' en 'stelselmatige procesbewaking en analyse van resultaten en processen'.

De kwaliteitsdoelstellingen ten aanzien van het product luiden als volgt:

- Een goed studierendement (propedeuse, totaal, studieduur afgestudeerden);
- Tevreden studenten (over opleiding, onderwijs-eenheden en examinering);
- Goede inzetbaarheid van studenten op de arbeidsmarkt (tevredenheid werkveld).

Het managementsysteem van Hogeschool Tio is uitgebreid. Elk aspect van de opleidingen wordt geëvalueerd en geanalyseerd. Verslaglegging hiervan vindt plaats in het Onderwijsjaarverslag.

De verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg ligt bij het Kwaliteitsforum. Het hoofd automatisering (portefeuillehouder kwaliteit binnen het managementteam), hoofd opleidingen en de kwaliteitsmanager hebben hierin zitting. Het kwaliteitsforum is verantwoordelijk voor de uitvoering van alle evaluaties, de terugkoppeling van resultaten, het uitvoeren van interne audits, ISO-(her)certificering, updaten van procesbeschrijvingen en documenteren van resultaten.

Om de kwaliteit van het onderwijs te borgen heeft Hogeschool Tio recent ervaring opgedaan met een

nieuwe beoordelingssystematiek, wat er onder andere toe geleid heeft dat een nieuw beoordelingsformulier is opgesteld. De nieuwe systematiek, eerst gebruikt bij stagecoördinatoren, werpt zijn vruchten af. Om die reden zal de systematiek verder ingevoerd worden naar andere groepen, zoals docenten en afstudeercoaches. Ook voor het goed functioneren van een vestiging als geheel is een beoordelingskader.

Hogeschool Tio maakt gebruik van zowel objectieve externe brancheonderzoeken (HBO-monitor, Nationale Studentenenquête en kengetallen van de HBO-raad) als interne anonieme enquêtes. De interne enquêtes worden gebruikt voor evaluaties van de lessenreeks (na afloop van de onderwijseenheid) en tentamens (na ieder tentamen). Een algemene enquête wordt eens per jaar afgenomen. Na afloop van de stage wordt zowel geëvalueerd door de student (contact met stagecoördinator en aard van werkzaamheden) als door het stagebedrijf (inzet van de student en contact met Hogeschool Tio). De wijze waarop het afstudeerproces en de begeleiding hiervan plaatsvond, wordt geëvalueerd onder alumni.

Voor medewerkers bestaat de staf- en docenten-enquête, die jaarlijks wordt afgenomen.

De visitatiecommissie heeft kennis genomen van de evaluatieresultaten. De commissie heeft vastgesteld dat bij de meeste evaluaties de resultaten per vestiging en per studierichting worden weergegeven. Hierdoor kan het managementteam vergelijkingen maken tussen de vestigingen en gericht verbeteractiviteiten formuleren. De visitatiecommissie vindt dit positief.

De visitatiecommissie waardeert de ambitieuze instelling van Hogeschool Tio. De Hogeschool stelt zichzelf ten doel om in de gangbare onderzoeken, zoals de Nationale Studentenenquête en de HBO-

monitor, hoger dan het gemiddelde te scoren. Hogeschool Tio geeft desgewenst aan dat het de lat bewust hoog legt voor zichzelf, wat te prijzen is volgens de commissie. In de Nationale Studenten-enquête blijken de scores van ITM over de gehele breedte hoger te liggen dan HEM. Hogeschool Tio ziet hierin een uitdaging om de scores op vergelijkbaar niveau te krijgen. Daarbij stelt men, vanuit het kwaliteitsdenken, zichzelf steeds de vraag naar aanleiding van de scores: wat kunnen we verbeteren en welke acties passen daarbij? Hogeschool Tio is daarom op allerlei fronten bezig om aan details te sleutelen. Studenten vinden bijvoorbeeld het aandeel eventmanagement in de opleiding HEM beperkt, waardoor in tevredenheids-onderzoeken over de hele linie scores lager zijn. Hogeschool Tio beseft dat als men het aandeel eventmanagement vergroot, dit zeer waarschijnlijk een positieve impact heeft op de scores over de hele linie.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De kwaliteitssystematiek van Hogeschool Tio oogt degelijk en goed. Het kwaliteitsproces zit goed in elkaar, wat wordt bevestigd door de positieve ISO-beoordelingen. Het op peil houden van de kwaliteit op vijf vestigingen is een uitdaging, maar mede door de vele evaluaties slaagt Hogeschool Tio daar naar het oordeel van de visitatiecommissie goed in. Bijkomend voordeel van de kleinschaligheid van de verschillende vestigingen is dat er korte lijnen zijn. De visitatiecommissie is van mening dat evaluaties frequent plaatsvinden. Dit gebeurt niet alleen via de papieren weg (enquêtes). Ook zijn er studenten-overleggen (twee keer per vestiging per opleiding per jaar) en twee keer per jaar komt de landelijke opleidingscommissie bijeen (vestigingoverstijgend). Daarnaast zijn er de frequente baliesprekuren en zijn er veel informerele contacten.

### Verbetermaatregelen

*Standaard 14: De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.*

Hogeschool Tio onderscheidt verschillende beleidscycli: strategisch, tactisch en operationeel. Het strategisch beleid wordt geformuleerd door de commerciële manager, het hoofd financiën en de

directeur en wordt vastgelegd in het strategische marketingplan. Dit wordt twee keer per jaar besproken met het College van Advies, dat als klankbord voor de directie dient.

De tactische beleidscyclus wordt vormgegeven op het niveau van de vestigingsmanagers en de hoofden van stafafdelingen. Dit resulteert in afdelingsjaarplannen, waarover maandelijks wordt gerapporteerd. Eens per kwartaal wordt over de voortgang ervan in het managementteam gesproken.

De operationele beleidscyclus bestaat uit een maandelijks regelkring, waarin het managementteam zaken bespreekt en afstemt met betrekking tot de meer dagelijkse gang van zaken op Hogeschool Tio.

Na de accreditatie van 2006 is ingezet op een verdere verbetering van het onderwijs en de begeleiding van de student. Verbeteringen die sinds de laatste visitatie zijn doorgevoerd, zijn bijvoorbeeld:

- Verbetering van (lint)projecten: projecten waaraan gedurende langere tijd wordt gewerkt. Verbetering resulteerde concreet in het beschikbaar zijn van docenten-handleidingen en verbetering van beoordelingssystematiek;
- Uitwerking van beoordelingskader met betrekking tot afstudeertraject, trainen van nieuwe afstudeercoaches;
- Verzwaring van toegepast onderzoek in de leerlijn Methoden en technieken;
- Toename van het aandeel en de omvang van reflectie in het programma, met name tijdens de afstudeerfase en in de stage. Ook is reeds in het eerste jaar aandacht voor reflectie in de onderwijseenheid Professionele ontwikkeling, waarin de student reflecteert op zijn eigen ontwikkeling;
- Aanscherping van de stage-eisen en verdere operationalisering van het stage-beoordelingsformulier. Ook wordt de stageduur verlengd van tien naar vijftien weken, mede omdat het werkveld aangaf dat tien weken een relatief korte stage was;
- Aparte toetsing van spreek-, luister-, gesprekken en schrijfvaardigheden, evenals grammatica en woordenschat binnen taalonderwijs. De Engelstalige managementsamenvatting bij afstudeer-scripties wordt nagekeken door een docent Engels;

- Het instellen van twee lectoraten: E-business en Cultural Dynamics;

Ook los van de vorige accreditatie worden verbetermaatregelen ingevoerd. Een voorbeeld hiervan is dat de rendementcijfers ten aanzien van het totaal aantal afgestudeerden, in combinatie met zowel vooropleiding als studieduur, ertoe heeft geleid dat de studieduur wordt verlengd naar vier jaar met ingang van collegejaar 2012/2013. Dat er binnen alle typen vooropleidingen studenten zijn die de opleiding in drie jaar afronden, toont de relevantie van de mogelijkheid van de snelle variant aan.

Een ander voorbeeld van een ingezette verbetering is de invoering van het competentiemodel voor docenten, met daarin de eisen (opleiding en ervaring) waaraan een docent moet voldoen. Dit document wordt jaarlijks aangepast. Hierdoor is het percentage docenten met een Master titel verhoogd van dertig procent (studiejaar 2010/2011) tot rond de zesenvertig procent in het huidige studiejaar (2011/2012). Het doel voor het volgende studiejaar (2012/2013) is een percentage van vijftig procent academici te behalen.

Andere voorbeelden van doorgevoerde verbetermaatregelen zijn de kwaliteitsanalyse met betrekking tot de toetsing, het naar beneden bijstellen van de maximale groepsgrootte, het starten met internationale uitwisselingen, de inrichting van een eigen bibliotheek op iedere vestiging, implementatie van Blackboard, de implementatie van een major-minor structuur en de aanpassing van de beoordelingssystematiek voor docenten, afstudeercoaches en studiecoaches.

Eén van de deskundigen in de visitatiecommissie maakte deel uit van de visitatiecommissie die in 2006 Hogeschool Tio bezocht. Hij bleek zeer onder de indruk van de kwaliteitsverbeteringen en daarmee de ontwikkeling die Hogeschool Tio in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. Ook de andere commissieleden, die Hogeschool Tio voor het eerst bezochten, waren zeer positief over het kwaliteitssysteem dat de organisatie heeft opgezet, de aard van de verbetermaatregelen die zijn doorgevoerd en de duidelijk zichtbare kwaliteitsimpuls die dit tot gevolg heeft, zowel voor de organisatie als voor het onderwijs.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De commissie heeft bij alle groepen stakeholders (studenten, docenten, werkveldadviescommissie) bemerkt dat iedereen tevreden is over genomen acties én de snelheid waarmee die acties worden ondernomen nadat verbeterpunten zijn geïdentificeerd. Sinds de vorige visitatie is er ook nog eens heel veel veranderd, wat zonder twijfel een impuls heeft gegeven aan de kwaliteit van de organisatie en van de opleidingen. Dit alles heeft Hogeschool Tio in de afgelopen jaren met grote stappen vooruit gebracht.

