



Vlindersingel 220
NL-3544 VM Utrecht
+31 30 87 820 87
www.AeQui.nl
info@AeQui.nl

Bachelor Internationaal Business Management Hogeschool Tio

**Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling
11 en 12 februari 2020**

Utrecht
April 2020
www.AeQui.nl
Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs

Colofon

Hogeschool Tio
St. Jacobsstraat 400
3511 BT Utrecht

Opleiding: B International Business Management
Locaties: Amsterdam, Utrecht, Eindhoven, Rotterdam en Hengelo
Variant: Voltijd
Croho-nummer: 34144

Visitatiecommissie
Mirjam Leloux, voorzitter
Gerry Geitz, domeindeskundige
Tineke Ras-Marees, domeindeskundige
Benno de Voogt, domeindeskundige
Joris Hahn, studentlid
Titia Busing, secretaris
De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van
AeQui Nederland
Vlindersingel 220
3544 VM Utrecht
www.AeQui.nl

Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Inhoudsopgave	3
Inleiding	8
Beoogde leerresultaten	10
Programma.....	13
Personeel.....	20
Voorzieningen en begeleiding	23
Kwaliteitszorg	25
Toetsing	27
Gerealiseerde leerresultaten.....	30
Bijlagen	33
Bijlage 1 Visitatiecommissie	34
Bijlage 2 Programma visitatie	35
Bijlage 3 Bestudeerde documenten	37

Samenvatting

Op 11 en 12 februari 2020 is de opleiding International Business Management van Tio gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **positief**, de opleiding voldoet aan alle standaarden.

Beoogde leerresultaten

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De beoogde leerresultaten c.q. programma-leeruitkomsten zijn wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd. Ook voldoen deze aan internationale eisen en zijn ze onderschreven door het werkveld. De commissie stelt echter ook vast dat de formulering van de programma leeruitkomsten aan scherpste kan winnen, zodat ze bijvoorbeeld leiden tot een beroepsproduct. De opleiding heeft in verschillende overzichten de relatie tussen de kerntaken en leeruitkomsten van het landelijke profiel met de eigen domeinen aangegeven. De borgingscompetentiematrix behorende bij het oude opleidingsprofiel laat zien dat alle competenties gedekt worden in het programma. Ten opzichte van het landelijke opleidingsprofiel biedt de opleiding studenten een extra profilering op het gebied van finance en e-commerce. De opleiding is goed afgestemd op de beroepspraktijk. Een groot deel van de docenten is werkzaam in de beroepspraktijk, de opleiding werkt actief samen met brancheorganisaties, de opleiding kent een betrokken werkveldcommissie en alumniraad en laat haar praktijkopdrachten valideren door het werkveld.

Programma

De commissie heeft vastgesteld dat de onderwijsleeromgeving studenten in staat stelt de beoogde leerresultaten te bereiken en dat de opleiding aan de standaarden inzake het programma (standaard 2, 3, 4 en 5) **voldoet**. De opleiding heeft de relatie tussen de programmaonderdelen en de programma-leeruitkomsten expliciet gemaakt in een overzicht. De opleiding kent een sterke relatie met de beroepspraktijk. De stages, integrale projecten, gastcolleges en de inbreng van de kennis en praktijkervaring van docenten dragen daar aan bij. De opleiding kent twee stages en ook het afstuderen vindt plaats in de beroepspraktijk. Daarnaast is er voldoende aandacht voor onderzoeksvaardigheden. De focus op finance en e-commerce is zichtbaar in

het programma. De commissie heeft met name waardering voor de Finance Week als integrale projectweek en het vak International Financial Management. Studenten hebben ruime keuzemogelijkheden in met name stages, minor, afstuderen en een aantal keuzevakken. Het didactisch concept wordt gekenmerkt door kleinschalig, intensief en praktijkgericht onderwijs. De excellente ambitie van de opleiding is vooral gericht op het aanbieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs met kwalitatief hoogwaardige docenten aan klein groepen van studenten. De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen. De opleiding kent een Engelstalige naam en sluit daarmee aan bij landelijke afspraken binnen het cluster. Met de Engelstalige variant in Amsterdam en Utrecht wil de opleiding studenten voorbereiden op de internationale beroeps- en bedrijfscontext waarvoor zij opgeleid worden en de instroom van internationale studenten bevorderen.

Personeel

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard voldoet. De opleiding is doeltreffend in haar streven gekwalificeerde, deskundige en betrokken docenten aan te trekken. De commissie is daarvan onder de indruk en heeft tijdens de visitatie zeer deskundige, gemotiveerde en betrokken docenten ontmoet, met relevante ervaring in de internationale beroepspraktijk. De kwaliteit en betrokkenheid van de docenten dragen volgens de commissie in hoge mate bij aan de kwaliteit van de opleiding. De opleiding is hierin volgens de commissie excellent en kan als voorbeeld dienen voor andere opleidingen.

Er zijn veel mogelijkheden voor docenten om te werken aan hun eigen professionalisering. Daarnaast vindt de commissie het positief dat docenten structureel lessen van elkaar bijwonen. De commissie waardeert de aandacht van de opleiding voor de begeleiding van nieuwe docenten. De omvang van het docentencorps is toereikend voor de uitvoering van het programma. Docenten slagen er goed in de

didactische uitgangspunten van de hogeschool te realiseren. Cultuuroverdracht door docenten speelt daarin een belangrijke rol. Studenten waarderen het laagdrempelige contact met en de praktijkkennis van hun docenten.

Voorzieningen

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan standaard 7 en 8 **voldoet**. De opleiding besteedt veel aandacht aan de (studieloopbaan) begeleiding van haar studenten. Daarin is maatwerk mogelijk voor bijvoorbeeld studenten die ziek zijn of topsport bedrijven. De studietoets vervult een essentiële rol in de begeleiding en blijft gedurende de hele opleiding het eerste aanspreekpunt voor studenten. Naarmate de opleiding vordert wordt er meer zelfstandigheid van studenten verwacht. Het kleinschalige karakter van de opleiding en de toegankelijkheid van docenten dragen bij aan de goede begeleiding van studenten. De informatievoorziening is voldoende en studenten kunnen de benodigde informatie tijdig en op een transparante wijze tot zich nemen.

Kwaliteitszorg

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De opleiding beschikt over een uitstekend en doeltreffend kwaliteitszorgsysteem gebaseerd op toetsbare doelstellingen. De tevredenheid van studenten is een belangrijk criterium voor de hogeschool. De pdca cyclus wordt op verschillende niveaus zeer systematisch uitgevoerd en rond gemaakt. Dit resulteert in een jaarlijkse aanpassing van bijvoorbeeld vakken en/of het curriculum. Verbeteracties niet alleen worden geïmplementeerd maar er wordt ook onderzocht wat het effect daarvan is. Benchmarks worden uitgevoerd om de kwaliteit van de opleidingen en vestigingen te verbeteren. Er is sprake van een groot kwaliteitsbewustzijn op alle niveaus: bij zowel docenten, studenten, werkveld als management heeft de commissie een drive ervaren om continue te werken aan de verbetering van het onderwijs. De opleiding is hierin volgens de commissie excellent en kan als voorbeeld dienen voor andere opleidingen. Stakeholders zoals

werkveld, toeleverend onderwijs, studenten en docenten zijn via verschillende overlegorganen betrokken bij de kwaliteit van het onderwijs.

Toetsing

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing. Hogeschoolkaders zijn hierin leidend. Er worden effectieve maatregelen genomen om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing te borgen. Het gebruik van toetsmatrijzen, beoordelingsmodellen, het meer-ogen principe, de analyses en de controles van de toetscommissie en de afdeling Onderwijs & Kwaliteit dragen daar in belangrijke mate aan bij. De commissie heeft tijdens de visitatie een aantal toetsen beoordeeld en geconcludeerd dat deze van voldoende niveau zijn. De commissie constateert echter ook dat de opleiding relatief veel kleine toetsen gericht op reproductie van kennis kent en dat er minder aandacht is voor (zelf) reflectie in de toetsing.

De examencommissie vormt zich een eigenstandig oordeel over het eindniveau van de opleiding en voert haar taken op een proactieve manier uit.

Gerealiseerde leerresultaten

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. Het afstudeerproces is degelijk en zorgvuldig opgezet en er zijn voldoende waarborgen voor het eindniveau. De commissie heeft vijftien afstudeerverslagen bestudeerd. In de afstudeerverslagen is de breedte van het vakgebied zichtbaar. In aan aantal afstudeerverslagen ontbrak de internationale component. De analyse van onderzoeksresultaten en argumentatie in de conclusies kunnen volgens de commissie aan kracht winnen. Het kritisch en reflecterend vermogen van studenten kan daarin versterkt worden. De gesprekken met alumni en werkveld hebben het oordeel van de commissie inzake het eindniveau bevestigd; studenten en alumni zijn in staat hun weg te vinden in het

werkveld. De commissie ondersteunt de ontwikkeling van een portfolio en de verbreding van afstudeerprojecten naar beroepsproducten. Zij verwacht dat daarmee het brede karakter van de opleiding getoetst kan worden en dat afstudeerprojecten (nog) beter aan zullen sluiten bij de beroepspraktijk.

Ontwikkelpunten

Met het oog op de toekomst geeft de commissie de volgende suggesties ter overweging:

- De commissie daagt de opleiding tegelijkertijd uit de niches te blijven zoeken en meerwaarde te blijven creëren voor het werkveld.
- De commissie vindt het positief dat de afdeling Onderwijs & Kwaliteit het nieuwe opleidingsprofiel actief bespreekt met docenten. Zij raadt de hogeschool aan dit voort te zetten.
- Hoewel onderzoekvaardigheden volgens de commissie voldoende aan bod komen, is zij van

mening dat zowel het kritisch reflectief vermogen als het innovatieve en creatieve vermogen van studenten versterkt kan worden.

- De commissie is van mening dat het programma vrij breed is. De veelheid aan vakken draagt daar volgens de commissie aan bij. Zij nodigt de opleiding uit binnen deze breedte ook de diepgang te blijven bewaken.
- De commissie is van mening dat de opleiding meer aandacht kan besteden aan de betekenis van international business management in de wereld en wereldwijde thema's als handelsoorlogen en klimaat.
- De reflectie van studenten op (de betekenis van) interculturele competenties en communicatie kan volgens commissie echter versterkt worden. De commissie merkt daarbij eveneens op dat bij toename van het aantal full degree internationale studenten ook 'internationalisation at home' meer aandacht kan krijgen.
- De commissie geeft de examencommissie als suggestie mee te kijken naar ontwikkelingen op het gebied van integratief toetsen.

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake de accreditatie van de bacheloropleiding Internationaal Toeristisch Management van Hogeschool Tio.

Namens de voltallige visitatiecommissie,
Utrecht, april 2020

M. Leloux
Voorzitter

T. Busing
Secretaris

Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Standaard	Beoordeling
1. Beoogde leerresultaten	Voldoet
2. Oriëntatie van het programma	Voldoet
3. Inhoud van het programma	Voldoet
4. Leeromgeving van het programma	Voldoet
5. Instroom	Voldoet
6. Personeel	Voldoet
7. Materiële voorzieningen	Voldoet
8. Begeleiding	Voldoet
9. Kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en ontwikkeling	Voldoet
10 Toetsing	Voldoet
11 Gerealiseerde leerresultaten	Voldoet
Eindbeoordeling	Voldoet

Inleiding

De bacheloropleiding International Business Management van Hogeschool Tio leidt studenten op tot ondernemende business managers die in staat zijn met een open mind te excelleren in een brede, internationale businesscontext.

