

Hbo-master Agribusiness  
Development  
Christelijke Agrarische  
Hogeschool Dronten

24 juni 2011

NVAO Toets Nieuwe Opleiding

Paneladvies

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Samenvattend advies</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding en verantwoording</b>	<b>5</b>
	2.1 Werkwijze panel	5
	2.2 Opbouw paneladvies	5
<b>3</b>	<b>Beschrijving van de opleiding</b>	<b>7</b>
	3.1 Algemeen	7
	3.2 Profiel instelling	7
	3.3 Profiel opleiding	7
<b>4</b>	<b>Beoordeling per onderwerp</b>	<b>9</b>
	4.1 Doelstellingen opleiding	9
	4.2 Programma	14
	4.3 Inzet van personeel	24
	4.4 Voorzieningen	28
	4.5 Interne kwaliteitszorg	30
	4.6 Conditie voor continuïteit	32
<b>5</b>	<b>Overzicht advies</b>	<b>35</b>
	<b>Bijlage 1: Samenstelling panel</b>	<b>36</b>
	<b>Bijlage 2: Programma locatiebezoek</b>	<b>37</b>
	<b>Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten</b>	<b>38</b>
	<b>Bijlage 4: Lijst met afkortingen</b>	<b>39</b>

## 1 Samenvattend advies

De nieuwe Engelstalige hbo-opleiding Master Agribusiness Development (MAD, 1 jaar, voltijd) van de Christelijke Agrarische Hogeschool (CAH) Dronten is vanaf september 2010 met een pilot van drie studenten van start gegaan. De belangrijkste doelgroep van de opleiding bestaat uit (inter)nationale bachelors die doorstromen vanuit agrarische opleidingen of al werkzaam zijn in de agrifood sector. In de master wordt volgens de CAH kennis van internationaal opereren, vaardigheden op het gebied van multidisciplinaire samenwerking en complexe problemen op het gebied van bedrijfskunde/ondernemerschap en landbouw aangeboden. Hierdoor moeten ondernemende en leidinggevende functies in het (multinationale) bedrijfs- of bestuursleven voor afgestudeerden bereikbaar worden. De onderwijskundige visie van de CAH is gebaseerd op een constructivistisch perspectief en competentiegericht onderwijs. Het didactisch concept is vooral gebaseerd op het 'werkend leren en lerend werken'.

Voor de eindkwalificaties maakt de master gebruik van de tien competenties die de CAH voor alle opleidingen hanteert en die met behulp van 11 niveau-indicatoren zijn uitgewerkt op masterniveau. Het werkveld heeft positief gereageerd op de master en bovendien bijgedragen tot een opleidingsspecifieke invulling. Het verschil in werk- en denkniveau met de bacheloropleidingen wordt volgens het panel vooral bereikt door de grotere complexiteit van de context waarin de student de competenties moet aantonen en de innovatieve en strategische elementen van de opleiding. De beoogde eindkwalificaties voldoen in hun algemeenheid goed, met name voor de domeinen ondernemerschap en business development. Het panel is echter van mening dat de domeinen agribusiness en food (nog) beter kunnen worden beschreven en uitgewerkt.

Het panel is goed te spreken over het programma. Gedurende de opleiding doorloopt de student vier fasen/rollen met een oplopende moeilijkheidsgraad en werkt daarbij vanaf het begin aan een Business Development opdracht, die als een 'rode draad' door het jaar loopt. De studie wordt afgesloten met het schrijven van een thesis waarin de student blijkt moet geven dat alle competenties op masterniveau beheerst worden. Mede door deze opzet ontstaat een duidelijke structuur en een goede inhoudelijke samenhang. De studielast is hierbij evenwichtig over het programma gespreid en wordt weliswaar door zowel de opleiding als de studenten als behoorlijk zwaar gekarakteriseerd, maar eveneens als 'goed te doen'.

Een van de meest opvallende aspecten van de opleiding is het grote gewicht en de zware invulling die aan het leren op de werkplek wordt gegeven. Een groot deel van de studietijd wordt bij zogenaamde 'Masterbedrijven' in de agrifoodsector doorgebracht die een echte en diverse *leeromgeving* moeten bieden, zodat door middel van individuele bedrijfsopdrachten in de beroepspraktijk de noodzakelijke diepgang en expertise kan worden bereikt. Het flankerende onderwijs met theorie en vaardigheidstrainingen wordt in acht lesweken gegeven, verspreid over het jaar. Daarnaast zijn er tussendoor bijeenkomsten voor intervisie en overleg. Het panel heeft waardering voor deze aanpak waardoor goede relaties tussen theorie en praktijksituaties kunnen worden gelegd. Kennis, vaardigheden en beroepsproducten worden daarbij doorlopend getoetst met behulp van onder meer het portfolio, examens, assessments, de werkcolleges en bijdragen tijdens de Community of Practice. Lessen, docenten en praktijk worden systematisch geëvalueerd en indien nodig worden direct verbeteracties ondernomen.

Het panel is van mening dat de CAH de intake en selectieprocedure op een goede wijze heeft georganiseerd. Er is sprake van een zorgvuldige beoordeling van vooropleiding,

referenties, motivatie en interviews. Het werkveld signaleerde echter een punt van aandacht met betrekking tot de communicatieve vaardigheden. Studenten moeten direct kunnen functioneren in een multidisciplinaire en internationale werkomgeving. Men mag daarom niet 'verlegen' zijn en men moet initiatief kunnen tonen en vragen durven stellen. De opleiding zou er dan ook volgens het panel goed aan doen dit aspect in de selectieprocedure zwaarder te laten wegen.

De beschikbare documentatie en de gesprekken tijdens de site visit hebben het panel overtuigd dat de master AD over een docentencorps beschikt dat kwantitatief voldoet en tevens goed gekwalificeerd is. Er is sprake van een goede coördinatie, eenheid en coherentie. De vakdocenten moeten samen met de coaches en gastdocenten een gedegen verbinding kunnen leggen tussen opleiding en beroepspraktijk en daarbij het masterniveau weten te realiseren.

Het panel heeft de bestaande accommodatie toereikend bevonden om het beoogde programma te realiseren, zeker aangezien het verwachte aantal studenten relatief klein zal zijn (maximaal 15) en de tijd die ze op de CAH zelf zullen besteden beperkt. Het panel is enthousiast over de goede webbased faciliteiten die studenten overal en op elk moment de gelegenheid bieden met elkaar, de CAH en de coaches te communiceren. Juist voor deze doelgroep die een groot deel van de tijd niet op de CAH, maar bij de masterbedrijven of thuis aan hun opdrachten werkt, zijn goede communicatie- en informatievoorzieningen uiterst belangrijk. Het panel oordeelt eveneens positief over de inzet, zorgvuldigheid en personele capaciteit voor studiebegeleiding.

De kwaliteitszorg van de opleiding valt onder het integrale kwaliteitszorgsysteem van CAH. Het panel is van mening dat hiermee een adequaat systeem van interne kwaliteitszorg aanwezig is. Op opleidingsniveau wordt nog verder gewerkt aan een meer specifiekere invulling voor de master AD. Bij deze interne kwaliteitszorg worden alle relevante partijen actief en op een gestructureerde wijze betrokken.

Het management heeft aangegeven dat bij een eventueel verliesgevend tweede of derde jaar en minder dan 12 studenten de opleiding toch zal doorgaan vanwege het grote belang dat men hecht aan de ontwikkeling van dit soort masters voor de CAH. Het panel heeft hierbij kunnen vaststellen dat de instelling over voldoende financiële middelen beschikt om de continuïteit van de opleiding te kunnen garanderen.

Samenvattend adviseert het panel de NVAO om positief te besluiten ten aanzien van de kwaliteit van de nieuwe opleiding Master Agribusiness Development van de Christelijke Agrarische Hogeschool Dronten.

Den Haag, 21 juni 2011

Namens het panel ter beoordeling van de toets nieuwe opleiding Master Agribusiness Development van de Christelijke Agrarische Hogeschool Dronten,

prof. dr. ir. W.E. During  
(voorzitter)

drs. H.J.M.M. Tubbing  
(secretaris)

## 2 Inleiding en verantwoording

### 2.1 Werkwijze panel

Namens het bestuur van de Christelijke Agrarische Hogeschool Dronten is op 15 februari 2011 bij de NVAO een aanvraag ingediend voor een toets nieuwe opleiding ten behoeve van een nieuwe hbo-master Agribusiness Development. In het kader van die accreditatie is documentatie bestudeerd en werden verschillende gesprekken met de aanvrager gevoerd.

Het dagelijks bestuur van de NVAO heeft naar aanleiding van deze aanvraag een panel van deskundigen ingesteld. Dit beoordelingspanel heeft als taak advies uit te brengen over de kwaliteit en het niveau van de beoogde nieuwe opleiding en weerspiegelt volgens de NVAO de vereiste deskundigheid in het vakgebied, het werkveld, onderwijskunde/didactiek en de praktijk en uitvoering van audits. Het panel volgt hierbij de criteria van het Toetsingskader nieuwe opleidingen hoger onderwijs van de NVAO van 14 februari 2003 (hierna toetsingskader genoemd). De samenstelling van het panel en een opgaaf van de relevante kwalificaties van de afzonderlijke leden ervan is terug te vinden in bijlage 1 bij dit advies.

Na het bestuderen van het door de CAH aangeleverde Nederlandstalige aanvraagdossier heeft het panel op 20 april 2011 een eerste bespreking gehouden. Daarin hebben de panelleden hun voorlopige bevindingen en oordelen uitgewisseld en aan elkaar getoetst. Naar aanleiding van deze uitwisseling heeft het panel de opleiding via e-mail om enige aanvullende informatie verzocht, die voorafgaand aan de site visit door het panel is bestudeerd.

Op 24 mei heeft het panel een site visit afgelegd op de campus van de hogeschool, waarbij is gesproken met delegaties van het management, de docenten, de coaches, pilotstudenten en het werkveld.

Na afloop van de gesprekken tijdens de site visit en op grond van alle informatie en documentatie heeft het panel de conclusies geformuleerd aan de hand van het toetsingskader. Per facet is een positief (voldoende) of negatief (onvoldoende) oordeel gegeven. Op basis van de oordelen per facet zijn de bijbehorende onderwerpen met voldoende of onvoldoende beoordeeld. Het panel heeft deze conclusies in volledige onafhankelijkheid kunnen vormen, waarna de secretaris een conceptrapport heeft opgesteld. De panelleden hebben dit conceptrapport beoordeeld en van commentaar voorzien. Hierna is een definitieve versie van het rapport opgesteld en ter verdere besluitvorming ter beschikking gesteld aan het bestuur van de NVAO.

### 2.2 Opbouw paneladvies

Het eerste hoofdstuk van dit advies bevat een samenvatting. Hoofdstuk 2 vormt de inleiding tot en de verantwoording van dit advies. Het derde hoofdstuk beschrijft in hoofdlijnen de Master Agribusiness Development (MAD), de positie van de opleiding binnen de instelling en binnen het Nederlandse hoger onderwijsbestel. In het vierde hoofdstuk presenteert het panel zijn bevindingen en overwegingen. Bij elk van de zes onderwerpen worden de in het

toetsingskader voorgeschreven facetten besproken en geeft het panel zijn bevindingen, zijn overwegingen en zijn oordeel.

