



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Human Resource Management**

voltijd/deeltijd

**Fontys Hogeschool HRM en Psychologie**

**De kracht van**  
**kennis.**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Human Resource Management**

voltijd/deeltijd

**Fontys Hogeschool HRM en Psychologie**

CROHO nr. 34609

Hobéon Certificering

**Datum**

27 februari 2017

**Auditpanel**

Drs. G.J. Stoltenborg, voorzitter

Dr. L. Beukema

Dr. P.J. Biemans

R.L. Bosch, studentauditor

**Secretaris**

H.R. van der Made



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>23</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>25</b>
	BIJLAGE I Scoretabel	27
	BIJLAGE II Eindkwalificaties van de opleiding	29
	BIJLAGE III Overzicht opleidingsprogramma voltijd-deeltijd	31
	BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels	33
	BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten	37
	BIJLAGE VI Overzicht auditpanel	39



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Stichting Fontys Hogescholen
status instelling	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	B Human Resource management
registratienummer croho	34609
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor HRM
aantal studiepunten	240EC
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locatie(s)	Eindhoven, Tilburg
variant(en)	Voltijd/Deeltijd
joint programme	n.v.t.
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	14 november 2016
contactpersoon opleiding	Nus Waleson, instituutsdirecteur E. m.waleson@fontys.nl Karin van Rooijen, kwaliteitszorg k.vanrooijenkraneveld@fontys.nl

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Human Resource Management**, voltijd en deeltijd<sup>1</sup>

bron: Fontys Hogescholen; peildatum: 2 oktober 2016

*P-instroom voltijd en uitval*

Instroomcohort	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
P-Instroom	176	132	146	173	207	266	286	314	281	292
Uitval	69	20	44	56	50	69	81	125	105	
Percentage t.o.v. P-Instroom	39%	15%	30%	32%	24%	26%	28%	40%	37%	

*P-instroom deeltijd en uitval*

Instroomcohort	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
P-Instroom	36	48	46	43	34	23	24	31	25	35
Uitval	11	17	13	16	13	9	9	12	6	
Percentage t.o.v. P-Instroom	31%	35%	28%	37%	38%	39%	38%	39%	24%	

*Voltijd uitval hoofdfase*

Instroomcohort	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Begonnen in 2 <sup>e</sup> jaar	107	112	102	117	157	197	205	189	176
Uitval na 1 <sup>e</sup> jaar	9	10	12	18	29	19	14	14	2
Percentage t.o.v. instroom	5%	8%	8%	10%	14%	7%	5%	4%	1%
Percentage t.o.v. populatie 2 <sup>e</sup> jaar	8%	9%	12%	15%	18%	10%	7%	7%	1%

*Deeltijd uitval hoofdfase*

Instroomcohort	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Begonnen in 2 <sup>e</sup> jaar	25	31	33	27	21	14	15	19	19
Uitval na 1 <sup>e</sup> jaar	6	6	7	10	7	1	4	4	
Percentage t.o.v. instroom	17%	13%	15%	23%	21%	4%	17%	13%	
Percentage t.o.v. populatie 2 <sup>e</sup> jaar	24%	19%	21%	37%	33%	7%	27%	21%	

*Voltijd rendement*

Instroomcohort	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Begonnen in 2 <sup>e</sup> jaar	107	112	102	117	157	197	205
Afgestudeerd binnen 4 jaar (na start P)	74	80	74	67	96	125	0
percentage t.o.v. populatie 2 <sup>e</sup> jaar	69%	71%	73%	57%	61%	63%	0%
Afgestudeerd binnen 5 jaar (na start P)	15	16	9	17	19	1	0
percentage t.o.v. populatie 2 <sup>e</sup> jaar	14%	14%	9%	15%	12%	1%	0%
Totaal	83%	86%	81%	72%	73%	64%	0%

*Deeltijd rendement*

Instroomcohort	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Begonnen in 2 <sup>e</sup> jaar	25	31	33	27	21	14	15
Afgestudeerd binnen 4 jaar (na start P)	13	22	22	12	12	11	0
percentage t.o.v. populatie 2 <sup>e</sup> jaar	52%	71%	67%	44%	57%	79%	0%
Afgestudeerd binnen 5 jaar (na start P)	5	3	2	4	0	0	0
percentage t.o.v. populatie 2 <sup>e</sup> jaar	20%	10%	6%	15%	0%	0%	0%
Totaal	72%	81%	73%	59%	57%	79%	0%

*Docentkwaliteit*

Graad	BA*)	MA	PhD
Percentage (in fte)	27,5%	71%	1,5%

*Docent-studentratio*

<b>Instroom studenten</b>	281
<b>Aantal ingeschreven studenten</b>	1013
<b>Aantal fte's aan OP (uitgaande van contracten &gt; 0,1 fte)</b>	52,64
<b>Docent-studentratio (op basis van fte's)</b>	1:19

*Contacturen*

<b>Studiejaar 1</b>	22 uur
<b>Studiejaar 2</b>	15 uur
<b>Studiejaar 3</b>	15 uur
<b>Studiejaar 4</b>	15 uur

<sup>1</sup> Gehanteerde definities zijn ontleend aan: Basisgegevens opleidingsbeoordelingen 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 19 februari 2015.



## 2. SAMENVATTING

De hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van Fontys Hogescholen is een van vijftien HRM-bacheloropleidingen in Nederland. De opleiding kent zowel een voltijdse als deeltijdse variant. In Eindhoven wordt uitsluitend de voltijdopleiding aangeboden, in Tilburg worden beide varianten uitgevoerd.

### **Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties**

De opleiding heeft de door haar beoogde eindkwalificaties ontleend aan het landelijk gevalideerde HRM-beroepsprofiel 2012+ en hiervan een vertaling gemaakt naar acht eindcompetenties die zij op vier niveaus heeft geconcretiseerd. De profilering om HRM-professionals op te leiden die zich kunnen bewegen binnen de spanningsdriehoek Individu, Organisatie en Maatschappij (IOM-driehoek) is gevalideerd door de beroepenveldcommissie en herkenbaar vastgelegd in de set eindcompetenties. Ook focust de opleiding in toenemende mate op talentontwikkeling. Op het punt van onderzoek en internationalisering kunnen de beoogde eindkwalificaties aangescherpt worden. Op grond hiervan komt het panel op standaard 1 tot het oordeel 'voldoende'.

### **Standaard 2. Onderwijsleeromgeving**

De onderwijsleeromgeving van de HRM-bacheloropleiding van Fontys Hogescholen laat zich als volgt typeren: (i) het onderwijsconstruct is – met name in de 'onderbouw' – stevig en fraai vormgegeven, kent een gefaseerde opbouw en leidt tot samenhangend onderwijs; hoewel nog in de startfase, vindt het panel met name de ontwikkeling van verschillende leerroutes interessant, (ii) in het derde en vierde jaar dient de Body of Knowledge nog verder te worden versterkt, bijvoorbeeld door ook expliciet kennis toe te voegen aan stage- en afstudeerterugkomdagen, (iii) de recente inrichting van een eigen lectoraat is een goede stap, waarbij de rol van de lector in relatie tot de onderzoeklijn van het programma nog kan worden versterkt, (iv) de internationaliseringscomponent in het programma vindt het panel van een bovengemiddelde kwaliteit, (v) het voorzieningenniveau van de opleiding is hoog, de studiebegeleiding en het coachingsysteem exceptioneel goed, (vi) de docenten zijn – ook volgens de studenten – vakinhoudelijk en didactisch bekwaam, zijn makkelijk te benaderen en tonen commitment en enthousiasme; het professionaliseringsprogramma is sterk ontwikkeld en wordt door docenten effectief benut, (vii) de werkdruk blijft aandacht vragen en is wellicht te verminderen door interventies in het aantal relatief kleine vakken en het toetsprogramma.

Alle bevindingen afgewogen, vindt het panel met name het krachtige docententeam, de opbouw en samenhang in de eerste fase van het curriculum en de stevige internationale component sterke, kwaliteitsbepalende elementen van de onderwijsleeromgeving; op grond hiervan komt het panel op standaard 2 tot het oordeel 'goed'.

### **Standaard 3. Toetsing**

De opleiding voert een toetsbeleid uit dat valide en betrouwbare toetsen oplevert. Er is sprake van een breed spectrum aan toetsvormen, waardoor alle beoogde eindkwalificaties op ieder van de vier niveaus binnen de opleiding op uiteenlopende wijze worden getoetst. Dit is in lijn met de visie van de opleiding om verschillende leerstijlen te faciliteren; ook stemt de opleiding de toetsvormen af op de aard van een vak en informeert zij de studenten vooraf over de inhoud, omvang en betekenis van een toets. Het panel vindt de door hem bekeken toetsen van een goed niveau. De examencommissie is gekwalificeerd voor haar taken en voert deze op een consciëntieuze wijze uit. Het panel beoordeelt standaard 3 dan ook als 'goed'.

### **Standaard 4. Gerealiseerde eindkwalificaties**

Het panel heeft bij de beoordeling van de producten uit het afstudeerprogramma (60EC) geconstateerd dat de opleiding bij de beoordeling de cesuur borgt. Het panel vindt dat de eindwerken voldoen aan de vereiste basiskwaliteit; het werkveld deelt dit oordeel en is goed te spreken is over de kwaliteit van de afgestudeerden.

Inhoudelijk formuleert het panel een aantal nadrukkelijke aandachtspunten ter verbetering van het afstudeerprogramma, waaronder de sturing op de hoofd- en deelvragen, de sturing op de relevantie van de interventies, de versterking van de onderzoeksmethodologie en de scheiding tussen het onderzoek en de innovatieve interventieopdracht. Op grond hiervan komt het panel op standaard 4 tot het oordeel 'voldoende'.

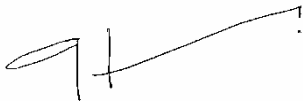
Als belangrijkste aanbeveling formuleert het panel dat de opleiding gedurende het derde en vierde studiejaar meer ruimte maakt voor structurele kennisontwikkeling van de studenten; ook bepleit het panel een nauwere betrokkenheid van de lector bij de kallibreersessies van eindwerken dan nu het geval is.

### **Algemene conclusie**

Op grond van de NVAO-beslisregels voor de Beperkte Opleidingsbeoordeling komt het panel met het oordeel 'goed' op de standaarden 2 en 3, en het oordeel 'voldoende' op de standaarden 1 en 4 voor de opleiding als geheel tot het eindoordeel 'voldoende'.

Het panel adviseert de NVAO de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van Fontys Hogescholen opnieuw te accrediteren voor een termijn van zes (6) jaar.

Den Haag, 27 februari 2017



G.J. Stoltenborg,  
voorzitter



H.R. van der Made,  
secretaris

### 3. INLEIDING

De voorliggende beoordelingsrapportage is de resultante van een zogeheten 'Beperkte Opleidingsbeoordeling' van de Hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van de Fontys Hogeschool HRM en Psychologie, die op 14 november 2016 is uitgevoerd door een auditpanel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlage IV voor een toelichting).

Vanaf 1 januari 2015 worden opleidingen in het hoger onderwijs met een vergelijkbare onderwijsinhoud in één (sub)cluster in een bepaalde periode gevisiteerd. De clusterwijze beoordeling - ook wel *clustervisitatie genoemd* - heeft als doel de scherpste en de vergelijkbaarheid van de oordelen te bevorderen. Bovengenoemde opleiding van Fontys Hogescholen valt samen met diverse verwante opleidingen van andere onderwijsinstellingen in de visitatiegroep *HRM I*. Deze opleidingen moeten allemaal in de periode voor 1 mei 2017 beoordeeld worden. Het auditpanel heeft voor de beoordeling het vigerende beoordelingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)<sup>2</sup> gebruikt.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel over de betreffende opleiding, voor zowel de voltijdse als deeltijdse variant, op de vier NVAO-kwaliteitsstandaarden 'beoogde eindkwalificaties', 'onderwijsleeromgeving', 'toetsing en beoordeling' en 'gerealiseerde eindkwalificaties'.