### Betrekken belanghebbenden

*Standaard 15: Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.*

Op verschillende manieren vindt gestructureerd overleg plaats met stakeholders. Met studenten-vertegenwoordigers is er twee keer per jaar overleg over organisatorische zaken op vestigingsniveau, en twee keer per jaar is er overleg over onderwijsinhoudelijke zaken met de opleidingscommissie. Ook evaluatieresultaten en het onderwijsjaarverslag komen daarbij aan bod. Vaak geven de studenten in deze overleggen aan wat in hun ogen concreet zou moeten veranderen als evaluatieresultaten lager dan verwacht zijn. Studenten geven aan zich goed gehoord te voelen, niet alleen formeel door studenten-vertegenwoordigers maar ook informeel kunnen ze bij bijvoorbeeld de vestigingsmanager terecht tijdens diens baliespreekuur. De opleidingscommissie slaat effectief een brug tussen studenten en het managementteam. Op aangedragen punten wordt in de ogen van de studenten goed actie ondernomen.

Andere interne gremia die betrokken worden bij kwaliteitszorg zijn de examencommissie, Raad van Advies van Docenten (die docentenbelangen behartigt met betrekking tot het personele deel van het onderwijs), vakgroepoverleg (overleg van docenten die deel uitmaken van een cluster van verwante onderwijseenheden) en de kernteams (per vestiging, bestaande uit het vestigingsmanagement en enkele docenten).

Docenten hebben aangegeven dat ze frequent uitgenodigd worden om advies te geven. Ze vinden dat daar adequaat mee wordt omgegaan. Voorbeel-

den van verbetermaatregelen die genomen zijn na signalen van docenten, zijn meer aandacht voor methodologie bij het afstuderen en het stimuleren van studenten om gebruik te maken van bibliotheken. Dat laatste punt heeft ertoe geleid dat in alle vestigingen een (kleine) mediatheek wordt aangelegd. Tevens wordt het gebruik van literatuur bij opdrachten en het afstuderen meer gestimuleerd.

Docenten zijn tevreden met de korte lijnen met de staf en het managementteam. De docenten benoemden expliciet de grote betrokkenheid van de directeur, die onder andere blijkt uit het openstaan voor adviezen. Punten met betrekking tot de dagelijkse gang van zaken kunnen docenten bespreken met de vestigingsmanager.

Naast de interne overleggen voert Hogeschool Tio overleg met verschillende externe gremia. Met de werkveldadviescommissie wordt twee keer per jaar gesproken over het structureel bewerkstelligen van een optimale aansluiting van het Tio-onderwijs met de beroepspraktijk.

De werkgroep externe legitimering beoordeelt eens per jaar tentamens en opdrachten op inhoudelijke juistheid, actualiteit en diepgang. De werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers van het beroepenveld. Dit kunnen oud-studenten van één van de opleidingen van Hogeschool Tio zijn. De vertegenwoordigers van de Examencommissie hebben aangegeven dat de resultaten van de werkgroep externe legitimering onderwerp van gesprek zijn in hun eigen overleggen.

Het College van Advies is een adviesorgaan dat dient als klankbord voor de directie. Overleg vindt twee maal per jaar plaats.

Accountmanagement wordt gevormd door de studietoelichters, die vanuit hun rol als stagecoördinator contact houden met de personeelsafdelingen van grote bedrijven en jaarlijks een bezoek brengen aan hun accounts. Het contact met het werkveld wordt aanvullend vormgegeven door ontmoetingen tijdens evenementen in de branche, workshops, vakbeurzen en de Tio Bedrijvendag. Daarnaast wordt jaarlijks de stagebedrijvenenquête

afgenomen onder alle stagebedrijven waar in het desbetreffende studiejaar studenten stage hebben gelopen.

Tot slot zijn de afgestudeerden van Hogeschool Tio verenigd in HET Alumni Tio. HET Alumni Tio zet zich in om contacten tussen alumni en Hogeschool Tio warm te houden en onderlinge contacten tussen alumni te verstevigen en uit te breiden. Dit gebeurt middels een speciale LinkedIn-pagina en een eigen website, maar ook door evenementen te organiseren.

Input van al deze overleggen wordt ingebracht in het managementteam en het kwaliteitsforum en leiden waar nodig tot verbeterplannen.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. Hogeschool Tio betreft alle partijen op een adequate manier bij de kwaliteitszorg. Naar de mening van de visitatiecommissie zou dit zelfs nog beter kunnen worden als minder in zuilen wordt geëvalueerd, maar als gremia met elkaar gaan praten. Een voorbeeld hiervan is het toevoegen van docenten aan de vergaderingen van de werkveldadviescommissie.

De instelling van de werkgroep externe legitimering is een goede actie, waarmee Hogeschool Tio iets extra's heeft toegevoegd aan het kwaliteitszorgsysteem en wat ook duidelijk toegevoegde waarde heeft. Het is een extra mogelijkheid om frequent en structureel met het werkveld in contact te zijn en het komt de kwaliteit van zowel toetsing als onderwijs ten goede. De visitatiecommissie heeft dan ook waardering voor dit initiatief. Ondanks dat slechts een beperkt aantal van de huidige werkgroepleden alumnus is van een van de opleidingen van Hogeschool Tio, zou de Hogeschool Tio er in de ogen van de visitatiecommissie goed aan doen als ze hiervoor minder oud-studenten inzetten. Hierdoor wordt de schijn van subjectiviteit vermeden.



## Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De visitatiecommissie geeft als totaal oordeel voor de toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties een voldoende. In de ogen van de visitatiecommissie is het systeem van toetsing voldoende. Hogeschool Tio zorgt voor een uniforme en betrouwbare beoordeling van toetsen en afstudeerwerken door cijfermatige kwaliteitscontroles en de inzet van meerdere interne en externe beoordelaars. De examencommissie en de afdeling opleidingen spelen een structurele en adequate rol in het toetsingsproces. Het gerealiseerde eindniveau vindt de visitatiecommissie goed. Positieve elementen zijn het duidelijke 'eindproduct' van de opleidingen: hardwerkende studenten die met een stevige kennisbasis het werkveld betreden. Het werkveld herkent in de afgestudeerden ook de bedrijfsmatige focus, die Hogeschool Tio voor ogen heeft gehad bij het vormgeven van de opleiding. De rol van de externe beoordelaar komt zowel de kwaliteit van de scripties als het niveau van de begeleiding ten goede. Mede daardoor is het niveau van de afgestudeerden zonder twijfel van bachelorniveau.

### Toetsing

*Standaard 16, deel 1: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

#### Valide

Het toetsplan van de opleidingen HEM en ITM beschrijft welke competenties, prestatie-indicatoren en leerdoelen in de onderwijseenheden worden getoetst en op welke wijze dit gebeurt. De afdeling opleidingen stelt het concept toetsplan op, dat de afdeling in overleg met docenten en het werkveld tegelijk met het curriculum Tio-breed vaststelt. In het toetsplan worden verbeterpunten uit de evaluaties van de onderwijseenheden verwerkt.

De opleidingen passen een mix van toetsing toe, afgestemd op de inhoud van de competenties, prestatie-indicatoren en leerdoelen. Studenten krijgen schriftelijke toetsen om hun kennis en de toepassing daarvan te beoordelen. Hun beroepsvaardigheden en houding worden getoetst met assessments en praktische opdrachten worden ingezet om de integratie van kennis en vaardigheden te beoordelen. In sommige onderwijseenheden wordt alleen getoetst met een tentamen, andere vakken hebben zowel een schriftelijke toets als een praktische opdracht. Voor alle deelopdrachten dient een voldoende gehaald te worden. Bij een aantal vakken kunnen studenten met het maken van tussentijdse opdrachten een half punt extra voor het eindcijfer verdienen door middel van extra geleverde inspanningen. Bij welke vakken dat kan en op welke wijze studenten in aanmerking kunnen komen voor dit extra halve punt is vooraf duidelijk gemaakt aan de studenten. De opleidingen koppelen leerdoelen rechtstreeks aan toetsing. De visitatiecommissie waardeert deze directe verbinding.

Tio borgt het niveau van toetsen door controles tijdens de ontwikkeling. Bij de constructie van tentamens zijn bijvoorbeeld de afdeling opleidingen en twee daarvoor getrainde docenten betrokken. De afdeling opleidingen stelt kaders op met de leerdoelen, toetsvormen en andere tentamen-criteria, die de eerste docent gebruikt om het tentamen te maken. De tweede docent controleert onder meer of de vragen in het vervaardigde tentamen ondubbelzinnig zijn en of de inhoud actueel en in overeenstemming is met de leerdoelen, prestatie-indicatoren en competenties. Nadat hij akkoord is, voert de afdeling opleidingen een laatste interne controle uit. Mocht het tentamen nog niet aan de toetstechnische en inhoudelijke eisen voldoen, dan gaat het met feedback terug naar de betrokken docenten voor correctie. Goedgekeurde tentamens en opdrachten worden door de werkgroep externe legitimering beoordeeld op actualiteit, diepgang en inhoudelijke juistheid. De bevindingen van deze werkgroep vormen input voor overleggen van de Examencommissie. De diverse toetsen die de visitatiecommissie tijdens het visitatiebezoek bestudeerde, waren goed.