De instelling

Hogeschool Tio heeft als missie het verzorgen van persoonlijk en intensief beroepsonderwijs dat als excellent beoordeeld wordt door student en bedrijfsleven. De hogeschool heeft deze missie vertaald in de volgende kernwaarden:

- **Persoonlijk:** het persoonlijke karakter van de organisatie is vormgegeven in kleinschaligheid en korte lijnen voor student en medewerkers.
- **Excellent:** excellentie komt tot uiting in het leveren van maatwerk, de vele keuzemogelijkheden en het intensieve onderwijsprogramma. De student wordt uitgedaagd om te excelleren.
- **Ondernemend:** ondernemerschap zit, als commerciële organisatie, in het DNA van Hogeschool Tio. De studenten worden uitgedaagd ondernemend te zijn tijdens hun studie en in hun toekomstige werk.

De hogeschool biedt zowel hbo- als mbo-opleidingen aan. Naast de bacheloropleidingen Hotel en Eventmanagement (HEM), Internationaal Toeristisch Management (ITM), International Business Management (IBM) en Commerciële Economie & Ondernemerschap (CEO) start de hogeschool komend studiejaar met de bacheloropleidingen Recht en Bedrijfseconomie en de Associate Degree varianten van de bacheloropleidingen. De hogeschool wil met de bacheloropleidingen studenten opleiden tot ondernemende managers, die in staat zijn met een open mind te excelleren in een brede internationale context.

In studiejaar 2019-2020 volgden in totaal ruim 2.300 studenten een hbo-opleiding en ruim 400 studenten een mbo-opleiding bij Tio. Het onder-

wijs wordt aangeboden op vijf vestigingen in Amsterdam, Eindhoven, Hengelo, Rotterdam en Utrecht. De vestigingen worden gefaciliteerd en ondersteund door de stafafdelingen van het hoofdkantoor in Utrecht: Onderwijs & Kwaliteit, Marketing & Communicatie, IT, Financiële administratie en HRM.

Bij de hogeschool werken 441 medewerkers (230 fte), waarvan 343 docenten. Iets meer dan de helft van de docenten is parttime in dienst. Elke vestiging wordt aangestuurd door een vestigingsmanager, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het onderwijs.

Het onderwijs is op alle vestigingen exact gelijk: van lesmateriaal, (oefen)tentamens, docentenhandleidingen tot de elektronische leeromgeving. De hogeschool wil daarmee docenten meer tijd en ruimte geven om op basis van hun praktijkervaring de lessen een eigen inkleuring te geven. De vastgestelde inhoud biedt, volgens de hogeschool, een handvat voor de beginnende docent en genoeg ruimte voor meer ervaren docenten om met de stof en de overdracht hiervan te spelen. Daarnaast is er per vestiging ruimte voor de 'couleur locale' van het omringende, regionale werkveld. Dit komt tot uiting in bedrijfsbezoeken, stagebedrijven en gastcolleges.

Hogeschool Tio heeft de ambitie om met afstand de beste Business School van Nederland te zijn, in alle segmenten waarin Tio onderwijs aanbiedt.

In studiejaar 2019 – 2020 zijn alle bacheloropleidingen gestart met een nieuw opleidingsprofiel. Studenten van oudere cohorten werken nog con-

form het vorige opleidingsprofiel. Nieuwe ontwikkelingen en nieuwe vakken worden, zo bleek tijdens de visitatie, ook aan hen aangeboden.

De opleiding

De bacheloropleiding International Business Management (IBM) wordt aangeboden in een driejarige en een vierjarige variant. Beide varianten zijn qua inhoud gelijk. In de driejarige variant vinden de stages en het afstuderen echter plaats in de periode mei – augustus. Studenten van de driejarige variant hebben derhalve minder vakantie. De opleiding wordt in Amsterdam en Utrecht zowel in het Nederlands als in het Engels aangeboden. Dit laatste zorgt ervoor dat op deze locaties ook internationale studenten instromen in de opleiding.

De opleiding is gestructureerd in domeinen en leerlijnen. Binnen de leerlijnen volgen studenten gedurende de opleiding verschillende vakken die toenemen in complexiteit. De opleiding omvat verschillende internationale studiereizen. De opleiding kent twee stages. Daarnaast kiezen studenten een minor en voeren zij een afstudeeropdracht uit. Eén van deze onderdelen voert de student verplicht in het buitenland uit. Vanaf cohort 2019- 2020 omvat het afstuderen een portfolio bestaande uit de tweede stage, een aantal projecten en de afstudeeropdracht. Ook wil de opleiding het mogelijk maken dat studenten kunnen afstuderen met een beroepsproduct.

De visitatie

Hogeschool Tio heeft aan AeQui opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

De visitatie heeft op 11 en 12 februari 2020 plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. De commissie heeft zich daarbij expliciet georiënteerd op het cluster waarin deze opleiding geplaatst is. Dit is met het voltallig panel gedaan, tijdens het voorbereidend overleg en afsluitend bij de oordeelsvorming. De hiertoe benodigde kennis was aanwezig in (een deel van) het panel.

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

Deze rapportage is in maart 2020 in concept toegestuurd aan de opleiding; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Op initiatief van de opleiding gaat een ontwikkelgesprek plaatsvinden in de zomer van 2020. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

Beoogde leerresultaten

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard voldoet. De beoogde leerresultaten zijn wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd. Ook voldoen deze aan internationale eisen en zijn ze onderschreven door het beroepenveld. De opleiding heeft haar opleidingsprofiel uitgewerkt op basis van het landelijke opleidingsprofiel en maakt onderscheid in programma leeruitkomsten en business skills leeruitkomsten. De opleiding legt daarbij een extra nadruk e-commerce en finance. De commissie constateert dat de opleiding, middels de betrokken werkveldadviescommissie, de alumniraad, samenwerkingen met brancheorganisaties en docenten die werkzaam zijn in de (internationale) beroepspraktijk, goed is afgestemd op de beroepspraktijk.

Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld, het vakgebied en op internationale eisen.

Bevindingen

De bacheloropleiding IBM profileert zich als businessopleiding die beoogt studenten op te leiden tot ondernemende business managers die in staat zijn met een open mind te excelleren in een brede, internationale businesscontext. Om deze ambitie te realiseren zijn vijf domeinen gedefinieerd:

- business & entrepreneurship;
- finance;
- international management;
- intercultural communication;
- practical research.

Daarnaast zijn hogeschool breed 'business skills' gedefinieerd die van belang zijn om te kunnen opereren in een brede internationale business context: a) willen excelleren, b) een ondernemende houding en c) het handelen met een open mind (naar andere culturen, branches, mensen en situaties in het algemeen). Deze business skills sluiten aan bij de eerder genoemde kernwaarden van de hogeschool.

De opleiding stelt studenten in staat om de geleerde kennis en vaardigheden toe te passen in diverse branches. Het internationale karakter van de opleiding stelt de student onder andere in staat kennis te maken met het werken in andere

culturen. Het zakelijk accent, de branche-overstijgende kennis en vaardigheden en het internationale karakter van de opleiding dragen bij aan de beoogde houdingsaspecten: excellent, ondernemend en een open mind. De opleiding leidt studenten op voor verschillende (internationale) functies zoals marketingmanager, salesmanager, rayonmanager, financieel manager, accountmanager, supply chain manager, logistics manager, managing director, ondernemer, intercultureel consultant en productmanager. De opleiding stelt dat bij de uitvoering van deze taken kwaliteiten als commercieel inzicht, inzicht in (e-)business, financieel inzicht, organisatietalent, culturele sensitiviteit, ondernemerschap, communicatieve vaardigheden en managementvaardigheden van groot belang zijn.

De hogeschool heeft voor iedere opleiding een eigen opleidingsprofiel opgesteld en werkt daarin met een vast format. Het format bestaat uit twee delen: 1) de programma-leeruitkomsten binnen de domeinen van de betreffende opleiding en 2) de business-skills leeruitkomsten in de domeinen: ondernemend, open mind, excellent.

Het opleidingsprofiel van de bacheloropleiding IBM is gebaseerd op het landelijk hbo-opleidingsprofiel 'International Business Framework 2017'. Dit profiel is opgesteld door een werkgroep van het Landelijk Overleg International Business. Het landelijke opleidingsprofiel is opgebouwd uit vier domeinen met bijbehorende leer-

uitkomsten: a) Ways of thinking, b) Ways of working, c) Living in the world en d) Tools for Working & Management.

De hogeschool maakt bij het formuleren van de leeruitkomsten onderscheid in drie niveaus. Daarbij is gebruik gemaakt van het AuCom model. Gedurende de opleiding werken studenten toe naar het niveau 3, het eindniveau. Het AuCom model is eveneens gebruikt voor de opbouw in het curriculum van operationeel, naar tactisch en uiteindelijk managementniveau. Voor de vertaalslag van het landelijk profiel naar het Tio-opleidingsprofiel zijn de kerntaken verkaveld over de programmadomeinen en business skills domeinen. Per domein en business skill zijn programma leeruitkomsten geformuleerd, die gekoppeld zijn één van de drie niveaus. Qua inhoud profileert de opleiding zich op het gebied van finance en e-commerce.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat de afdeling Onderwijs & Kwaliteit gestart is met bijeenkomsten waarin docenten meegenomen worden in het nieuwe landelijke opleidingsprofiel en de betekenis daarvan voor docenten.

De afstemming met het werkveld krijgt op verschillende manieren vorm. Een groot deel van de docenten van de opleiding is werkzaam in de (internationale) beroepspraktijk. Daarnaast kent de hogeschool een lectoraat E-commerce dat als doel heeft een brug te slaan tussen de branche en het onderwijs ten behoeve van kennisuitwisseling en netwerkvergroting. De lector heeft een actieve rol in vak- en lesmateriaal- ontwikkeling, kennisuitwisseling en netwerkvergroting ten behoeve van stageplaatsen en afstudeeropdrachten. De hogeschool heeft daarnaast nauwe samenwerkingsverbanden met brancheverenigingen zoals ANVR, Genootschap voor Eventmanagers, IDEA, Eventbranche, HotelloTop, E-commerce Foundation, Thuiswinkel.org, Sales Management Association, Koninklijke Horeca Nederland. De opleiding onderhoudt actief contact met een breed en

internationaal netwerk van stagebedrijven en partnerscholen.

De opleiding kent een werkveldadviescommissie met vertegenwoordigers van bedrijven, branchen en netwerkorganisaties. De werkveldadviescommissie overlegt twee keer per jaar met de opleiding over de stand van zaken in de beroepspraktijk. En geeft de opleiding een breed perspectief op de beroepspraktijk en adviseert bij het zoeken van aansluiting op (trends in) het werkveld.

De opleiding kent bovendien een alumniraad. Onderwerpen van gesprek zijn de aansluiting van het onderwijsprogramma op het beroepenveld, de waarde van het diploma en het bouwen van netwerken. Om te borgen dat toetsen en praktijkopdrachten representatief en actueel zijn, worden deze jaarlijks voor advies en ter validering voorgelegd aan vertegenwoordigers van het beroepenveld.

De commissie heeft tijdens de visitatie gesproken met vertegenwoordigers van de werkveldadviescommissie. Daarbij is opgemerkt dat in samenwerking met de werkveldadviescommissie de profilering van de opleiding gericht op e-commerce en finance meer op de agenda is gezet. In dat kader is onder andere het gehele curriculum doorgenomen. De werkveldadviescommissie is omvangrijk en bestaat uit dertig tot veertig personen. Tijdens bijeenkomsten wordt er in kleinere groepen samen met docenten overlegd over de verschillende agendapunten zoals specifieke vakken of toetsing. De werkveldadviescommissie krijgt ook terugkoppeling inzake de gegeven adviezen. Op dit moment zijn thema's als maatschappelijk verantwoord ondernemen en compliance onderwerpen van gesprek in de werkveldadviescommissie.

Volgens de leden van de werkveldadviescommissie waarmee de commissie gesproken heeft, kenmerken studenten en alumni van de opleiding zich door hun ondernemerschap. Ze weten zich

zelf te presenteren en combineren dat met een en bepaalde mate van bescheidenheid en bereidheid om te luisteren naar elkaar.