#### **Organisatie en karakteristiek van de opleiding**

Fontys Hogescholen kent een structuur met op zichzelf staande instituten die weliswaar vanuit een centrale visie op onderwijs en organisatie worden bestuurd, maar ook een hoge mate van autonomie bezitten. De Fontys Hogeschool HRM en Psychologie is er een van, is gevestigd in Eindhoven en Tilburg, en biedt naast de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management ook de hbo-bachelor Toegepaste Psychologie aan.

De opleidingsmanager is verantwoordelijk voor de opleiding op beide locaties. Op iedere locatie fungeert een contactpersoon die als intermediair optreedt tussen het team en de opleidingsmanager. De beide teams zijn zelfregulerend en ook operationeel verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijs. Een bedrijfsbureau ondersteunt de teams administratief; voor de vervaardiging van onderwijsmateriaal heeft ieder team een onderwijsassistent. De opleidings-, curriculum-, examen- en toetscommissie zijn voor beide varianten over de locaties heen georganiseerd; zij zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van zowel de locatie Tilburg als Eindhoven. Waar de opleidings-, toets- en curriculumcommissies specifiek voor de opleiding HRM zijn ingericht, werkt de examencommissie voor beide opleidingen van het Instituut.

De HRM-opleiding geeft een Bachelor of HRM af en leidt studenten op die arbeid vanuit drie perspectieven beschouwen, namelijk het individu, de organisatie en de maatschappij. De opleiding beoogt HRM-professionals af te leveren die vanuit elk van de drie perspectieven tot analyses en oplossingen komen en de balans tussen de verschillende belangen zoveel mogelijk bewaren. De HRM-professional van Fontys wordt daarom toegerust met verschillende concepten en modellen uit een breed spectrum van vakdomeinen. Ook accentueert de opleiding de ontwikkeling van de persoonlijkheid en de talenten van de student. De afgestudeerde van Fontys-HRM onderscheidt zich in dit opzicht van BBA-afgestudeerden die arbeidsvraagstukken primair vanuit het organisatieperspectief in bedrijfskundige termen definiëren en oplossen.

---

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

### **Opvolging vorige accreditatie**

Het panel dat in 2010 de accreditatieaudit uitvoerde, formuleerde de volgende aandachtspunten: (i) definieer de betekenis van praktijkgericht onderzoek binnen de opleiding, (ii) besteed meer aandacht aan zakelijk schrijven, (iii) heb aandacht voor het relatief hoge aantal langstudeerders en de late uitval in de DT, en zorg voor een betere sturing op het onderwijsrendement (vooral VT), (iv) versterk de kwaliteit van de schriftelijke feedback op toetsen, (v) heb aandacht voor de werkdruk van docenten.

In haar Kritische Reflectie heeft de opleiding een paragraaf Kwaliteitsgeschiedenis opgenomen, waarin zij de maatregelen beschrijft die opvolging geven aan de aanbevelingen uit 2010. De opleiding heeft dit naar het oordeel van de auditoren adequaat gedaan. Indien relevant, besteedt het panel er aandacht aan in hoofdstuk 4, bij de beoordeling van de verschillende standaarden.

Waar in deze rapportage wordt gesproken over 'de opleiding' refereert het panel zowel aan de voltijdse als aan de deeltijdse variant van het programma. Waar de varianten uiteenlopen, benoemt het panel dit specifiek.

## 4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

### 4.1. Beoogde eindkwalificaties

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

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau (bachelor-master) en oriëntatie (hbo-wo) binnen het Nederlands kwalificatieraamwerk. Zij sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.

#### **Bevindingen**

De opleiding heeft de door haar beoogde eindkwalificaties van de opleiding afgeleid van de 11 kerntaken die in het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel zijn opgenomen (HRM-opleidingsprofiel 2012+). Deze 11 kerntaken heeft de opleiding, zowel voor de deeltijdse als de voltijdse variant, toegespitst op acht beroepscompetenties, die richtinggevend zijn voor het programma. In verkorte vorm richten de acht eindkwalificaties zich op (i) de toepassing van kennis, (ii) professionalisering, (iii) methodisch handelen, (iv) anticiperen, (v) samenwerken, (vi) inleven, (vii) visie ontwikkelen en (viii) innoveren.

De opleiding heeft haar beroepscompetenties nader uitgewerkt op vier niveaus: (i) propedeuse, (ii) hoofdfase I, (iii) hoofdfase II, (iv) afstudeerniveau. Daarmee heeft ieder studiejaar een helder omschreven eindniveau. De volledige set eindkwalificaties is opgenomen in de bijlage II bij dit rapport.

In een competentiematrix heeft de opleiding een koppeling gemaakt met de Dublin Descriptoren, een exercitie die ook al bij de ontwikkeling van het landelijke opleidingsprofiel is uitgevoerd. In de precieze formulering van de beroepscompetenties ziet het panel het bachelorniveau dat de Dublin Descriptoren indiceren goed terug. Zo moet de student aan het einde van het derde studiejaar in staat zijn tot het analyseren en interpreteren van beroepsvraagstukken op basis van theorieën en methoden, en hierin weloverwogen en beargumenteerde keuzes kunnen maken. Op het afstudeerniveau moet de student vervolgens in staat zijn de theorieën en methoden binnen de verschillende beroepscontexten te integreren en tot relevante oplossingen te komen.

#### **Onderzoek**

Het doen van onderzoek en het ontwikkelen van onderzoekend vermogen vindt het panel op een impliciete wijze deel uitmaken van de beoogde eindkwalificaties. De opleiding geeft weliswaar in een 'koppelingsschema' aan dat het onderzoekend vermogen in een zestal eindkwalificaties is verdisconteerd, maar het panel vindt de bijbehorende operationalisering in het zogenoemde CLOTS-schema<sup>3</sup> over het daadwerkelijk ontwikkelen van onderzoekend vermogen te weinig expliciet. Het panel adviseert de opleiding bij de herijking van haar profiel met het landelijke beroepsprofiel 2016+, dat ten tijde van de audit nog niet is gepubliceerd, het ontwikkelen van het onderzoekend vermogen van de student explicieter in de verwoording van de eindkwalificaties op te nemen.

#### **Internationalisering**

In het kader van de ontwikkeling van het landelijke beroepsprofiel is in LOOHRM-verband een internationale vergelijking uitgevoerd, recent nog in februari 2016.

<sup>3</sup> CLOTS = Competenties, Leerdoelen, Onderwijseenheden, Toetsing en Studiepunten.

In haar Kadernotitie stipuleert de opleiding weliswaar het belang van de internationale context waarin HRM zich beweegt en heeft zij binnen het opleidingsprogramma daadwerkelijk aandacht voor internationalisering (zie standaard 2), maar is dit in de beoogde eindkwalificaties niet geëxpliciteerd. In die zin heeft zij de formulering in de landelijke Kerntaak 1 dat de afgestudeerde '*activiteiten op de HR-werkterreinen in relatie tot institutionele en maatschappelijke ontwikkelingen zowel binnen de nationale als **internationale** context*' moet kunnen initiëren en ontwikkelen, niet overgenomen. Haar eindkwalificaties spreken waar het gaat om het 'macroniveau' uitsluitend over 'beroepsdomein' en 'beroepspraktijk'. Uiteraard sluiten deze begrippen de internationale context niet uit, maar het panel vindt in het kader van de voortschrijdende internationalisering een explicitering in de beoogde eindkwalificaties op zijn plaats.

### **Profilering**

De opleiding leidt HRM-professionals op die zich kunnen bewegen binnen de spanningsdriehoek Individu, Organisatie en Maatschappij (IOM-driehoek). De opleiding heeft deze focus in haar vertaling van de landelijke kerntaken naar de acht eindkwalificaties meegenomen en met name ondergebracht in de beroepscompetenties 'methodisch handelen' en 'inleven'. Het panel herkent in deze beoogde eindkwalificaties de focus die de opleiding legt op de elementen van de spanningsdriehoek.

Tijdens de audit heeft het panel uitgebreid stilgestaan bij de 'shift' die de opleiding in haar Kritische Reflectie beschrijft van competenties naar talent. Helder is, dat dit voor de opleiding niet per se leidt tot het anders formuleren van haar eindkwalificaties, maar dat talentontwikkeling door het gehele programma, met name bij de professionaliseringscompetentie, een prominente rol speelt. De eindcompetenties blijven daarbij de door de studenten te behalen 'ondergrens'.

Het panel vindt dat de opleiding zich – ook voor studenten - herkenbaar profileert als een HRM-opleiding met een focus op talentontwikkeling en een sociaal-maatschappelijke inslag.

### **Validering door het werkveld**

Uit de door de opleiding verstrekte documentatie, onder meer gespreknotulen, blijkt dat de beroepenveldcommissie van de opleiding intensief betrokken is geweest bij de totstandkoming van het opleidingsprofiel, de formulering van de beoogde eindkwalificaties en de profilering van de opleiding.

Bovendien constateert het panel dat het Landelijk Beroepsprofiel Format 2012+ is gevalideerd door een brede vertegenwoordiging van het HRM-werkveld. De opleiding heeft – in afstemming met afspraken binnen het landelijk overleg tussen de opleidingen uit de visitatiegroep I – ervoor gekozen geen referenties te maken naar het nieuwe Landelijk Beroepsprofiel Format 2016+. Het is duidelijk dat zij daarop wel is aangesloten – ook al omdat de voorzitter van het landelijk overleg opleidingsmanager van de HRM-opleiding van Fontys is.

### **Weging en Oordeel**

In overweging genomen dat de opleiding (i) de door haar beoogde eindkwalificaties heeft ontleend aan het landelijk gevalideerde HRM-beroepsprofiel 2012+ en hiervan een vertaling heeft gemaakt naar acht eindcompetenties die zij op vier niveaus heeft geconcretiseerd, (ii) haar profilering herkenbaar heeft vastgelegd in de set eindcompetenties en laten valideren door haar eigen beroepenveldcommissie, maar (iii) op het punt van onderzoek en internationalisering haar beoogde eindkwalificaties nog kan versterken, komt het panel op standaard 1 tot het oordeel '**voldoende**'.

## 4.2. Onderwijsleeromgeving

**Standaard 2: Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.**

Toelichting NVAO: De inhoud en vormgeving van het programma stellen de toegelaten studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De kwaliteit van het personeel en van de opleidingsspecifieke voorzieningen is daarbij essentieel. Programma, personeel en voorzieningen vormen een voor studenten samenhangende onderwijsleeromgeving.

### Bevindingen

Onder deze standaard worden de bevindingen en oordelen van het panel over achtereenvolgens het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen beschreven. Het programma is in 2013 grondig herzien. In 2018 studeren de eerste studenten af in het nieuwe curriculum.

### Programma

#### *Structuur*

Het programma (240EC) heeft een major-minoropbouw. De major beslaat 210EC en omvat de propedeuse (60EC), de hoofdfase (90EC) en de afstudeerfase (60EC). Studenten hebben daarnaast 30EC vrije keuzeruimte om een minor te volgen. Dit doen zij in het eerste of tweede semester van het derde studiejaar; de minor kan verdiepend of verbredend zijn.

In het derde studiejaar heeft de opleiding een zogenoemde meeloopstage (14EC) gepland en in het vierde jaar de afstudeerstage (26EC).