De *bevindingen* geven de feiten weer zoals het panel die heeft kunnen vaststellen op basis van het aanvraagdossier, de gegeven toelichtingen en de aanvullende informatie, alsmede de indrukken die zijn opgedaan tijdens het locatiebezoek.

De *overwegingen* geven de subjectieve evaluatie van de bevindingen weer en het gewicht dat het panel daaraan toekent. Het zijn deze overwegingen waarop het oordeel van het panel is gegrond.

Het panel besluit zijn advies in hoofdstuk 5 met een overzicht van de oordelen bij elk facet en elk onderwerp overzichtelijk bijeengebracht in tabelvorm.

Aan het advies is een aantal bijlagen toegevoegd.

## 3 Beschrijving van de opleiding

### 3.1 Algemeen

Land	Nederland
Instelling	Christelijke Agrarische Hogeschool Dronten
Opleiding	Agribusiness Development
Niveau	master (postinitieel)
Oriëntatie	hbo
Graad	Master Agribusiness Development
Locatie(s)	Dronten
Variant	voltijd
Sector	Landbouw en natuurlijke omgeving

### 3.2 Profiel instelling

De Christelijke Agrarische Hogeschool (hierna: CAH), een hogeschool met 1400 studenten en vestigingen in Dronten en Almere, biedt vijf voltijdse Nederlandstalige hbo-bacheloropleidingen aan in de agrarische sector: Dier- en Veehouderij, Tuinbouw en Akkerbouw, Plattelandsvernieuwing, toegepaste Biologie en Bedrijfskunde en Agribusiness. Een groot deel van de opleidingen wordt ook internationaal aangeboden. Naast HBO-bacheloropleidingen biedt de CAH Associate Degrees, cursussen en trainingen aan (aanvraagdossier pag. 3).

De CAH werd vanuit een onderwijsinstelling een kennisinstelling en ontwikkelt zich nu richting een betekenisinstelling. Hierbij baseert men zich op de visie van de 'Economy of life': een duurzame voedselvoorziening, zingeving en leefomgeving. Het Triple Life Concept staat eveneens centraal: levensdoelen, levensbehoefte en leefomgeving (aanvraagdossier pag. 3-4). Het didactisch concept dat gehanteerd wordt, is gebaseerd op het competentiegericht leren met 10 centrale competenties die voor alle opleidingen gelden (zie profiel opleiding hieronder).

Aangezien ondernemerschap een belangrijk sleutelbegrip vormt binnen de CAH kunnen alle studenten een minor hierin volgen.

### 3.3 Profiel opleiding

De CAH Dronten heeft de masteropleiding Agribusiness Development ontwikkeld met het oog op verdere verdieping van een aantal aspecten die al in haar bacheloropleidingen aan de orde zijn, met name internationale oriëntatie en ondernemerschap. In 2010 is een pilot van deze master gestart met drie studenten. Het bestaansrecht van een masteropleiding in de agrifoodsector wordt vanuit verschillende perspectieven beargumenteerd (aanvraagdossier pag. 4-5). Zo blijkt er in het werkveld behoefte te bestaan aan breed opgeleide en internationaal georiënteerde masters, die het Nederlandse ondernemerschap binnen de sector verder kunnen exploiteren in het buitenland en/of grote internationale ondernemingen binnen de sector weten op te zetten en te ontwikkelen. Daarnaast past de master in het beleid van de ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie om ondernemerschap te stimuleren. Voor de ontwikkeling wordt tevens samengewerkt in het

Dutch Agrifood Network of Entrepreneurship een samenwerkingsverband van Wageningen Universiteit en hogescholen (aanvraagdossier pag. 6-7).

Sinds 2010 heeft de CAH een lector Ondernemerschap en Samenleving afkomstig van het Landbouw Economisch Instituut (LEI) te Wageningen. Het Lectoraat richt zich op de versterking van de onderzoeksvaardigheden binnen de CAH en heeft als thema's: ondernemerschap, duurzaamheid en risicomangement. Daarnaast zal het een belangrijke rol spelen bij de verder ontwikkeling en implementeren van de master Agribusiness Development (aanvraagdossier pag. 6).

Om het onderscheid tussen masterniveau en bachelorniveau duidelijk te maken, verwijst de CAH naar twee soorten ondernemerschap: *occupational* en *behavioral*. Het eerste type ondernemer is in staat om zelfstandig en op eigen risico een bedrijf te runnen. Op dit soort ondernemerschap bereiden de CAH-bacheloropleidingen voor. Het tweede type verwijst naar ondernemend gedrag, zoals het aangrijpen van economische kansen. Dit is het type ondernemerschap waarop de masteropleiding voorbereidt (aanvraagdossier pag. 5).

De voorgestelde masteropleiding vertrekt expliciet vanuit de kennis en vaardigheden die instromers opgedaan hebben in een van de agrarische bachelors. Daarop wordt voortgebouwd met kennis van internationaal opereren, vaardigheden op het gebied van multidisciplinaire samenwerking en complexe problemen op het gebied van bedrijfskunde/ondernemerschap en landbouw. Beoogde functies voor afgestudeerden zijn ondernemende en leidinggevende posities in het (multinationale) bedrijfs- of bestuursleven (aanvraagdossier pag. 5-6).

De onderwijskundige visie van de opleiding is gebaseerd op een constructivistisch perspectief. In een competentiegerichte omgeving wordt actief en ondernemend leren vormgegeven (aanvraagdossier pag. 19).

#### *Nieuwe opleiding voor Nederland*

Als voltijd hbo-masteropleiding in de agrifoodsector is deze opleiding nieuw voor Nederland.

#### *Nieuwe opleiding voor de instelling*

De opleiding is nieuw voor de CAH.

#### *Studieomvang*

De belasting van het programma is 60 ECTS. Dit komt overeen met een volledig jaar.



## 4 Beoordeling per onderwerp

In dit hoofdstuk toetst het panel de aanvraag aan de hand van de zes onderwerpen en negentien facetten uit het toetsingskader. Per facet is telkens de letterlijke omschrijving ervan uit het toetsingskader overgenomen. Daarna volgen eveneens per facet een summier samenvatting van de informatie verstrekt door de instelling, en de overwegingen en het oordeel van het panel. Tot slot geeft het panel per onderwerp een samenvattend oordeel.

### 4.1 Doelstellingen opleiding

De CAH hanteert als eindkwalificaties tien thematische competenties die gelijk zijn voor alle opleidingen. De eerste acht competenties zijn geïnspireerd op landelijk vastgelegde competenties voor het landbouwonderwijs (KBB-SHL), de laatste twee dienen tot specifieke profilering van de CAH. Voor de opleiding MAD worden de tien CAH-brede competenties als volgt verder uitgewerkt: (aanvraagdossier pag. 9):

1. Leiding geven : anderen inspireren vanuit een eigen visie.
2. Samenwerken: bewust, open minded en respectvol netwerken in meerdere omgevingen.
3. Presenteren: kiezen voor dialoog en de discussie opzoeken.
4. Onderzoeken: vanuit eigen nieuwsgierigheid systematisch te werk gaan om complexe verbanden te onderzoeken.
5. Innoveren: out of the box ontwerpen om dingen beter te doen.
6. Organiseren: aansturen en faciliteren
7. Zelfsturen: eigen langetermijnkeuzes maken op basis van een brede oriëntatie.
8. Ondernemen: verantwoord risico's durven nemen.
9. Duurzaam handelen: in dilemma's en onzekere situaties verantwoorde keuzes maken en de effecten van het handelen doorzien.
10. Globaliseren: de wereld zien als context.

Deze competenties zijn uitgewerkt op masterniveau (aanvraagdossier pag. 10-14 en bijlage 3 van dat dossier) met behulp van 11 niveau-indicatoren:

1. Rollen.
2. Verantwoordelijkheid.
3. Onafhankelijkheid.
4. Publiek.
5. Tijdshorizon.
6. Werk/Taken.
7. Procedures.
8. Kennis en Inzicht.
9. Onzekerheden.
10. Verandering.
11. Scope.

De context en de portfolio-eisen worden beschreven in bijlage 4 van het aanvraagdossier.

#### 4.1.1 Domeinspecifieke eisen (facet 1.1)

*De beoogde eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij de eisen die door (buitenlandse) vakgenoten en de beroepspraktijk gesteld worden aan een opleiding in het betreffende domein (vakgebied/discipline en/of beroepspraktijk).*

##### *Bevindingen*

De opleiding heeft, aldus het aanvraagdossier, de eisen van de beroepspraktijk en vakgenoten geïntegreerd in de eigen invulling van de CAH-competenties. Door middel van interviews met 26 ondernemers is de behoefte aan en het beeld van een master Agribusiness Development gepeild, waaruit bleek dat er een gedegen draagvlak voor de opleiding bestond (aanvraagdossier pag. 9 en bijlage 7 van dat dossier).

Vanuit de opbrengst van deze interviews is een blauwdruk ontwikkeld voor de opleiding, waarbij vakgenoten van de Universiteit van Tilburg, Wageningen Universiteit en het STOAS betrokken zijn. Deze blauwdruk is vervolgens gepresenteerd aan Nederlandse ondernemers en aan nationale en internationale experts. Deze werkwijze heeft geleid tot een nadere invulling van de gehanteerde eindkwalificaties.

##### *Overwegingen*

Het panel merkte bij de bestudering van het aanvraagdossier op dat de eindkwalificaties weliswaar aanwezig zijn in het programma, maar nogal algemeen van aard zijn en weinig domeinspecifiek worden geformuleerd. Wat betreft het domein ondernemerschap en business development voldoen ze prima, maar formeel zijn ze onvoldoende uitgewerkt voor het domein *Agribusiness*. De opleiding maakt juist door de titel van de master en het programma duidelijk dat de focus op *Agribusiness* en 'Food' wordt gelegd. Deze begrippen komen echter bij de beschrijving van de competenties en de context nauwelijks voor. Het panel veronderstelde op grond van de documentatie dat de vertaling ervan kennelijk meer naar de geest moet worden opgevat. Waarschijnlijk is dit verband voor de CAH zo vanzelfsprekend, dat het in de uitwerking van de eindkwalificaties niet nodig wordt gevonden om er veel aandacht aan te besteden. Gelukkig kon dit aspect echter tijdens de visitatie alsnog op overtuigende wijze door de opleiding aan- en ingevuld worden. Met name werd gewezen op de strenge selectie bij de instroom, waarbij een vooropleiding in of affiniteit met *Agribusiness* een voorwaarde is om toegelaten te worden. De werkplek van de studenten tijdens de master moet daarbij eveneens een *Agribusiness*-karakter hebben en een sterke leeromgeving mogelijk maken. Het panel vond de argumentatie afdoend, maar wil hierbij toch de aanbeveling doen dit aspect ook in de beschrijving van de eindkwalificaties en het programma explicieter en specifiek te verwoorden.