Beroepsmatig handelen wordt in de opleidingen HEM en ITM op verschillende manieren getoetst. Studenten voeren praktijkopdrachten uit die resulteren in concrete beroepsproducten. Zo runnen eerstejaars studenten HEM tijdens de Hotel- en Eventweek samen zelfstandig alle afdelingen van een hotel en bezoeken ze door henzelf georganiseerde workshops en evenementen. Studenten ITM ontwikkelen een incentive-reis en een product voor een touroperator inclusief inkoopplan, marketing-

plan, reisbrochure en website-concept. De georganiseerde excursies tijdens de studiereizen die door de studenten worden ingevuld moeten cultureel relevant zijn en getuigen van inventiviteit vanwege bijvoorbeeld een klein budget. Naast de praktijkopdrachten worden de beroepsmatige en ondernemersvaardigheden van studenten getoetst tijdens de zomerstages in het eerste en het tweede jaar en bij het afstuderen.

Om te zorgen dat afstudeeronderzoeken van het juiste niveau en brancherelevant zijn, schrijven studenten bij aanvang van het afstudeertraject een onderzoeksvorstel. De afstudeercoach en een interne commissie beoordelen op basis van dit voorstel of het onderzoek een bedrijfskundig of vaktechnisch karakter heeft dat aansluit bij de competenties van de opleiding. Daarnaast dient de opdracht voldoende diepgang te hebben. Nadat het voorstel is goedgekeurd, voeren studenten toegepast onderzoek uit, meestal voor een (internationale) organisatie met een probleem. Zelfstandig of bij een van de lectoraten afstuderen kan echter ook. Ongeveer tien procent van de studenten doet een afstudeeropdracht binnen de lectoraten. Studenten doen literatuuronderzoek, voeren toegepast onderzoek uit, analyseren de uitkomsten, trekken conclusies en formuleren aanbevelingen. Tot slot reflecteren ze op het afstudeerproces en schrijven ze een Engelstalige managementsamenvatting van het onderzoek.

Naast de beroepspraktijk maken ook het leerproces en reflectie onderdeel uit van de toetsing. Studenten reflecteren bij verschillende projecten, stages en bij het afstuderen op het eigen leerproces en worden mede op deze reflectie beoordeeld. Meer aandacht besteden aan reflectie in de curricula was een advies na de vorige visitatie, dat door Tio zichtbaar ter harte is genomen.

De opleidingen HEM en ITM hebben een onderwijs- en examenregeling (OER) en een examencommissie die bestaat uit het hoofd van de afdeling opleidingen, een onderwijskundige (secretaris) en vier docenten die de opleidingen vertegenwoordigen. Hogeschool Tio kent momenteel een vacature voor de functie van voorzitter van de Examencommissie. Deze functie zal bekleed worden door een externe, onafhankelijke persoon. Cijfers voor tentamens, opdrachten en stages komen tot

stand onder verantwoordelijkheid van de examencommissie. De commissie heeft onder meer als taken:

- het uitvoeren van de OER;
- het vaststellen van regels voor een goede gang van zaken tijdens de tentamens;
- het opstellen van richtlijnen voor beoordeling en vaststelling van tentamenuitslagen;
- het vaststellen van geslaagden en
- het toekennen van diploma's.

### **Betrouwbaar**

De opleidingen HEM en ITM beschikken over een gestructureerd beoordelingssysteem. Elk tentamen is voorzien van een antwoordmodel inclusief normering, beoordelingsinstructie en cesuur. Voor de praktijkopdrachten zijn beoordelingskaders opgesteld door een constructeur en vastgesteld door de afdeling opleidingen. Bij mondelinge tentamens en assessments zijn gecommiteerden aanwezig of maakt de docent een geluids- of video-opname. Tijdens de stages beoordelen de bedrijfscoach en stagecoördinator de student aan de hand van een beoordelingsformulier.

Om uniforme beoordeling van schriftelijke toetsen te borgen, voert de examencommissie kwaliteitscontroles uit. De afdeling automatisering ontwikkelde hiervoor managementtools. Als een docent met zijn gemiddelde beoordeling 0.75 afwijkt van het gemiddelde cijfer voor een tentamencode en hij meer dan tien tentamens of meer dan tien procent van het totaal aan afgenomen tentamens heeft nagekeken, dan voert een andere docent steekproefsgewijs een tweede beoordeling uit. Indien het cijfer van de tweede beoordelaar sterk verschilt van dat van de eerste, kan de examencommissie besluiten de beoordeling aan te passen op basis van een herbeoordeling van alle tentamens. Daarnaast wordt het percentage voldoende dat een docent geeft vergeleken met dat van de andere docenten. Als het percentage voldoende sterk afwijkt of hoger is dan 75 procent, is dit aanleiding om ook bij deze tentamens een tweede beoordeling op basis van een steekproef uit te voeren. Voor praktijkopdrachten is een soortgelijke kwaliteitsborging in ontwikkeling.

Afstudeerscripties worden bij de opleidingen HEM en ITM aan een uitgebreid beoordelingstraject onderworpen. Een afstudeeronderzoek wordt allereerst goedgekeurd door het afstudeerbedrijf/

lectoraat. Vervolgens beoordelen drie personen de scriptie: de eigen afstudeercoach, een tweede Tio-docent en een externe beoordelaar die niet in dienst is van de hogeschool. Deze drie beoordelaars vormen samen de afstudeercommissie. Een docent Engels beoordeelt de Engelstalige management-samenvatting. Om te mogen afstuderen, moeten alle drie de beoordelaars de scriptie achtereenvolgens minimaal het cijfer zes toekennen en dient de Engelse samenvatting het predicaat 'voldoende' te krijgen. Ter afsluiting van het afstudeerproces presenteert de student zijn onderzoek en verdedigt het daarna door vragen van de afstudeercommissie en medestudenten te beantwoorden. De scriptie bepaalt negentig procent van het eindcijfer en de verdediging tien procent. De bedrijfsbegeleider heeft, indien aanwezig, een adviserende rol bij de eindbeoordeling.

De visitatiecommissie vindt het verschil in weging tussen de scriptie en de mondelinge verdediging erg groot. Ze doet Tio de suggestie om af te stappen van het procentuele model en om het scriptiecijfer op basis van de verdediging met een punt te verhogen, met een punt te verlagen of hetzelfde te houden. Dit model doet wellicht meer recht aan wat de opleidingen willen bereiken. Het feit dat een derde externe beoordelaar betrokken is bij de beoordeling van de afstudeerwerken vindt de visitatiecommissie bijzonder positief. De student mag pas zijn mondelinge presentatie geven als ook deze externe beoordelaar van mening is dat de scriptie tenminste voldoende (minimaal 6,0) is. De externe beoordelaar is altijd dezelfde persoon, die ervaren is op het gebied van accreditatie in het hoger onderwijs. Zijn bevindingen ten aanzien van de scripties worden te allen tijde gedeeld met alle afstudeercoaches om het leereffect te bevorderen en de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid te vergroten. De visitatiecommissie waardeert deze werkwijze en is van mening dat dit de kwaliteit van zowel de afstudeerwerken als de afstudeerbegeleiding zichtbaar ten goede komt.

### Studentbeeld

In de studiewijzer op de elektronische leeromgeving Blackboard vinden studenten welke competenties, prestatie-indicatoren en leerdoelen bij de verschillende vakken getoetst worden. Ook staat er informatie over de toetsvorm en tentamenstof. Uit de gesprekken met studenten bleek dat zij een goed

idee hebben van waar ze op beoordeeld worden. Vanwege de kleinschaligheid van de opleiding kunnen studenten met een vraag over toetsing altijd bij een docent of studiecoach terecht.

Aan het begin van ieder jaar maakt Tio het tentamenjaarrooster bekend. Studiecoaches begeleiden studenten bij hun persoonlijke tentamenplanning. De studenten vinden het niveau van de toetsen goed. Uit de interne Tio-enquête en de landelijke studentenenquête blijkt verder dat ze redelijk tevreden zijn over de toetsing en beoordeling, de opleidingen scoren op dit punt rond of boven het branchegemiddelde.

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en documentatie de deelstandaard toetsing **voldoende**. De opleidingen stemmen toetsing adequaat af op leerdoelen, prestatie-indicatoren, competenties en het werkveld. Samen met de zorgvuldig uitgevoerde toetsconstructie, geeft dit de commissie het vertrouwen dat de beoogde kennis en vaardigheden valide worden getoetst. Hogeschool Tio zorgt voor uniforme en betrouwbare beoordeling van toetsen en afstudeerwerken door cijfermatige kwaliteitscontroles en de inzet van meerdere interne en externe beoordelaars. Studenten hebben een goed beeld van waar zij op beoordeeld worden en de examencommissie en afdeling opleidingen spelen een structurele en adequate rol in het toetsingsproces.

### Gerealiseerde eindniveau

*Standaard 16, deel 2: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.*

De visitatiecommissie is van mening dat Hogeschool Tio zeer ter zake kundige afgestudeerden voortbrengt. Ze constateert dat zowel de studenten als het werkveld een helder beeld hebben van het 'product' dat de opleidingen HEM en ITM leveren. De adviseurs uit de werkveldadviescommissie en werkgroep externe legitimering noemen Tio-alumni ondernemend, communicatief en gastvrij, roemen hun handen uit de mouwen-mentaliteit en zijn tevreden over de brede bedrijfskundige, marketing- en branchekennis die afgestudeerden tentoon spreiden. De alumni die de commissie sprak, bevestigen deze omschrijving. Het bedrijfskundige

profiel waarvoor Hogeschool Tio nadrukkelijk kiest is voor het werkveld en de alumni herkenbaar, waarmee Hogeschool Tio voldoet aan zijn eigen opzet.

Tijdens de visitatie bestudeerde de visitatiecommissie diverse toetsen en opdrachten en concludeerde dat de kwaliteit daarvan goed was. Met het behalen van deze toetsen en opdrachten laten studenten dan ook tijdens de studies zien de getoetste stof en vaardigheden op bachelorniveau te beheersen. De visitatiecommissie beoordeelde voorafgaand aan de visitatie ruim twintig afstudeerscripties (zie bijlage 6) en stelde vast dat ook daarbij het hbo-niveau gerealiseerd wordt. De afstudeerbeoordeling die door de opleidingen toegepast wordt, is valide en betrouwbaar.