Overwegingen

De commissie stelt vast dat de beoogde leerresultaten c.q. programma leeruitkomsten wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd zijn, en dat de hogeschool daarin eigen keuzes heeft gemaakt. Ook voldoen deze aan internationale eisen en zijn ze onderschreven door het werkveld. De commissie stelt echter ook vast dat de formulering van de programma leeruitkomsten aan scherppte kan winnen, zodat ze bijvoorbeeld leiden tot een beroepsproduct.

De opleiding heeft in een overzicht de relatie tussen de kerntaken en leeruitkomsten van het landelijke profiel met de eigen domeinen aangegeven. Vervolgens zijn in een ander overzicht de Tio domeinen en de bijbehorende leeruitkomsten gerelateerd aan de kerntaken van het landelijke profiel. De borgingscompetentiematrix behorende bij het oude opleidingsprofiel laat zien dat alle competenties gedekt worden in het programma.

Ten opzichte van het landelijke opleidingsprofiel biedt de opleiding studenten een extra profilering op het gebied van finance en e-commerce. Daarnaast wordt de opleiding in zowel het Nederlands

als het Engels aangeboden; in het landelijke opleidingsprofiel wordt de opleiding als Engelstalig gepresenteerd. De commissie vindt het passend dat de opleiding eigen keuzes maakt en daagt de opleiding tegelijkertijd uit de niches te blijven zoeken en meerwaarde te blijven creëren voor het werkveld. Het is de commissie opgevallen dat het internationale karakter van de opleiding en internationale thema's in het werkveld minder expliciet naar voren komen in de programmaleeruitkomsten en de businessskills leeruitkomsten.

De commissie vindt het positief dat de afdeling Onderwijs & Kwaliteit het nieuwe opleidingsprofiel actief bespreekt met docenten. Zij raadt de hogeschool aan dit voort te zetten.

De commissie constateert dat de opleiding goed is afgestemd op de beroepspraktijk waardoor snel geschakeld kan worden met veranderingen in het werkveld. Een groot deel van de docenten is werkzaam in de beroepspraktijk, de opleiding werkt actief samen met brancheorganisaties, de opleiding kent een betrokken werkveldcommissie en alumkiraad en laat haar praktijkopdrachten valideren door het werkveld.

Op basis van bovenstaande concludeert de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Programma

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de oriëntatie, inhoud en vormgeving van de opleiding een kleinschalige en stimulerende leeromgeving vormen waarbinnen studenten in staat gesteld worden de beoogde leerresultaten te bereiken. De commissie stelt eveneens vast dat de opleiding de relatie tussen de programmaonderdelen en de programmaleeruitkomsten expliciet heeft gemaakt in een overzicht. De opleiding kent een sterke relatie met de beroepspraktijk. De stages, integrale projecten, gastcolleges en de inbreng de kennis en praktijkervaring van docenten dragen daar aan bij. De opleiding kent twee stages en ook het afstuderen vindt plaats in de beroepspraktijk. Daarnaast is er voldoende aandacht voor onderzoeksvaardigheden. De commissie constateert dat studenten ruime keuzemogelijkheden hebben, in met name stages, minor, afstuderen en een aantal keuzevakken. Het didactisch concept wordt gekenmerkt door kleinschalig, intensief en praktijkgericht onderwijs. Het is de commissie tijdens de visitatie duidelijk geworden dat de excellente ambitie van de opleiding vooral gericht is op het aanbieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs met kwalitatief hoogwaardige docenten, aan kleine groepen van studenten. De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen.

Oriëntatie

Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

Bevindingen

Studenten komen gedurende elke fase van de opleiding in aanraking met de beroepspraktijk. Dit vindt plaats middels de stages, de integrale projecten, projectweken, bedrijfsbezoeken, masterclasses en gastdocenten. Zo organiseert de hogeschool bijvoorbeeld bij de start van de opleiding een landelijke kickoff-dag met sprekers van toonaangevende bedrijven. Ook worden er elk jaar drie gastcollegedagen georganiseerd en bezoeken studenten diverse bedrijven.

De opleiding kent twee stages. Aan het einde van het eerste jaar vindt een stage van 13 weken op operationeel niveau plaats. Aan het einde van het tweede jaar vindt een stage van 13 weken op tactisch niveau plaats. Tijdens deze stage werken studenten ook aan één van hun eindwerken (zie standaard 11). Door studenten in het eerste jaar stage te laten lopen wil de opleiding studenten vroeg kennis laten maken de reële context en hen ervaring mee te laten nemen naar het volgende studiejaar.

De integrale projecten omvatten onder andere het project Student Company, het project Stock & Bonds, Marktonderzoek en Management Games. Bij de Student Company starten studenten in groepen van maximaal zes, een onderneming gericht op een online service of webshop. Onderdeel hiervan zijn het uitvoeren van marktonderzoek, het opstellen van een businessplan, het verkopen van aandelen en het zorgen dat de onderneming operationeel wordt. Tijdens managementgames strijden studenten in teams van drie tegen elkaar om het beste managementteam te worden. Daarbij nemen studenten beslissingen inzake marketing & sales, inkoop, financiën en personeelsmanagement. In het project Stock & Bonds stellen studenten een portefeuille samen en spelen ze een beursspel. In het eerste jaar handelen studenten op de Nederlandse beurs, in het tweede jaar op een internationale beurs. De looptijd van de integrale projecten is een semester.

Daarnaast heeft ieder studiejaar een projectweek. Dit zijn de Sales Week (in jaar 1), Finance Week (in jaar 2) en de International Week (in jaar 3). In de Finance Week bijvoorbeeld werken studenten aan het opstellen van een Pitch Deck, waarin strategische en financiële aspecten van een real-life

startup gepresenteerd worden zodanig dat een investeerder bereid is te investeren. Studenten presenteren hun pitches aan een jury bestaande uit een groep investeerders. Studenten hebben in deze ook overleg met de startup. Bovendien omvatten veel vakken (theorie, praktijk en vaardigheden) branchegerichte cases en praktijkopdrachten. Doordat docenten werkzaam zijn in de (internationale) beroepspraktijk kunnen zij nieuwe actuele onderwerpen en cases inbrengen in het lesprogramma.

In de visie van de hogeschool op onderzoek staat onderzoek ten dienste van de praktijk en dragen onderzoeksresultaten direct bij aan de beroepspraktijk. Ook is onderzoek volgens de hogeschool innoverend en creatief en worden studenten in staat geacht te reflecteren op het onderzoek en het eigen leerproces. Onderzoeksvaardigheden zijn, bij alle opleidingen van de hogeschool, onderdeel van het domein Praktijkgericht Onderzoek. Dit krijgt concreet vorm in de leerlijn onderzoek. Hierin leren studenten een onderzoek op te zetten, deskresearch uit te voeren, kwalitatief en kwantitatief onderzoek uit te voeren, onderzoeksresultaten te analyseren en hierover te rapporteren. Dit vindt plaats in vakken als Methoden en Technieken 1, Methoden en Technieken 2, Data-analyse, Marktonderzoek en Voorbereiden afstuderen. Daarnaast wordt binnen meerdere projecten en praktijkopdrachten een beroep gedaan op het onderzoekend vermogen van de studenten. Voorbeelden hiervan zijn het project Marktonderzoek en de praktijkopdrachten van de vakken Operations Management en Toeristische theorie & Onderzoek. Studenten kunnen bovendien kiezen voor de minor Research.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat het lectoraat E-commerce anders ingevuld wordt dan lectoraten in andere hogescholen. Waar in andere hogescholen de nadruk ligt op praktijkgericht onderzoek is bij hogeschool Tio het lectoraat vooral een linking pin tussen bedrijfsleven en de hogeschool op het gebied van E-commerce. Actuele ontwikkelingen en kennis op het gebied van E-

commerce worden middels up-date sessies gedeeld met docenten en coaches, die het vervolgens in de opleiding brengen.

Studenten waarmee de commissie gesproken heeft, waarderen de stages. Daarin zien ze de aansluiting van het geleerde op de beroepspraktijk. Ter voorbereiding op de eerste stage benoemen studenten samen met hun begeleider de competenties waar ze aan willen werken. In een eindevaluatie laten studenten zien hoe ze daaraan gewerkt hebben en welke groei ze hebben doorgemaakt.

Overwegingen

De commissie stelt vast dat het programma de studenten goed voorbereidt op de (internationale) beroepspraktijk middels de stages, integrale projecten en projectweken. Studenten komen vanaf de start van de opleiding systematisch en consequent in aanraking met het werkveld waarvoor zij opgeleid worden. Daarnaast brengen docenten (en gastdocenten) actief hun eigen kennis en ervaringen vanuit het werkveld in. De commissie waardeert de integrale projecten en de projectweken waarin integratie plaats vindt. Studenten hebben dit tijdens de visitatie bevestigd, volgens hen komen in de projectweek en de integrale projecten veel vakken samen. Ook in projecten in het tweede jaar passen ze kennis en vaardigheden uit het eerste jaar toe.

Hoewel onderzoeksvaardigheden volgens de commissie voldoende aan bod komen, is zij van mening dat zowel het kritisch reflectief vermogen als het innovatieve creatieve vermogen van studenten versterkt kan worden (zie ook standaard 11).

Op basis van bovenstaande concludeert de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Inhoud

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

Bevindingen

De opleiding kent, zoals eerder opgemerkt, een driejarige en een vierjarige variant. Beide varianten zijn qua inhoud gelijk, studenten van de driejarige variant voeren hun stages en afstudeeropdracht echter uit in de zomerperiode waardoor zij sneller door het programma kunnen gaan. Daarnaast wordt de opleiding op de locaties Amsterdam en Utrecht in zowel een Nederlandstalige als een Engelstalige variant aangeboden. Ook hiervan geldt dat inhoud gelijk is.

Het curriculum omvat 240 EC en is opgebouwd van operationeel (jaar 1), tactisch niveau (jaar 2) naar managementniveau (jaar 3). Daarbij wordt gedurende de opleiding gewerkt naar toenemende zelfstandigheid van de student. Het curriculum is zo opgezet dat kennis en vaardigheden eerst in vakken worden aangeleerd en daarna in een integraal project worden toegepast. De eerder genoemde domeinen zijn opgebouwd uit leerlijnen: een bundeling van vakken in hetzelfde deskundigheidsgebied. Het domein Internationaal Management & Ondernemerschap omvat bijvoorbeeld de leerlijnen Marketing, E-Commerce en Sales. Andere leerlijnen van de opleiding zijn Managementvaardigheden, Management & Organisatie, Finance & Accounting, Procesmanagement, Onderzoek en dergelijke. Binnen de leerlijnen vinden verschillende vakken plaats. Zo kent de leerlijn Finance & Accounting bijvoorbeeld de vakken Financiële Analyse, Finance & Accounting, Management Accounting & Funding, International Financial Management en Trading Securities. In deze vakken wordt onder andere ingegaan op het uitvoeren van kostprijsberekeningen en break-even analyses, budgetteren, het maken van een financieel plan en het uitvoeren van financiële analyses.

In de leerlijn Professionele ontwikkeling is aandacht voor solliciteren, het professioneel handelen en de persoonlijke ontwikkeling van de student. Studenten werken gedurende deze module aan een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Het programma omvat circa 42% aan vrije keuzeruimte. Dit omvat volgens de opleiding de invulling van de stages, minor, de tweede taal, het afstudeerproject en vrije keuzeruimte van 4EC in het eerste en 2EC in het tweede jaar. De minor omvat 20 EC en studenten kunnen kiezen uit 10 minoren. Hiermee kunnen studenten zich in één (20 EC) of twee vakgebieden (2 x 10 EC) te profileren. De minoren beslaan een breed spectrum van vakgebieden, zoals International Financial Management, Digital Marketing of Eventmanagement. Ook kunnen studenten kiezen voor een uitwisseling met een partneruniversiteit (Study Abroad en Grand Tour).