Op basis van de bestudeerde documenten en de gesprekken tijdens de site visit is het panel dan ook van mening dat de CAH zich voldoende heeft georiënteerd op het domein *Agribusiness* van de opleiding. De interviews met Nederlandse ondernemers en de inbreng van (inter)nationale experts en vakgenoten uit relevante universitaire disciplines, het bedrijfsleven en de overheid hebben daarbij zorggedragen, dat de beoogde eindkwalificaties voldoende aansluiten bij de eisen die aan dit domein gesteld kunnen worden.

##### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 1.1 'Domeinspecifieke eisen' als voldoende.

#### 4.1.2 Master (facet 1.2)

*De beoogde eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij algemene, internationaal geaccepteerde beschrijvingen van de kwalificaties van een master.*

##### *Bevindingen*

De CAH heeft door middel van een tabel de eindkwalificaties (competenties) van de opleiding op masterniveau gekoppeld aan de Dublin descriptors (aanvraagdossier pag. 15-16 en bijlage 1 van dat dossier).

Dublin descriptor	CAH competenties
Kennis en inzicht	Onderzoeken en Innoveren
Toepassen Kennis en inzicht	Onderzoeken, Leiding geven, Samenwerken, Presenteren, Organiseren en Ondernemen
Oordeelsvorming	Duurzaam handelen, Organiseren, Zelfsturen en Ondernemen
Communicatie	Presenteren, Leiding geven, Samenwerken en Globaliseren
Leervaardigheden	Zelfsturen, Leiding geven, Onderzoeken en Ondernemen

Daarnaast maakt de opleiding in bijlage 2 en 3 van het aanvraagdossier de niveaoverschillen tussen master en bachelor zichtbaar door de uitwerking van elk van de tien competenties voor beide niveaus naast elkaar te zetten. Volgens de aanvrager wordt daarmee een duidelijke verdieping en verbreding bereikt ten opzichte van de hbo-bachelorkwalificaties voor de groene sector.

Om het masterniveau te kunnen beoordelen maakt de opleiding gebruik van 11 niveau-indicatoren die de vereiste complexiteit van de context waarin de competenties moeten worden uitgevoerd beschrijven ( zie 4.1). Hierbij zijn onafhankelijkheid, innovatie, zelfverantwoordelijkheid, internationaal en risico kernwoorden van de opleiding (aanvraagdossier pag. 15).

In bijlage 4 van het aanvraagdossier worden de competentiecontext (het 'wat') en de portfolio-eisen beschreven (tijdstip eerste summatieve assessment en bewijsmateriaal).

##### *Overwegingen*

Het viel het panel op dat het masterniveau in het aanvraagdossier weinig specifiek en operationeel geformuleerd wordt (zie ook facet 1.1). Het niveaoverschil tussen een bachelor en een master, zoals uitgewerkt in bijlage 3 van het aanvraagdossier, wordt bijvoorbeeld als vaag en weinig overtuigend ervaren. Wat dat betreft geeft tabel 1.1 van het dossier een betere indicatie.

Het management merkte tijdens de site visit op dat naast het flankerende onderwijs de diepgang van de studie met name bereikt wordt tijdens de individuele bedrijfsopdrachten. Studenten moeten het "beleven in het bedrijf". Benadrukt werd dat het masterbedrijf geen traditionele *stageplek* moest zijn, maar een echte *leeromgeving* moest kunnen bieden (zie ook facet 1.1). Vaardigheden en houding zijn daarbij belangrijke elementen. De niveau-indicatoren zorgen voor een goede borging.

Het panel kreeg echter de indruk dat een aantal van de beoogde eindkwalificaties en groei-indicatoren meer een beeld schetsen van de toekomstige 'potentie' van een master, na een aantal jaren praktijkervaring, dan het daadwerkelijke niveau bij afstuderen. Zo gaf het management tijdens het locatiebezoek aan dat afgestudeerden een innovatief, conceptueel en strategisch werk- en denkniveau moeten hebben en in complexe situaties moeten kunnen functioneren. Het panel zet met name bij het strategische vermogen enige vraagtekens. Strategische *elementen* lijken echter haalbaar. Het werkveld merkte hierover eveneens tijdens de site visit op dat strategisch denken voor studenten erg lastig is en vaak te hoog gegrepen. Het vormt vaak wel een onderdeel van marketingachtige studies.

Het heeft het panel enige moeite gekost om uit de verschillende tabellen en bijlagen een goed beeld te krijgen van het niveau van de beoogde eindkwalificaties en de relatie ten opzichte van de Dublin descriptoren. De gesprekken tijdens de site visit hebben echter de nodige helderheid gebracht, waardoor het panel van oordeel is dat de beoogde eindkwalificaties van de opleiding voldoende aansluiten bij de internationaal geaccepteerde beschrijvingen van masterkwalificaties.

#### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 1.2 'Master' als voldoende.

#### **4.1.3 Oriëntatie hbo (facet 1.3)**

*De beoogde eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij de volgende beschrijvingen van een master in hbo:*

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

#### *Bevindingen*

De CAH heeft voor de kenmerken van het beroepsprofiel gebruik gemaakt van de input en feedback van experts zowel vanuit de onderzoekswereld als uit het bedrijfsleven (aanvraagdossier pag. 17 en bijlage 7 van dat dossier). Daarbij is gebleken dat er vraag is naar internationaal georiënteerde masters met kennis van de agrifoodsector. Deze masters moeten een creatieve ondernemende geest hebben, multidisciplinair kunnen functioneren en sterke bedrijfs- en/of bestuurskundige kwaliteiten bezitten. De breedte en de complexiteit van het werkveld weerspiegelt hierbij volgens het aanvraagdossier het masterniveau.

In het aanvraagdossier wordt benadrukt dat een dergelijke verbreding en toepassing niet voor elke hbo-bachelor in de groene sector is weggelegd. Uit de beoogde eindkwalificaties en de daarbij horende niveau-indicatoren blijkt dat een afgestudeerde master AD onafhankelijk moet kunnen denken en handelen. Hij/zij is bovendien in staat een duurzame visie op ondernemen overtuigend over te brengen. Daarbij moet een leidende rol vervuld kunnen worden bij de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van veranderingen en innovaties. Dit alles op basis van wetenschappelijk onderzoek en evidence based practice.

De CAH is in 2010 gestart met drie studenten in een pilot van de master AD. In een vroeg stadium is één ervan gestopt, maar met de twee 'blijvers' kon volgens het management en het aanvraagdossier belangrijk inzicht en ervaring worden opgedaan met betrekking tot de opleiding. Hieruit bleek onder meer dat de deelnemers laten zien dat de master het hun mogelijk maakt om in een bedrijf aan een complexe, op innovatie en bedrijfsontwikkeling gerichte opdracht te werken.

#### *Overwegingen*

Het panel kan instemmen met de oriëntatie hbo zoals geformuleerd in het aanvraagdossier en zoals blijkt uit de gesprekken met het werkveld en de verschillende vertegenwoordigers van de opleiding. Met name de zelfstandigheid en praktische gerichtheid van de opleiding zijn opvallende elementen. Er is een duidelijk verband tussen de beoogde eindkwalificaties en het relevante beroepenveld, waarmee voldaan wordt aan het eerste criterium van dit facet.

Tijdens de site visit werd eveneens duidelijker hoe de multidisciplinariteit ingevuld zou gaan worden. Het werkveld gaf aan dat studenten alle schakels van de keten moeten verkennen en zich niet mogen beperken tot slechts een onderdeel. Men moet zich vrij door een bedrijf kunnen bewegen om bij alle afdelingen kennis en inzicht op te doen en de cultuur te proeven. Het management benadrukte meermalen dat het niet een soort stage mag zijn met een beperkte opdracht. De Masterbedrijven moeten een brede leeromgeving bieden, waardoor de student contacten kan leggen met verschillende niveaus en disciplines en de praktijkopdrachten met hun reflecties succesvol kunnen worden uitgevoerd. Daarbij wordt eveneens kritisch gekeken naar de mogelijkheden van de student om onafhankelijk en zelfstandig te kunnen functioneren. De beoogde eindkwalificaties sluiten aan bij deze kenmerken van de opleiding, zodat ook aan het tweede criterium van dit facet wordt voldaan.

Samenvattend is het panel van oordeel dat de beoogde eindkwalificaties minstens voldoen aan de eisen die aan een hbo-master worden gesteld.

#### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 1.3 'Oriëntatie hbo' als voldoende.

#### **4.1.4 Samenvattend oordeel onderwerp 1 Doelstellingen opleiding**

De domeinspecifieke eisen, het masterniveau en de hbo-oriëntatie van de eindkwalificaties zijn door het panel als voldoende beoordeeld. Daarmee krijgt het onderwerp 1 'Doelstellingen' als geheel het oordeel 'voldoende'.

## 4.2 Programma

De opleiding start met een introductieweek in augustus: een Bootcamp in IJsland. Het programma voor de master Agribusiness Development kenmerkt zich door vier achtereenvolgende fasen/rollen, die overeenkomen met de fasen die een ondernemend persoon in een bedrijfscontext ook daadwerkelijk moet doorlopen. In het aanvraagdossier worden deze als volgt beschreven (pag. 21-22):

1. **Free mover** – Oriëntatie op de eigen persoonlijke ontwikkeling en de Master Company.
2. **Young potential** – definiëring van het ontwikkeltraject.
3. **Manager** – implementatie van het ontwikkeltraject.
4. **Researcher** – analyse en reflectie op het ontwikkeltraject en de persoonlijke ontwikkeling, transitie van onderzoek naar onderneming.

Elk van de vier aan een rol gerelateerde fasen wordt afgesloten met een portfolio, waarin studenten hun voortgang op het central assignment laten zien, en waarin ze aantonen over bepaalde competenties te beschikken.

Studenten brengen een groot deel van de studietijd buiten de CAH op de leerwerkplek van de Master Company door. De opleiding acht dit van essentieel belang vanwege de authentieke leersituaties en om de beroepspraktijk intensief bij de studie te betrekken.

Daarnaast wordt er gedurende acht weken flankerend onderwijs gegeven op de CAH: in elke fase twee weken achter elkaar. Hierbij ligt de nadruk op het verwerven van kennis en vaardigheden voor persoonlijke ontwikkeling en op de centrale door de student zelf gedefinieerde Business Development opdracht. De student leert een bedrijfs- en omgevingsanalyse te maken, en kan de aangeboden theorie, concepten en methodieken direct toepassen binnen de Master Company. Daarnaast wordt volgens het aanvraagdossier geleerd veranderingen te realiseren door draagvlak te creëren en een interventietraject uit te voeren. Gedurende de hele studie bevat het programma onderwijselementen gericht op literatuurstudie en het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek. Dit kunnen kleine opdrachten zijn zoals marktonderzoek en de analyse van bedrijfsdata, maar daar valt eveneens het afsluitende verdiepende onderzoek onder. De student mag zelf de opdracht hiervan definiëren zolang de scriptie (thesis) alle stadia van het onderzoeksproces, formulering van een goede probleemstelling en onderzoeksvraag tot en met de discussie van de resultaten en het trekken van de juiste conclusies, bevat (aanvraagdossier pag. 21).