De visitatiecommissie stelt vast dat bij de scripties sprake is van een sterke formattering. Gecombineerd met het strikt gehanteerde beoordelingskader en beoordelingsproces, is het positieve hiervan dat zonder twijfel alle scripties het bachelorniveau representeren, aldus de visitatiecommissie. Ook de beoordeling van de scripties is in alle gevallen reëel te noemen, de toegekende cijfers zijn passend. Hogeschool Tio heeft voor deze werkwijze gekozen omdat ze geen ruimte wil geven voor mogelijke twijfel ten aanzien van het eindniveau. Daar is ze wat betreft de visitatiecommissie ook uitstekend in geslaagd. Mede om die reden wordt het eindniveau van de opleidingen als goed beoordeeld.

Het is de commissie opgevallen dat door het strikte format ruimte voor flexibiliteit sterk is verkleind. Het huidige beoordelingskader voor scripties heeft daardoor altijd cijfers tussen zes en acht tot gevolg. Het positieve daaraan is dat het een minimum kwaliteit borgt, maar de keerzijde is dat er weinig ruimte overblijft voor eigen initiatief en creativiteit van studenten. Dit wordt door docenten als beperkend ervaren bij het beoordelen van studenten die in hun ogen uitblinken tijdens het afstudeeronderzoek. Het format waaraan afstudeerscripties van de opleidingen HEM en ITM moeten voldoen, is vrij strikt en ook uitblinkende studenten moeten zich daar aan conformeren. Mede door de formattering is de variatie tussen de afstudeeronderzoeken gering. De visitatiecommissie is van mening dat de werkwijze rondom beoordeling niet losgelaten moet worden, want het waarborgt de

kwaliteit van de uitstroom. Wel adviseert de commissie Hogeschool Tio om binnen het afstudeerproces een werkwijze te ontwikkelen waardoor uitblinkende studenten hun creativiteit aan de dag kunnen leggen, wat als neveneffect zal hebben dat ook hogere afstudeercijfers mogelijk worden.

Hoewel het huidige format ook het bachelorniveau effectief borgt, geeft de visitatiecommissie Hogeschool Tio ter verdere verbetering graag nog een aantal aandachtspunten mee waarmee de spreekwoordelijke punten op de i kunnen worden gezet. In de eerste plaats is het de visitatiecommissie opgevallen dat de studenten erg gefocust zijn op de onderzoeksvraag, waarbij de probleemanalyse verhoudingsgewijs achterblijft. Meer aandacht voor probleemanalyse zal de onderzoeksvraag in de ogen van de commissie in een logischer context plaatsen, waardoor de relevantie ervan toeneemt.

In de tweede plaats wordt studenten in de afstudeerhandleiding aangeraden om in het theoretisch kader twee of drie relevante theorieën uit te diepen. In het grootste deel van de steekproefscripties zag de visitatiecommissie dat studenten ervoor kiezen om maar liefst tien modellen te behandelen. Door het grote aantal modellen is de behandeling ervan minder diepgaand dan wanneer er minder modellen gebruikt zouden worden. Daarnaast viel op dat vaak dezelfde tien modellen worden behandeld. De commissie doet de suggestie om studenten te stimuleren om zelf op zoek te gaan naar de modellen die het best aansluiten bij hun onderzoek. De commissie ziet dit ook als voorbeeld om studenten te stimuleren tot excelleren, waar het huidige format onvoldoende mogelijkheden toe biedt.

Tot slot is de commissie van mening dat gebruik van internationale literatuur meer gestimuleerd mag worden. Dergelijk literatuurgebruik mag verwacht worden bij afstudeerwerken van internationaal georiënteerde opleidingen als HEM en ITM.

Uit de gesprekken met de afstudeercoaches en lectoren blijkt dat zij de punten over het onderzoeksformat en literatuurgebruik herkennen. Beide stimuleren het gebruik van internationale vakliteratuur inmiddels vanaf het begin van de studies, bijvoorbeeld door groepsbezoeken aan universiteitsbibliotheken, opdrachten en de ontwikkeling van een eigen bibliotheek op alle

vestigingen. De lectoraten exploreren ook nieuwe onderzoeksvormen, zodat studenten meer onderscheidingsmogelijkheden krijgen.

Het managementteam beaamt dat het huidige format en beoordelingskader weinig bandbreedte bieden voor eigengereidheid, creativiteit en excellentie van studenten: er worden geen negens gehaald. Aanpassing van het kader is al enige tijd onderwerp van gesprek met de afstudeercoaches, maar nog niet uitgevoerd omdat dit kader en format zorgen voor een effectieve borging van de basiskwaliteit van afstudeerwerken. Dat de commissie op dit punt stelling neemt, geeft het managementteam het vertrouwen aanpassingen te gaan maken. De commissie adviseert Hogeschool Tio niet het gehele kader te veranderen, maar naar een manier te zoeken om binnen de norm meer diversiteit te kweken.

Het verbeterbeleid van Hogeschool Tio en de breed gedragen ambitie van de instelling om het beste onderwijs in de branche te bieden, geven de visitatiecommissie het vertrouwen dat de opleidingen de genoemde punten kunnen en zullen verbeteren.

De visitatiecommissie kwalificeert de deelstandaard gerealiseerd eindniveau als **goed**. De opleidingen leveren ondernemende, gastvrije afgestudeerden af die meer dan voldoen aan de eindkwalificaties en de verwachtingen die het werkveld en de alumni zelf

van een hbo-opleiding in de toeristische en hotel- en eventbranche hebben. Toetsen, opdrachten en afstudeerwerken tonen aan dat het bachelorniveau op overtuigende wijze behaald wordt.

Desondanks zou het goed zijn ruimte te creëren in de formattering en het beoordelingskader van de scripties zodat excellente studenten meer mogelijkheden krijgen om met hun scriptie te laten zien dat zij meer in huis hebben dan het gemiddelde niveau.

Het werkveld vindt dat Hogeschool Tio hardwerkende studenten aflevert, waarbij het kennisniveau ook op orde is: 'brains met handen' zoals tijdens eens van de gesprekken met de visitatiecommissie werd vermeld. Al met al stelt de visitatiecommissie vast dat de studenten een goed niveau hebben en dat Hogeschool Tio een duidelijk 'product' aflevert voor de arbeidsmarkt. Ook de voorbereiding op een masterprogramma gebeurt binnen beide opleidingen op een degelijke manier, onder andere door de hele leerlijn onderzoeksvaardigheden, die door alle studiejaren verweven is. De beoordelingsformulieren van de scriptie zijn zodanig opgesteld dat alle stappen van onderzoeksmethodiek hier onderdeel van uitmaken.

De rol van de derde, externe beoordelaar bij de scriptiebeoordeling is van grote toegevoegde waarde.



## **Bijlagen**

## Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

### I. Overzicht panelleden en secretaris

Naam (inclusief titulatuur)	Rol (voorzitter / lid / student-lid / secretaris)	Domeindeskundige (ja / nee)
Prof. dr. P. De Grootte	lid	ja
M.A. van Diggele	lid	ja
H. Wibbens	lid	ja
Drs R. van Aalst	voorzitter	nee
A.H.E.J. de Brouwer	studentlid	nee

### II. Secretaris/Coördinator

A.J.C. van Noort MSc	Gecertificeerd oktober 2010	
J. van Oudheusden Ma	Gecertificeerd april 2012	

### III. Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	Professor De Grootte is als hoogleraar verbonden aan de Universiteit van Hasselt, onderzoeksgroep toerisme. Tevens was hij verbonden aan de Hoge Hotelschool in Maastricht.
2	De heer Van Diggele was van 1973 – 2008 verbonden aan het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen, onder andere als algemeen directeur a.i. en als verantwoordelijke voor de internationale vestigingen.
3	De heer Wibbens is directeur operations bij de Eden Hotel Group.
4	De heer van Aalst heeft een bedrijfskundige achtergrond en tevens jarenlange ervaring als voorzitter van visitatiecommissies.
5	Mevrouw de Brouwer studeert Taal- en cultuurstudies aan de UU en verwacht in 2012 haar BSc graad te verkrijgen (minor: Bestuurs- en Organisationswetenschappen).

### IV. Overzicht deskundigheden binnen panel<sup>1</sup>

Deskundigheid	De deskundigheid blijkt uit:
a. deskundigheid ten aanzien van de ontwikkelingen in het vakgebied	Prof. De Grootte heeft vele publicaties op zijn naam staan op het gebied van toerisme, recreatie en hotelmanagement. De heer Van Diggele is vanuit zijn bestuurspositie bij NBTC en zijn huidige adviesrollen nauw betrokken bij ontwikkelingen in het veld. De heer Wibbens is directeur operations bij een toonaangevende hotel- en congresketen, en was dat tevens bij diverse andere toonaangevende ketens.
b. internationale deskundigheid	Prof. De Grootte is verbonden aan de Universiteit Hasselt en is verbonden met internationale (onderzoeks)netwerken. De heer Van Diggele is in zijn loopbaan verantwoordelijk geweest voor de marketing van Nederland in binnen- en buitenland. Hij is onder andere eindverantwoordelijk geweest voor het totale buitenlandse netwerk/vestigingen van het NBTC. De heer Wibbens is sinds 2003 werkzaam voor diverse internationale hotel-, congres en restaurantketens.
c. werkvelddeskundigheid in het voor de	De heer Van Diggele is van 1973 – 2008 werkzaam geweest bij het

<sup>1</sup> N.B. De secretaris is GEEN panellid



opleiding relevante beroepenveld	NBTC, van marketing coördinator via diverse buitenlandse posten tot algemeen directeur a.i. De heer Wibbens is directeur operations bij een toonaangevende hotel- en congresketen, en was dat tevens bij diverse andere toonaangevende ketens.
d. ervaring met het geven en ontwikkelen van onderwijs op het desbetreffende opleidingsniveau en deskundigheid ten aanzien van de door de opleiding gehanteerde onderwijsvorm(en) <sup>2</sup>	Prof. De Groote heeft uitgebreide ervaring in het verzorgen van onderwijs, zowel op universitair niveau als op hogeschoolniveau (Economische Hogeschool Limburg en de Hogere Hotelschool Maastricht). Zijn boeken worden veelal als standaardwerk gehanteerd op hogescholen in zowel bachelor- als masteropleidingen.
e. visitatie- of auditdeskundigheid	De heer Van Aalst heeft vele visitatiecommissies voorgezeten. Ook is hij ISO-auditor geweest en nu verantwoordelijk voor een Internal Audit afdeling bij een internationale onderneming.
f. studentgebonden deskundigheid	Mevrouw De Brouwer studeert aan de UU, tevens was zij voorzitter van de studievereniging 'Alias'.