Passend bij de kernwaarden biedt de opleiding studenten de ruimte om te kunnen excelleren. Studenten kunnen extra keuzevakken volgen als een extra taal. Daarnaast kunnen studenten deelnemen aan externe competities en projecten zoals de TUI-scriptieprijs, bestuurservaring opdoen bij de studentenvereniging, kiezen voor een management development stage (als onderdeel van de minor), het driejarige programma volgen en deelnemen aan het honoursprogramma. Studenten waarderen deze mogelijkheden, zo bleek tijdens de visitatie. Ook is het voor hen mogelijk om twee opleidingen te volgen, bijvoorbeeld International Business Management en Commerciële Economie. Dit vereist van IBM studenten dat zij 14 extra vakken volgen, een extra minor volgen en een extra afstudeeropdracht uitvoeren. Alumni hebben in dit kader opgemerkt dat zijn zich door hun docenten gemotiveerd voelden het beste uit zich zelf te halen en daarin te streven naar excellentie.

Tijdens de visitatie is, in het gesprek met docenten, opgemerkt dat de nadruk op finance in de opleiding vertaald is in verschillende vakken op

dat gebied per jaar, die toenemen in complexiteit, in de integrale projecten en in de Finance Week. In het eerste jaar werken studenten bijvoorbeeld aan een balans en het analyseren van grote bedrijven als Coca-Cola. Bij het vak Trading Securities maken studenten elke week twee bedrijfsanalyses. In het laatste vak van deze leerlijn (International Financial Management) maken studenten onder andere een Discounted Cash Flow waardering van een bedrijf. In de stages en het afstuderen is, zo bleek tijdens de visitatie, minder aandacht voor finance omdat studenten veelal geen toegang krijgen tot de cijfers van de organisatie.

Studenten en alumni ervaren, zo bleek tijdens de visitatie, veel ruimte in het programma om hun eigen interesses te volgen. De opleiding probeert volgens hen de behoefte van studenten in te vullen en is daarin heel flexibel.

Een aantal alumni waarmee de commissie gesproken heeft, volg(d)en een masteropleiding. De opleiding heeft hen hier goed op voorbereid; met name het harde werken in de driejarige variant en de aandacht voor projecten en samenwerken hebben daarin een rol gespeeld. Met uitzondering van het onderdeel statistiek heeft de bacheloropleiding hen qua inhoud goed voorbereid op hun masteropleiding.

Daarnaast ervaren de alumni de vakken op het gebied van inkoop, finance, management en soft skills als belangrijk voor hun huidige werk.

Internationalisering krijgt op verschillende manieren aandacht in de opleiding. Zo wordt de opleiding in Amsterdam en Utrecht in zowel een Engelstalige variant als een Nederlandstalige variant aangeboden. Dit leidt ertoe dat in Amsterdam en Utrecht ook buitenlandse studenten studeren. Daarnaast zijn alle studenten verplicht minimaal één onderdeel van de opleiding in het buitenland te volgen (stage, minor of afstudeeropdracht). Om internationale uitwisseling te faciliteren, heeft de hogeschool internationale partnerschappen afgesloten met inmiddels 42 partneruniversiteiten en is uitwisseling mogelijk via Erasmus+. Studenten die een minor in het buitenland ambiëren

(de minor Study Abroad) kunnen bij één van deze partneruniversiteiten terecht. Studenten kunnen ook kiezen voor de 'Grand International Tour'; daarmee volgen ze een extra semester onderwijs in het buitenland.

Binnen het domein Intercultural Communication worden studenten IBM op allerlei manieren bewust gemaakt van de omgangsnormen in andere culturen. Dit krijgt vorm in, de internationale projecten, stages, casuïstiek, literatuur en de internationale studiereis in het laatste jaar. Alle studenten volgen de vakken van de leerlijn Engels en zijn verplicht één andere vreemde taal te kiezen. Daarnaast hebben studenten de keuze om nog een extra taal te volgen.

Studenten hebben desgevraagd aangegeven dat ze bevraagd worden op de mate waarin ze interculturele competenties tijdens hun internationale stage of minor toepassen.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat de hogeschool dit jaar is gestart met een global mind monitor. Daarmee wordt, met behulp van een vragenlijst en zelfassessment, bij studenten onderzocht wat de effecten zijn van de internationale onderdelen in het programma. De hogeschool wil daarmee per cohort vastleggen welke internationale en interculturele componenten ontwikkeld worden. Ook wordt nu gewerkt aan de ontwikkeling van een internationale week met internationale gastdocenten.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat het programma studenten in staat stelt de beoogde leerresultaten te bereiken. In de vakbeschrijvingen wordt ingegaan op de inhoud, de beroepspraktijk, de leerlijn, de toetsing, de wijze waarop op het opleidingsprofiel geborgd wordt en aan welke programmaleeruitkomsten gewerkt wordt. Deze worden bovendien vertaald in leerdoelen. De opleiding heeft in een overzicht aangegeven aan welke leeruitkomst de vakken bijdragen en op welk niveau dit plaatsvindt. De commissie stelt

vast dat de literatuur die gebruikt wordt van voldoende niveau en actueel is. Er wordt in zowel de Nederlandse als de Engelse variant gebruik gemaakt van Engelstalige literatuur.

Het programma kent een logische opbouw in domeinen en leerlijnen en van operationeel via tactisch naar management. De zelfstandigheid van de student en de complexiteit van de opdrachten nemen toe naarmate de opleiding vordert.

De commissie is van mening dat het programma vrij breed is. De veelheid aan vakken draagt daar volgens de commissie aan bij. Zij nodigt de opleiding uit binnen deze breedte ook de diepgang te blijven bewaken.

De commissie stelt vast dat de focus op finance en e-commerce (zoals benoemd bij standaard 1) zichtbaar is in het programma. De commissie heeft met name waardering voor de Finance Week als integrale projectweek en het vak International Financial Management.

Studenten kunnen zich, met behulp van de ruime keuzeruimte, ontwikkelen met een eigen profiel binnen het vakgebied. De flexibiliteit van de opleiding daarin wordt, zo bleek tijdens de visitatie, door studenten gewaardeerd

De commissie stelt vast dat de verschillende vakken en domeinen samenkomen in de integrale projecten en de projectweken. Daar vindt integratie van kennis en vaardigheden in een praktijkgerichte context plaats.

De opleiding biedt studenten bovendien met een verplichte internationale stage of minor, de studiereis en de Engelstalige variant goede mogelijkheden voor studenten om zich internationaal te oriënteren en ontwikkelen. De commissie vindt het positief dat de aandacht voor interculturele communicatie vertaald is in een specifiek domein Intercultural Communication. De reflectie van studenten op (de betekenis van) interculturele com-

petenties en communicatie kan volgens commissie echter versterkt worden. De commissie merkt daarbij eveneens op dat bij toename van het aantal full degree internationale studenten ook 'internationalisation at home' meer aandacht kan krijgen. Tevens is de commissie van mening dat de opleiding meer aandacht kan besteden aan de betekenis van international business management in de wereld en wereldwijde thema's als handelsoorlogen en klimaat.

Op basis van bovenstaande concludeert de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Leeromgeving

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

Bevindingen

De opleiding wordt in Amsterdam en Utrecht zowel in het Nederlands als in het Engels aangeboden. Met dit laatste wil de opleiding studenten voorbereiden op de internationale beroeps- en bedrijfscontext waarvoor zij opgeleid worden en internationale studenten de mogelijkheid bieden in te stromen in de opleiding. De opleiding heeft, passend bij landelijke afspraken binnen het cluster, gekozen voor een Engelstalige naam.

De didactische vormgeving van de opleiding is gebaseerd op het gedachtegoed van Dick de Bie en Jos de Kleijn en uitgewerkt in het leerdoemenconcept. Dit concept wordt hogeschool breed toegepast. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in de volgende leerdomeinen: a) kennis en vaardigheden, b) integrale projecten, c) (interculturele) communicatie en d) professionele ontwikkeling. De hogeschool maakt inzake het eerste domein bijvoorbeeld een bewuste keuze voor veel relatief kleine vakken. De hogeschool wil daarmee studenten een stevige theoretische basis en praktische vaardigheden meegeven. Dat elk vak separaat getoetst wordt draagt daar volgens

de opleiding aan bij. De integrale projecten zijn bedoeld om kennis, vaardigheden en houdingen geïntegreerd en in de beroepspraktijk te ontwikkelen. Bij het leerdomein professionele ontwikkeling staan het ontwikkelen van persoonlijke competenties als het sturen en reguleren van de eigen ontwikkeling, het reflecteren op het eigen handelen en het ontwikkelen van een juiste beroepshouding centraal. Docenten hebben een grote rol in de cultuuroverdracht aan de student: overdracht van normen, waarden, gastgerichtheid en beroepsethiek.

Naast deze leerdomeinen hanteert de hogeschool een aantal didactische uitgangspunten om studenten te begeleiden en te motiveren tot studeren. Door het persoonlijke, kleinschalige en intensieve onderwijs kan de opleiding goed inspelen op individuele leermomenten van studenten. Verder karakteriseert het didactisch concept zich door gebruik van docenten uit de beroepspraktijk, activerend en gevarieerd onderwijs, context specifiek onderwijs, incentives en blended learning. Blended learning krijgt bijvoorbeeld vorm in onlinetentamentrainingen, het gebruik van het videolokaal (op elke vestiging), integratie van opgenomen lessen in de Black Board-courses en online gamificatie in het lesmateriaal. Kleinschaligheid betekent hier dat het onderwijs aangeboden wordt in kleine groepen van 11 tot 16 studenten. Voor praktijkvakken is het maximum 10 studenten. Studenten kunnen in overleg het rooster aanpassen, extra lessen of bijlessen krijgen en andere docenten consulteren. Studenten hebben gemiddeld 26 lessen per week. Er is geen van lesuitval; lessen worden altijd ingehaald in hetzelfde semester.

De opleiding gebruikt werkvormen als rollenspelen, casussen, discussies, (digitale) quizzes en examentrainingen, zoekopdrachten op de computer, (online) simulaties, managementgames en presentaties. Ook wordt er elk semester in groepen en projecten gewerkt, zodat studenten met en van elkaar leren. Tijdens de visitatie is opgemerkt dat de docentenhandleidingen ook suggesties voor werkvormen bieden.

Studenten waarderen, zo bleek tijdens de visitatie, het kleinschalige karakter en de persoonlijke benadering van de opleiding en de hogeschool. Studenten vinden het positief dat in de lessen theorie gelijk wordt toegepast in bijvoorbeeld een casus, opdracht of beursspel. Alumni hebben de opleiding ervaren als onderwijs op maat, zo bleek tijdens de visitatie.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de opleiding een effectief en stimulerend didactisch concept kent. Dit concept wordt gekenmerkt door het intensieve, kleinschalige en persoonlijke karakter. De commissie constateert op basis van de gevoerde gesprekken dat docenten erin slagen studenten persoonlijke aandacht te geven en het didactisch concept ook daadwerkelijk te realiseren in de praktijk.

De commissie stelt vast dat de opleiding heeft gekozen voor een Engelstalige naam en daarmee aansluit bij landelijke afspraken binnen het cluster. De commissie onderschrijft de keuze van de hogeschool om de opleiding op twee locaties in het Engels aan te bieden. Dit past volgens de commissie bij het internationale werkveld waar toe wordt opgeleid en geeft studenten die dat wensen de mogelijkheid zich verder te bekwamen in de Engelste taal.

Op basis van bovenstaande concludeert de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Instroom

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

Bevindingen

De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen. Aankomende studenten moeten, voordat zij worden aangenomen, op de vestiging zijn geweest. Dit kan middels het bijwonen van een open dag, een meeloopdag, een proefstudeerdag of via een persoonlijk gesprek.