Elke student moet tevens voor medestudenten (4-5) een Community of Practice (CoP) binnen de eigen Master Company organiseren en het verslag hiervan aan het portfolio toevoegen. Een CoP (4-5 studenten) dient om de kennis- en competentieontwikkeling te bevorderen door eigen leer- en werkplekervaringen met elkaar te delen via peer feedback en intervisie (aanvraagdossier pag. 21-22).

Het programma bevat ook het zogenaamde 'Competence Management Programme' (CMP), waarin studenten voortdurend vier fundamentele vragen dienen te beantwoorden (studiegids pag. 35-37):

1. Wie ben ik?
2. Wat kan ik al doen? (feedback)
3. Wat wil ik bereiken? (feedforward)
4. Wat moet ik doen om te bereiken wat ik wil bereiken?

De antwoorden op deze vragen dienen aan het begin van het programma en aan het eind van elke fase beschreven te worden in een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) met behulp van drie soorten documenten: actieplannen, reflectieverslagen en maandelijkse voortgangsverslagen. Het POP wordt weer opgenomen in het portfolio. Gedurende het jaar worden studenten begeleid door een CAH-mentor, een bedrijfscoach en een ervaren ondernemer als externe coach.

#### 4.2.1 Eisen hbo (facet 2.1)

Het beoogde programma sluit aan bij de volgende criteria voor het programma van een hbo-opleiding

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

##### *Bevindingen*

In het aanvraagdossier stelt de opleiding dat het onderwijs plaatsvindt 'in een krachtige leeromgeving waarin kenniscreatie centraal staat en waarin het werkveld een centrale rol speelt' (p. 19). Het management heeft tijdens de site visit aangegeven dat hierbij met name gebruik zal worden gemaakt van het eigen netwerk. Uitgaande van 10-15 studenten zullen dan ook evenzoveel geschikte leerwerkomgevingen gevonden moeten worden. Studenten mogen ook een eigen voorstel voor een bedrijf indienen. Alle werkplekken zullen echter moeten voldoen aan strikte criteria waaraan voorafgaand aan de studie moet worden voldaan.

Om aan de mogelijke vraag te kunnen voldoen heeft de CAH een speciaal wervingsteam ingesteld dat maandelijks evalueert. Tijdens de site visit kon het panel een lijst inzien met een 23-tal bedrijven. Met vier hiervan waren reeds goede ervaringen opgedaan, (binnenring). Zeven bedrijven omarmen het concept, maar zien nog geen mogelijkheden voor plaatsing of kunnen nog geen commitment afgeven (tweede ring). En 12 bedrijven bevinden zich in de zogenaamde pijplijn.

Aangezien studenten veel van hun tijd aan concrete opdrachten zullen besteden op de werkplek, in een zogenaamde 'authentieke leersituatie', komen studenten vanzelf in aanraking met actuele ontwikkelingen in het vakgebied. Ze zullen leren om te gaan met dilemma's, keuzes te maken en er verantwoordelijkheid voor te nemen. Er is tevens sprake van uitdaging, positionering en het ontwikkelen van een eigen identiteit (aanvraagdossier pag. 20). Daarnaast maken studenten in Communities of Practice (CoP) kennis met elkaars leerwerkplek en wisselen ze ervaringen uit.

Ook in het cursorische onderwijs op de CAH wordt studiemateriaal aan de beroepspraktijk ontleend, bijvoorbeeld door ervaringen op de leerwerkplek mee te nemen in de hoor- en werkcolleges. De actuele beroepspraktijk wordt tevens binnengebracht door geregeld ervaren ondernemers als gastsprekers uit te nodigen.

De vakliteratuur wordt ingezet voor kennisontwikkeling door de student. Van ieder thema - Free Mover, Young Potential, Manager en Researcher – worden competenties, leerdoelen, body of knowledge and skills, assessment criteria and format, vakliteratuur en studielast beschreven in de studiegids (pag. 13-20).

Voorafgaand aan de site visit verzocht het panel de opleiding om een specifiekere uitwerking van het cursorische programma op het niveau van modules/lessen. De CAH heeft daarop gereageerd door het rooster van de eerste vier weken van het programma op te sturen: de introductieweek op IJsland, de introductieweek op school en twee uitgewerkte lesweken van de Free Mover fase. Hieraan werd tevens een uitwerking van twee assignments van de eerste fase toegevoegd.

#### *Overwegingen*

Kennis en inzicht moeten met name worden verworven via het flankerende cursorische onderwijs. Maar de vraag die het panel zich hierbij voorafgaand aan het locatiebezoek stelde was: hoeveel en hoe goed is dat? Het panel is op grond van het extra opgestuurde lesrooster, de overige documentatie en de toelichting tijdens het locatiebezoek van mening, dat de kennisontwikkeling van studenten in zijn algemeenheid voldoende door de vakliteratuur en het geboden onderwijs geborgd wordt. De kernbegrippen 'Food' en 'Agribusiness' zouden echter ook in de beschrijving van het programma evidenter en frequenter terug kunnen komen (zie ook de uitleg en argumentatie hierover bij facet 1.1).

De opleiding beschikt daarbij met het Intranet van de CAH over goede faciliteiten, zodat studenten eveneens thuis en op de werkplek toegang zullen hebben tot databanken en de (inter)nationale vakliteratuur. Een pluspunt hierbij vindt het panel, dat studenten tevens gebruik kunnen maken van de mediatheken van een aantal gelieerde hogescholen en Wageningen Universiteit (zie facet 4.1 Voorzieningen).

De kennisontwikkeling wordt verder versterkt door middel van de opdrachten in de leerwerk omgeving, de verschillende beroepsrollen en –taken en de toegepaste onderzoeken. Hierdoor kan voortdurend uitwisseling en interactie plaatsvinden met de beroepspraktijk. Het werkveld gaf aan dat er duidelijk sprake is van een 'win-win' situatie. Het programma waarborgt via deze activiteiten dan ook volgens het panel eveneens voldoende de ontwikkeling van de noodzakelijke beroepsvaardigheden. Met betrekking tot het doen van onderzoek merkte het management op dat vanuit twee perspectieven gewerkt kan worden afhankelijk van welke plaats een bedrijf in de keten inneemt: in de buitenwereld (de markt) en/of in de binnenwereld (binnen het bedrijf zelf, bijvoorbeeld de logistiek). Het onderzoek moet altijd innovatief zijn, nieuwe concepten bevatten en een strategisch niveau bezitten (zie hierover echter ook de nuancerings van het panel bij facet 1.2).

Actuele ontwikkelingen kunnen continue worden ingebracht door de inzet van gastdocenten, de directe en voortdurende invloed van de werkplekken, de feedback die studenten elkaar geven tijdens de CoP's en de externe experts en werkveldvertegenwoordigers in de adviesraden. Theorie en praktijk worden hierdoor stevig aan elkaar gelinkt.



Naast bovenstaande positieve aspecten zijn bij dit facet ook enkele kanttekeningen en aandachtspunten op hun plaats.

Zo lijkt een onderwerp als financieel management er qua vakliteratuur nogal karig vanaf te komen. Docenten merkten hierover op dat het bachelorniveau wat dat betreft belangrijk is en dat er geen indicaties zijn dat kennis over onderwerpen zoals cash flow en solvabiliteit niet aanwezig is. Financiële aspecten komen in het programma van de master wel aan de orde, maar zullen mede naar aanleiding van opmerkingen van studenten in het komende studiejaar meer aandacht krijgen.

Met betrekking tot de laatste fase (onderzoeker) vraagt het panel zich af of de aangeboden vakliteratuur wel voldoende biedt om goed te kunnen reflecteren op de Business Development opdracht en de thesis, zodat die in een bredere (inter)nationale context geplaatst kunnen worden. Het panel is zich hierbij echter bewust van het probleem dat het programma ook niet te 'academisch' moet worden.

Ten laatste bestond er binnen het panel enige onzekerheid over de vraag of de Introduction to Statistics en de Quality research methods niet reeds in de eerste fase gegeven moeten worden. De opleiding gaf hierover tijdens de site visit aan dat in elke fase de noodzakelijke onderzoeksmethodiek om opdrachten met succes uit te kunnen voeren aan bod zal komen.

Samenvattend constateert het panel dat er weliswaar enkele aandachtspunten zijn bij dit facet, maar dat het totaal voldoende kwaliteit heeft om tot een positief oordeel te komen.

#### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 2.1 'Eisen hbo' als voldoende.

#### **4.2.2 Relatie tussen doelstelling en programma (facet 2.2)**

*Het beoogde programma, het didactisch concept, de werkvormen en de wijze van toetsing weerspiegelen de te bereiken eindkwalificaties van de opleiding.*

*De te bereiken eindkwalificaties zijn aantoonbaar vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het beoogde programma.*

#### *Bevindingen*

Als didactisch concept hanteert de opleiding een integraal model waarin vanuit een constructivistisch perspectief actief en ondernemend leren plaatsvindt in een competentiegerichte omgeving (aanvraagdossier pag. 19-20). De CAH definieert een competentie als het vermogen om specifieke kennis en vaardigheden te gebruiken met de juiste houding en ambitie om een professionele taak succesvol uit te voeren in een authentieke context (Studiehandleiding pag. 8, vertaald vanuit het Engels). Van studenten wordt verwacht dat ze initiatief nemen en binnen de Master Company op zoek gaan naar uitdagende zaken. Deze moeten vervolgens op creatieve, innovatieve en wetenschappelijke wijze in samenwerking met anderen onderzocht worden. De belangrijkste eindkwalificaties/competenties en leerdoelen van de vier fasen worden verduidelijkt in de studiehandleiding (pag. 13-20) en het aanvraagdossier (pag. 22).

De leersituaties moeten volgens het aanvraagdossier (pag. 24-25) voldoen aan vier 'master-eisen':

- **Complexiteit:** er moeten meerdere 'dimensies' aanwezig zijn.
- **Strategische oriëntatie:** plannen vertalen naar bedrijfsvoering en processen.
- **Systeemdenken:** modelmatig denken en link tussen theorie en praktijk.

- **Onvoorspelbaarheid:** grenzen zoeken en verleggen.

Daarbij worden als randvoorwaarden genoemd: communicatie, informatieverwerking, netwerken en coaching. In elke leersituatie voert de student opdrachten uit die op vier niveaus plaatsvinden:

- Het actieve handelingsgericht werken (het doen).
- Het reflecteren op ervaringen.
- Het doen van onderzoek n.a.v. ervaringen.
- Het reflecteren op het eigen functioneren.