## Curricula Vitae

### Michiel van Diggele

Van 1973 – 2008 werkzaam geweest bij het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen. In deze bijna 35 jaar is de organisatie veranderd van een promotie organisatie naar de destination marketing organisatie zoals deze thans functioneert. De website [www.nbtc.nl](http://www.nbtc.nl) geeft een uitvoerige inkijk in de huidige taken en verantwoordelijkheden van NBTC.

Sept 2006 – Sept 2007 : Algemeen Directeur a.i

- Na vertrek van de algemeen directeur heeft de Raad van Commissarissen verzocht tijdelijk de taak van algemeen directeur op mij te nemen.
- Eindverantwoordelijk voor de totale organisatie in een voor het bedrijf roerige periode.
- Belangrijke rol gespeeld in de procedure van de aanstelling van een nieuwe algemeen directeur.

2000 – 2006 : Directeur Netwerk (Hoofdkantoor)

- Eindverantwoordelijk voor het totale buitenlandse netwerk (Operationeel / Personeel / Financieel / Marketing)
- Lid MT

1994 - 2000 : Area manager Intercontinentaal (Hoofdkantoor)

- Verantwoordelijk voor Vestigingen Noord - Amerika en Azië
- Lid MT

1991 – 1994 : Director North America (New York)

- Verantwoordelijk voor de kantoren New York / Chicago / Los Angeles en Toronto

1987 - 1991 : Directeur Zwitserland / Italië / Oostenrijk ( Zürich)

- Verantwoordelijk voor genoemde buitenlandse vestigingen.

1982 - 1987 : Manager Marketing Services (Hoofdkantoor)

Management van een drietal subafdelingen

- Drukwerk productie
- Tentoonstellingen
- Centrale documentatie

<sup>2</sup> Hieronder worden bijvoorbeeld verstaan afstandsonderwijs, werkplekgerelateerd onderwijs, flexibel onderwijs, competentiegericht onderwijs of onderwijs voor excellente studenten.

1979 - 1982 : Directeur Canada (Toronto)

- Verantwoordelijk voor de vestigingen in Toronto en Vancouver

1978 - 1979 : Manager Trade Relations NA (New York)

- Onderhouden van contacten Amerikaanse travel trade

1973 – 1978 : Marketing Coördinator (Hoofdkantoor)

- Ondersteunen marketing activiteiten van de vestigingen UK en USA

## **Hans Wibbens**

### **Education:**

Maastricht School of Management: 1985 – 1990

### **Carreer:**

*Operationeel Directeur: Hampshire Hospitality (former Eden Group)*

March 2011 – Present

*Operations Director: Bilderberg*

November 2006 – March 2011

*Operations Director: Golden Tulip*

2006 – 2007

*Operations Director: Autogrill*

2003 – 2006

*General Manager: NH Koningshof*

2000 – 2003

### **Other relevant experience:**

Member of NHTV Hotel Management Board of Advice

## **Prof. dr. Patrick De Groot**

### **Opleiding:**

1975 – 1979 Licentiaat (drs) aardrijkskunde (geografie), KULeuven

1978 – 1979 Geaggregeerde aardrijkskunde (geografie), KULeuven

1979 – 1986 Doctor in de Wetenschappen (aardrijkskunde/geografie), KULeuven

Op 1 september 1987 werd hij assistent en later docent aan de Economische Hogeschool Limburg (EHL) op de Universitaire Campus te Diepenbeek; sedert 1 oktober 1991 aan de **Universiteit Hasselt** (vroeger het **Limburgs Universitair Centrum (LUC)**, waar hij nu als **hoogleraar** (sinds 1 januari 2001) actief is met **onderwijs** (toerisme, transport, Cross Culture België/Europa/globalisering), **onderzoek** (cultuur, demografie, geografie, toerisme en transport), **regionale dienstverlening** en **masterproefbegeleiding**.

In het Academiejear 2000-1 ook verbonden als gastdocent aan het **VLEKHO** Brussel (Master of Tourism Management) en van september 2001 tot en met september 2004 aan de interuniversitaire opleiding GAS Toerisme aan de **UAMS** te Antwerpen. Vanaf het Academiejear 2004-5 voor de Master-opleiding Toerisme Management aan de **KULeuven** (doceert de toerisme-

vakken Beleid & Organisatie, Cultuur, Mobiliteit & Transport, Cases Privé-sector en Overheid). Voorts doceerde hij toerismevakken aan de Hogere Hotelschool Maastricht.

\* Sinds juni 2005 veertien keer gevraagd als lid/voorzitter en domeindeskundige van **Visitatiecommissies** voor Bachelor Hospitality & Vrijetijds Management, Event Management, Wellness Management, Toerisme & Recreatie Management en Transport Management in Nederland.

\* Hij was **gastprofessor** aan verschillende buitenlandse hogescholen/universiteiten: Birmingham (1986), Melbourne (1999), Veszprém (2000), Bordeaux (2001-2005), Angers (2002-2005), Boedapest (2009) en La Rochelle (2009).

\* Vanaf 2008 focus op onderzoek **Toerisme** in samenwerking met de **KULeuven (Research Groep Toerisme)**

#### **Raoul van Aalst**

Raoul van Aalst volgde de opleiding Bedrijfskunde aan de RijksUniversiteit Groningen. Na afronding daarvan is hij werkzaam geweest in zowel controllersfuncties als adviesfuncties, onder andere voor Hewlett Packard, KPN en PricewaterhouseCoopers, NUON en Tennet. Tevens heeft hij vele visitatiecommissies voorgezeten van zowel bachelor- als masteropleidingen.

**Anne de Brouwer** is vierdejaars bachelorstudente Taal- en Cultuurstudies aan de Universiteit Utrecht. Haar hoofdrichting is Politieke Geschiedenis en Internationale Betrekkingen. Daarnaast heeft zij een Honoursminor aan de faculteit Geesteswetenschappen gevolgd. Ze is lid van een studentenvereniging voor Internationale Betrekkingen in Utrecht en is tijdens haar eerste studiejaar op verschillende manieren betrokken geweest bij de studiestichting van Taal- en Cultuurstudies. Van de laatstgenoemde was ze van 2010-2011 voorzitter. Op dit moment is zij als President actief binnen UUMUN, een organisatie die de UU vertegenwoordigt op internationale simulaties van de Verenigde Naties in Cambridge en Harvard. Daarnaast heeft zij de minor Bestuurs- en Organisationswetenschappen afgerond en hoop zij in 2012-2013 te beginnen aan de Master Organisations, Verandering en Management.

## Bijlage 2 Programma visitatie

### Dag 1, 19 april (locatie Amsterdam)

9.00 – 9.30	Aankomst commissie
9.30 – 10.30	Intern overleg commissie
10.30 – 12.00	Bestuur en directie Mark DÜthler, directeur/eigenaar Geert van der Meer, commercieel manager Ewout Kanger, hoofd automatisering/kwaliteitszorg Martijn Naberman, vestigingsmanager Amsterdam Monique Keurentjes, vestigingsmanager Utrecht Martha Hevink, hoofd opleidingen
12.00 – 12.30	Etalagemoment (film, rondleiding en marktprojecten)
12.30 – 14.00	Lunch, intern beraad commissie, bestudering documenten
13.30 – 14.00	Inloospreekuur Hiervan is gebruik gemaakt door docent E. van der Slik
14.00 – 15.00	Alumni Floris Heuer, freelance sales and event professional Joke Veldt, advisor Green Key Stephan Sprenkels, managers sales American Express Tim Vernooij, banquetingmanager Conservatoriumhotel Tim Ruhl, accountmanager Schiphol travel international
15.00 – 16.00	Werkveldadviescommissie Martijn van der Wouden, eigenaar visrestaurant 't Crabbetje Piet Boogert, general manager Lloyd Hotel Leon Kruitwagen, directeur Genootschap voor Eventmanagers Rob van Dun, operations manager NH City Centre Amsterdam Reggy Dresia, manager cabin affairs ArkeFly Brigitte van Osch, senior manager Vacansoleil Camping Holidays
16.00 – 16.30	Intern beraad commissie
16.30 – 17.15	Terugkoppelingen eerste bevinden voor dag 2.