Studenten met een passende mbo4-diploma kunnen in het tweede jaar instromen, mits ze aan een aantal voorwaarden voldoen. Deze studenten volgen dan nog enkele vakken uit het eerste jaar. Voor studenten met een buitenlands diploma gelden dezelfde instroomeisen. De opleiding verifieert het niveau van buitenlandse diploma's bij Nuffic.

De hogeschool overlegt twee keer per jaar met de Raad van Advies van Schooldecanen over onder andere de aansluitingsproblematiek, instroomeisen, studiebegeleiding en het curriculum. In deze raad zitten decanen afkomstig van verschillende schooltypen (havo, vwo). Daarnaast organiseert de hogeschool meerdere decanendagen per jaar om in contact te blijven met het voortgezet onderwijs.

Inzake de werving van internationale studenten is tijdens de visitatie opgemerkt dat de hogeschool

zich voorheen wat meer gericht heeft op internationale exchange studenten en dat sinds een aantal jaar de aandacht verschoven is naar het werven van internationale full degree studenten.

Overwegingen

De commissie stelt vast dat de opleiding de wettelijke toelatingseisen hanteert. De opleiding biedt studenten met mbo4-opleiding de mogelijkheid een verkort programma te volgen. Hiermee draagt de opleiding zorg voor een adequate aansluiting van het programma bij de kwalificaties van instromende studenten. De commissie heeft waardering voor het periodieke overleg met de Raad van Advies van Schooldecanen.

Op basis van bovenstaande concludeert de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Personeel

De commissie stelt vast dat de opleiding beschikt over een uitermate doeltreffend personeelsbeleid dat de realisatie van het programma mogelijk maakt. De opleiding zet zeer deskundige en betrokken docenten in die een sterke binding hebben met de (internationale) beroepspraktijk en hun studenten. De docenten vertalen hun expertise en ervaring actief naar hun onderwijs. Het management heeft aandacht voor de integratie en begeleiding van nieuwe docenten en de professionalisering van en afstemming tussen docenten. De commissie heeft daar waardering voor. De hogeschool stuurt strak op de kwaliteit van haar docententeam; studenten evaluaties zijn daarin een belangrijke bron.

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

Bevindingen

Elke vestiging wordt aangestuurd door een vestigingsmanager, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het onderwijs (roostering, begeleiding van docenten, lokale evenementen, commercie en de administratie). Elke vestiging heeft een kernteam, bestaande uit managementleden, staf en docenten.

De centrale afdeling Onderwijs & Kwaliteit is inhoudelijk verantwoordelijk voor het onderwijs en werkt daartoe samen met docenten. De docenten zijn georganiseerd in locatie-overstijgende vakgroepen en leerlijnen van verwante onderwijs-eenheden (vakken, projecten, stages en overige onderwijsactiviteiten).

De hogeschool zet in op een docententeam met een actieve beroepspraktijk en internationale ervaring: ca 60-70% van alle docenten heeft een internationale achtergrond of werkervaring, met geregeld een indrukwekkende beroepsloopbaan achter zich. Het aannamebeleid van de hogeschool omvat strikte criteria inzake de gevolgde opleiding en de werkervaring van docenten. Docenten van de bacheloropleidingen dienen bovendien in het bezit te zijn van een mastergraad. Circa 95% van de docenten beschikt hierover. Daarnaast stelt de hogeschool eisen aan de En-

gelse spreekvaardigheid van docenten in de Engelstalige varianten van de bacheloropleidingen (minimaal een TOEFL/IELTS certificering op C1 niveau). Ook wordt tijdens de sollicitatieprocedure een EFSET test afgenomen.

De taken en verantwoordelijkheden van medewerkers zijn beschreven in competentieprofielen. Deze spelen een rol in de werving en selectie en in de beoordelingscyclus. Het 'competentieprofiel docenten' en de opbouw van het docentenbestand worden jaarlijkse geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Bij de selectie van docenten is een brede vertegenwoordiging van het management betrokken. Voor nieuwe docenten is een inwerktraject beschikbaar. Dat omvat onder andere een verplichte driedaagse introductie cursus (aan de hand van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid), vakinhoudelijk begeleiding door een vakmentor, didactische begeleiding door een docentencoach, het bijwonen van een open dag en intervisie onder leiding van een docentencoach.

De hogeschool stuurt op een docententeam, waarvan maximaal 50% van de docenten in vaste dienst is. Het overige gedeelte heeft telkens een bepaalde-tijdcontract, variërend van 0,5 tot 1,5 jaar. Docenten met dienstverbanden voor bepaalde tijd brengen volgens de opleiding de meest actuele vakkennis in; docenten in vaste dienst hebben de meeste kennis van de hogeschool. Voor het management is het goed omgaan met de nieuwe WAP wetgeving een grote uitdaging.

Op elke vestiging is een team van studiecoaches beschikbaar. Studiecoaches richten zich primair op de studieloopbaan- en stagebegeleiding van de student. Net als van docenten, hebben studiecoaches ervaring in de (internationale) beroepspraktijk.

Met alle medewerkers vindt jaarlijks een beoordelingsgesprek plaats volgens een vaste procedure en met uniform vastgestelde Key Performance Indicatoren. Aan de orde komen de beoordeling, die opgemaakt is door de vestigingsmanager en de evaluatieresultaten, zoals de lesenquête ingevuld door studenten. In het gesprek wordt ook teruggeblikt op eerder gemaakte afspraken. Nieuwe afspraken, bijvoorbeeld op het gebied van deskundigheidsbevordering, worden vastgelegd.

De hogeschool biedt via de Tio-Academy verschillende professionaliseringsmogelijkheden voor docenten. Dit betreft onder andere trainingen op het gebied van didactiek, toetsing en beoordeling, onderzoek, lesontwerp, Blackboard en IT in het onderwijs. Er is een aanbod van verplichte en vrijwillige trainingen, afhankelijk van de rol/taken van de docent binnen de vakgroep. De docenten die (binnen een vakgroep) toetsen en/of lesmateriaal ontwikkelen volgen trainingen gebaseerd op de Basis- kwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) en/of Basis Kwalificatie Examinering (BKE) leerdoelen.

Docenten zijn bovendien verplicht twee lessen per studiejaar bij te wonen van een collega-docent. De hogeschool wil daarmee stimuleren dat docenten van elkaars didactische aanpak leren. Bij klachten over de lessen van een docent vindt er een lesbezoek plaats door een docentcoach: een ervaren docent die de (didactische) begeleiding van nieuwe docenten tot taak heeft.

Docenten en vakcoördinatoren spreken elkaar in vakgroeptoverleggen, die per leerlijn worden georganiseerd. Dit overleg vindt vier keer per jaar plaats (bij de start en het einde van elk semester).

Daarbij wordt onder andere gesproken over slagingspercentages en de resultaten van docenten- en studentenenquêtes. Op de verschillende vestigingen worden docentvergaderingen en interviews bijeenkomsten belegd. Ook kunnen docenten deelnemen aan workshops, congressen en netwerkbijeenkomsten van de brancheorganisaties, waarmee de hogeschool samenwerkt of aan de kenniskring van het lectoraat E-commerce. De hogeschool organiseert daarnaast uitwisseling met docenten van partneruniversiteiten, gastcolleges en masterclasses van externen en een jaarlijkse Summerschool voor docenten.

Het management wordt geadviseerd over het HR-beleid door de Raad van Advies van Docenten.

Bij de opleiding zijn circa 110 docenten betrokken. In studiejaar 2018 – 2019 was de student : docent ratio van de bacheloropleidingen van hogeschool gemiddeld 1: 12,3.

De docenten waarmee de commissie gesproken heeft, hebben tijdens de visitatie de vele mogelijkheden voor training en professionalisering bevestigd. Daarbij is opgemerkt dat de trainingen zowel extern als door eigen docenten gegeven worden. Docenten waarderen de afstemming met docenten van andere vestigingen. De periode dat studenten op stage gaan, wordt benut voor de verdere ontwikkeling van de leerlijnen. Voor IBM hebben docenten gezamenlijk besloten een vak op het gebied van crowdfunding toe te voegen. Dit vak is vervolgens ontwikkeld door de vakcoördinator, in afstemming met docenten.

De docenten hebben desgevraagd aangegeven positief te zijn over het kwaliteits- en beoordelingssysteem van de hogeschool. De jaarlijkse beoordelingscyclus biedt geen verrassingen en docenten waarderen de samenwerking met gemotiveerde collega's. En docenten voelen zich voldoende ondersteund bij het realiseren van eventuele verbeteringen. Docenten kunnen bovendien

aangeven aan welke aspecten zij een bijdrage willen leveren (ontwikkelen van materiaal, beoordelen van toetsen en dergelijke) en krijgen op basis daarvan uren toebedeeld.

Studenten zijn, zo bleek tijdens de visitatie, positief over de toegankelijkheid, praktijkkennis en -ervaring en persoonlijke aandacht van hun docenten.

Overwegingen

De commissie oordeelt, op basis van de CV's en de gevoerde gesprekken, dat de opleiding doeltreffend is in haar streven gekwalificeerde, deskundige en betrokken docenten aan te trekken. De commissie is daarvan onder de indruk en heeft tijdens de visitatie zeer deskundige, gemotiveerde en betrokken docenten ontmoet, met relevante ervaring in de internationale beroepspraktijk. De kwaliteit en betrokkenheid van de docenten dragen volgens de commissie in hoge mate bij aan de kwaliteit van de opleiding. De opleiding is hierin volgens de commissie excellent en kan als voorbeeld dienen voor andere opleidingen.

De commissie constateert dat er veel mogelijkheden zijn voor docenten om te werken aan hun eigen professionalisering. Daarnaast vindt de commissie het positief dat docenten structureel lessen

van elkaar bijwonen. De omvang van het docentencorps is toereikend voor de uitvoering van het programma. De commissie waardeert de aandacht van de opleiding voor de begeleiding van nieuwe docenten.

De opleiding stelt, voor docenten in de Engelstalige variant, specifieke eisen aan de beheersing van de Engelse taal. Tijdens de visitatie heeft de commissie vastgesteld dat docenten hier ook aan voldoen. De commissie vindt het positief dat de Engelse taalvaardigheid onderdeel is van de jaarlijkse beoordelingscyclus van docenten en dat er voldoende mogelijkheden zijn voor docenten om zich hier, indien nodig, verder in te scholen.

De commissie stelt bovendien vast dat de docenten er goed in slagen de didactische uitgangspunten van de hogeschool te realiseren. Cultuuroverdracht door docenten speelt daarin een belangrijke rol. Studenten waarderen het laagdrempelige contact met en de praktijkkennis van hun docenten.

Op basis van bovenstaande concludeert de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Voorzieningen en begeleiding

De commissie constateert dat de huisvesting, materiële voorzieningen en informatievoorziening van de opleiding uitstekend zijn. De opleiding beschikt over toereikende ICT-voorzieningen en relevante praktische faciliteiten voor de realisatie van het programma. De begeleiding van de studenten is door de opleiding goed ingericht en afgestemd op de verschillende fasen in de opleiding en de toenemende zelfstandigheid van de student. De kleinschaligheid van de opleiding draagt daar aan bij.

Voorzieningen

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

Bevindingen

De opleiding wordt op de verschillende vestigingen van de hogeschool in Utrecht, Amsterdam, Hengelo, Rotterdam en Eindhoven aangeboden. Op elke vestiging beschikt de hogeschool over kleine lokalen waar het onderwijs verzorgd wordt. Daarnaast zijn er hoorcollegezalen, (individuele) studieplekken en stilleruimtes beschikbaar. De hogeschool heeft op elke vestiging identieke themalokalen ingericht die passen bij de opleidingen en een vliegtuig, reisbureau, hotelreceptie, boardroom en restaurant simuleren. Iedere vestiging heeft een kantine met horecavoorzieningen en een lokaal met videoconferencing voor bijvoorbeeld vestiging overstijgende projecten en vooraf opgenomen tentamentrainingen.