In de opbouw naar het eindniveau zijn inhoudelijk twee fasen te onderscheiden. In de eerste twee studiejaar accentueert de opleiding de verwerving van kennis en reflectieve vaardigheden. In deze fase vinden alle leeractiviteiten van studenten binnen een onderwijsperiode plaats binnen de context van telkens één taakgebied. Dat is Beoordelen, Organiseren, Zorg of Ontwikkelen (BOZO); de onderwijseenheden zelf hebben een omvang van 2 of 3EC elk. In de 'bovenbouw', het derde en vierde studiejaar, ligt de focus op omvangrijkere ontwikkel-, onderzoeks-, en adviesopdrachten en de verdere doorontwikkeling van het reflectief vermogen van de studenten.

In de deeltijdse variant is de opbouw anders: hier ligt in de eerste drie studiejaar het accent op kennis- en vaardigheidsverwerving, waarbij gelijktijdig ook aan integrale opdrachten wordt gewerkt en studenten reflecteren op hun leeractiviteiten. In de eerste twee jaar volgt de HRM-deeltijdstudent een aantal vakken samen met de studenten van Toegepaste Psychologie, zoals bijvoorbeeld 'Inleiding in de Psychologie' of 'Gespreksvaardigheden'.

In de bijlage III bij dit rapport zijn de volledige programma's van zowel de voltijdse als de deeltijdse variant van de opleiding opgenomen. Het panel vindt de opleidingsprogramma's van zowel de voltijdse als deeltijdse variant logisch gestructureerd.

#### *Talentontwikkeling en leerwegen*

Het panel is tijdens de audit op zoek geweest naar de wijze waarop de opleiding in het programma invulling geeft aan haar profilering: de focus op talentontwikkeling. De invulling van de reflectieve leerlijn is hiervoor een belangrijk aangrijpingspunt. Dit blijkt ook uit de naamgeving van de reflectieve leerlijn in de verschillende studiefasen: 'Explore your talent' (jaar 1), 'Develop your talent' (jaar 2), 'Manage your talent' (jaar 3) en 'Master your talent' (jaar 4). In de propedeuse heeft iedere student binnen de reflectieve leerlijn een talentcoach die sterk focust op het ontdekken van talenten bij iedere student.

Na het eerste jaar wordt studenten de mogelijkheid geboden te kiezen tussen een traditionele of meer praktijkgerichte leerroute. Deze opzet is van relatief recente datum en daarom tijdens de audit nog niet op werking en resultaten te beoordelen. Sinds 2015 biedt de opleiding een aansluitprogramma op de Universiteit van Tilburg en sinds september 2016 is er in de vorm van een pilot een leerroute in het tweede studiejaar die hoofdzakelijk vanuit de praktijk wordt ingevuld, door middel van zogenoemde Praktijkateliers. Daarbij werkt de opleiding samen met meerdere partners in het werkveld en de Sociale Innovatie Centra Tilburg en Oisterwijk. De opleiding beoogt het aantal leerroutes die op een verschillende wijzen aansluiten op het talent en de leerstijl van de student nog uit te breiden, zodat de student *'beschikt over een equalizer die hij al naar gelang zijn mogelijkheden zelf kan inregelen'*, aldus een van de docenten tijdens de audit. Het panel vindt deze ontwikkeling – evenals de beroepenveldcommissie van de opleiding – interessant en veelbelovend, maar constateert wel dat dit per leerroute opnieuw afstemming vergt tussen met name de didactische werkvormen en de toetsing.

#### *Verbinding leerdoelen met eindkwalificaties*

Door middel van CLOTS-schema's heeft de opleiding het panel inzicht verschaft in de koppeling tussen de leerdoelen van de verschillende onderwijsseenheden en de beoogde eindcompetenties van de opleiding. Ook maken de schema's duidelijk hoe de leerdoelen worden getoetst. Op grond hiervan stelt het panel vast dat er sprake is van zorgvuldige *'constructive alignment'*; conclusie is dat het opleidingsprogramma de beoogde eindkwalificaties van de opleiding volledig afdekt.

#### *Samenhang*

De verticale samenhang in het programma wordt aangebracht doordat het onderwijs in vier leerlijnen is ondergebracht; hierdoor vindt een evenwichtige competentieontwikkeling plaats op weg naar het eindniveau. In de *conceptuele leerlijn* leert de student o.a. professionele werk- en denkmodellen hanteren en zijn keuzes en handelingen verantwoorden. Inhoudelijk is de conceptuele leerlijn gericht op het aanbrengen van de Kennisbasis. In de *vaardigheidsleerlijn* leert de student o.a. methoden, technieken met bijbehorende vaardigheden hanteren voor een bepaald werkmodel, in de *integrale leerlijn* voert hij integrale beroepsopdrachten uit en leert hij vraagstukken uit de beroepspraktijk analyseren en oplossen, in de *praktijk- of reflectieleerlijn*, ten slotte, reflecteert de student op zijn leerervaringen en ontdekt en ontwikkelt hij authenticiteit en talenten. Studenten vertelden tijdens de audit de afwisseling binnen het curriculum tussen theorie en praktijk als evenwichtig te ervaren.

Door vakken en leerlijnen inhoudelijk op elkaar te laten aansluiten heeft de opleiding in het curriculum een horizontale samenhang gecreëerd. Zo sluit het vak *'onderzoekvaardigheden'* aan op de uitvoering van integrale opdrachten en bereidt het vak *'schriftelijke vaardigheden'* voor op het opstellen van onderzoekrapportages.

De werkvormen en didactiek zijn binnen de leerlijnen afgestemd op de inhoud van het onderwijs. Hoor- en werkcolleges volgt de student met name in de conceptuele leerlijn, in de vaardigheidsleerlijn zijn trainingen de primaire werkvorm, waarbij de docent coacht en begeleidt, en van de student zelfwerkzaamheid wordt verwacht; in de integrale leerlijn komt de student tot de uitvoering van beroepsproducten, individueel of in projectvorm, waarbij de docent ook weer coacht en begeleidt. In de reflectieleerlijn hanteert de opleiding coaching, storytelling, stage, intervisie en supervisie als werkvormen.

Het panel vindt het programma van de opleiding – met name dat van de *'onderbouw'* – inhoudelijk samenhangend, maar plaatst in de volgende paragraaf een aantal kanttekeningen bij de kennisontwikkeling.

#### *Kennisontwikkeling/vakinhoudelijk niveau*

Het panel heeft de lijst van verplichte en aanbevolen literatuur van de opleiding bestudeerd en concludeert dat deze werken bevat die binnen hbo-bacheloropleidingen op het gebied van HRM in Nederland gangbaar zijn.



De ingezette literatuur die de opleiding tijdens de audit ter inzage had liggen, vindt het panel adequaat en van het juiste niveau. Met name de aanbevolen literatuurlijst bevat Engelstalige werken.

Het panel heeft met het oog op de kennisontwikkeling van de studenten specifiek naar de leerdoelen, vakinhoud en literatuur gekeken en vastgesteld dat deze de breedte van het HRM-domein die de opleiding beoogt, reflecteren.

Het panel plaatst daarbij drie observaties: (i) de kennisbasis lijkt toch voornamelijk in de eerste twee jaar en in de minor van jaar 3 aangelegd te worden; het laatste jaar van de opleiding vindt vooral in de praktijk plaats en wel bij één organisatie. Hierdoor is er nauwelijks nog ruimte om in jaar 3 en 4 structureel aan kennisontwikkeling te doen; (ii) er is sprake van relatief veel monodisciplinaire vakken met het risico dat theorie gesegmenteerd wordt aangeboden; (iii) sommige vakken, zoals bijvoorbeeld 'strategische HRM' en 'Verandermanagement' plaatst de opleiding al vroeg in het curriculum, terwijl het panel zich afvraagt of studenten de inhoud en reikwijdte ervan dan al kunnen absorberen.

De docenten van de opleiding zien in de kanttekeningen van het panel geen probleem en vinden dat de kennisontwikkeling van de studenten door het vernieuwde curriculum juist is versterkt. Zij zien een strakke sturing op de integrale opdrachten als essentieel voor de integratie van kennis en vaardigheden uit de monodisciplinaire vakken. Ook in de laatste fase van de studie voegt de opleiding kennis toe, met name doordat studenten capita selecta bestuderen en er maandelijks inspiratiecolleges worden gegeven waarin inhoudelijke thema's ter ondersteuning van het afstuderen worden verzorgd. De opleiding verwacht, met haar examencommissie, dat het afstudeerniveau van de nieuwe lichting studenten in 2017 juist op het punt van de toepassing van kennis, inzichten en vaardigheden verbetering zal laten zien. Het panel adviseert de opleiding dit aspect zorgvuldig te bewaken en te interveniëren indien daartoe de noodzaak blijkt.

#### *Beroepsoriëntatie*

Studenten voeren vanaf het begin van de opleiding integrale opdrachten uit; in aanvang zijn deze sterk voorgestructureerd, maar gaandeweg worden de opdrachten complexer en worden ze uitgevoerd voor – en in samenwerking met – echte organisaties. In het derde en vierde studiejaar loopt de student stage en voert hij een omvangrijke onderzoek- en adviesopdracht uit. Daarnaast voeren de studenten een Innovatieve Interventie Opdracht uit; deze vereist van studenten dat zij een sociale interventie van innovatieve aard ontwerpen die bijdraagt aan de oplossing van een HR-vraagstuk. Sluitstuk vormt de afstudeerzitting in de afstudeerfase, waarbij de student reflecteert op zijn (beroeps)identiteit.

Bij de start van iedere integrale opdracht presenteren HR-professionals uit de praktijk aanleiding en context van hun vraagstuk. In kleine projectgroepen werken de studenten de opdracht vervolgens uit en presenteren zij hun conclusies en aanbevelingen aan de opdrachtgever. Op deze wijze heeft Fontys samengewerkt met bedrijven als ASML, Philips, Vista Print, Paradiso en Bonduelle.

Het panel heeft tijdens de audit verschillende integrale opdrachten bekeken en ziet duidelijke verschillen in opbouw van de opdrachten naar het afstuderen toe. Het panel typeert de opdrachten tevens als realiteitsgetrouw en van een goed niveau.

Ook verzorgen HR-professionals gastcolleges en workshops, en zijn zij aanwezig bij werkveldoriëntatiesessies, zoals 'Meet the Business' in de propedeuse. De opleiding geeft in haar documentatie en tijdens de audit verschillende aansprekende voorbeelden van betrokkenheid van het werkveld bij de uitvoering van het curriculum. Het panel ziet dit bevestigd in het gesprek dat het met de beroepenveldcommissie voerde.

In de deeltijdopleiding zijn studenten parallel aan hun studie werkzaam in de praktijk. Doorgaans is dit binnen het HR-domein.

Hierdoor verbindt de theorie zich bijna vanzelfsprekend met de vaardigheden en de eigen praktijk. Dit wordt nog versterkt door de uitwisseling tijdens en buiten de colleges tussen studenten onderling en tussen de docent en de studenten.

Voltijdse studenten geven tijdens de audit te kennen de inbreng vanuit het werkveld zeer te waarderen; ook de deeltijdse studenten zijn goed te spreken over de praktijkgerichtheid van de opleiding. In de NSE 2016 scoort de opleiding op het punt van praktijkgerichtheid op beide vestigingen en voor beide varianten gemiddeld ruimschoots boven de 3,5.