Ook in de gekozen werkvormen nemen ondernemendheid, zelfstandig werken en daarop reflecteren een belangrijke plaats in. Zo werken studenten zelfstandig aan het central assignment (de Business Development opdracht op de leerwerkplek) en reflecteren ze op hun eigen leerproces middels het CMP-programma en de CoP (discussiëren en presenteren). De overige werkvormen betreffen met name hoor- en werkcolleges waarbij de authentieke (werk)situaties van de studenten het uitgangspunt vormen. Er zal veel aandacht zijn voor onderzoek en het verwerken van de gegevens (aanvraagdossier pag. 25 en bijlage 5 van dat dossier).

Naast de examenresultaten van het flankerend onderwijs wordt ook door middel van de **portfolio's** getoetst aan het einde van elke fase. De student moet hierbij zelf de bewijzen voor het actuele competentieniveau verzamelen en ordenen. De VRAAK-criteria moeten daarbij helpen (aanvraagdossier pag. 25-26):

- V = variatie (competenties in meerdere contexten)
- R = relevantie (aantoonbaar relevant voor 'Ondernemendheid')
- A = actualiteit (recent verworven en NU relevant)
- A = authenticiteit (materiaal is door student zelf gegenereerd)
- K = kwantiteit (meerdere bewijzen nodig voor objectieve beoordeling)

Het portfolio wordt summatief beoordeeld, via de niveau-indicatoren en de VRAAK-criteria, door de assessmentcommissie: de fasecoördinator en de twee docenten van het flankerende onderwijs. Door middel van feed-up, feed-back en feed-forward krijgt het formatieve assessment tevens een sterk ontwikkelingsgericht karakter. Het POP is eveneens een terugkerend onderdeel van de portfolio. Dat wordt echter formatief door de CAH-mentor beoordeeld om de zelfsturing en ontwikkeling van de student te bevorderen.

Aan het eind van de opleiding wordt het portfolio nogmaals summatief beoordeeld door de assessmentcommissie. Alle tien CAH-competenties worden hierdoor uiteindelijk tweemaal op masterniveau getoetst. Door de CAH-mentor, de bedrijfscoach en de externe coach worden daarbij interviews met de student gehouden (aanvraagdossier pag. 26) die tevens als input voor het portfolio dienen. De examencommissie besluit uiteindelijk op basis van de eindbeoordeling of de student slaagt.

#### *Overwegingen*

De relatie tussen de doelstellingen en het programma met betrekking tot het didactische concept, de werkvormen en het toetsen van kennis en inzicht worden volgens het panel voldoende in de documentatie beschreven en uitgewerkt en weerspiegelen aldus de te bereiken eindkwalificaties. Het didactisch concept sluit aan bij de visie en de leerdoelen worden daarbij in het aanvraagdossier duidelijk geformuleerd. De werkvormen bieden interactie en waarborgen een goede link tussen theorie en praktijk. Een en ander blijkt ook uit de gesprekken die het panel tijdens de site visit met het management, de docenten, coaches en studenten gevoerd heeft. Er wordt consequent met het competentiegerichte

onderwijs gewerkt waardoor voortdurend relaties tussen theorie en praktijksituaties kunnen worden gelegd. Kennis, vaardigheden en beroepsproducten worden doorlopend getoetst met behulp van de examens, assessments, de werkcolleges, de niveau-indicatoren, presentaties en bijdragen gedurende de CoP, discussies en reflectieverslagen. De lessen, docenten en praktijk worden daarbij systematisch geëvalueerd. Uit de pilot blijkt eveneens dat, indien nodig, direct verbeteracties en aanpassingen worden ondernomen.

Tijdens de site visit heeft het panel de vraag gesteld wat het gevolg is indien bepaalde onderdelen of competenties niet gehaald worden. Het management gaf hierop aan dat alle vakken die in de collegeweken gevolgd worden met een voldoende moeten worden afgerond. Een student krijgt hierna nog tweemaal een herkansing, maar mag wel ondertussen doorgaan met het programma. Indien bij de tweede herkansing ook een onvoldoende wordt gescoord is het "einde verhaal". Dit geldt eveneens voor de competenties. Alles wat in het portfolio zit moet uiteindelijk met een voldoende worden afgerond. De coaches hebben wat dat betreft een belangrijke ondersteunende rol. Bepaalde competenties, zoals bijvoorbeeld het presenteren, zullen daarbij sneller een masterniveau bereiken. Andere, zoals houding en innoveren gaan langzamer, maar moeten op het eind eveneens de vereiste 'mastercompetentie' bereiken.

Een andere vraag van het panel betrof de operationalisatie. Daarop antwoordde de opleiding dat 'vinkjes' zetten niet werkt bij deze onderwijsaanpak. Dat leidt slechts tot schijn duidelijkheid. Een master moet een lange termijn kunnen overzien, moet verantwoordelijkheid kunnen dragen en in complexe situaties kunnen werken. Het ontwikkelingspatroon moet gaandeweg vorm krijgen. Dit moet met name blijken tijdens de gesprekken met de mentor en uit de bewijsvoering van het portfolio. Mentoren krijgen dan ook een training in het beoordelen van competenties. De werkplekbegeleiders worden wel voortdurend betrokken in de diverse overleggen, maar beoordelen uiteindelijk niet. De pilot heeft daarbij aangetoond dat het concept 'werkt', het leidt tot inzicht en groei bij de studenten en de bedrijven reageren heel positief.

Het panel is van mening dat de opleiding er door middel van bijlage 4 van het dossier (Competenties in context and portfolio requirements) er inderdaad in is geslaagd om de competenties op een goede manier te vertalen en de assessments te verduidelijken. Een punt van aandacht betreft evenwel de hoeveelheid en diversiteit van de assessmentcriteria. Bij de fase Young Potential telde het panel maar liefst 23 criteria in de studiegids. Dat lijkt voor de beoordeling praktisch onwerkbaar en voor studenten niet goed te overzien. Studenten gaven dat ook met zoveel woorden tijdens de site visit aan. De opleiding zou er dan ook volgens het panel goed aan doen de assessmentcriteria terug te brengen tot een handzamer, operationeler en overzichtelijker systeem en de communicatie met studenten hierover te verbeteren.

Samenvattend is het panel van mening dat de CAH er in slaagt de relatie tussen de doelstellingen en het programma voldoende in te vullen.

#### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 2.2 'Relatie tussen doelstelling en programma' als voldoende.

#### 4.2.3 Samenhang programma (facet 2.3)

*Het beoogde programma is inhoudelijk samenhangend.*

##### *Bevindingen*

De samenhang van het programma wordt volgens het aanvraagdossier op drie manieren bereikt ( aanvraagdossier pag. 27).

1. **Horizontaal** via de tijdlijn. Een student doorloopt achtereenvolgens de vier fasen/rollen binnen de Master Company: analyseren van de bedrijfssituatie, distilleren van veranderingsperspectieven, ontwikkelen van een veranderplan en het implementeren van verandering.
2. **Verticaal** tussen de onderdelen per fase. Het flankerend onderwijs levert telkens de concepten, methoden en technieken voor de ondersteuning van de Business Development opdracht. Samen leveren ze de input voor het portfolio-assessment.
3. **Centrale competenties in elke fase.** Hierdoor werken studenten toe naar het eindniveau met een logische koppeling tussen competenties en fase/rol. Met aan het eind nogmaals een toetsing van alle competenties, zodat alle uiteindelijk tweemaal op masterniveau zijn getoetst.

##### *Overwegingen*

Het panel is van mening dat het beoogde programma met name door de opbouw in rollen en fasen en de rode draad van de Business Development -opdracht in zijn totaliteit voldoende samenhang biedt. Het concept om met in complexiteit oplopende rollen te werken is innovatief en past goed bij de werksituaties zoals die in de Agrifoodsector gevonden worden. De studenten gaven tijdens de site visit eveneens aan dat de structuur en opzet van het programma hen houvast bood en “het leven makkelijker maakte”.

Het panel vroeg zich daarbij in eerste instantie wel af hoe de samenhang binnen de modules precies gerealiseerd werd. Het extra aangeleverde lesrooster van het Bootcamp en de eerste weken van de Free Mover fase plus de uitleg tijdens de site visit maakten echter duidelijk, dat er ook binnen de fase sprake is van voldoende samenhang. De verschillende modules worden op het goede moment aangeboden. Docenten gaven tijdens de site visit aan dat er binnen elke fase voortdurend overleg is met de fasecoördinator om een goede samenhang van het programma te bewaken. De voortdurende begeleiding tijdens de werkfase in het masterbedrijf en de tussentijdse CoP's en CMP's tussen de contactweken, zullen daarbij ook zorgen dat de ‘rode draad’ vastgehouden wordt. Met wellicht nog een kleine kanttekening over de onderzoeksmethodologie die pas in de tweede fase aan bod komt, terwijl men in de eerste fase al een probleemstelling moet formuleren en een onderzoeksplan en –opzet moet opstarten.

Bij dit facet wil het panel eveneens opmerken dat de samenhang bij deze master extra zwaar weegt, aangezien studenten het grootste deel van hun opdrachten in het masterbedrijf moeten uitvoeren. Het lijkt voor deze studie vrij cruciaal om de samenhang dan ook aanhoudend te bewaken en deze tot een belangrijk aandachtspunt te maken van een (nog) in te stellen curriculumcommissie. Ondanks deze kanttekening is het panel ervan overtuigd dat de opleiding er met het beoogde programma nu reeds in slaagt om dit aspect van het programma voldoende te borgen.

##### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 2.3 ‘Samenhang programma’ als voldoende.

#### 4.2.4 Studielast (facet 2.4)

Het beoogde programma is studeerbaar doordat factoren die betrekking hebben op dat programma en die de studievoortgang belemmeren zoveel mogelijk worden weggenomen.

##### Bevindingen

De spreiding van de studielast over de verschillende fasen is in onderstaande tabel weergegeven (aanvraagdossier pag. 27).; tenzij anders vermeld wordt tijd uitgedrukt in uren.

					Total
Fase/Role	Free mover	Young potential	Manager	Researcher	
maanden	September en oktober	november t/m januari	februari t/m april	Mei t/m augustus	
Tijd	10 weken	13 weken	13 weken	16 weken	
Lessen	80	120	80	40	320
CoP	24	24	24	24	96
Leerwerkplek	120	160	200		480
Zelfstudie	80	100	100	20	300
CMP	40	16	16	24	96
Thesis/werkplek				400	400
<b>Total</b>	<b>344</b>	<b>420</b>	<b>420</b>	<b>508</b>	<b>1692</b>
EC	12	15	15	18	60

Zoals uit de tabel blijkt is de duur van de opleiding 12 maanden. De gemiddelde studielast is hierbij 40 uur per week. Gedurende de lesweken zal de studielast vanwege de zelfstudie boven dit gemiddelde uitstijgen.

In het examenreglement (bijlage 8 van het aanvraagdossier) staat aangegeven dat studenten die een onvoldoende krijgen op (onderdelen) van een portfolio, van de betreffende docent een herkansing ('remedial task') toegewezen krijgen. Een herkansing kan gegeven worden voor een examen, een opdracht en elk onderdeel van het portfolio. Per onderdeel krijgt een student maximaal twee herkansingen, met een deadline van drie maanden na het einde van de fase.