**Dag 2, 20 april (locatie Utrecht)**

9.30 – 10.00	Aankomst commissie
10.00 – 10.45	Examencommissie Martha Hevink, hoofd opleidingen Nora Winters, onderwijskundige Peter Jansen, docent Chiel van den Broek, docent, studietoetscoach, stagecoördinator Paul Wijers, docent, afstudeercoach
10.45 – 12.00	Docenten Rocco Lentze, docent en afstudeercoach Reinout Klamer, docent en afstudeercoach Tonja Loomans, docent en studietoetscoach Miriam Arnoldy, docent en afstudeercoach Karin Steijger, docent en afstudeercoach Klaas Stek, docent en afstudeercoach Marena van Reijssen, lector E-business
12.00 – 12.45	Studenten HEM Remco Haagmans, HEM1 Utrecht Thomas van Aarssen, HEM1 Utrecht Dion Knaup, HEM2 Amsterdam Claudia Verzijl, HEM2 Amsterdam Melissa van der Krieken, HEM3 Amsterdam Patrick Bolle, HEM3 Amsterdam Luisa Heijnen, HEM3 Utrecht
12.45 – 14.00	Lunch en documentenonderzoek
14.00 – 14.45	Studenten ITM Sjors Schenk, ITM1 Utrecht Michael Trommels, ITM1 Amsterdam Chava Acket, ITM2 Eindhoven Ricky Plokhaar, ITM2 Rotterdam Ilse Wijnen, ITM2 Utrecht Danielle van den Heuvel, ITM3 Rotterdam Giel Vanderbroeck, ITM3 Utrecht Serina Rijke, ITM3 Amsterdam
14.45 – 15.30	Studenten Engelstalige opleidingen Milica Talev, HEM1e Utrecht Laura van Kessel, HEM1e Utrecht Marjolein Vredenburg, HEM2e Utrecht Eva Roels, HEM2e Utrecht Lotte de Groot, ITM1e Utrecht Sandra van Zwieten, ITM2e Utrecht

15.30 – 16.45	Aanvullend onderzoek, formuleren conclusies
16.45 – 17.15	Terugkoppeling resultaten, afsluiting visitatie Mark Dühler, directeur/eigenaar Geert van der Meer, commercieel manager Ewout Kanger, hoofd automatisering/kwaliteitszorg Martijn Naberman, vestigingsmanager Amsterdam Monique Keurentjes, vestigingsmanager Utrecht Martha Hevink, hoofd opleidingen

## Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens

### 1. In-, door- en uitstroomgegevens

Propedeuserendement Hotel- en Eventmanagement  
peildatum: 1 oktober 2011

Jaar	% Uitval na 1 <sup>e</sup> jaar	% Geslaagd na 2 jaar na start opleiding	% Geslaagd op peildatum.	% Nog studierend
2005	39%	1%	49%	1%
2006	21%	41%	64%	4%
2007	11%	46%	68%	12%
2008	17%	42%	63%	12%
2009	11%	45%	51%	33%
2010	6%		20%	70%

Diplomarendement Hotel- en Eventmanagement  
peildatum: 1 oktober 2011

Jaar	Uitval			Slagingspercentages		Studierend
	% Na 1 <sup>e</sup> jaar	% Na 2 <sup>e</sup> jaar	% Na 3 <sup>e</sup> jaar	% Geslaagd obv tot. instroom	% Geslaagd obv herinschr. 1 <sup>e</sup> jr	% Nog studierend
2003	-	9%	25%	-	66%	0%
2004	-	8%	20%	-	70%	2%
2005	-	11%	24%	-	58%	7%
2006	-	8%	22%	-	52%	17%
2007	12%	7%	7%	36%	42%	38%
2008	18%	8%	3%	14%	16%	58%
2009	11%	4%	1%	1%	1%	84%
2010	6%	4%	0%			89%

Propedeuserendement Internationaal Toeristisch Management  
peildatum: 1 oktober 2011

Jaar	% Uitval na 1 <sup>e</sup> jaar	% Geslaagd na 2 jaar na start opleiding	% Geslaagd op peildatum.	% Nog studierend
2005	43%	2%	54%	0%
2006	29%	47%	64%	1%
2007	14%	66%	76%	1%
2008	8%	63%	73%	10%
2009	12%	48%	52%	33%
2010	5%		21%	74%

Diplomarendement Internationaal Toeristisch Management  
peildatum: 1 oktober 2011

Jaar	Uitval			Slagingspercentages		Studerend
	% Na 1e jaar	% Na 2e jaar	% Na 3e jaar	% Geslaagd obv tot. instroom	% Geslaagd obv herinschr. 1e jr	% Nog studierend
2003	-	16%	19%	-	65%	0%
2004	-	28%	13%	-	59%	0%
2005	-	16%	12%	-	65%	6%
2006	-	11%	19%	-	58%	12%
2007	24%	11%	2%	43%	56%	20%
2008	13%	11%	4%	19%	22%	54%
2009	14%	4%	0%	0%	0%	81%
2010	4%	2%	4%	-	-	89%

2. Gerealiseerde docent-student ratio

Voor beide programma's geldt dat de docent-student ratio 1 : 13 bedraagt.

3. Gemiddeld aantal contacturen per fase van de studie

Er zijn gemiddeld 24 begeleide lessen per week.



## Bijlage 4 Eindkwalificaties

### Competenties Hotel- en Eventmanagement

#### **1. Ontwikkelen van een visie op de veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat externe analyses uit te voeren op macro- en mesoniveau en op basis van de uitkomsten van deze analyse een visie/strategie te formuleren.

Resultaat: een goed onderbouwde strategie waarbij wordt ingespeeld op de uitkomsten van de externe analyse.

Leerlijnen: Methoden en technieken, Marketing, Management en organisatie, Rooms Division Management.

#### **2. Analyseren van beleidsvraagstukken, vertalen in beleidsdoelstellingen en –alternatieven en voorbereiden besluitvorming.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat beleidsvraagstukken te analyseren en op basis van de uitkomsten van de analyse een beleid op te stellen waarbij alternatieve mogelijkheden worden meegewogen.

Resultaat: een goed onderbouwd beleidsplan op organisatieniveau of op een van de deelgebieden.

Leerlijnen: Methoden en Technieken, Marketing, HRM, Financieel, Management en organisatie, Communicatie, Ondernemerschap, Rooms Division Management, Food & Beverage Management.

#### **3. Toepassen van human resource management in het licht van de strategie van een organisatie.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat een HRM-plan op te stellen en HRM toe te passen in het licht van de strategie van de organisatie.

Resultaat: een gedegen HRM-plan dat aansluit bij de strategie van de organisatie en inspeelt op de uitdagingen waar de organisatie mee te maken krijgt. In het plan is aandacht voor werving & selectie, beoordelen, belonen, training en loopbaanplanning en internationaal HRM. Tevens het correct uitvoeren van HRM-beleid.

Leerlijnen: HRM, Rooms Division Management, Food & Beverage Management

#### **4. Inrichten, verbeteren en beheersen van bedrijfs- en organisatieprocessen.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat om bedrijfsprocessen in te richten, te beheersen en te verbeteren. Tevens is de beginnend beroepsbeoefenaar in staat de organisatie in te richten (organisatiestructuur en –cultuur).

Resultaat: in termen van organisatiedoelen: een strategie waarmee de organisatiedoelen bereikt kunnen worden. De organisatiestructuur en –cultuur passen bij de strategie.

In termen van ontwikkeling van een dienstenconcept: vertaling van het concept naar de praktijk (het inrichten van de processen), afstemmen van productiefactoren.

Leerlijnen: Management en organisatie, Financieel, Rooms Division Management, Food & Beverage Management.

#### **5. Analyseren van juridische en financiële aspecten, interne processen en de bedrijfs- of organisatieomgeving om samenhang en wisselwerking te versterken.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat om externe, interne, financiële en juridische analyses uit te voeren en op basis van de uitkomsten van de analyses beleidsbeslissingen te nemen.

Resultaat: het nemen van weloverwogen beleidsbeslissingen op basis van de uitgevoerde analyses.

Leerlijnen: Ondernemerschap, Financieel, Management en organisatie, Marketing, Rooms Division Management, Food & Beverage Management.

#### **6. Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat een veranderplan op te stellen, dit plan te implementeren en de uitkomsten te evalueren.

Resultaat: een plan waarmee het veranderingsproces binnen een organisatie goed beargumenteerd in gang wordt gezet.

Leerlijnen: Management en organisatie.

#### **7. Sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk, organisatie).**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat om samen te werken in een beroepsomgeving en mee te denken over de doelen en inrichting van de organisatie. De beginnend beroepsbeoefenaar is tevens in staat om intern te communiceren op alle niveaus, effectief en in de gangbare bedrijfstaal, veelal in het Nederlands en/of Engels.

Resultaat: effectief samenwerken: multidisciplinair: interdisciplinair, klantgericht, collegiaal.

Effectief communiceren: schrijven van plannen en notities, informeren, verwoorden van besluiten, overleg voeren, overtuigen en draagvlak creëren, stimuleren en motiveren.

Leerlijnen: Communicatie

#### **8. Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional).**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat de eigen ontwikkeling ten aanzien van leren te sturen en te reguleren. Hij kan resultaatgericht werken, initiatief nemen en zelfstandig en flexibel optreden.

De beginnend beroepsbeoefenaar is in staat om na te denken en te reflecteren over zijn handelen en verantwoording te nemen voor eigen handelen. Hij is betrokken en in staat tot kritische zelfbeoordeling.

De beginnend beroepsbeoefenaar is in staat een beroepshouding te ontwikkelen met ruimte voor normatief-culturele aspecten, respect voor anderen, een beroepscode en ethische principes voor het professioneel handelen.

De beginnend beroepsbeoefenaar is in staat een bijdrage te leveren aan de verdere professionalisering van de branche door middel van actief lidmaatschap van beroepsverenigingen, publicaties, bijdragen aan congressen etc.

Resultaat: beheersing van de persoonlijke ontwikkeling.

Leerlijnen: Professionele ontwikkeling.

### **9. Initiëren en creëren van producten en diensten, zelfstandig en ondernemend.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat om nieuwe producten en/of diensten te ontwikkelen binnen de gastvrijheidsindustrie om daarmee in de behoefte van de gast te voorzien. De beginnend beroepsbeoefenaar is tevens in staat het product en/of de dienst te vermarkten.