#### *Onderzoekend vermogen*

Om integrale opdrachten adequaat te kunnen uitvoeren en – aan het einde van de studie – een innovatieve interventie te kunnen ontwerpen is het noodzakelijk dat studenten over een onderzoekende houding beschikken en de juiste methoden en technieken van onderzoek kunnen inzetten. Binnen de vaardighedenlijn heeft de opleiding daarom in het laatste semester van het eerste jaar en het eerste semester van het tweede jaar een blok onderzoeksvaardigheden (2 x 3EC) opgenomen. In een afzonderlijk *'Visiedocument praktijkgericht onderzoek Fontys HRM'* beschrijft de opleiding hoe studenten jaarlijks de gehele onderzoekscyclus doorlopen. In de propedeuse voeren studenten kwantitatief onderzoek uit, in het tweede jaar verrichten zij kwalitatief onderzoek om zich in het derde jaar en vierde jaar te richten op praktijkonderzoek dat zij zelf – op basis van verworven inzichten – vormgeven. Het panel vraagt zich af – mede naar aanleiding van de door hem bestudeerde eindwerken (zie standaard 4) – of de methodologische onderbouwing in de onderzoekleerlijn voldoende gegarandeerd is. Daarbij gaat het, behalve om het onderscheid tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek, volgens het panel met name ook over de omgang met theorie (leidend/toepasbaar of als heuristisch kader) en over de relatie onderzoeker-onderzochte.

In het vierde jaar is de mate waarin studenten hun onderzoek zelfstandig uitvoeren, groter dan in het derde jaar. Studenten kunnen tijdens de audit goed benoemen waar en hoe in het programma de opleiding hen voorbereidt op het doen van praktijkgericht onderzoek.

De opleiding kent sinds kort – ook tot grote tevredenheid van de beroepenveldcommissie – een eigen lectoraat Dynamische Talentinterventies. Van 2012-2015 hebben HRM-docenten geparticipeerd in het lectoraat Duurzaam Werken en in het studiejaar 2015-2016 hebben HRM-studenten samengewerkt met het lectoraat Mens en Technologie.

Met het nieuwe lectoraat 'Dynamische Talentinterventies' wil de opleiding de relatie tussen het onderwijs en onderzoek verder intensiveren; zij ziet dit, naar het oordeel van het panel terecht, als een belangrijke prioriteit.

Het panel sprak tijdens de audit met de op 1 april 2016 aangetreden lector en heeft vastgesteld dat de lector, die een aanstelling heeft van 0,8fte, in de opstartfase een duidelijke visie heeft op haar rol en de ontwikkeling van de onderzoekfunctie voor het onderwijs. Zij heeft recent deelgenomen aan een kalibreersessie van eindwerkstukken en binnen het lectoraat zijn van de HRM-opleiding, zowel uit Tilburg als Eindhoven, inmiddels drie docent-onderzoekers een dag in de week actief. De lector beoogt in het derde en vierde studiejaar opdrachten te formuleren, waaraan studenten bijdragen in het kader van hun afstudeeronderzoek. Het panel is positief over het door de opleiding ingestelde lectoraat en de visie van de lector op haar (toekomstige) bijdrage aan het onderwijs. Het panel bepleit een stevige betrokkenheid van de lector bij de onderzoek-leerlijn binnen het programma.

#### *Internationalisering*

Het panel constateert met de opleiding, dat het curriculum nadrukkelijke elementen van internationalisering kent. Het merendeel van de vakken in de hoofdfase bevat internationale HRM-gerelateerde casuïstiek en internationale literatuur. Studenten refereren daarbij bijvoorbeeld aan het vak 'management van diversiteit' en de internationale dimensie in veel integrale opdrachten. Engels biedt de opleiding als afzonderlijk vaardigheidsvak aan, waarbij studenten in het Engels moeten rapporteren en presenteren. Ook eist de opleiding dat studenten bij hun afstudeeronderzoek internationale bronnen gebruiken.

Tijdens hun studie zijn er voor studenten verschillende internationaal georiënteerde opties: er zijn exchangeprogramma's met verschillende buitenlandse universiteiten, studenten kunnen hun minor in het buitenland volgen, of de minor 'Your future work' doen, die FHRM zelf aanbiedt en waarin ook studenten van buitenlandse partners instromen; daarnaast kunnen studenten opgaan voor een buitenlandstage om het internationale beroepenveld te leren kennen; ook organiseert de hogeschool internationale weken, uitwisselings- en onderzoekprogramma's, en gastlessen. Tijdens de audit verneemt het panel dat ca. 5% van de studenten onderwijs volgt in het buitenland en dat de eigen docenten ook aan buitenlandse partnerinstellingen doceren.

Het aantal studenten dat zijn stage in het buitenland uitvoert, is nog beperkt ondanks het feit dat de opleiding studenten hiertoe actief stimuleert. Het onderwerp internationalisering wordt gedragen door de instituutsdirecteur en binnen de opleiding HRM geëntameerd door een aan het onderwerp zeer geëngageerde docent; dit – zo blijkt tijdens de audit – zet tastbaar zoden aan de dijk. Ook in de beroepenveldcommissie is het thema uitvoerig besproken. Het panel ondersteunt het plan van de opleiding om nog meer dan nu het geval is internationale HRM-casuïstiek en het gebruik van verplichte internationale literatuur op te nemen. Het panel complimenteert de opleiding voor de kwaliteit en intensiteit van de huidige internationaliseringsactiviteiten. Een reden temeer om dit facet van het opleidingsprogramma ook in de beoogde eindkwalificaties te expliciteren.

#### *Instroom, studiesucces en studielast*

De door de opleiding verstrekte informatie over de instroom is voor het panel geen aanleiding geweest hier nader op in te gaan. De instroomcriteria voldoen aan de wettelijke vereisten en de instroomcijfers vertonen geen opmerkelijkheden.

Wel is het panel nagegaan hoe de opleiding omgaat met de eis dat studenten in hun propedeuse in 1 jaar 60EC dienen te behalen. Deze eis vindt het panel ambitieus en blijkt – ook uit de auditgesprekken – niet altijd strikt te worden gehanteerd. In uitzonderlijke gevallen die niet de 60EC behalen, maar waarvan de gezamenlijke docentenvergadering vindt dat de student in de gelegenheid moet worden gesteld om de opleiding te vervolgen, wordt dispensatie verleend. Een positief gevolg van de 'hoge lat', is dat relatief veel studenten hun P binnen de gestelde termijn behalen en dat het aantal uitzonderingsgevallen terugloopt. Ook merkt het panel op dat de uitvalcijfers in de propedeuse in verhouding tot andere HRM-opleidingen geen afwijkend beeld laten zien (zie hoofdstuk 1).

Het panel vindt wel dat een opleiding met een dergelijke stringente slagingseis voor de propedeuse over een goed werkend zorgsysteem dient te beschikken. Tijdens de audit is het panel ervan overtuigd geraakt dat de opleiding dit – met name door de stevige sturing binnen het eerste jaar van de reflectieve leerlijn – goed op orde heeft.

De studielast binnen de voltijdse opleiding vindt het panel op een evenwichtige wijze gespreid over het programma; de studiebelasting is noch tijdens de audit, noch in de NSE 2016 (3.5-3.7) een aandachtspunt. De studiedruk binnen de deeltijdse variant vindt de opleiding een thema. Daarom start zij met het project 'flexibilisering van de DT'. Dit houdt in dat de opleiding meer modulair en op basis van leeruitkomsten wil vormgegeven; dit biedt DT-studenten de mogelijkheid het programma flexibel te doorlopen. Met deze ontwikkeling sluit de opleiding aan op de landelijk trend voor deeltijdse opleidingen.

#### **Docenten**

Meerdere docenten van de opleiding geven zowel in de voltijdse als de deeltijdse variant les en sommigen ook op beide locaties. Er is feitelijk dan ook sprake van één docententeam dat via teamleiders (op iedere locatie twee) in contact staat met de opleidingsmanager. Het panel signaleert tijdens de audit een hoge mate van cohesie en samenwerking binnen het docententeam. Om een vaste aanstelling te verkrijgen, dient een docent over een didactische aantekening te beschikken. De meeste docenten hebben deze kwalificatie.

De opleiding heeft in totaal 64 docenten; 47 docenten (81,4%) hebben een masteropleiding, 17 (10,5%) een bacheloropleiding, waarvan er ten tijde van de audit zeven acht een masteropleiding volgen. Onder de masteropgeleiden zijn twee gepromoveerde docenten. Uit het docentenoverzicht dat de opleiding aan het panel heeft verstrekt, blijkt dat docenten doorgaans een masteropleiding in psychologie, sociologie, bedrijfskunde, recht, organisatie- en personeelwetenschappen, sociaal-culturele wetenschappen, coaching of strategisch HRM hebben. De afgelopen jaren is het beleid van de opleiding erop gericht om docenten aan te stellen met een brede HR-werkervaring en een meer bedrijfskundige achtergrond. Op basis van het verstrekte overzicht stelt het panel vast dat de kwalificaties van de docenten goed aansluiten op het programma dat zij moeten verzorgen.

Naast hun didactische aantekening zijn er verschillende docenten bezig (geweest) met scholingstrajecten die gericht zijn op toetsing en examinering. Daarnaast heeft iedere docent een basistraining toetsbekwaamheid voor docenten gevolgd. Een substantieel deel van het docentenkorps is via de Fontys Research Academy getraind in onderzoekvaardigheden en het begeleiden van onderzoek.

Bij een fulltime aanstelling hebben docenten jaarlijks recht op 120 uur professionalisering en een persoonlijk scholingsbudget van € 2.000,-. De invulling van het professionaliseringsbudget is gekoppeld aan de personeelsgesprekscyclus, moet in het teken staan van de kwaliteitsverbetering van het curriculum, moet qua opbrengst gedeeld worden met de collegae en wordt bepaald in overleg met de opleidingsmanager. Daarnaast heeft de opleiding jaarlijks een budget van € 15.000,- voor teamontwikkeling. Recent focust de opleiding op het 'mediawijs' maken van haar docenten. Docenten geven tijdens de audit voorbeelden van de invulling van hun professionaliseringsruimte.

Het panel vindt de geboden ruimte voor professionalisering – die erop gericht is ook de talenten van docenten te ontwikkelen – een sterk punt van de opleiding.

Tijdens de audit spreekt het panel een gecommitteerd en bevlogen docentenkorps. Dat dit beeld niet uitsluitend geldt voor de selectie docenten die het panel tijdens de audit ontmoet, blijkt uit de consequente en enthousiaste reacties van studenten. Zij vinden dat hun docenten uitstekend zijn aangesloten op de laatste trends, dat zij bij voortdurende actualiteit in hun colleges betrekken en dat zij over het algemeen goed lesgeven.

In de NSE (2016) honoreren de studenten van de opleiding hun docenten voor de mate waarin zij inspirerend zijn met een 3.7 (Tilburg), 4.2 (DT) en een 3.4 (Eindhoven). Lovend zijn zij over hun praktijkkennis: 4.1 (Tilburg), 4,2 (DT) en 3.8 (Eindhoven).

De werkdruk, zo blijkt ook tijdens de audit, blijft een aandachtspunt. Niet alleen de herziening van het curriculum is hier debet aan, maar ook is het relatief grote aantal af te toetsen eenheden van 2 of 3EC, er de oorzaak van dat docenten veel 'beoordelingsdruk' ervaren. Het panel adviseert de opleiding de efficiëntie in de toetsing in ogenschouw te nemen en na te gaan of toetsing niet vaker formatief, op eenvoudiger wijze en/of in grotere eenheden kan gebeuren.