Overwegingen

De commissie stelt, op basis van de bestudeerde documenten en de rondleidingen in Amsterdam en Utrecht, vast dat de opleiding beschikt over goede voorzieningen om de realisatie van het programma mogelijk te maken.

Op basis van bovenstaande concludeert de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Begeleiding

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

Bevindingen

De studiecoach is voor studenten het eerste aanspreekpunt inzake hun (studieloopbaan) begeleiding. De studiecoach volgt de student tijdens de gehele opleiding en houdt intensief contact met de student. Toenemende zelfstandigheid van de student is daarbij het uitgangspunt. Dit betekent concreet dat studenten in het eerste jaar in ieder geval drie studievoortgangsgesprekken per jaar voeren met hun studiecoach. In het tweede jaar zijn dit twee gesprekken. Daarbij komen thema's als motivatie studiekeuze, verwachtingen ten aanzien van toekomstig beroep, behaalde studieresultaten, invulling vrije keuzeruimte, keuze en doelstellingen stage en dergelijke aan bod. Studenten worden, indien nodig, doorverwezen naar externe instanties waar de hogeschool op de verschillende vestigingen contact mee onderhoudt.

De studiecoach volgt de vorderingen van de student middels de informatie uit de presentieregistratie, de cijferlijst en de studievoortgangstool. Met behulp van deze tool beoordelen docenten tussen lesweek 4 en 7 van ieder semester de houdingsaspecten van de student. De coaches geven een doorstroomadvies aan de vestigingsmanager. De coaches hebben elke drie maanden plenair overleg met elkaar.

De studiecoach verzorgt de stagebegeleiding en is accountmanager voor de stagebedrijven (in

binnen- en buitenland) en voor Tio's partneruniversiteiten. Studenten die in Nederland stage lopen worden bezocht door de studietoetscoach. Daarnaast wordt het overgrote deel van de studenten die in het buitenland stage lopen bezocht. De studietoetscoach begeleidt ook de inkomende en uitgaande exchange studenten.

Studenten zijn zelf verantwoordelijk voor het vinden van een stageplek. Dit levert volgens de hogeschool een belangrijke bijdrage aan de vorming van de student. De student wordt daarin ondersteund middels het aandragen van contacten en het Career Event. Tijdens dit event geven ruim 150 organisaties via korte presentaties en stands informatie over stage- en loopbaanmogelijkheden. De hogeschool voert actief accountmanagement naar bedrijven met als doel de stagevacatures door Tio-studenten te laten vullen. Studenten kunnen ook zelf een stageplek aan dragen. Het stagebedrijf wordt dan gecontroleerd door een stagetoetscommissie.

Het International Office faciliteert buitenlandse studenten op het gebied van huisvesting, welkomstdagen en praktische zaken. Voor internationale studenten is in samenwerking met andere partijen huisvesting beschikbaar. De hogeschool biedt maatwerk gericht op excellentie, topsport, ondernemerschap en functiebeperkingen.

Studenten (en hun ouders) worden geïnformeerd middels de digitale leeromgeving, de vestigingsgids, de onderwijs- en examenregeling, de algemene voorwaarden behorende bij de aanmelding, de schoolkrant en de monitoren in de vestigingen. De digitale leeromgeving biedt informatie over het persoonlijk les- en tentamenrooster, presentieregistratie, cijfers en behaalde studiepunten, studie informatie over alle vakken, aanbod van stagebedrijven en historische stagegegevens, aanbod afstudeerbedrijven, nieuwsberichten en tentamenjaarplanning.

De studenten met wie de commissie gesproken heeft, voelen zich over het algemeen goed begeleid tijdens de opleiding en waarderen (zoals eerder opgemerkt) de kleinschaligheid en de sfeer. Studenten hebben daarbij opgemerkt dat de begeleiding na de eerste twee jaar afneemt. Studenten worden door de hogeschool ondersteund in de roostering als ze bijvoorbeeld twee opleidingen volgen.

Overwegingen

De commissie stelt vast dat de opleiding veel aandacht besteedt aan de (studieloopbaan) begeleiding van haar studenten. De commissie merkt tot haar tevredenheid op dat daarin ook maatwerk mogelijk is voor bijvoorbeeld studenten die ziek zijn of topsport bedrijven. De studietoetscoach vervult een essentiële rol in de begeleiding en blijft gedurende de hele opleiding het eerste aanspreekpunt voor studenten. Naarmate de opleiding vordert wordt er meer zelfstandigheid van studenten verwacht.

Zoals eerder opgemerkt bij standaard vier en zes, waarderen de studenten het kleinschalige karakter van de opleiding en de toegankelijkheid van hun docenten. Dit draagt volgens de commissie ook bij aan de goede begeleiding van studenten.

De commissie concludeert bovendien dat de informatievoorziening voldoende is en dat studenten de benodigde informatie tijdig en op een transparante wijze tot zich kunnen nemen.

Op basis van bovenstaande concludeert de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Kwaliteitszorg

De commissie stelt vast dat de opleiding een uitstekend kwaliteitszorgsysteem heeft en dat er sprake is van een zeer hoog kwaliteitsbewustzijn bij de verschillende stakeholders. De tevredenheid van studenten is leidend voor de hogeschool. Er wordt periodiek en zeer systematisch geëvalueerd aan de hand van toetsbare doelstellingen. Daar waar mogelijk wordt er een benchmark uitgevoerd tussen de vijf vestigingen. De commissie stelt vast dat studenten, docenten, werkveld en andere externen actief betrokken worden bij en gehoord worden in de verbetering van de opleiding.

Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

Bevindingen

De hogeschool werkt met een strategisch vijfjarenplan, waarin de doelstellingen van de komende vijf jaar zijn vastgelegd. Het strategisch beleid wordt jaarlijks besproken met het College van Advies, bestaande uit vertegenwoordigers van het werkveld. Op basis van het strategisch vijfjarenplan stelt elke stafafdeling een vijfjarenplan op, met projecten, innovaties en verbeterplannen. Deze vormen de basis voor afdelingsjaarplannen, waarin de doelstellingen verder 'SMART' worden uitgewerkt in concrete projecten en plannen. Resultaten van evaluaties en uitkomsten uit de overleggen met de adviesraden vormen belangrijke input voor verbeterdoelstellingen. Op operationeel niveau zijn er maandelijkse managementteamvergaderingen en maandelijkse rapportages.

De hogeschool wil onderwijs verzorgen dat zo veel mogelijk voldoet aan de eisen en verwachtingen van de studenten en het bedrijfsleven. Deze ambitie is vertaald in drie kwaliteitsdoelen gericht op het voldoen aan wettelijke erkenningsvereisten, studenttevredenheid en aansluiting bij het bedrijfsleven. Om de kwaliteitsdoelen te kunnen realiseren hanteert de hogeschool een kwaliteitssysteem dat voldoet aan de NEN-EN-ISO-9001-normering en is vastgelegd in het Handboek Kwaliteit. Onderdeel hiervan is Plan-Do-

Check-Act (PDCA) cyclus en de evaluatie en analyse van alle aspect van de opleidingen. Verslaglegging hiervan vindt plaats in het Onderwijsjaarverslag, met de resultaten en analyses van elke evaluatie, trends, ontwikkelingen en verbeterdoelen.

Verbeterpunten dienen als input voor de afdelingsjaarplannen. Per afdeling wordt een set 'SMART'-doelen opgesteld; per doel worden de benodigde middelen in personeelscapaciteit en budget vastgelegd.

De manager kwaliteit is verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg (de uitvoering van alle evaluaties, de terugkoppeling van resultaten binnen de organisatie en het uitvoeren van (interne) audits) en werkt daarin samen met de informatiemanager. De manager kwaliteit rapporteert aan het managementteam.

De hogeschool maakt gebruik van verschillende interne en externe meetinstrumenten. Tijdens de visitatie is opgemerkt dat studenten middels een app eens per semester de gevolgde vakken en de docenten kunnen beoordelen.

Op alle mogelijke niveaus wordt er gemeten met behulp van indicatoren, die leiden tot een veelvoud aan scores: scores per vak, docent, vakgroep, vestiging, stafafdeling en scores van studenten, alumni, bedrijven, prospects en partnerscholen. De enquêteresultaten zijn realtime toegankelijk voor alle medewerkers op het Intranet. Veel aspecten worden gebenchmarkt tussen de vijf vestigingen. Op deze manier kan bijvoorbeeld

worden achterhaald op welke onderdelen een vak of docent op een bepaalde vestiging hoger scoort dan op een andere vestiging. Hiermee wil de hogeschool het kwaliteitsbewustzijn verhogen en de kwaliteit in de vestigingen opdrijven.

De hogeschool is gestart met het evalueren van vakgroepen op indicatoren als de kwaliteit van het lesmateriaal en toetsing, opkomst tijdens overleggen, functioneren van de vakcoördinator, de correcte en tijdige inrichting van de elektronische leeromgeving van het betreffende vak en het nakomen van gestelde deadlines. De hogeschool verwacht dat dit vakgroepen zal motiveren.

De hogeschool kent verschillende adviesorganen die een bijdrage leveren aan de kwaliteitszorg. Bij standaard 1 is ingegaan op de werkveldadviescommissie en alumniraad. De hogeschool kent daarnaast een Raad van Advies van Docenten, een Raad van Advies van Schooldecanen en een Raad van Onderwijsadvies. Studenten zijn betrokken middels het studentvertegenwoordigersoverleg op vestigingsniveau en de opleidingscommissie (hogeschool-breed). In het eerste overleg zijn alle studentenpopulaties op een vestiging vertegenwoordigd. Er vindt elk semester overleg plaats tussen de studentvertegenwoordigers, studietoetsers, docenten, vestigingsmanagers, onderwijskundigen en de directeur. De opleidingscommissie overlegt eveneens elk semester (in aanwezigheid van de directie en het management). Hierin geven studenten gevraagd en ongevraagd advies aan het management over vestiging overstijgende onderwerpen als curriculum, communicatie, toetsingsbeleid en IT.

De studenten waarmee de commissie gesproken heeft voelen zich gehoord door de opleiding en de hogeschool. Verbeterpunten worden besproken in het overleg van studentvertegenwoordigers en daarna snel opgepakt door de opleiding.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de opleiding beschikt over een uitstekend en doeltreffend kwaliteitssysteem gebaseerd op toetsbare doelstellingen. Het hogeschoolbeleid is daarin leidend. De tevredenheid van studenten is een belangrijk criterium voor de hogeschool.

De commissie stelt vast dat de pdca cyclus op verschillende niveaus zeer systematisch wordt uitgevoerd en rond gemaakt. Dit resulteert in een jaarlijkse aanpassing van bijvoorbeeld vakken en/of het curriculum.

De commissie merkt op dat verbeteracties niet alleen worden geïmplementeerd maar dat ook onderzocht wordt wat het effect is daarvan. Benchmarks worden uitgevoerd om de kwaliteit van de opleidingen en vestigingen te verbeteren. De commissie stelt, op basis van de bestudeerde documentatie en de gevoerde gesprekken, bovendien vast dat er sprake is van een groot kwaliteitsbewustzijn op alle niveaus: bij zowel docenten, studenten, werkveld als management heeft de commissie een drive ervaren om continue te werken aan de verbetering van het onderwijs. De opleiding is hierin volgens de commissie excellent en kan als voorbeeld dienen voor andere opleidingen.

De opleiding maakt gebruik van formele evaluaties en de informele contacten tussen docenten en studenten. Stakeholders zoals werkveld, toeleverend onderwijs, studenten en docenten zijn via verschillende overlegorganen betrokken bij de kwaliteit van het onderwijs.