Teneinde de voortgang zoveel mogelijk te kunnen borgen wordt een driehoekscontract tussen de student, de CAH en het masterbedrijf afgesloten. Hierin wordt onder meer de verantwoordelijkheid van het bedrijf helder omschreven (aanvraagdossier pag. 28). Regelmatig contact met de werkplekbegeleiders, studenten en coaches tijdens de CoP's en andere momenten moet inzicht geven in de samenwerking en bijsturing indien nodig mogelijk maken. Daarnaast is er een communicatie-platform (beeld en spraak), waardoor student met elkaar en met docenten en coaches kunnen communiceren.

##### Overwegingen

Het panel is op grond van de aangeleverde informatie en documentatie van mening dat de studielast goed gespreid is over het studiejaar. De herkansingsregeling biedt daarbij voldoende mogelijkheden voor een adequate studievoortgang.

Vanwege het verlangde niveau en de beperkte contacttijd moeten er echter hoge eisen gesteld worden aan de instroom en de begeleiding via een studentvolgsysteem (zie ook facet 2.5 Instroom). Het management maakte tijdens de site visit duidelijk dat er zeer zorgvuldig gekeken wordt of een bedrijf wel kon voldoen aan een jaar lang effectief begeleiden en faciliteren van een student bij deze master. Een student mag een eigen Master Company aandragen en eigen opdrachten formuleren, maar de CAH bepaalt, onder meer met behulp van een strenge selectie en het driehoekscontract, of het ook daadwerkelijk haalbaar is.

Een andere onderwerp dat het panel bezig hield was de vraag of de clustering van lessen in twee lesweken per fase niet een te zware belasting oplevert voor de studenten. Het management gaf daarop tijdens de site visit aan dat er bewust voor gekozen is om versnippering te voorkomen. De CAH hanteert het systeem ook bij andere opleidingen en de ervaringen zijn goed. Docenten werken veel met interactief onderwijs en het helpt dat de studenten zeer gemotiveerd zijn. Studenten merkten hierover zelf op dat het weliswaar flink doorwerken was tijdens de twee studieweken en niet altijd even makkelijk, maar toch goed te doen.

#### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 2.4 'Studielast' als voldoende.

#### **4.2.5 Instroom (facet 2.5)**

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

#### *Bevindingen*

De CAH onderscheidt twee doelgroepen voor de opleiding MAD: net afgestudeerde bachelors en studenten die reeds werkzaam zijn. Alle kandidaten moeten een bachelor bedrijfskunde en agribusiness of daaraan gelijk te stellen vooropleiding met succes hebben voltooid of EVC-verklaringen bezitten (aanvraagdossier pag. 28).

Kandidaten moeten verder (aanvraagdossier pag. 29 en studiegids 57-59):

- Een motivatie–essay schrijven (inclusief sterke en zwakke punten).
- De Engelse taal beheersen.
- Over statistische vaardigheden beschikken.
- Aantonen dat er een geschikte Master Company is.
- Twee positieve referentiebrieven overhandigen.
- Zich een vol jaar kunnen vrijmaken.

Alle kandidaten ondergaan tenminste twee interviews. Het startinterview betreft de aard van de studie met details over inhoud en voorwaarden. In het tweede interview presenteert de kandidaat de werkzaamheden die hebben geleid tot het contract met het masterbedrijf. Dit is tevens de start van het portfolio. De interviews kunnen door middel van persoonlijk contact gehouden worden of via VOIP of Skype.

Alles wordt vastgelegd in een toelatingsdossier en op basis daarvan vindt een beoordeling plaats door de Assessmentcommissie. De Examencommissie besluit uiteindelijk over de toelating.

### *Overwegingen*

Een belangrijk punt van het panel met betrekking tot de instroom betrof de vooropleiding van studenten. De indruk bestond dat bedrijfskundige bachelors zonder een gedegen Agribusiness achtergrond eveneens konden worden toegelaten. Voorafgaand aan de site visit is dan ook de vraag gesteld welke bacheloropleidingen er precies in aanmerking kwamen. De CAH heeft daarop adequaat gereageerd met voorbeelden van geschikte HBO-opleidingen. Daaruit blijkt dat bedrijfskundige bachelors tenminste een affiniteit met Food & Agribusiness moeten hebben. De meegestuurde tekst van de website geeft dit eveneens aan: *Successful applicants for this master must have completed a Bachelor degree in agribusiness (business administration) or a similar bachelor degree.*

Tijdens de site visit merkte het management op dat er zeer kritisch gekeken wordt of kandidaten wel voldoende met agribusiness en food in hun vooropleiding in aanraking zijn gekomen. Er moet tevens voldoende statistische kennis aanwezig zijn. Ook daaraan worden bepaalde eisen gesteld en het niveau moet aangetoond worden door middel van diploma's of ander bewijsmateriaal. De opleiding heeft volgens het management een hoog ambitieniveau en studenten zullen niet worden toegelaten als de match niet klopt. Dat geldt eveneens voor het masterbedrijf. Tijdens het bootcamp op IJsland worden de studenten met behulp van een aantal werksituaties nog eens extra getest op voldoende motivatie, deskundigheid, en sociale vaardigheden. Dan kan in overleg met de toelatingscommissie alsnog besloten worden om niet door te gaan met te laag presterende kandidaten.

Met betrekking tot de twee verschillende doelgroepen - bachelors met en zonder werkervaring - vroeg het panel zich af of dat in de praktijk tot problemen zou leiden. Het management merkte daarover op dat de bachelors die gelijk doorstromen juist met deze master een jaar lang ervaring op kunnen doen in het bedrijfsleven. Studenten gaven tijdens de site visit eveneens aan het werken in een bedrijf binnen de Agrifoodsector als een van de sterke kanten van de opleiding te beschouwen. Het biedt de mogelijkheid om kennis te maken met allerlei aspecten van het bedrijf en in contact te komen met het core management. De kansen op de arbeidsmarkt bij een succesvolle afronding zullen volgens hen ook aanzienlijk beter zijn. De vertegenwoordigers van het werkveld benadrukten dat er weliswaar aandacht is voor de persoon bij de instroom, maar dat dat toch explicieter mag worden getoetst. Studenten moeten direct kunnen functioneren in een multidisciplinaire en internationale werkomgeving en moeten derhalve over goede communicatieve vaardigheden beschikken. "Men mag niet verlegen zijn en men moet initiatief kunnen tonen en vragen durven stellen".

Het panel is van mening dat de CAH de intake en selectieprocedure van geschikte kandidaten voor de master Agribusiness Development op een goede wijze heeft georganiseerd. Er is sprake van een zorgvuldige beoordeling van vooropleiding, referenties, motivatie en interviews. De opleiding zou er echter volgens het panel goed aan doen de communicatieve vaardigheden van kandidaten in de selectieprocedure zwaarder te toetsen.

### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 2.5 'Instroom' als voldoende.

#### **4.2.6 Duur (facet 2.6)**

*De opleiding voldoet aan formele eisen m.b.t. de omvang van het curriculum: hbo-master met minimaal 60 studiepunten.*

##### *Bevindingen*

Het opleidingsprogramma omvat 60 ECTS, verspreid over 1 jaar. De opleiding omvat alle leeractiviteiten: leren op de werkplek inclusief opdrachten, lessen op de CAH, deelname aan de CoP's, zelfstudie, begeleiding en thesonderzoek (aanvraagdossier pag. 29).

##### *Overwegingen*

Met de voorgestelde 60 ECTS voldoet de opleiding aan de minimum vereiste voor een masteropleiding.

##### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 2.6 'Duur' als voldoende.

#### **4.2.7 Samenvattend oordeel onderwerp 2 Programma**

Het panel beoordeelt alle zes facetten van het onderwerp Programma als voldoende. Daarmee is het onderwerp Programma als geheel eveneens voldoende.

#### **4.3 Inzet van personeel**

De Master AD valt binnen de CAH door het internationale karakter onder de verantwoordelijkheid van de teammanager van het Department of International Studies and Consultancy (DISC) (aanvraagdossier pag. 31). Voor de opleiding is een kernteam samengesteld van 18 docenten. De fasecoördinatoren van dit team zijn eindverantwoordelijk voor hun fase, onderhouden het contact met de andere docenten en bewaken de inbreng en onderlinge afstemming (bijlage 6 van het aanvraagdossier: CV's Docententeam).

Het aanvraagdossier biedt op pagina 32-33 een overzicht van functie, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Programmaleiding Onderwijs, Programmaleiding Institutioneel, Opleidingscoördinator, Fasecoördinator, Coaches en het Bureau Onderwijs.

##### **4.3.1 Eisen hbo (facet 3.1)**

*De opleiding sluit aan bij de volgende criteria voor de inzet van personeel van een hbo-opleiding: Het onderwijs zal voor een belangrijk deel worden verzorgd door personeel dat een verbinding legt tussen de opleiding en de beroepspraktijk.*

##### *Bevindingen*

De opleiding geeft in het aanvraagdossier (pag. 31-34) aan dat er bij de samenstelling van het team gezocht is naar een balans tussen professionele docenten, gezichtsbepalende onderzoekers, ervaren coaches en gastdocenten uit het internationale bedrijfsleven en onderzoeksinstituten / universiteiten. Hierdoor kan de verbinding met de beroepspraktijk op een gedegen manier geborgd worden. Daarnaast is de CAH trekker van een landelijk programmateam ondernemerschap, hetgeen veel contacten in het bedrijfsleven oplevert.



Alle docenten van de master moeten hierbij voldoen aan de volgende criteria (aanvraagdossier pag. 32):

- Voltooide universitaire opleiding in relevante discipline.
- Meer dan drie jaar HO ervaring in ondernemingsgericht onderwijs/onderzoek.
- Internationale ervaring in bedrijfsleven en/of dienstverlening.
- Aantoonbaar internationaal netwerk in bedrijven en instellingen.
- Ervaring met studentenbegeleiding t.b.v. persoonlijke ontwikkeling.

Het onderwijsbeleid wordt door de programmaleider geborgd. De vormgeving van het onderwijs en het docententeam is volgens de CAH sterk gericht op leerervaringen en competenties op masterniveau door middel van bedrijfsopdrachten. Het duale karakter van de opleiding garandeert hierbij de integratie met de beroepspraktijk.

In iedere fase worden gastdocenten uitgenodigd uit de praktijk of uit het onderzoek. De opleiding geeft aan dat dit mede gebeurt met het oog op kenniscirculatie, zowel intern als extern.

Deskundigen uit de praktijk, de gastdocenten, hebben volgens het aanvraagdossier een sterke toegevoegde waarde vanwege hun unieke perspectief. Ze dragen met hun actuele kennis en expertise bij aan verrijking van zowel studenten als docenten. De CAH werkt aldus zowel intern als extern aan kenniscirculatie (aanvraagdossier pag. 31).

Bij de werkveldcommissie van de master AD zijn twee externen, twee docenten en de teammanager betrokken. Hieraan worden twee internationale leden toegevoegd, een vanuit het bedrijfsleven en een vanuit het ondernemerschapsonderzoek (aanvraagdossier pag. 35).