#### *Kwantiteit*

De omvang van het docentenkorps (52,64fte) – dat een docent-studentratio oplevert van 1 : 19 – is, ook in het licht van het relatief arbeidsintensieve didactisch concept van de opleiding – goed op orde. Studenten vinden hun docenten toegankelijk en adequaat reageren op vragen. Ook voelen zij zich gezien en gekend, hetgeen het panel een belangrijke voorwaarde vindt voor een effectief studieklimaat.

Al met al is het panel zeer te spreken over de kwaliteit van het docententeam van de opleiding.

## Voorzieningen

Als onderdeel van de audit heeft het panel een rondgang gemaakt langs de opleidingsspecifieke faciliteiten op de locatie Eindhoven. De faciliteiten op de locatie Tilburg zijn op basis van de documentatie beoordeeld.

Het panel is onder de indruk van de beschikbare faciliteiten. Wat opvalt is de 'warme' studieambiance. Er is sprake van een goed geoutilleerde mediatheek met een ruime collectie informatiedragers, ook specifiek voor de opleiding HRM; veel van de collectie is niet alleen fysiek, maar ook digitaal via de portal van het instituut en dus op andere locaties dan de hogeschool toegankelijk.

Ook de leslokalen zijn uitstekend toegerust, ondermeer met smartboards en whiteboards. Er zijn overleg- en projectruimtes met presentatieschermen, waar studenten in kleine groepen kunnen werken en overleggen. In de open studieruimtes zijn voldoende 'flexibele werkplekken', hoewel studenten op sommige piekmomenten ervaren dat deze bezet zijn. Ook voor docenten zijn voldoende werkplekken beschikbaar.

In Eindhoven heeft de opleiding de beschikking over een bioscoopzaal die recht tegenover de hogeschool is gelegen. Deze zaal wordt, naast het eigen auditorium, benut voor hoorcolleges. Op basis van studentevaluaties heeft de opleiding in Eindhoven recent een aantal verbeteringen doorgevoerd, waaronder de inrichting van extra lokalen, projectruimtes, meer elektriciteitspunten en een tweede studieplein.

Samengevat, vindt het panel dat de opleiding beschikt over een uitstekende fysiek onderwijsleeromgeving met prima faciliteiten, fraaie mediatheekvoorzieningen en voldoende studieruimten.

### *Studiebegeleiding en informatievoorziening*

In de door de opleiding geleverde documentatie, de uitkomsten van de NSE 2016 en de auditgesprekken waarin zowel de kwaliteit van de studiebegeleiding als de informatievoorziening impliciet aan de orde kwamen (zie ook standaard 2), heeft het panel weinig aanleiding gezien om deze aspecten nader te onderzoeken. Uit veel blijkt dat een coachende houding integraal deel is van de cultuur binnen de opleiding.

De NSE 2016 laat zien dat studenten over beide voorzieningen – begeleiding en informatieverstrekking – zeer tevreden zijn. Studenten waarderen de studiebegeleiding in Tilburg met een 3.79 (VT), een 3.95 (DT) en een 3.45 (Eindhoven). Ook over de informatievoorziening van de opleiding en de tijdige bekendmaking van studieroosters en wijzigingen hierop behaalt de opleiding positieve NSE-scores (3.4 – 3.8).

Het gesprek met de studenten bevestigt dit beeld. Studenten zeggen te ervaren dat docenten/coaches hun ontwikkeling met elkaar bespreken en dat zij sturen op kwaliteit en positieve aspecten. Een van de ouderejaarsstudenten memoreert dat meerdere docenten haar hebben geholpen om, na een slecht afgelopen stage in haar vorige opleiding, over haar stagevrees heen te komen.

Het valt het panel op dat sommige studenten hun studiesucces direct relateren aan de kwaliteit van de studiebegeleiding. Dat geldt voor VT-studenten, maar zeker ook voor de deeltijd. Eén van de studenten merkt in dit verband nog op dat – zo er al sprake is van een verbeterpunt – de coaches hun aanpak meer zouden kunnen synchroniseren, c.q. kalibreren.

## **Weging en Oordeel**

De onderwijsleeromgeving van de HRM-bacheloropleiding van Fontys Hogescholen laat zich als volgt typeren: (i) het onderwijsconstruct is – met name in de ‘onderbouw’ – stevig en fraai vormgegeven, kent een gefaseerde opbouw en leidt tot samenhangend onderwijs; hoewel nog in de startfase, vindt het panel met name de ontwikkeling van verschillende leerroutes interessant, (ii) in het derde en vierde jaar dient de Body of Knowledge nog verder te worden versterkt, bijvoorbeeld door ook expliciet kennis toe te voegen aan stage- en afstudeerterugkomdagen, (iii) de recente inrichting van een eigen lectoraat is een goede stap, waarbij de rol van de lector in relatie tot de onderzoeklijn van het programma nog kan worden versterkt, (iv) de internationaliseringscomponent in het programma vindt het panel van een bovengemiddelde kwaliteit, (v) het voorzieningenniveau van de opleiding is hoog, de studiebegeleiding en het coachingsysteem exceptioneel goed, (vi) de docenten zijn – ook volgens de studenten – vakinhoudelijk en didactisch bekwaam, zijn makkelijk te benaderen en tonen commitment en enthousiasme; het professionaliseringsprogramma is sterk ontwikkeld en wordt door docenten effectief benut, (vii) de werkdruk blijft aandacht vragen en is wellicht te verminderen door interventies in het aantal relatief kleine vakken en het toetsprogramma.

Alle bevindingen afgewogen, vindt het panel met name het krachtige docententeam, de opbouw en samenhang in de eerste fase van het curriculum en de stevige internationale component sterke, kwaliteitsbepalende elementen van de onderwijsleeromgeving; op grond hiervan komt het panel op standaard 2 tot het oordeel **‘goed’**.

### 4.3. Toetsing

#### **Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing**

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

#### **Bevindingen**

##### *Toetsbeleid*

Het toetsbeleid dat de opleiding uitvoert, is op instituutniveau geformuleerd. In het toetsbeleid wordt vanuit de visie op onderwijs van de FHRMenP beschreven welke uitgangspunten de opleiding hanteert bij het ontwikkelen en afnemen van toetsen. Zo worden kennis, vaardigheden en gedrag zoveel mogelijk in samenhang, integratief en in een relevante context getoetst, dienen toetsen studenten te stimuleren tot leren en tot reflectie op de eigen competentieontwikkeling, toetst de opleiding de competentie professionaliseren vooral leerwegaafhankelijk, kent het toetsprogramma een opbouw in toenemende complexiteit van kennistoetsing naar toetsing van gedrag en toepassingsvermogen, en scheidt de opleiding zoveel mogelijk de begeleiding en beoordeling van studenten.

Het panel vindt deze uitgangspunten goed aansluiten op de verwerving van de beoogde eindkwalificaties van de opleiding die in termen van competenties zijn geformuleerd.

##### *Validiteit, betrouwbaarheid en transparantie*

In het CLOTS-schema's<sup>4</sup> heeft de opleiding opgenomen op welke wijze zij de leerdoelen van de vakken, c.q. de competentiebeheersing op de onderscheiden niveaus, toetst. Het schema dekt de volledige set eindkwalificaties af en laat zien dat de opleiding dezelfde competentie op verschillende wijzen toetst. Ook toont het schema dat de opleiding een variatie aan toetsvormen hanteert met een evenwichtige spreiding over kennistoetsing (met name in de eerste fase van de opleiding), beroepsproducten, presentaties, verantwoordingsverslagen, performance assessments, het stagedossier en afstudeerassessment.

Het panel heeft tijdens de audit een brede selectie uit alle studiejaar van de opleiding beoordeeld en vindt de kwaliteit en het niveau van de toetsing goed: aan de hand van de toetsen stelt de opleiding op valide wijze vast dat de student de competenties/leerdoelen van de betreffende vakken beheerst.

De opleiding HRM toetst studenten in principe individueel. De enige uitzondering hierop vormen de integrale opdrachten in de propedeuse en het tweede studiejaar. Bij de integrale opdrachten krijgen de studenten een groeps cijfer voor het beroepsproduct. De individuele bijdrage aan de inhoud, het proces en de samenwerking toetst de opleiding op basis van het individuele verantwoordingsverslag. Studenten geven tijdens de audit te kennen dat een poging tot meeliftgedrag snel wordt onderkend en gecorrigeerd.

Ook stelt het panel vast dat de opleiding zoveel mogelijk via het vier-ogenprincipe toetsen construeert en beoordeelt. Tevens kijkt de toetscommissie mee in het constructieproces. Waar het vier-ogenprincipe bij performance assessments om organisatorische of personele redenen niet mogelijk is, maakt de opleiding van dit mondelinge tentamen een video-opname. Deze opname wordt echter niet door een tweede beoordelaar alsnog benut voor een vier-ogenbeoordeling, maar opgeslagen in geval de student de uitslag betwist. Het panel kan zich voorstellen dat – met name om de beoordeling van een performance assessment in alle gevallen op een gelijkwaardige wijze uit te voeren – de opname alsnog wordt ingezet voor de vier-ogenbeoordeling.

---

<sup>4</sup> CLOTS = Competenties, Leerdoelen, Onderwijseenheden, Toetsing en Studiepunten.

Voorts is het panel gebleken dat de opleiding (i) systematisch controleert op fraude, ondermeer door inzet van Ephorus, (ii) de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid stelselmatig probeert te verhogen, ondermeer door beoordeeldagen en kalibreersessies voor docenten/examinatoren te houden, (iii) achteraf toetsanalyses uitvoert en dit in de toekomst intensiveert.

Het panel prijst de opleiding in het bijzonder voor de centrale beoordelingsdagen waarop docenten met elkaar een toets nakijken. Dit bevordert dat toetscriteria breed gedeeld en gedragen worden.

Het panel vindt dat het toetssysteem van de opleiding over de gehele linie betrouwbare toetsresultaten oplevert.

Het panel heeft mede met het oog op de toetsing de OER en de studiehandleidingen bestudeerd en vastgesteld dat deze documenten heldere informatie verschaffen over wat studenten van een toets kunnen verwachten. Informatie over het toetsrooster, de toetsprocedures, het aantal herkansen en eventuele compensatiemogelijkheden ontvangt de student aan het begin van het jaar. Voor aanvang van een lesperiode stelt de opleiding per vak een handleiding beschikbaar met daarin opgenomen de concrete leerdoelen en de beoordelingscriteria.

Ook de beoordelingsformulieren kennen een hoge mate van transparantie: de te toetsen beroepscompetenties zijn verbonden met de specifieke leerdoelen van het vak, uitgewerkt in beoordelingscriteria en voorzien van een beoordelingschaal.

Studenten bevestigen tijdens de audit dat zij tevoren goed weten waarop zij getoetst worden en hoe dit gebeurt. Dit beeld wordt bevestigd door de NSE-scores 2016: gemiddeld 3.6 voor beide varianten en vestigingen.

Het panel vindt dat de opleiding haar studenten op een transparante wijze toetst.

#### *Afstudeerprogramma*

Een specifiek onderdeel van het toetssysteem vormt het afstudeerprogramma waarmee de opleiding toetst of een student alle acht eindcompetenties beheerst op eindniveau, het hbo-bachelorniveau.

De afstudeerfase beslaat een volledig studiejaar (60EC) en omvat een afstudeerstage (26EC), die feitelijk het sluitstuk van de reflectieve leerlijn vormt, en een tweetal eindproducten: dit zijn (i) een onderzoek- met adviesopdracht (OAO en OAA, 16EC) die uitmonden in een onderzoeksrapport (70%) en adviespresentatie (30%), (ii) een innovatieve interventieopdracht (IIO, 14EC) die tijdens een performance assessment wordt getoetst en een afstudeerzitting (4 EC).