Resultaat: de ontwikkeling en het vermarkten van een nieuw product en/of dienst.

Leerlijnen: Ondernemerschap, Marketing, Financieel, Rooms Division Management, Food & Beverage Management.

### **10. Het creëren van 'experiences' door het verlenen van gastvrijheid.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat een dienstverleningsconcept te ontwerpen waarbij hij een beleving voor de gast creëert in verschillende sectoren van de gastvrijheidsindustrie. Tevens is de beginnend beroepsbeoefenaar in staat de gastencyclus (pre-arrival, arrival, stay en departure) zodanig te organiseren dat het proces (minimaal) aansluit bij de wensen en verwachtingen van (potentiële) gasten.

Resultaat: een belevingsconcept, een goed georganiseerde gastencyclus en een goed georganiseerd zakelijk of publieksevenement.

Leerlijnen: Food & Beverage Management, Rooms Division Management, Eventmanagement, Ondernemerschap.

## Competenties Internationaal Toeristisch Management

### **1. Ontwikkelen van een visie op de veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat externe analyses uit te voeren op macro- en mesoniveau en op basis van de uitkomsten van deze analyse een visie/strategie te formuleren.

Resultaat: een goed onderbouwde strategie waarbij wordt ingespeeld op de uitkomsten van de externe analyse.

Leerlijnen: Methoden en technieken, Marketing, Management en organisatie.

### **2. Analyseren van beleidsvraagstukken, vertalen in beleidsdoelstellingen en –alternatieven en voorbereiden besluitvorming.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat beleidsvraagstukken te analyseren en op basis van de uitkomsten van de analyse een beleid op te stellen waarbij alternatieve mogelijkheden worden meegewogen.

Resultaat: een goed onderbouwd beleidsplan op organisatieniveau of op een van de deelgebieden.

Leerlijnen: Methoden en Technieken, Marketing, HRM, Financieel, Management en organisatie, Ondernemerschap.

### **3. Toepassen van human resource management in het licht van de strategie van een organisatie.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat een HRM-plan op te stellen en HRM toe te passen in het licht van de strategie van de organisatie.

Resultaat: een gedegen HRM-plan dat aansluit bij de strategie van de organisatie en inspeelt op de uitdagingen waar de organisatie mee te maken krijgt. In het plan is aandacht voor werving & selectie, beoordelen, belonen, training en loopbaanplanning en internationaal HRM. Tevens het correct uitvoeren van HRM-beleid.

Leerlijnen: HRM.

### **4. Inrichten, verbeteren en beheersen van bedrijfs- en organisatieprocessen.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat om bedrijfsprocessen in te richten, te beheersen en te verbeteren. Tevens is de beginnend beroepsbeoefenaar in staat de organisatie in te richten (organisatiestructuur en –cultuur).

Resultaat: in termen van organisatiedoelen: een strategie waarmee de organisatiedoelen bereikt kunnen worden. De organisatiestructuur en –cultuur passen bij de strategie.

In termen van ontwikkeling van een dienstenconcept: vertaling van het concept naar de praktijk (het inrichten van de processen), afstemmen van productiefactoren.

Leerlijnen: Management en organisatie, Financieel.

**5. Analyseren van juridische en financiële aspecten, interne processen en de bedrijfs- of organisatieomgeving om samenhang en wisselwerking te versterken.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat om externe, interne, financiële en juridische analyses uit te voeren en op basis van de uitkomsten van de analyses beleidsbeslissingen te nemen.

Resultaat: het nemen van weloverwogen beleidsbeslissingen op basis van de uitgevoerde analyses.

Leerlijnen: Ondernemerschap, Financieel, Management en organisatie, Marketing.

**6. Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat een veranderplan op te stellen, dit plan te implementeren en de uitkomsten te evalueren.

Resultaat: een plan waarmee het veranderingsproces binnen een organisatie goed beargumenteerd in gang wordt gezet.

Leerlijnen: Management en organisatie.

**7. Sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk, organisatie).**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat om samen te werken in een beroepsomgeving en mee te denken over de doelen en inrichting van de organisatie. De beginnend beroepsbeoefenaar is tevens in staat om intern te communiceren op alle niveaus, effectief en in de gangbare bedrijfstaal, veelal in het Nederlands en/of Engels.

Resultaat: effectief samenwerken: multidisciplinair: interdisciplinair, klantgericht, collegiaal.  
Effectief communiceren: schrijven van plannen en notities, informeren, verwoorden van besluiten, overleg voeren, overtuigen en draagvlak creëren, stimuleren en motiveren.

Leerlijnen: Communicatie

**8. Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional).**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat de eigen ontwikkeling ten aanzien van leren te sturen en te reguleren. Hij kan resultaatgericht werken, initiatief nemen en zelfstandig en flexibel optreden.

De beginnend beroepsbeoefenaar is in staat om na te denken en te reflecteren over zijn handelen en verantwoording te nemen voor eigen handelen. Hij is betrokken en in staat tot kritische zelfbeoordeling.

De beginnend beroepsbeoefenaar is in staat een beroepshouding te ontwikkelen met ruimte voor normatief-culturele aspecten, respect voor anderen, een beroepscode en ethische principes voor het professioneel handelen.

De beginnend beroepsbeoefenaar is in staat een bijdrage te leveren aan de verdere professionalisering van de branche door middel van actief lidmaatschap van beroepsverenigingen, publicaties, bijdragen aan congressen etc.

Resultaat: beheersing van de persoonlijke ontwikkeling.

Leerlijnen: Professionele ontwikkeling.

### **9. Initiëren en creëren van producten en diensten, zelfstandig en ondernemend.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat om nieuwe producten en/of diensten te ontwikkelen binnen de gastvrijheidsindustrie om daarmee in de behoefte van de gast te voorzien. De beginnend beroepsbeoefenaar is tevens in staat het product en/of de dienst te vermarkten.

Resultaat: de ontwikkeling en het vermarkten van een nieuw product en/of dienst.

Leerlijnen: Ondernemerschap, Marketing, Financieel, Vakbekwaamheid.

### **10. Balanceren tussen People, Planet en Profit.**

Toelichting: de beginnend beroepsbeoefenaar is in staat organisatorische en bedrijfsverbeteringen aan te brengen waarmee de stakeholders gediend zijn en de natuurlijke, culturele en sociale omgeving wordt verrijkt.

Resultaat: de juiste balans vinden tussen People, Planet en Profit.

Leerlijnen: Ondernemerschap.

## Bijlage 5 Programmaoverzicht

HEM/ITM jaar 1

Semester 1	<p>Vakken HEM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communicatie</li> <li>- Operations management</li> <li>- Duits</li> <li>- Engels</li> <li>- Eventmanagement 1</li> <li>- Koken (theorie)</li> <li>- Koken (praktijk)</li> <li>- Praktijkstage</li> <li>- Professionele ontwikkeling</li> <li>- Schriftelijke communicatie</li> <li>- Vaktechniek restaurant</li> <li>- Hotel- en eventweek</li> </ul>	<p>Vakken ITM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Business travel</li> <li>- Communicatie</li> <li>- Operations management</li> <li>- Duits</li> <li>- Engels</li> <li>- Eventmanagement 1</li> <li>- Reisbestemmingen 1</li> <li>- Professionele ontwikkeling</li> <li>- Schriftelijke communicatie</li> <li>- Toerisme en vrije tijd</li> <li>- Touroperating</li> <li>- Incentive reis</li> <li>- Internationale studiereis 1</li> </ul>
Semester 2	<p>Vakken HEM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijfseconomie 1</li> <li>- Commerciële vaardigheden</li> <li>- Computerreserveringssystemen Fidelio</li> <li>- Eventprojectmanagement</li> <li>- Marktanalyse</li> <li>- Duits</li> <li>- Engels</li> <li>- Food &amp; Beverage management</li> <li>- Methoden en technieken 1</li> <li>- Menuleer</li> <li>- Professionele ontwikkeling</li> <li>- Vaktechniek hotel</li> </ul>	<p>Vakken ITM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fares ticketing and reservations</li> <li>- Bedrijfseconomie 1</li> <li>- Marktanalyse</li> <li>- Duits</li> <li>- Engels</li> <li>- Methoden en technieken 1</li> <li>- Professionele ontwikkeling</li> <li>- Reisbestemmingen 2</li> <li>- Commerciële vaardigheden</li> </ul>
Zomer	<p>Zomer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 weken stage</li> <li>- 5 weken zomervakantie</li> <li>- Voorbereiden hertentamens</li> </ul>	

HEM/ITM jaar 2

Semester 1	<p>Vakken HEM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijfseconomie 2</li> <li>- E-commerce</li> <li>- Engels</li> <li>- Eventmanagement 2</li> <li>- Logistiek en inkoop</li> <li>- Managementvaardigheden 1</li> <li>- Dienstenmarketing</li> <li>- Methoden en technieken 2</li> <li>- Rooms division management</li> <li>- Ondernemingsplan</li> <li>- Congres- en evenementenorganisatie project</li> </ul>	<p>Vakken ITM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijfseconomie 2</li> <li>- E-commerce</li> <li>- Engels</li> <li>- Logistiek en inkoop</li> <li>- Managementvaardigheden 1</li> <li>- Dienstenmarketing</li> <li>- Methoden en technieken 2</li> <li>- Internationale studiereis 2</li> <li>- Ondernemingsplan</li> <li>- Touroperating project</li> </ul>
Semester 2	<p>Vakken HEM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporate communicatie management</li> <li>- Cross cultural communication</li> <li>- Engels</li> <li>- Eventmanagement 3</li> <li>- Maatschappelijk verantwoord ondernemen</li> <li>- Managementvaardigheden 2</li> <li>- Personeelsmanagement</li> <li>- Recht</li> <li>- Imagineering</li> <li>- Ondernemingsplan</li> <li>- Organisatieadvies 1</li> <li>- Research</li> </ul>	<p>Vakken ITM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cross cultural communication</li> <li>- Engels</li> <li>- Maatschappelijk verantwoord ondernemen</li> <li>- Managementvaardigheden 2</li> <li>- Personeelsmanagement</li> <li>- Internationaal recht</li> <li>- Destination management</li> <li>- Imagineering</li> <li>- Ondernemingsplan</li> <li>- Organisatieadvies 1</li> <li>- research</li> </ul>
Zomer	<p>Zomer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 weken stage</li> <li>- Voorbereiden hertentamens</li> </ul>	