Op basis van bovenstaande concludeert de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Toetsing

De opleiding beschikt over een passend toetsstelsel, dat gebaseerd is op het hogeschoolbeleid inzake toetsing. De toetsing is valide, betrouwbaar en transparant. Het gebruik van toetsmatrijzen, beoordelingsmodellen, het meer-ogen principe, de analyses en de controles van de toetscommissie en de afdeling Onderwijs & Kwaliteit dragen daar in belangrijke mate aan bij. De opleiding maakt gebruik van gevarieerde toetsvormen. De examencommissie geeft op proactieve wijze vorm aan haar taak om de kwaliteit van toetsen te borgen en zich een eigenstandig oordeel te vormen over het eindniveau. Daartoe worden steekproefsgewijs toetsen bekeken en verdedigingen bijgewoond. De toetscommissie heeft daarin een ondersteunende rol.

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

Bevindingen

Het toetsbeleid van de hogeschool is gericht op het motiveren van studenten en objectieve toetsing die dekkend en intensief zijn. Om toetsing motiverend te laten zijn is de context van de toetsen gericht op de branche. Daarnaast zijn voor alle vakken proeftoetsen (diagnostische toetsing) beschikbaar. De hogeschool hanteert als uitgangspunt dat alle onderwijseenheden worden getoetst. Schriftelijke toetsen worden vergezeld van een toetsmatrijs en praktijktoetsen van een beoordelingskader, waarin alle leerdoelen zijn opgenomen.

In het toetsplan van de opleiding is aangegeven met welk(e) project(en) de leeruitkomsten en met welke toetsvorm de vakken getoetst worden. De toetsing vindt plaats op leeruitkomst- en leerdoelniveau. De beheersing van de leeruitkomsten wordt getoetst door middel van integrale projecten, waaronder stages en de afstudeeropdracht. De vereiste theoretische kennis en praktische vaardigheden worden per vak op leerdoelniveau getoetst.

De opleiding maakt gebruik van verschillende toetsvormen. Traditionele, schriftelijke tentamens worden ingezet voor het toetsen van kennis en inzicht voor toepassing in de praktijk. Vaardigheden worden getoetst in (mondelinge) individuele

praktijkopdrachten, groepsopdrachten, taalassessments, vaardighedenassessments en stages. Middels individuele toetsing en de schriftelijke tentamens wil de opleiding meeliftgedrag minimaliseren. De opleiding hanteert daar waar mogelijk het meer-ogen-principe bij beoordeling. De tentamentrainingen zijn, zo bleek tijdens de visitatie, extra curriculaire en kunnen door studenten online of in een les op de hogeschool gevolgd worden.

De hogeschool hanteert bij toetsconstructie het zes-ogen-principe. Bij het ontwikkelen van elke toets zijn twee docenten betrokken: een constructeur en een vaststeller. De constructeur stelt aan de hand van het toetsplan, de leerdoelen en de tentameninformatie een toetsmatrijs, de toets en een concept antwoordmodel op. De vaststeller controleert of de toets valide, betrouwbaar en transparant is en of de toets inhoudelijk en qua niveau aansluit bij het competentiemodel. Daarna voert een onderwijskundige een extra controle uit op de kwaliteit van de toets. Bij al deze controles worden checklists gebruikt.

Docenten worden getraind op toetsbeoordeling en maken gebruik van de vastgestelde antwoordmodellen en cesuur voor schriftelijke tentamens en vastgestelde beoordelingskaders voor praktijkopdrachten. Bij mondelinge opdrachten en vaardighedenassessments vindt beoordeling plaats door twee beoordelaars.

Tentamenresultaten worden hogeschool breed geanalyseerd, voordat de cijfers voor schriftelijke tentamens door de examencommissie worden vastgesteld. Bij bepaalde afwijkingen worden de tentamens herbeoordeeld. Afhankelijk van de uitkomsten, worden de oorspronkelijk toegekende cijfers aangepast. De docent die de herbeoordeling heeft uitgevoerd, bespreekt de bevindingen met de eerste beoordelaar. Een beoordelaar die een verkeerde beoordeling heeft uitgevoerd, krijgt een gele kaart. Bij een volgende onjuiste beoordeling van hetzelfde tentamen krijgt de docent een rode kaart en dan mag hij het tentamen niet meer nakijken. De cijferresultaten worden per tentamenperiode besproken en geanalyseerd tijdens de vakgroep overleggen. De slagingspercentages worden ook besproken in de examencommissie. Dit kan leiden tot aanpassingen in het curriculum, een vak of de toetsing.

De werkgroep Externe Legitimering, bestaande uit professionals (waaronder alumni), beoordeelt jaarlijks de kwaliteit van de toets materialen, waarbij in het bijzonder op de aansluiting van de toetsing op het beroepenveld wordt gelet.

Stages worden eveneens beoordeeld aan de hand van beoordelingskaders. Studenten krijgen tussentijds feedback van de begeleider van het stagebedrijf. De studietoetscoach beoordeelt het stageverslag en neemt daarin het oordeel van de begeleider van het stagebedrijf mee.

Tijdens de visitatie is opgemerkt dat de stage meerdere beoordelingsmomenten kent: voorafgaand, tijdens en aan het einde van de stage beoordeelt de student zich zelf, de stagecoach en werkplekbegeleider beoordelen de student halverwege en aan het einde van de stage. In het eerste jaar voeren studenten tijdens de stage een aantal opdrachten uit, in het tweede jaar is dat een onderzoek.

Bij het afstuderen geldt dat voorheen een externe lezer medebeoordelaar was van afstudeerprojecten. Om de kwaliteitsborging meer te internaliseren is de externe beoordelaar meer op afstand komen te staan. Afstudeerprojecten worden nu

jaarlijks steekproefsgewijs beoordeeld door twee verschillende externe bureaus.

Examencommissie

De hogeschool heeft één examencommissie voor al haar opleidingen. De examencommissie bestaat uit acht leden, vertegenwoordigers van de verschillende vestigingen en vakgebieden. De secretaris en voorzitter van de examencommissie vormen het secretariaat en zijn werkzaam bij de afdeling Onderwijs & Kwaliteit. Daarnaast is er een extern lid met een juridische achtergrond. De examencommissie komt vijf à zes keer per jaar bijeen.

Meerdere leden van de examencommissie zijn SKE-gecertificeerd. De examencommissie rapporteert jaarlijks aan het managementteam met een jaarverslag. Maandelijks wordt gerapporteerd over de verleende vrijstellingen en overige verzoeken.

De examencommissie stelt elk jaar het toetsplan van de opleiding vast en controleert of het toetsplan juist is ingevoerd in het systeem. Hiermee bepaalt de examencommissie of een student voldoet aan de voorwaarden voor het behalen van het diploma. Steekproefsgewijs worden diploma's en bijbehorende resultatenlijsten gecontroleerd. De examencommissie heeft het controleren van alle toetsmatrijzen, tentamens en beoordelingsmodellen gemandateerd aan afdeling Onderwijs & Kwaliteit. De examencommissie is betrokken bij de vormgeving van bijbehorende processen en de evaluatie. Steekproefsgewijs voert de examencommissie een jaarlijkse controle uit. De examencommissie stelt het vrijstellingsbeleid vast en beoordeelt de vrijstellingsaanvragen. En de examencommissie woont meerdere keren per jaar verdedigingen bij van afstudeerprojecten.

De toetscommissie, bestaande uit docenten, een onderwijskundige en leden van de examencommissie, beoordeelt steekproefsgewijs toetsen en rapporteert haar bevindingen aan de examencommissie.

Tijdens het gesprek met de examencommissie is duidelijk geworden dat naast de externe analyse van het eindniveau, het eindniveau ook cijfermatig geanalyseerd wordt. Daarnaast is opgemerkt dat inzake de oude cohorten er geen onderscheid gemaakt werd in verschillende niveaus waarop de eindkwalificaties beheerst dienden te worden. Voor deze cohorten gold het afstudeerverslag als afrondend werk waarin het eindniveau gerealiseerd werd. Het met een voldoende behalen van alle overige toetsen gold daarbij als slagingsvoorwaarde.

Inzake de balans tussen individuele en groepsopdrachten is opgemerkt dat groepsopdrachten altijd vergezeld gaan van individuele opdrachten of reflectie. Ook wordt door de kleinschaligheid van de opleiding meeliftgedrag van studenten snel zichtbaar. In dit kader wordt bijvoorbeeld in de Hotel Event week een systeem van peerreview door studenten geïmplementeerd. De hogeschool start binnenkort met het digitaliseren van het toetsproces.

Studenten worden via de digitale leeromgeving geïnformeerd over de toetsing per vak. Ook proeftentamens en online tentamentrainingen zijn daar beschikbaar. Studenten krijgen de gelegenheid het eigen gemaakte tentamen en gecorrigeerde werk in te zien. De student kan bovendien een gesprek met de docent aanvragen om het gemaakte werk te bespreken. Een student kan naar aanleiding van de inzage, schriftelijk en onderbouwd een second opinion op de beoordeling aanvragen. Elke toets kan twee keer herkanst worden.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing. Hogeschoolkaders zijn hierin leidend. Er worden effectieve maatregelen genomen om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing te borgen. Het gebruik van toetsmatrijzen, beoordelingsmodellen, het meer-ogen principe, de analyses en de controles van de toetscommissie en de afdeling Onderwijs & Kwaliteit dragen daar in belangrijke mate aan bij. De commissie heeft tijdens de visitatie een aantal toetsen beoordeeld en geconcludeerd dat deze van voldoende niveau zijn. De commissie constateert echter ook dat de opleiding relatief veel kleine toetsen kent gericht op reproductie van kennis en dat er minder aandacht is voor (zelf) reflectie in de toetsing.

De commissie stelt tevens vast dat de examencommissie zich een eigenstandig oordeel vormt over het eindniveau van de opleiding en haar taken op een proactieve manier uitvoert. De commissie vindt het positief dat de examencommissie nadenkt over de balans tussen holistisch en analytisch toetsen en zich bewust is van de beperkingen van de huidige meer analytische aanpak van toetsing. Zij geeft de examencommissie als suggestie mee ook te kijken naar ontwikkelingen op het gebied van integratief toetsen.

Op basis van bovenstaande concludeert de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Gerealiseerde leerresultaten

De commissie stelt vast dat de opleiding de beoogde leerresultaten realiseert. Dit wordt vastgesteld met het afstudeerverslag. Het afstudeerproces is degelijk en zorgvuldig opgezet en er zijn voldoende waarborgen voor het eindniveau. De commissie heeft vijftien afstudeerverslagen bestudeerd. In de afstudeerverslagen is de breedte van het vakgebied zichtbaar. In aan aantal afstudeerverslagen ontbrak de internationale component. De analyse van onderzoeksresultaten en argumentatie in de conclusies kunnen volgens de commissie aan kracht winnen. Het kritisch en reflecterend vermogen van studenten kan daarin versterkt worden. De gesprekken met alumni en werkveld hebben het oordeel van de commissie inzake het eindniveau bevestigd; studenten en alumni zijn in staat hun weg te vinden in het werkveld. De commissie ondersteunt de ontwikkeling van een portfolio en de verbreding van afstudeerprojecten naar beroepsproducten. Zij verwacht dat daarmee het brede karakter van de opleiding getoetst kan worden en dat afstudeerprojecten (nog) beter aan zullen sluiten bij de beroepspraktijk.

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

Bevindingen

Het eindniveau van de diverse leeruitkomsten wordt (vanaf studiejaar 2019 – 2020) getoetst met behulp van het portfolio. Voor de oudere cohorten geldt het afstudeerproject als eindwerk. Het portfolio omvat:

- de uitvoering en het verslag van de tweede stage;
- het verslag van en deelname aan het Project Student Company;
- het verslag van en deelname aan de Managementgame;
- het verslag van en deelname aan de Finance Week;
- het verslag van praktijkgericht onderzoek in de afstudeeropdracht.

Hiernaast stelt de student een keuzeverantwoording op voor de laatste 50 EC van de opleiding. Dit omvat de minor (20 EC) en het afstudeerproject (30 EC). De student toont in deze verantwoording dat zijn keuze gericht is op zijn toekomstplannen en bijdraagt aan het behalen van de leeruitkomsten.