#### *Overwegingen*

Het panel is op grond van de aangeleverde documentatie en de gesprekken tijdens de site visit ervan overtuigd dat de CAH met de vakdocenten, coaches en gastdocenten een goede verbinding kan leggen tussen de opleiding en de beroepspraktijk. De CV's van de docenten maken duidelijk dat ze ruim voldoende beschikken over onderzoeks- en onderwijservaring. De (inter)nationale netwerken waarover docenten en CAH beschikken zullen tevens kunnen bijdragen aan een voortdurend en goed contact met het werkveld.

De gesprekken met de vertegenwoordigers van het werkveld tijdens de site visit maakten eveneens duidelijk dat er van die kant veel belangstelling bestaat voor de MAD. Er bestaat een grote behoefte aan praktisch geschoolde masters in de Agrifoodsector. Men wil dan ook graag meedenken en meedoen. Op die wijze wordt het bedrijfsleven direct bij de opleiding betrokken en kan men, bijvoorbeeld via de werkveldcommissie, eveneens invloed uitoefenen.

#### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 3.1 'Eisen hbo als voldoende.

#### **4.3.2 Kwantiteit personeel (facet 3.2)**

*Er wordt voldoende capaciteit vrijgemaakt om de nieuwe opleiding te kunnen starten.*

*Er wordt voldoende capaciteit vrijgemaakt om de nieuwe opleiding te kunnen continueren.*

#### *Bevindingen*

De totale inzet voor het programma bedraagt 2250 docentbelastingsuren (dbu), waarvan 320 voor rekening van externe docenten (aanvraagdossier pag. 35).

Deze uren worden als volgt verdeeld over de verschillende taken:

- Onderwijsuitvoering: 75 dbu/student
- Onderwijsinnovatie: 40 dbu/student
- Onderwijsassistentie: 12 dbu/student

De CAH hanteert hierbij als uitgangspunt een student-docent-ratio van 18:1.

Gezien het innovatieve karakter van de master worden meer uren toegekend dan gebruikelijk in het CAH-functieraamwerk.

#### *Overwegingen*

Het panel is van mening dat de CAH met de organisatie en bemensing van de master AD voldoende capaciteit heeft vrijgemaakt om de opleiding te kunnen starten en continueren.

Tijdens de site visit gaf het management aan dat er veel van de pilot is geleerd. Men heeft mede daardoor alle vertrouwen dat de personeelscapaciteit voldoende is om ook in 2011-2012 met succes te kunnen draaien. De verwachting was dat ongeveer 10-12 geschikte studenten de master zullen volgen. De ervaring van de pilot leerde eveneens dat een maximum van 15 studenten vanwege de intensieve begeleiding te verkiezen is boven een eerder genoemd aantal van 18.

#### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 3.2 'Kwantiteit personeel' als voldoende.

### **4.3.3 Kwaliteit personeel (facet 3.3)**

*Het in te zetten personeel is gekwalificeerd voor een inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma*

#### *Bevindingen*

De CAH wil door middel van het inhuren van externe deskundigen (gastdocenten) nieuwe en andere perspectieven, expertise en competenties binnen de opleiding halen. Een eigen CAH-personeelslid wordt daarbij aan de externe expert gekoppeld zodat in de uitvoering kennisoverdracht kan plaatsvinden (aanvraagdossier pag. 36).

De CAH zal de komende jaren investeren in de deskundigheid van het onderwijspersoneel via scholingsbudgetten, kenniskringen en promotiesubsidies. Zo hebben docenten van de master AD reeds een training gevolgd in competentie-coaching en –toetsing.

In het aanvraagdossier (pag. 36-38) staat te lezen dat de CAH een competentiegericht personeelsbeleid voert. De tien CAH-onderwijscompetenties dienen daarbij als basis. Er wordt gewerkt met waarderingsgesprekken (terugblik) en taakgesprekken (prestatie-afspraken nieuwe periode). De docent houdt een portfolio bij met daarin de geleverde prestaties. Evaluaties van docenten door studenten spelen hierbij ook een rol. Docenten kunnen naast de rol van vakdocent nieuwe rollen krijgen zoals die van coach of assessor.

Dat vraagt ook van de CAH-docenten andere /aanvullende competenties. Voor scholing is in principe elk jaar per docent 59 uur beschikbaar.

De docenten van de MAD beschikken volgens het aanvraagdossier allen over de vereiste internationale oriëntatie. Enerzijds volgt dit uit hun lidmaatschap van DISC (Department of International Studies and Consultancy), anderzijds uit hun internationale netwerk en hun betrokkenheid bij onderwijshervormingsprojecten van andere landen. Ze zijn daarbij gewend in het Engels les te geven en geschoold in het coachen.

De vier lectoraten van de CAH dragen bij aan de kwaliteit van het onderwijspersoneel door het begeleiden van docenten in de onderzoeksprogramma's van de kenniskringen. De MAD is ingebed in de kenniskring rond het lectoraat Ondernemerschap en Samenleving. De lector hiervan is tevens onderwijskundig programmaleider van de opleiding.

De CAH is betrokken bij de Groene Kenniscoöperatie, een initiatief van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, dat erop gericht is om groene kennisinstellingen beter te laten samenwerken op het gebied van kenniscirculatie en relaties met het bedrijfsleven.

#### *Overwegingen*

Het panel heeft de CV's en de aangeleverde documentatie met betrekking tot de kwaliteit van het personeel zorgvuldig bestudeerd en is van mening, dat de CAH met dit team in staat moet zijn het programma van de MAD goed te realiseren. De CV's laten zien dat de docenten allen een academisch niveau hebben – twee van de vijftien CAH-docenten zijn gepromoveerd - en de inhoudelijke en organisatorische aspecten vallen hierbij in positieve zin op. Een goede zaak voor docenten betreft eveneens de aangeboden trainingen met betrekking tot coaching en assessment. De bijdragen van gastdocenten, met name die van het LEI Wageningen UR, bieden volgens het panel extra aanvullende expertise.

Het panel heeft ook waardering voor het feit dat de CAH er in is geslaagd om de opleiding en de docenten nauw te betrekken bij het toegepaste onderzoek binnen de kenniskringen en lectoraten. Met betrekking tot het internationale aspect wil het panel echter nog opmerken dat bij de meeste docenten weliswaar gesproken kan worden van internationale betrokkenheid in de zin van *netwerken*, maar minder van internationale *ervaring*.

Door de gesprekken met het management, de docenten en coaches is het panel overtuigd geraakt van de inzet en motivatie van het 'opleidingsteam'. Het panel vindt bovendien dat de kwaliteit van het personeel zorgvuldig wordt gemonitord via een systeem van evaluaties, enquêtes, tevredenheidsonderzoeken en beoordelingen. Studenten worden daar consequent bij betrokken. Via verbetervoorstellen kunnen snel en adequaat aanpassingen van programma of personeel plaatsvinden.

Samenvattend is het panel van mening dat het personeel – met extra aandacht voor de verdere invulling van het internationale aspect – voldoende gekwalificeerd is voor de realisatie van het programma.

#### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 3.3 'Kwaliteit personeel' als voldoende.

#### 4.3.4 Samenvattend oordeel onderwerp 3 Inzet van personeel

De facetten 'eisen hbo', 'kwantiteit personeel' en 'kwaliteit personeel' zijn door het panel als voldoende beoordeeld. Daarmee krijgt het onderwerp 3 'Personeel' als geheel het oordeel 'voldoende'.

#### 4.4 Voorzieningen

##### 4.4.1 Materiële voorzieningen (facet 4.1)

*De beoogde huisvesting en materiële voorzieningen zijn toereikend om het programma te realiseren.*

###### *Bevindingen*

De campus van de CAH beschikt over diverse faciliteiten voor studenten, zoals huisvesting voor internationale studenten en eerstejaarsstudenten voor de dagopleiding, een mensa en een sportaccommodatie. Daarnaast zijn er praktijkfaciliteiten aanwezig waaronder een schoolboerderij en agrotechniek-practicumlokalen (aanvraagdossier pag. 39).

Voor studenten is er een Onderwijsleercentrum met 24 computerwerkplekken en enkele vergadertafels. Daarnaast wordt de aula in toenemende mate gebruikt als groepswerkplek. De CAH heeft een draadloos netwerk aangelegd op de campus en maakt het mogelijk voor studenten om een notebook aan te schaffen tegen een sterk gereduceerde prijs. Voor studenten is de norm voor het aantal computerwerkplekken 1:10, voor docenten 1:1. Beide normen worden gerealiseerd. Voor presentaties en colleges zijn er 10 dataprojectoren ter uitleen aanwezig, en daarnaast is er een vaste opstelling in alle lesruimtes.

Het I-Channelsysteem van de CAH voorziet in de mogelijkheid van onderwijs op afstand: videoconferencing en filesharing. Dit systeem is met name van belang voor de uitvoering van de CoP's en maakt de uitwisseling mogelijk tussen de studenten bij de Masterbedrijven onderling en met de CAH (aanvraagdossier pag. 40).

Er is een mediatheek waar ondersteunende literatuur beschikbaar wordt gesteld. De nadruk is hierbij in de afgelopen jaren steeds meer komen te liggen op digitale kennisbronnen. Dit blijkt onder meer uit toegang tot de SAMHAO-catalogus, een samenwerkingsverband tussen de CAH, HAS, Van Hall Larenstein en Stoas Hogeschool. Verder is de mediatheek geabonneerd op een aantal relevante databanken en op ruim 200 vakbladen. De studenten kunnen tevens gebruik maken van Interbibliothecair Leenverkeer.

Gezien de groei van het aantal studenten en de relatief hoge exploitatiekosten van het huidige gebouw heeft de hogeschool besloten om in 2011 over te gaan op een vrijwel volledige nieuwbouw.

###### *Overwegingen*

Tijdens de site visit heeft het panel een rondleiding gekregen op de campus, waarbij ondermeer de locatie van de nieuwbouw werd bezocht. Verwacht wordt dat de nieuwbouw eind 2011 zal worden opgeleverd. Het panel heeft de bestaande accommodatie toereikend bevonden om het beoogde programma te realiseren, zeker aangezien het verwachte aantal

studenten relatief klein zal zijn (maximaal 15 ) en de tijd die ze op de CAH zelf zullen besteden beperkt.

*Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 4.1 'Materiële voorzieningen' als voldoende.

#### 4.4.2 Studiebegeleiding (facet 4.2)

*Er is voorzien in personele capaciteit voor studiebegeleiding en informatievoorziening aan studenten die adequaat zijn met het oog op de studievoortgang.*

*Bevindingen*

Voor de studiebegeleiding voorziet de opleiding in drie verschillende coaches die allen getraind worden (aanvraagdossier pag. 41). Iedere student krijgt een '**Mentor**' op de CAH, die studenten begeleidt bij hun studieloopbaan, en persoonlijke ontwikkeling. De Mentor is tevens contactpersoon tussen de student, de Master Company en de CAH. Bij de Master Company, de leerwerkplek, heeft de student een '**Begeleider**', die toeziet op de uitvoering van de leerwerkopdrachten en het Business Development assignment. Om de kwaliteit van deze begeleiding en de leerwerkplek te borgen, worden de bedrijfsbegeleiders gecoacht vanuit de CAH. Studenten worden eveneens gekoppeld aan een '**Externe Coach**'. Deze wordt aangetrokken vanuit de 'Generatiecoöperatie': een groepje ervaren ondernemers die graag hun kennis willen delen met studenten. Studenten hebben minimaal eens per fase en verder naar behoefte reflectiegesprekken met deze externe deskundige. De externe coach begeleidt met name de competentie-ontwikkeling.