De onderzoekopdracht voeren de studenten in het eerste semester van het laatste jaar uit binnen de organisatie waarin zij stagelopen. Het onderzoek is gericht op een praktijkvraagstuk geformuleerd vanuit de opdrachtgever. De uitkomsten van het onderzoek en de daaraan gekoppelde adviezen moeten generaliseerbaar zijn op organisatieniveau. De innovatieve interventieopdracht bestaat uit het ontwikkelen van een sociale interventie, zoals bijvoorbeeld een workshop, training of app, die een oplossing biedt voor een vraagstuk uit de HR-beroepspraktijk. Tijdens de afstudeerfase keren de studenten 1 dag per week terug naar de opleiding om te reflecteren op hun ervaringen en te worden gecoacht bij het uitvoeren van hun afstudeerproducten.

In een afstudeerzitting, die de vorm van een performance assessment heeft, bevraagt de opleiding de student op zijn (identiteits)vorming, zijn positionering binnen het beroepsdomein en zijn oriëntatie op het sociaal maatschappelijke domein. Dit afstudeeronderdeel, dat 4EC representeert, vormt de integratie van de vier leerlijnen. Alle beoordelingen binnen het afstudeerprogramma voert de opleiding vanuit het vier-ogenprincipe uit; op een drietal momenten (stage, adviespresentatie en afstudeerzitting) is ook het werkveld als externe adviseur betrokken.



Het panel heeft het volledige afstudeerprogramma van de opleiding bestudeerd, inclusief de beoordelingsformulieren en -criteria die de opleiding voor de verschillende afstudeeronderdelen hanteert en komt tot de conclusie – behoudens enkele inhoudelijke opmerkingen over het niveau van de afstudeerwerken die het onder standaard 4 adresseert – dat de opleiding een solide afstudeerprogramma heeft ingericht dat erop is gericht de student op het eindniveau van alle eindcompetenties te beoordelen.

#### *Examencommissie en toetscommissie*

De examencommissie is op instituutniveau ingericht en de toetscommissie op opleidingsniveau. Samen borgen zij de toetskwaliteit van de opleiding. De examencommissie functioneert onafhankelijk van het management; de toetscommissie – die uit drie docenten bestaat – is deel van de opleiding en ressorteert daarmee rechtstreeks onder het management. Bestudering van de OER en het Fontys Kaderdocument Examencommissies leert dat de examencommissie alle wettelijke taken uitvoert. Het toekennen van vrijstellingen gebeurt voor beide opleidingsvarianten zorgvuldig.

In de voltijdse opleiding worden in beperkte mate vrijstellingen toegekend. In de deeltijd kunnen studenten een vrijstelling ontvangen op basis van behaalde resultaten elders. Daarnaast is het mogelijk dat een student een vrijstelling ontvangt op basis van een EVC-certificaat dat is afgegeven door een gecertificeerd EVC-bureau.

De examencommissie bestaat uit vier leden, twee van hen zijn juridisch geschoold, de andere leden zijn docent bij de respectieve opleidingen. Sinds januari 2015 is een extern expertlid aan de examencommissie toegevoegd en gedurende het studiejaar 2016-2017 laat de examencommissie zich begeleiden door een toetsdeskundige van de Fontys Dienst Onderwijs en Onderzoek met als doel de toetskwaliteit verder te verbeteren.

Tijdens het auditgesprek dat het panel met de vrijwel voltallige examen- en toetscommissie voerde, bleken zowel de vak- en toetsdeskundigheid, de contextuele sensitiviteit als de juridische expertise goed op orde. Dat brengt het panel tot de conclusie dat de examencommissie op een dusdanige wijze in positie is, dat zij op onafhankelijke wijze en met gezag in staat is de toetskwaliteit te borgen. Indachtig hetgeen het panel bij standaard 4 nog opmerkt, kan de opleiding, en daarmee de examencommissie 'scherper aan de wind varen' ten aanzien van de (beoordeling van de) eindwerken.

#### **Weging en Oordeel**

In overweging genomen dat de opleiding (i) een toetsbeleid uitvoert dat valide en betrouwbare toetsen oplevert, (ii) een breed spectrum aan toetsvormen hanteert, waardoor de beoogde eindkwalificaties op de verschillende niveaus binnen de opleiding op uiteenlopende wijze worden getoetst, (iii) een omvangrijk afstudeerprogramma heeft ingericht dat de beoogde eindkwalificaties in de volle breedte toetst, (iv) studenten gedegen informeert over aard, omvang en betekenis van een toets, (v) een examencommissie heeft ingericht die gekwalificeerd is voor haar taken en deze op een consciëntieuze wijze uitvoert, beoordeelt het panel standaard 3 als **'goed'**.

## 4.4. Gerealiseerde eindkwalificaties

### **Standaard 4: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.**

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

#### **Bevindingen**

##### *Tussentijdse toetsen*

Zoals reeds vastgesteld onder standaard 3 vindt het panel de tussentijdse toetsen die het tijdens de audit heeft ingezien van een goed niveau. Deze toetsen reflecteren ook de toenemende complexiteit en integraliteit in het programma, culminerend in het afsluitende examen – in de vorm van beroepsproducten en performance assessments – tijdens het afstudeerprogramma in het vierde jaar.

Het panel heeft voor de beantwoording van de vraag of de opleiding de door haar beoogde eindkwalificaties daadwerkelijk realiseert, voorafgaand aan de audit een vijftiental eindproducten bestudeerd die het aan de hand van de eigen beoordelingsformulieren van de opleiding van een oordeel heeft voorzien. Daarbij is ervoor gekozen om binnen de gemaakte selectie het gehele spectrum van eindproducten uit het afstudeerprogramma te bekijken. Zo zijn zowel het onderzoeksrapport, de innovatieve interventieopdracht als het portfolio met de reflectie op de stage bestudeerd. De gemaakte selectie had een evenwichtige spreiding van cijfers. Ten tijde van de audit had de opleiding additioneel nog een aantal afstudeerwerken voor het panel ter inzage, inclusief de daarop uitgevoerde beoordelingen.

##### *Paneloordeel afstudeerniveau*

Het panel vond alle eindwerkstukken voldoen aan het basisniveau van een hbo-bachelor: er is sprake van onderzoekend vermogen, kennis en vaardigheden uit de opleiding worden toegepast en de studenten tonen een hoog reflectief vermogen. Wel vond het panel relatief veel werkstukken met een hoger cijfer beoordeeld dan het zelf zou toekennen. Het panel beschouwt dit als een aandachtspunt voor de kalibreersessies. Overigens constateerde het panel dat de opleiding de cesuur handhaaft.

Het panel plaatste bij de werkstukken een aantal kanttekeningen, die het de opleiding wil meegeven als aandachtspunten ter verbetering.

In sommige gevallen is de innovatieve interventieopdracht min of meer een herhaling van de (inhoud van de) reeds uitgevoerde onderzoekopdracht. Dit komt omdat studenten hun stage en onderzoek binnen een en dezelfde organisatie uitvoeren. Naar het oordeel van het panel kan dit – ook al vanwege de verbreding van de leerervaring in de praktijk – beter in twee verschillende organisaties gebeuren.

De examencommissie herkent, desgevraagd, de observatie van het panel dat de innovatieve interventieopdracht soms het onderzoek herhaalt. In de nieuwe opzet van het programma presenteert de student mondeling de door hem ontworpen interventie en vindt de beoordeling plaats in de vorm van een assessment; mogelijk gebeurt dit los van de onderzoekopdracht. Het panel beoordeelt deze aanpassing positief, ook al omdat hierdoor naar verwachting in de eindfase van het programma meer ruimte ontstaat om de theoretische en methodologische kennis van studenten, nodig voor de uitvoering van hun onderzoek, verder te versterken. Het panel vraagt daarbij ook specifiek aandacht voor het bestuderen van meerdere, elkaar tegensprekende, theorieën en het leren verwoorden van het eigen standpunt.

Het panel constateert voorts dat de interventieopdracht in enkele gevallen niet leidt tot interventies zoals de opleiding ze bedoelt. Begeleiders kunnen hier adequater op sturen en ervoor zorgen dat de student de innovatieve interventieopdracht benut om een product, c.q. een echte interventie te ontwerpen.

Het panel stelt voorts een uiteenlopende kwaliteit aan onderzoekopdrachten vast, waarbij het zich in een enkel geval afvraagt of de opdracht relevant is voor een HRM'er. Ook is verbetering noodzakelijk in de sturing op de keuze en formulering van hoofd- en deelvragen; soms is de hoofdvraag te breed, in een enkel geval beantwoorden enkele deelvragen al gedeeltelijk de hoofdvraag. In sommige gevallen is de centrale onderzoeksvraag tamelijk operationeel van aard.

In meerdere eindwerken voldoet het schriftelijk taalgebruik niet aan de eisen die er op hbo-bachelorniveau aan gesteld mogen worden. Dit wordt in de beoordeling niet altijd gecorrigeerd. Het panel toont zich ingenomen met de recent ingevoerde pre-conditionele eis van de opleiding om binnen het gehele programma enkel nog werkstukken ter beoordeling te accepteren waarvan het schriftelijk taalgebruik de toets der kritiek kan doorstaan.

#### *Functioneren in de praktijk en vervolgopleiding*

Het werkveld is in de vorm van een 'extern adviseurschap' bij het afstuderen betrokken. De werkveldvertegenwoordigers met wie het panel sprak, vinden dat de studenten goed op de hoogte zijn van actuele ontwikkelingen en dat zij in toenemende mate aandacht hebben voor de bedrijfseconomische kant van het human resource management.

Alumni refereren tijdens de audit aan het belang van de reflectieve component in de opleiding. 'Dit is een belangrijke competentie waar ik bij mijn eerste werkgever veel aan gehad heb. Je bent in staat om je eigen sterke kanten aan te boren en je talenten in te zetten', aldus een van hen.

Ten slotte, hebben in 2015-2016 ca. 10 studenten gebruikgemaakt van het aansluitprogramma op de Universiteit van Tilburg. Deze studenten volgen een aangepast afstudeerprogramma en tegelijkertijd een aanverwante universitaire Master, waardoor zij hun tweejarige premaster verkorten. De recente implementatie van het aansluitprogramma maakt het nog niet goed mogelijk om het studiesucces van de FHRM-studenten ten volle te beoordelen, maar de eerste resultaten stemmen positief en laten zien dat de hbo-bachelorstudenten het goed doen in het universitaire programma.

#### **Weging en Oordeel**

In aanmerking genomen dat (i) de opleiding bij de beoordeling van de producten uit het afstudeerprogramma de cesuur hanteert, (ii) de eindwerken voldoen aan de vereisten van basiskwaliteit en (iii) het werkveld goed te spreken is over het niveau van de afgestudeerden, maar dat (iv) het panel ook een aantal nadrukkelijke aandachtspunten ter verbetering van het afstudeerprogramma formuleert, komt het op standaard 4 tot het oordeel 'voldoende'.



## 5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De Kritische Reflectie die het panel vooraf ontving, bevatte beknopte en abstracte informatie over de opleiding. De vragen van de auditoren werden tijdens de audit concreet beantwoord en met een hoge mate van consistentie tussen de verschillende gesprekspanels. Uit de audit-gesprekken en de aanvullende documentatie die het panel tijdens de audit bestudeerde, werd het beeld van de hbo-bacheloropleiding HRM van Fontys Hogescholen allengs ingekleurd; de opleiding karakteriseert zich met name door een bevlogen, deskundig en zeer benaderbaar docententeam dat veel aandacht heeft voor de persoonlijke ontwikkeling van de studenten en door een fraai programmatisch ontwerp met nadruk op reflectie en coaching. De opleiding heeft een gedegen toetsstelsel en realiseert het beoogde eindniveau, maar kan in de laatste fase van de studie meer aandacht hebben voor de (sturing op de) theoretische HRM-basis en de methodologische aanpak bij de afstudeerproducten.