Het individuele afstudeerproject wordt (in een periode van 20 weken) veelal in opdracht van een bedrijf of organisatie uitgevoerd. Het resulteert in

een beroepsproduct, bijvoorbeeld een adviesrapport, een ontwerp of echt eindproduct, dat dient als oplossing voor een concrete vraag. De tussentijdse producten worden van feedback voorzien door de afstudeercoach. Dit betreft het afstudeer voorstel, het literatuuronderzoek, de methodologie en het concept rapport beroepsproduct.

De eindversie van het beroepsproduct wordt beoordeeld door de begeleidende afstudeercoach, een afstudeer-examinator die niet betrokken is bij de begeleiding van de student en een docent Engels, die de Engelse samenvatting beoordeelt. Bij de beoordeling wordt gebruik gemaakt van een rubric. De hogeschool heeft acht afstudeer-examinatoren, die hogeschool breed worden ingezet.

De presentatie en verdediging van het afstudeerproject worden beoordeeld door de eigen afstudeercoach en een extra afstudeercoach van de betreffende vestiging, die nog niet eerder betrokken is geweest bij het afstudeerproject.

De bedrijfsbegeleider (opdrachtgever) geeft een advies aan de coaches, maar heeft geen stem in het eindoordeel. Wel verleent de bedrijfsbegeleider goedkeuring op de inhoud van het rapport van het afstudeerproject. De bedrijfsbegeleider is indien mogelijk bij de verdediging aanwezig.

Afstudeercoaches volgen een driedaagse training voordat zij beginnen als afstudeercoach, waarin onder ander wordt ingegaan op het beoordelen van het afstudeerproject.

Studenten worden middels de Handleiding Afstuderen geïnformeerd over de verschillende toegestane afstudeerprojecten, de eisen, verwachtingen en procedures.

In relatie tot de afstudeerprojecten zet de hogeschool in op een verbreding van de beroepsproducten en/of handelingen. Dit omvat bijvoorbeeld het ontwerp en de organisatie van een evenement of reis en het ontwerp en de implementatie van e-commerce gerelateerde activiteiten. Daarnaast wil de hogeschool de samen met branches uitgezette onderzoeklijnen verder door ontwikkelen voor de verbreding van de afstudeerprojecten.

Op basis van alumni-onderzoek en de hbo monitor stelt de hogeschool dat afgestudeerde IBM-studenten binnen twee jaar na afstuderen (assistent-)managementposities bekleden bij vooraanstaande bedrijven in binnen- en buitenland. Afgestudeerden kunnen lid worden van de alumnivereniging van de hogeschool. De vereniging biedt een netwerk voor alumni waarmee zij kennis delen en samenkomen. Daartoe organiseert de vereniging netwerkborrels, masterclasses en evenementen en worden vacatures en branche-informatie gedeeld.

Overwegingen

De commissie concludeert dat de opleiding een degelijk en zorgvuldig afstudeerproces heeft ingericht. Het eindniveau wordt vanaf cohort 2019 – 2020 bepaald met behulp van een portfolio waarin de tweede stage, drie projecten en de afstudeeropdracht zijn opgenomen. De commissie heeft daarvan nog geen resultaten kunnen zien. De commissie ondersteunt de ontwikkeling van een portfolio en de verbreding van afstudeerprojecten naar beroepsproducten. Zij verwacht dat daarmee het brede karakter van de opleiding

meer integratief getoetst kan worden en dat afstudeerprojecten (nog) beter aan zullen sluiten bij de beroepspraktijk.

Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau van de studenten, heeft de commissie voorafgaand aan de visitatie vijftien afstudeerverslagen (oude stijl) bestudeerd. Op basis daarvan concludeert de commissie dat afgestudeerden de beoogde leerresultaten en het gewenste eindniveau realiseren. De beoordeling die de commissie zou geven aan de afstudeerwerken komt in de regel overeen met de beoordeling van de opleiding. De commissie merkt op dat in de afstudeerverslagen de breedte van het vakgebied zichtbaar is. Bij een aantal afstudeerverslagen miste de commissie de internationale component.

Het is de commissie opgevallen dat de analyse van onderzoeksresultaten en argumentatie in de conclusies aan kracht kunnen winnen in de bestudeerde afstudeerverslagen. Het kritisch en reflecterend vermogen van studenten kan daarin versterkt worden. Ook kunnen de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen scherper geformuleerd worden. En is volgens de commissie de door de opleiding beoogde creativiteit en innovativiteit niet zichtbaar in de afstudeerverslagen.

Tijdens de visitatie heeft de commissie op verzoek een demonstratie gekregen van Onstage, het onlineprogramma waarin studenten feedback krijgen op de verschillende tussenproducten. Op basis daarvan stelt de commissie vast dat studenten op hun tussenproducten voldoende waardevolle feedback krijgen. Studenten krijgen echter geen geschreven feedback op de definitieve versie. De commissie raadt de opleiding aan hier wel in te voorzien.

Het eindniveau van de opleiding wordt bevestigd door de gevoerde gesprekken met studenten en alumni. Zij zijn volgens de commissie in staat hun eigen plek in het werkveld te vinden.

Op basis van bovenstaande concludeert de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

Naam panellid (incl. titulatuur)	Korte functiebeschrijving van de panelleden (1-3 zinnen)
dr. M.S. Leloux	Directeur IXA aan de UvA/HvA en programmaleider van IXA Next
dr. G. Geitz	Directeur R&D Onderwijs en Onderzoek en Lector bij NHL Stenden Hogeschool
C.F. (Tineke) Ras Marees	Eigenaar advies- en communicatiebureau TRM, Bureau voor Toerisme, Recreatie en Management en programmaleider LOI Tourism Management.
Benno de Voogt, MSc, RA	Registeraccountant en senior manager bij Deloitte Nederland
Joris Hahn BSc	Joris Hahn studeert de Master Spatial Transport & Environmental Economics aan de UvA

De commissie werd bijgestaan door Titia Busing, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

Alle commissieleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld, ondertekend en deze zijn ingeleverd bij NVAO.

Bijlage 2 Programma visitatie

Dag 0: maandag 10 februari 2020

Tijd	
16.30 – 17.00	Aankomst panel in hotel en check-in
17.00 – 20.00	Vorbereiding visitatie door panel in zaal: Boardroom Violet
20.00 – 21.30	Diner in hotel

Dag 1: dinsdag 11 februari 2020 – vestiging Amsterdam, Tempelhofstraat 5, Amsterdam

Tijd		Onderwerp visitatie	Groep
08.15 – 08.30	Lopend naar Tio-vestiging. Het panel wordt door een Tio-medewerker opgehaald in het hotel.		
08.30 – 08.45	Aankomst panel		
08.45 – 09.00	Presentatie IBM		
09.00 – 10.00		Generiek Kennismaking: de Tio-formule	Management
10.00 – 10.45		Generiek Internationalisering en stagebeleid	Verantwoordelijken Internationalisering en stagecoördinatoren
10.45 – 11.00	pauze		
11.45 – 13.00		IBM Programma-oriëntatie, -inhoud en vormgeving	Hoofd Onderwijs, opleidingscoördinator en vakcoördinatoren
13.00 – 13.45	Lunch		
13.45 – 14.15	Rondleiding		
14.00 – 15.00		IBM Showcase presentatie en gesprek met studenten	Studenten
15.00 – 16.00		IBM Werkveld en alumni	Leden werkveldadviescommissie en alumni
16.00 – 17.30	intern overleg / document-bestudering + inloopspreekuur		

Dag 2: woensdag 12 februari 2020 – Vestiging Utrecht, Oudenoord 2, Utrecht

Tijd		Onderwerp	Groep
08.15 – 08.30	Lopen naar Tio-vestiging. Het panel wordt door een Tio-medewerker opgehaald in het hotel.		
08.30 – 08.45	Aankomst visitatiepanel		
08.45 – 09.00	Presentatie ITM		
09.00 – 09.45		Generiek Onderzoek	Vakcoördinator onderzoek, lector en afstudeercoaches
09.45 – 10.30		Generiek	Docenten IBM en ITM

		Uitvoering onderwijs	
10.30 – 10.45	Pauze		
10.45 – 11.15		Generiek Kwaliteitszorg	Manager kwaliteit, Informatiemanager en Manager P&O
11.15 – 11.45		Generiek Examinering	Examencommissie
11.45 – 12.45		ITM Programma-oriëntatie, - inhoud en vormgeving	Hoofd Onderwijs, opleidingscoördinator en vakcoördinatoren
12.45 – 13.30	Pauze		
13.30 – 14.00	Rondleiding		
14.00 – 15.00		ITM Showcase en gesprek met studenten	Studenten
15.00 – 16.00		ITM Werkveld en alumni	Leden werkveldadviescommissie en alumni
16.00 – 17.00	Aanvullend onderzoek, formuleren conclusies		
17.00 – 17.30	Terugkoppeling resultaten en afsluiting		

Bijlage 3 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie
- Strategisch plan
- Meerjarenplan per afdeling
- Afdelingsplan 2019-2020 per afdeling/vestiging
- Maandrapportage stafafdeling Onderwijs & Kwaliteit: een voorbeeld
- Jaarkalender managementteam
- Jaarkalender kwaliteitszorg 2019-2020
- Onderwijsjaarverslag HBO 2018-2019 (concept)
- Verslag van Werkzaamheden HBO 2017-2018
- Kentallen beoordelingen vestigingen en stafafdelingen 2018-2019
- Overzicht vakscores 2018-2019
- Key Performance Indicators vakgroepen
- Benchmark docenten op vakniveau – een voorbeeld
- Notulen Studentvertegenwoordigersoverleg 2019-2020 – alle vestigingen
- Notulen Opleidingscommissie 2018- 2019
- Werkveldadviescommissie, statuut en presentaties bespreekpunten 2018-2019 en 2019-2020
- Alumniraad, statuut en notulen 2018-2019
- Raad van Onderwijs Advies (ROA), statuut en notulen 2018-2019
- International Advisory Board, statuut
- Beleidshandboek Kwaliteit
- Handboek Maatwerk
- Rapport Staat van Instelling mbo 2016
- ISO-rapportage Lloyd's Register 2018
- ISO-rapportage Lloyd's Register 2019
- Alumni LinkedIn onderzoek
- Keuzegids HBO 2018 en 2019 (losse documenten)
- HBO Monitor
- Werkveld Imagomonitor
- hbo studiegids 1920
- hbo studiegids 2021
- Onderwijs- en Examenregeling 2019-2020
- Landelijk opleidingsprofielen ITM en IBM
- Competentieborgingstabellen
- Vestigingsgids Amsterdam 2019-2020
- Vestigingsgids Utrecht 2019-2020
- Handleiding Stage hbo
- Handleiding Afstuderen + operationaliseringskader beoordelen
- Visie Internationalisering
- Beleidskader Internationalisering
- Manual minor study abroad
- Procedure & werkwijze minor study abroad: Inbound en outbound
- Overzicht partnerscholen Tio

- Checklist nieuwe partnerscholen
- Rapportage mobiliteit studenten
- Erasmus+ Projecten
- Handboek Examinering
- Meerjarenplan Examencommissie
- Jaarverslag Examencommissie 2017-2018 en 2018-2019
- Werkinstructie + voorbeeld analyse herbeoordeling tentamens
- Overzicht toetsbelasting ITM en IBM
- Statuut Toetscommissie
- Statuut Werkgroep Externe legitimering
- Tentamenjaarplanning 2019-2020
- Huishoudelijk Reglement
- Overzicht docententeam
- Competentieprofiel docenten per vak
- Tio Academy Opleidingsgids 2019-2020
- Sjabloon docentbeoordeling
- Sjabloon studiecoach-beoordeling
- Lesobservatieformulier + monitor overzicht: voorbeeld
- Een selectie van gemaakte toetsen
- Vijftien eindwerken