HEM/ITM jaar 3

Semester 1	<p>Vakken HEM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketingstrategie</li> <li>- Organisatiekunde</li> <li>- Organisatieadvies 2</li> <li>- HOTS</li> <li>- Voorbereiden afstuderen</li> <li>- Minor</li> </ul>	<p>Vakken ITM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketingstrategie</li> <li>- Organisatiekunde</li> <li>- Organisatieadvies 2</li> <li>- T-game</li> <li>- Voorbereiden afstuderen</li> <li>- Minor</li> </ul>
Semester 2	Afstuderen	
Zomer	Afstuderen	

## Bijlage 6 Bestudeerde documenten

- Kritische reflectie
- Afstudeerscripties (zie voor details de volgende bladzijde)
- Boeken HEM
- Boeken ITM
- Beschrijving inhoud lectoraten
- Alumni-onderzoek
- Notulen werkveldadviescommissie
- Notulen werkgroep externe legitimering
- Competentiematrix
- Studiemateriaal per studiejaar
- Internationalisering
- Lectoraten
- Stagehandleiding
- Bedrijfshandleiding stage
- Minorgids
- Toelatingsbeleid
- Notulen raad van schooldecanen
- Onderwijs- en examenregeling
- Huishoudelijk reglement
- Gesprekscyclus
- Notulen raad van advies van docenten
- Convenant NRTO en OCW
- Trainingen
- Taakverdeling vestigingen beoordelingssystematiek

## Bestudeerde afstudeerwerken:

- Jeffrey (HEM Rotterdam, 6,3): In hoeverre past de huidige positionering van Van der Vlak Hotel Den Haag-Nooddorp bij hun ambitie om het beste viersterrenhotel in de regio Den Haag te worden?
- Paula (ITM Amsterdam, 6,9): Welke veranderstrategie dient toegepast te worden door Carlson Wagonlit Travel om ervoor te zorgen dat de betrokkenheid en het gevoel van comfort van de medewerkers en de gebruiksvriendelijkheid van de applicaties wordt verhoogd met betrekking tot de invoering van nieuwe applicaties?
- Luuk (HEM Eindhoven, 6,6): Op welke wijze kan Eden Designhotel Maastricht MVO verder ontwikkelen binnen de keten met als doel kosten te besparen en om in te spelen op de toenemende markt vraag naar MVO?
- Jelmer (ITM Utrecht, 7,3): Op welke wijze kan Huski Reizen haar positionering van de outdoor reizen aanpassen, met de focus op product/dienst innovatie, om de omzet te vergroten?
- Daphne (ITM Utrecht, 6,7): Op welke wijze kan Trivago GmbH zich in Nederland op de markt positioneren als online accommodatie aanbieder?
- Thyryze (ITM Amsterdam, 7,2): Wat is de optimale invulling van het management van de organisatie, dat zich in Kitui zal stationeren, om de uitvoering van het Community Based Tourism Program mogelijk te maken?
- Sandra (ITM Rotterdam, 7): Welke parameters zijn het meest geschikt om te komen tot een optimale budgetallocatie (promotiebudget) naar distributiepartners in Nederland?
- Wanita (HEM Rotterdam, 8,1): Op welke wijze kan de arbeidsmotivatie van de medewerkers op de afdeling Housekeeping van de NH Den Haag worden verhoogd?
- Jasper (ITM Hengelo, 7): Onderzoek naar de mogelijkheden voor het ontwikkelen van de toeristische bezoekersaantallen bij de Kruidenhof.
- Sandrine (HEM Eindhoven, 6,5): Op welke manier kan restaurant Porticato haar positionering optimaal afstemmen op de wensen van de gasten om zo haar rendement te versterken?
- Nadine (HEM Utrecht, 7,6): Hoe kan Novotel Den Haag World Forum de EarthCheck Certificering op een zo efficiënt en zo effectief mogelijke manier binnen een jaar behalen?
- Eefje (HEM Eindhoven, 6,6): Op welke manier kan NSR Chartertrains zich op korte termijn transformeren van een kostenneutrale organisatie naar een winstgevende organisatie?
- Merel (ITM Amsterdam, 7): Welke methode kan een camping toepassen om de klanttevredenheid van kinderen te vergelijken met de klanttevredenheid van (hun) ouders?
- Steffie (ITM Eindhoven, 6,5): Op welke wijze kan de gemeente Peel en Maas inspelen op de behoefte van het inkomend toerisme, om zo door middel van citymarketing een beter vakantie-/recreatie-imago en identiteit te creëren?
- Roy (HEM Utrecht, 7,4): Hoe kan het Scheepvaartmuseum zich op de evenementenmarkt profileren als dé evenementenlocatie?

- Eva (ITM Hengelo, 6,6): Onderzoek naar social media en e-mail marketing als middel voor de optimalisatie van de marktpositie van Reisburo Nijenhuis.
- Eva (HEM Hengelo, 6,1): Welke verbeteringen dient het Berkhotel door te voeren om zijn huidige niche positie te behouden dan wel te vergroten?
- Cynthia (ITM Utrecht, 7,6): OP welke wijze kan vrijwilligersorganisatie als Commundo met de ParticipAID reizen de klantenkring uitbreiden?
- Sterre (HEM Amsterdam, 6,1): Hoe kan Hotel “Kasteel de Essenburgh” door middel van marketingstrategieën een hogere omzet genereren uit bruiloften?
- Kim (HEM Amsterdam, 7): Met welke kennis vanuit de uitgaansmarkt kan er een innovatief, trendy concept worden neergezet dat aanslaat bij een uitgaansgelegenheid in Haarlem?
- Claudia (ITM Amsterdam, 6,7): Op welke manier kan GoodDay Hospitality zich positioneren in de Hospitality branche?
- Charlotte (ITM Amsterdam, 7,6): Onder welke voorwaarden kan een reisorganisatie overgaan tot investering in een uitbreiding van haar productportfolio door incentive reizen te gaan organiseren in Nederland voor buitenlandse klanten?
- Caroline (ITM Utrecht, 7,8): Op welke wijze kan de provincie Antwerpen het bestaande fietsproduct verder uitbouwen, om zodoende optimaal aan te sluiten op de wensen van de fietstoerist?
- Sarina (ITM Eindhoven, 6,5): Op welke wijze kan het toerisme beter inspelen op de wensen en behoeften van de mindervalide reiziger?
- Nicole (ITM Utrecht, 6,2): Op welke wijze kan er efficiënter en effectiever worden samengewerkt tussen Art of Events en de verschillende locaties van de Nieuwe Hollandse Waterlinie, waardoor er een win-win situatie gecreëerd wordt?
- Juultje (HEM Utrecht, 7,1): Met welke marketingstrategieën kan een toeleveringsbedrijf voor evenementen haar bedrijfsdoelstellingen realiseren?
- Daan (HEM, 8,0): In what way can Le Méridien Brussels influence the profitability of the food and beverage department and principally the restaurant and bar outlets to meet the standards set by Starwood?
- Charlotte (HEM, 6,7): Is het haalbaar voor touroperator TUI om wereldwijde cruises aan haar assortiment toe te voegen?
- Odette (HEM, 7,2): In hoeverre is het haalbaar voor Hotel Newport de Green Key te halen op het bronzen niveau?
- Tim (HEM, 7,2): Op welke manier kan Citytours & Dreams het bestaande partnernetwerk inzetten en uitbreiden, zodat met het concept Toursinthecity.com een winstgevend bedrijfsresultaat wordt gerealiseerd?

## **Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen**

## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Hotel-/Eventmanagement en B Internationaal Toeristisch Management van TIO in de rol van voorzitter. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

R. van Oalst

Datum:

10 April 2012

Plaats:

HARMELEN

## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Hotel-/Eventmanagement en B Internationaal Toeristisch Management van TIO in de rol van deskundige. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.


Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:

Naam:



M.A. van Diggel

Datum:

29 maart 2012

Plaats:

Gron

## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

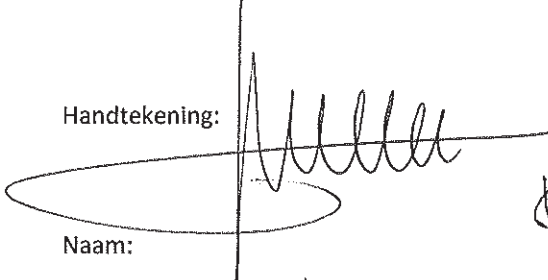
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Hotel-/Eventmanagement en B Internationaal Toeristisch Management van TIO in de rol van deskundige. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

Hans Wibbens

H. Wibbens

Datum:

21-05-12

Plaats:

Amsterdam.



## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Hotel-/Eventmanagement en B Internationaal Toeristisch Management van TIO in de rol van studentlid. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panellleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam: Anne Hendrica Egidia Jacoba  
de Brouwer

Datum: 18-04-2012

Plaats: Amsterdam

## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Hotel-/Eventmanagement en B Internationaal Toeristisch Management van TIO in de rol van deskundige. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

De Groot Patrick

Datum:

19 april 2012

Plaats:

Amsterdam

## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Hotel-/Eventmanagement en B Internationaal Toeristisch Management van TIO in de rol van secretaris. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panellleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

A. van Noort

Datum:

4 april 2012

Plaats:

Leiderdorp