Op grond van de NVAO-beslisregels voor de Beperkte Opleidingsbeoordeling komt het panel met het oordeel 'goed' op de standaarden 2 en 3, en het oordeel 'voldoende' op de standaarden 1 en 4, voor de opleiding als geheel tot het eindoordeel '**voldoende**'.

Het panel adviseert de NVAO de hbo-bacheloropleiding van Fontys Hogescholen opnieuw te accrediteren voor een termijn van zes (6) jaar.



## 6. AANBEVELINGEN

Het panel formuleert ter verbetering van de opleiding de volgende aanbevelingen.

- Expliciteer bij de implementatie van het landelijke HRM-profiel 2016 nadrukkelijker de focus op onderzoek en internationalisering in de beoogde eindkwalificaties.
- Betrek bij kalibreersessies over de afstudeerwerken expertise van buiten de opleiding, bijvoorbeeld door de lector 'nieuwe' kennis te laten toevoegen.
- Zorg ervoor dat in het derde en vierde studiejaar, mogelijk gedurende het afstudeerprogramma tijdens de terugkomdagen, meer ruimte ontstaat voor kennisontwikkeling bij studenten.





**BIJLAGE I****Scoretabel**

<b>Scoretabel paneloordelen Fontys Hogeschool HRMenP hbo-bachelor Human Resource Management voltijd/deeltijd</b>	
<b>Standaard</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties</b>	voldoende
<b>Standaard 2. Onderwijsleeromgeving</b>	goed
<b>Standaard 3. Toetsing</b>	goed
<b>Standaard 4. Gerealiseerde eindkwalificaties</b>	voldoende
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>voldoende</b>



## BIJLAGE II

## Eindkwalificaties van de opleiding

Competenties	Niveaus en beschrijvingen
<b>Kennis toepassen</b> Maakt theorieën en methoden vanuit verschillende disciplines bruikbaar binnen arbeidsrelaties.	P: Heeft kennis van theorieën en methoden die relevant zijn voor het beroepsdomein HRM en past deze toe op casuïstiek uit het beroepsdomein HRM.
	H1: Benut de verworven kennis bij het uitvoeren van opdrachten uit het beroepsdomein HRM en legt daarbij verbanden tussen verschillende disciplines (recht, organisatiekunde, economie, psychologie, ethiek, etc.).
	H2: Analyseert en interpreteert op basis van theorieën en methoden vraagstukken in het beroepsdomein HRM en maakt hierin weloverwogen en beargumenteerde keuzes.
	A: Integreert theorieën en methoden binnen verschillende contexten van het beroepsdomein HRM en biedt voor de beroepspraktijk relevante oplossingen.
<b>Professionaliseren</b> Heeft een proactieve en reflectieve houding.	P: Reflecteert op persoonlijk functioneren binnen de onderwijscontext HRM, kan de eigen leerbehoefte onder woorden brengen en is in staat feedback te geven en te ontvangen.
	H1: Reflecteert op persoonlijk functioneren binnen de onderwijs- en beroepscontext HRM, vraagt feedback op eigen gedrag en gebruikt deze om het functioneren te verbeteren en zich verder te ontwikkelen.
	H2: Verbindt proactief eigen handelen met wat de beroepspraktijk vraagt, toont een kritische opvatting over de eigen professionele ontwikkeling en geeft aan wat nodig is om zich binnen het beroepsdomein HRM te ontwikkelen tot startbekwaam professional.
	A: Stuurt zichzelf in de ontwikkeling als professional, toont hierbij een kritisch reflectieve houding en geeft op creatieve en inventieve wijze invulling aan de eigen professionele ontwikkeling en de ontwikkeling van het beroep.
<b>Methodisch handelen</b> Hanteert binnen arbeidsrelaties diverse rollen en handelt methodisch.	P: Gedraagt zich in standaard HRM-beroepssituaties overeenkomstig voorgeschreven rol en hanteert de bijpassende werkmethode(n).
	H1: Bereidt voor standaard HRM-beroepssituaties de eigen aanpak voor, stelt gegeven de doelstellingen zo nodig zijn aanpak bij en wisselt van rol als de situatie daarom vraagt.
	H2: Kiest gegeven de situatie zelfstandig de geschikte rol, herkent tegenstrijdige rolverwachtingen bij andere partijen, denkt en werkt in methodische stappen, bewaakt zelfstandig processen en doelstellingen en stelt zo nodig het eigen handelen bij.
	A: Maakt afgewogen keuzes ten aanzien van eigen rol en het inschakelen van anderen bij het oplossen van complexe HRM- vraagstukken, hanteert adequaat tegenstrijdige rolverwachtingen, stuurt vanuit een helicopterview op een goede procesgang, zet evaluatiebevindingen ten aanzien van het proces om in verbetervoorstellen.
<b>Anticiperen</b> Anticipeert op de ontwikkelingen in de organisatie, arbeidsmarkt-ontwikkelingen en algemene ontwikkelingen binnen de samenleving die van invloed zijn op arbeidsrelaties.	P: Herkent en benoemt veranderingen en ontwikkelingen in de micro- meso- en macro omgeving die van invloed zijn op arbeidsrelaties.
	H1: Koppelt consequenties van algemene ontwikkelingen in de samenleving (macro), in de organisatieomgeving (meso) en in de organisatie (micro) aan de HRM beroepscontext.
	H2: Brengt complexe ontwikkelingen in de samenleving (macro), in de organisatieomgeving (meso) en in de organisatie (micro) in kaart en benoemt mogelijke effecten op de eigen beroepspraktijk.
	A: Beoordeelt de consequenties van onvoorziene ontwikkelingen in de samenleving (macro), in de organisatieomgeving (meso) en in de organisatie (micro) voor verschillende stakeholders, ontwikkelt afgewogen oplossingen die passend zijn voor het beroepsdomein HRM.
<b>Samenwerken</b> Werkt multidisciplinair en intercultureel samen.	P: Werkt binnen de onderwijscontext op taakniveau productief samen, herkent en benoemt de effecten van eigen gedrag op anderen.
	H1: Werkt op taak- en procesniveau constructief samen in onderwijs- en beroepscontext, houdt hierbij zicht op gezamenlijke doelstellingen en gaat proactief en adequaat om met meningsverschillen en diversiteit.
	H2: Gaat adequaat om met normen en waarden van verschillende stakeholders in de beroepspraktijk HRM, toont respect voor anderen en besef van eigen normatief handelen en weet deze te hanteren in diverse samenwerkingsvormen om het eigen functioneren te verbeteren.
	A: Verantwoordt eigen normatief beroepsmatig handelen en het effect hiervan op verschillende stakeholders, kan functioneel sturing geven aan multidisciplinaire samenwerkingsvormen.

<b>Inleven</b> Is gevoelig voor het krachtenveld van belangen, invalshoeken, ethische dilemma's en sociaal-maatschappelijke aspecten die binnen arbeidsrelaties kunnen bestaan.	P: Herkent en benoemt de verschillende belangen, invalshoeken, ethische dilemma's en sociaal maatschappelijke aspecten bij HRM-vraagstukken.
	H1: Brengt het krachtenveld van belangen, invalshoeken, ethische dilemma's en sociaal maatschappelijke aspecten dat van invloed is op HRM-vraagstukken in kaart, herkent het effect van dit krachtenveld op zichzelf en anderen die betrokken zijn bij het HRM-vraagstuk en toont met eigen gedrag gevoeligheid hiervoor.
	H2: Neemt binnen de beroepspraktijk HRM in het krachtenveld van belangen, invalshoeken, ethische dilemma's en sociaal maatschappelijke aspecten een eigen standpunt in, speelt hierin een constructieve rol, houdt in het beroepsmatig handelen rekening met verschillen en verantwoordt dit.
	A: Geeft rekenschap van eigen beroepsmatig handelen binnen het krachtenveld van belangen, invalshoeken, ethische dilemma's en sociaal maatschappelijke aspecten, neemt stelling en geeft daarbij blijk van gevoeligheid voor implicaties van diverse standpunten en ondersteunt anderen bij dilemma's en het oplossen van complexe problemen in het beroepsdomein HRM.
<b>Visie ontwikkelen</b> Heeft visie op arbeid en arbeidsrelaties.	P: Bepaalt een standpunt over aspecten van HRM-vraagstukken, verwoordt dit standpunt op basis van eigen ervaring, gezond verstand en intuïtie, in dialoog met anderen en licht dit toe.
	H1: Neemt standpunten in over HRM-vraagstukken, beargumenteert deze inhoudelijk en verwoordt de rode draad in eigen oordeelsvorming.
	H2: Ontwikkelt een visie op vraagstukken in de beroepspraktijk HRM en onderbouwt deze met kennis en ervaring, houdt hiermee rekening bij het eigen beroepsmatig handelen en kan eigen visie verwoorden.
	A: Heeft een visie op het beroepsdomein HRM vanuit velerlei invalshoeken, integreert deze visie in eigen beroepsmatig handelen op coherente en consistente wijze en is in staat om deze beargumenteerd af te zetten tegen die van anderen.
<b>Innoveren</b> Is in staat ontwikkelingen en innovaties binnen arbeidsrelaties te initiëren en te implementeren	P: Zoekt en benoemt voor HRM-vraagstukken functionele oplossingsrichtingen en alternatieven voor bestaande oplossingen.
	H1: Ontwikkelt voor HRM-vraagstukken een originele / vernieuwende oplossing en denkt daarbij 'out of the box'.
	H2: Ontwikkelt ongewone oplossingen voor vraagstukken in de beroepspraktijk HRM, kan voor bestaande oplossingen vernieuwende gezichtspunten bedenken, evalueert vernieuwingen en stelt deze zo nodig bij.
	A: Initieert zelfstandig innovaties voor bestaande en/of nieuwe HRM beroepssituaties en levert een bijdrage aan de implementatie hiervan.

## BIJLAGE III

## Overzicht opleidingsprogramma voltijd-deeltijd

Jaar 1	Periode 1 - Beoordelen	Periode 2 - Ontwikkelen	Periode 3 - Zorg	Periode 4 - Organiseren
Conceptuele leerlijn	Arbeidsbemiddeling 2 ec Wereld van werk 2 ec Economie 2 ec Recruitment 2 ec	Leren en veranderen 2 ec Loopbaantheorie 2 ec Psychologie 2 ec Talent Development 2 ec	Arbeid en Gezondheid 2 ec Recht 1 2 ec Sociologie 2 ec Ethiek 2 ec	Organisatiekunde 2 ec Recht 2 2 ec Personeelsmanagement 2 ec Financieel management 2 ec
Integrale leerlijn	Integrale opdracht beoordelen 3 ec	Integrale opdracht ontwikkelen 3 ec	Integrale opdracht zorg 3 ec	Integrale opdracht organiseren 3 ec
Vaardigheids leerlijn	Gespreksvaardigheden 3 ec Schriftelijke vaardigheden 3 ec		Presentatievaardigheden 3 ec Onderzoeksvaardigheden 1 3 ec	
Reflectieve leerlijn	Explore your Talent 4 ec			

Jaar 2	Periode 1 - Zorg	Periode 2 - Organiseren	Periode 3 - Beoordelen	Periode 4 - Ontwikkelen
Conceptuele leerlijn	Activering en participatie 2 ec Duurzame inzetbaarheid 2 ec Verzuimmanagement 2 ec	Arbeidsverhoudingen 2 ec Strategisch HRM 2 ec Veranderkunde 2 ec	Performance management 2 ec Psychodiagnostiek 2 ec Management van diversiteit 2 ec	Organisatieontwikkeling 2 ec Strategisch opleiden 2 ec Team- en leiderschaps- ontwikkeling 2 ec
Integrale leerlijn	Integrale opdracht Zorg & Organiseren 7 ec		Integrale opdracht Beoordelen & Ontwikkelen 7 ec	
Vaardigheids leerlijn	Adviseren 3 ec Onderzoeksvaardigheden 2 3 ec Talentgesprekken 3 ec		Coachen 3 ec Engels 3 ec Groepsdynamische interventies 3 ec	
Reflectieve leerlijn	Develop your Talent 4 ec			

Jaar 3	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Integrale leerlijn	Onderzoeks- en adviesopdracht Manifestatie/Essay 12 ec		Minor 30 ec	
Reflectieve leerlijn	Manage your Talent 4 ec Praktijk 14 ec			

Jaar 4	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Integrale leerlijn	Onderzoeks- en adviesopdracht 16 ec		Innovatieve interventie opdracht 14 ec	
Reflectieve leerlijn	Master your Talent 4 ec Praktijk 26 ec			

Tabel 2.1.a: Leerplanschema voltijd, propedeuse tot en met de afstudeerfase.



## BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling hbo-bacheloropleiding HRM  
Fontys Hogeschool HRM en Psychologie Tilburg/Eindhoven

Datum locatiebezoek: 14 november 2016  
Locatie: Nieuwe Emmasingel 20, 5611 AM Eindhoven

Tijd	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Gespreksonderwerpen
08.15 – 08.45	Inloop & ontvangst auditpanel (08.15 – 08.35) Daarna lopen naar Witte Dame (08.35 – 08.45)  (Vanaf 8:00 uur zaal open)	- kort welkomstwoord - korte film met visie van het instituut (de bioscoopzaal wordt tevens gebruikt als hoorcollegezaal en maakt onderdeel uit van de voorzieningen)
08.45 – 09.45	Vooroverleg auditpanel	- vooroverleg - bestudering documenten ter inzage
09.45 – 10.40	<b>Management</b> Nus Waleson – Directeur HRM en Psychologie John Fahrenfort – Opleidingsmanager HRM Marc Muthumaricar – Manager bedrijfsvoering HRM en Psychologie Marian Thunissen – Lector dynamische talentinterventies	<i>Kennismaking MT en vaststellen agenda</i> - eigenheid opleiding / positionering & profilering - ambities - hbo-niveau - relatie beroepenveld - internationale oriëntatie - onderzoeksdimensie
10.40 – 10.55	Pauze / Intern overleg auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
10.55 – 11.50	<b>Docenten</b> Ellen Koop – Eindhoven voltijd Ties Sweyen – Tilburg voltijd Peter Bos – Eindhoven voltijd Rob Verberk – Eindhoven voltijd Fons de Graaf – Tilburg voltijd Monique van Gorkom – Tilburg deeltijd Michel Starreveld – Eindhoven voltijd Timo Wassenaar – Tilburg deeltijd Nick Heijder – Tilburg voltijd	<i>Samenhangende onderwijsleeromgeving:</i> - inhoud en vormgeving programma - eigen inkleuring programma - onderzoekslijn - lectoraat en kenniskring - interactie onderwijs en onderzoek - praktijkcomponenten / stage - internationale component - aansluiting instromers - relatie docenten beroepenveld - eigen deskundigheid docenten - opleidingsspecifieke voorzieningen - toetsen en beoordelen - borging niveau
11.50 – 12.05	Pauze / Intern overleg auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
12.05 – 12.50	<b>Studenten</b> Erik Bertens – Tilburg VT Propedeuse Sylvia Hillen – Eindhoven VT H1 – vz. OC HRM Surienna Bergland – Tilburg VT H1 Mark Daems – Eindhoven VT H2 Wesley Jeofrey – Eindhoven VT H2 Mirjam Melchers – Tilburg DT H2 Tessa Mom – Eindhoven VT Afstudeerfase Shiromani Raghoenath – Tilburg VT Afstudeerfase Joske van der Horst – Eindhoven VT Alumni 2016 Rubin Steegh – Eindhoven VT Alumni 2016 Monique Lambregts – Tilburg DT Alumni 2016	- aansluiting - kwaliteit en relevantie programma - studeerbaarheid / studiebegeleiding - kwaliteit docenten - opleidingsspecifieke voorzieningen - toetsen en beoordelen
12.50 – 13.35	Lunch auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
13.35 – 14.35	<b>Open spreekuur in 2.36</b>	- bestudering documenten ter inzage
	<b>Materiaalinzage in 2.36</b>	
	<b>Rondleiding opleidingsspecifieke voorzieningen/lessituaties</b>  <i>Open spreekuur + materiaalinzage in 2.36 loopt parallel aan rondleiding + eventueel lesbezoek (auditpanel splitst zich op)</i>	- verificatie opleidingsspecifieke voorzieningen - bezoek specifieke lessituaties/bijwonen van lessen o.i.d.

Tijd	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Gespreksonderwerpen
14.35 – 15.30	<b>Examencommissie</b> (waaronder toetscommissie) Leon Derckx – vz. examencie. HRM en Psycho Dick Mans – lid examencie. Sjors van der Heiden – secretaris examencie. Joost van Buul – vz. toetscie. HRM Martijn Monnen – lid toetscie. HRM Danielle de Laat – lid toetscie. HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bevoegdheden, taken en rollen</li> <li>- relatie tot het management</li> <li>- (relatie tot de toetscommissie)</li> <li>- kwaliteitsborging toetsen en beoordelen</li> <li>- kwaliteitsborging afstuderen</li> </ul>
15.30 – 15.45	Pauze / Intern overleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intern overleg</li> <li>- bestudering documenten ter inzage</li> <li>- bepalen pending issues</li> </ul>
15.45 – 16.30	<b>Alumni / Werkveldvertegenwoordiging</b> Hans Smetsers – lid BVC HRM Mirjam Prins – lid BVC HRM Maruice Klaassens – lid BVC HRM Huib Burgersdijk – Praktijkbegeleider Brigitte Holzken – Alumnus Tilburg DT 2016 Sharon Prat – Alumnus Eindhoven VT 2014	<p><u>Gespreksonderwerpen Alumni:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kwaliteit en relevantie van de opleiding (programma, docenten)</li> <li>- functioneren in de praktijk of vervolgopleiding</li> </ul> <p><u>Gespreksonderwerpen Werkveld:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- actuele ontwikkelingen en doorvertaling naar programma</li> <li>- andere wensen vanuit het werkveld</li> <li>- eigen inkleuring opleiding</li> <li>- stage en begeleiding</li> <li>- onderzoekscomponent</li> <li>- gerealiseerd niveau</li> </ul>
16.30 – 16.45	<b>Pending issues</b> (alle gesprekspartners zijn hiervoor beschikbaar)	- (indien van toepassing)
16.45 – 17.45	Intern overleg auditpanel	- bepaling voorlopige beoordeling
17.45	<b>Terugkoppeling</b> (verzamelen op studieplein 2 <sup>e</sup> verdieping)	

## Werkwijze

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

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditteam zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van zowel de voltijdse als deeltijdse variant van de opleiding.

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

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

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

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



Om te kunnen beoordelen of de beoogde eindkwalificaties worden behaald, heeft het auditpanel een selectie van eindwerken bestudeerd overeenkomstig de NVAO-richtlijn 'beoordeling eindwerken'.

Het oordeel van het auditteam, vastgelegd in een conceptrapport, werd aan de betreffende opleiding(en) voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

### **Beslisregels**

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

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

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

### *Beperkte opleidingsbeoordeling*

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1, 3 of 4 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO. Een 'onvoldoende' bij standaard 2 leidt altijd tot een herstelperiode, onafhankelijk van het eindoordeel van het panel.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal voldoende zijn en twee standaarden als 'goed' worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal 'goed' worden bevonden en twee standaarden als 'excellent' worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.



## BIJLAGE V      Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische reflectie opleiding
- Kadernotitie Hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (voltijd en deeltijd)
- Visiedocument Praktijkgericht Onderzoek Fontys HRM
- Toetsbeleid HRM&P
- Format 2012+, Landelijk Opleidingsprofiel HRM
- Schematisch programmaoverzicht
- CLOTS-schema's studiejaar 2016-2017 (VT en DT)
- OER 2016-2017
- Nationale Studenten Enquête (NSE) 2016
- Vakbeschrijvingen en studiehandleidingen van alle fasen van de opleiding, zowel VT als DT
- Overzicht ingezet personeel
- Pilot aansluitprogramma's Tilburg University, 2015-2016 en 2016-2017
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar
- Jaarverslag examencommissie en verslagen opleidingscommissie en curriculumcommissie
- Toetsopgaven, inclusief beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal
- De door de opleiding verplichte en aanbevolen literatuur

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken bekeken<sup>5</sup>:

Aantal	Studentnummer	Variant
1	2094265	VT
2	2174465	VT
3	2188963	VT
4	2204401	VT
5	2209500	VT
6	2209846	VT
7	2211066	VT
8	2211650	VT
9	2214238	DT
10	2214684	VT
11	2214879	VT
12	2215873	VT
13	2216286	VT
14	2395304	DT
15	2180052	DT

Van een vijftal studenten heeft het panel het ontwikkelingsportfolio beoordeeld, van een vijftal studenten is de innovatieve interventieopdracht bekeken en van een vijftal studenten is de onderzoeksopdracht beoordeeld. Bij twijfel over het oordeel is het vier-ogenprincipe toegepast.

---

<sup>5</sup> Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam.



## BIJLAGE VI      Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	B Human Resource Management groep 1
----------------------	-------------------------------------

Samenstelling en expertise van de panelleden die binnen het cluster de betreffende opleiding hebben beoordeeld:

Naam	Rol	Expertise					
		Vakinhoud	Internationaal	Onderwijs en toetsing	Werkveld	visitatie- / audit	Studentzaken
Drs. G.J. Stoltenborg	Voorzitter					x	
Mw. dr. P.J. Biemans	Lid	x	x	x	x		
Mw. dr. L. Beukema	Lid	x	x	x	x		
R.L. Bosch	Student-lid						x
B. Schakenbos	Secretaris					x	
H.R. van der Made	Secretaris					x	

Korte functiebeschrijvingen (cv's) van de panelleden:

Naam	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. Drs. G.J. (Hans) Stoltenborg	De heer Stoltenborg is senior adviseur bij Hobéon en treedt veelvuldig op als voorzitter bij accreditatieonderzoeken van hbo-bachelor- en masteropleidingen.
Mw. Dr. P.J. (Petra) Biemans	Mevrouw Biemans is lector HRM en persoonlijk ondernemerschap bij Hogeschool INHOLLAND. Sinds 2000 voert zij vanuit haar eigen onderneming onderwijs- en adviesopdrachten uit.
Mw. Dr. L. Beukema	Mevrouw Beukema is lector Duurzaam HRM bij het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool en zelfstandig adviseur.
R.L. Bosch	De heer Bosch is tweedejaars student aan HRM aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

B. Schakenbos	NVAO-getraind secretaris sinds oktober 2016
H.R. van der Made	NVAO-getraind secretaris sinds september 2010

Op 31 augustus 2016 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van Fontys Hogescholen, onder het nummer 004994.

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



**Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties**



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E [info@hobeon.nl](mailto:info@hobeon.nl)

I [www.hobeon.nl](http://www.hobeon.nl)