Informatievoorziening aan en tussen studenten zal grotendeels webbased plaatsvinden: de digitale leeromgeving Blackboard, het CAH-intranet, I- Channel, het cijfersysteem 1-2use en e-mailverkeer (aanvraagdossier pag. 42). Verder is er een Engelstalige studiegids beschikbaar met daarin onder meer beschrijvingen van:

- Competence Based Learning.
- Educational programme per phase.
- Business Development assignment and Thesis.
- Competence management Programme.
- Community of Practice.
- Portfolio.
- Exam regulations.

*Overwegingen*

Het panel heeft een degelijke indruk kunnen krijgen van de informatievoorziening tijdens de site visit en beoordeelt met name de digitale leeromgeving als van goede kwaliteit. Het panel is enthousiast over de geboden webbased faciliteiten die studenten overal en op elk moment de gelegenheid bieden met elkaar, de CAH en de coaches te communiceren. Juist voor deze doelgroep die een groot deel van de tijd niet op de CAH, maar bij de masterbedrijven of thuis aan hun opdrachten werkt, zijn goede communicatie- en informatievoorzieningen uiterst belangrijk.

Het panel oordeelt eveneens positief over de personele capaciteit voor studiebegeleiding. Het trainen van de coaches is daarbij een goede zaak en zal zeker bijdragen tot een verdere verbetering van de kwaliteit. De coaches gaven aan dat ze aandacht hebben voor het reflecterend en vraaggestuurd proces, welke competenties aanwezig zijn en welke

ontwikkeld moeten worden. Studenten worden door hen “zwaar en nauwlettend” gevolgd waarbij de coaches zich zowel passief, actief als proactief kunnen opstellen. Het masterniveau wordt daarbij voortdurend bewaakt.

Het panel heeft waardering voor de verschillende invalshoeken in de begeleiding, maar wil er op wijzen dat een dergelijke aanpak hoge eisen stelt aan de communicatie en afstemming tussen de coaches en de vakdocenten die inhoudelijk begeleiden. De gesprekken tijdens de site visit met de coaches en docenten overtuigen het panel echter dat de CAH met dit team qua organisatie en motivatie daar op een goede wijze in zal slagen.

Het bovenstaande overziend is het panel van oordeel dat de studiebegeleiding en informatievoorziening voldoende adequaat zijn met het oog op de studievoortgang.

#### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 4.2 ‘Studiebegeleiding’ als voldoende.

#### **4.4.3 Samenvattend oordeel onderwerp 4 Voorzieningen**

De facetten ‘materiële voorzieningen’ en ‘studiebegeleiding’ zijn door het panel als voldoende beoordeeld. Daarmee krijgt ook het onderwerp 4 ‘Voorzieningen’ als geheel het oordeel voldoende.

#### **4.5 Interne kwaliteitszorg**

##### **4.5.1 Systematische aanpak (facet 5.1)**

*Er is voorzien in een systeem van interne kwaliteitszorg, waarbij mede aan de hand van toetsbare streefdoelen en periodieke evaluaties verbetermaatregelen worden getroffen.*

#### *Bevindingen*

CAH-breed wordt een kwaliteitszorgsysteem gehanteerd dat eveneens gebruikt wordt binnen de MAD-opleiding. Als basis voor het systeem geldt het accreditatiekader van de NVAO (aanvraagdossier pag. 43), waarbij aan de hand van toetsbare streefdoelen het onderwijs periodiek geëvalueerd wordt. Centraal in deze vorm van kwaliteitszorg staat de ‘Deming cirkel’: een cyclisch model, waarin de fasen Plan-Do-Check-Act worden onderscheiden.

CAH-breed worden de voorzieningen en ondersteunende diensten via meerdere evaluatiemethoden (enquêtes, zelfevaluaties, klachtenprocedure studentenraad) gecontroleerd (aanvraagdossier pag. 44-45). Op het opleidingsniveau van de master AD worden diverse evaluatiemethodes gebruikt, waaronder periodieke enquêtes naar onderwijskwaliteit, student-, medewerker- en klanttevredenheid. Ook worden gegevens uit instroom-, exit- en alumni-enquêtes in de kwaliteitszorg betrokken. Verder wordt de klachtenprocedure van de Studenten- en Onderwijsraad genoemd. Driemaal per jaar worden zogenaamde ‘vinger aan de pols-vergaderingen’ gehouden met studenten.

In enquêtes over de onderwijskwaliteit wordt gestreefd naar een score van minimaal 2,5 punten op een vierpuntsschaal. Voor onderdelen die lager scoren worden verbeteracties geformuleerd (SMART). Deze moeten worden uitgevoerd door het moduleteam voordat de

module opnieuw wordt aangeboden. De kwaliteitscoaches coördineren de uitvoering en borging samen met de stafdienst kwaliteitszorg. De opleidingsmanager is eindverantwoordelijk. Validatie van de verbeteracties vindt plaats op opleidingsniveau om de samenhang tussen de onderdelen te waarborgen.

#### *Overwegingen*

Het panel stelt op basis van de aangeboden informatie en de gesprekken met het management, coaches, docenten en studenten vast dat de opleiding Master Agribusiness Development met behulp van het structurele CAH-brede kwaliteitszorgsysteem voorziet in een adequaat en werkbaar systeem van interne kwaliteitszorg. Hiermee kunnen aan de hand van toetsbare streefdoelen en periodieke evaluaties verbetermaatregelen getroffen worden. De informatie maakt duidelijk dat de evaluatiepraktijk planmatig wordt aangepakt en zorgvuldig is ingebed in een cyclisch systeem van plannen, uitvoeren, evalueren en verbeteren. Het management gaf tijdens het locatiebezoek nog aan, dat op opleidingsniveau verder wordt gewerkt aan een meer specifiekere invulling van de kwaliteitszorg voor deze master. Van de eerste en tweede fase van de opleiding zijn de evaluaties reeds afgerond en het Onderwijs en Examenreglement zal voor september 2011 verder worden aangevuld en indien nodig aangepast.

#### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 5.1 'Systematische aanpak' als voldoende.

#### **4.5.2 Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld (facet 5.2)**

*Bij de interne kwaliteitszorg zullen medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief worden betrokken.*

#### *Bevindingen*

De belanghebbenden van de master AD worden op verschillende manieren betrokken bij de kwaliteit van de opleiding (aanvraagdossier pag. 45-46):

- **Medewerkers** via de jaarlijkse Medewerkertevredenheidsenquête, Onderwijsenquêtes,
- **Studenten** via Onderwijsenquêtes, de Studenten Onderwijsraad (klachtenprocedure), Tevredenheidsonderzoeken (HBO-raad), Vinger aan de polsvergaderingen, In- en Uitstroomenquêtes.
- **Alumni** zullen benaderd worden met behulp van de HBO-monitor (enquête).
- **Werkgevers/Leerwerkplekbegeleiders** via een Werkgeversonderzoek eens per twee jaar en Onderwijsenquêtes.

Docenten in vaste dienst hebben de gebruikelijke gespreks- en beoordelingscyclus. Gastdocenten krijgen een evaluatief gesprek aan het eind van het studiejaar.

Naast de reguliere evaluaties maakt de opleiding gebruik van :

- Raad van Advies: doelstellingen, personeel, inhoud en opbouw programma op CAH-niveau.
- Verdedigingscommissie: kwaliteitsbewaking masterthesis en competenties van studenten op opleidingsniveau.
- Werkveldadviescommissie: op opleidingsniveau.

Bij al deze gremia zijn externe experts en werkveldvertegenwoordigers betrokken.

#### *Overwegingen*

Op grond van de hierboven vermelde bevindingen en de gevoerde gesprekken tijdens de site visit is het panel van oordeel dat studenten, alumni (in de toekomst), medewerkers en het afnemend beroepenveld voldoende en systematisch bij het kwaliteitszorgsysteem van de CAH betrokken worden. De studenten met wie het panel heeft gesproken gaven aan dat er regelmatig overleg plaatsvindt en dat er goed naar hen wordt geluisterd. Eventuele verbeteringen worden indien mogelijk direct uitgevoerd of geïmplementeerd in het volgende studiejaar. De vertegenwoordigers van het werkveld waren eveneens te spreken over de wijze waarop en de frequentie waarin ze betrokken werden bij deze masteropleiding.

#### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 5.2 'Betrokkenheid' als voldoende.

#### **4.5.3 Samenvattend oordeel onderwerp 5 Interne kwaliteitszorg**

De systematische aanpak en de betrokkenheid van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld bij de interne kwaliteitszorg zijn door het panel als voldoende beoordeeld. Daarmee krijgt onderwerp 5 'Interne kwaliteitszorg' als geheel het oordeel 'voldoende'.

#### **4.6 Condities voor continuïteit**

##### **4.6.1 Afstudeergarantie (facet 6.1)**

*De instelling geeft aan studenten de garantie dat het programma volledig kan worden doorlopen.*

#### *Bevindingen*

De CAH biedt de opleiding MAD aan als een onbekostigde master, maar overweegt een bekostigde vorm in de toekomst (aanvraagdossier pag. 47). De hogeschool beschikt over voldoende middelen, ook vanuit andere (bachelor)opleidingen, zodat er sprake is van een gezonde financiële basis.

De CAH geeft aan studenten de volgende afstudeergarantie :

*CAH Dronten geeft de garantie dat alle ingeschreven studenten voor de opleiding Master Agribusiness Development, deze kunnen afronden. Zij heeft daartoe de middelen vrijgemaakt binnen de hogeschool en bovendien afspraken gemaakt met andere deelnemers in het samenwerkingsverband DAFNE<sup>1</sup>.*

Deze garantie heeft de CAH na de site visit bevestigd in een brief aan de NVAO die is ondertekend namens het bevoegd gezag.

#### *Overwegingen*

De CAH heeft in de documentatie en de gesprekken kunnen onderbouwen dat het over voldoende financiële middelen en personeelscapaciteit beschikt om de master AD met succes te kunnen starten en continueren. De strikte selectie bij de instroom en de zorgvuldige begeleiding tijdens de opleiding zijn daarbij goede instrumenten om uitval en

---

<sup>1</sup> DAFNE staat voor Dutch Agro Food Network of Entrepreneurship, een samenwerkingsverband dat erop gericht is om ondernemerschap te stimuleren onder docenten, studenten en onderzoekers.



vertraging bij studenten zoveel mogelijk te voorkomen. Het panel heeft op grond van deze informatie voldoende vertrouwen dat de CAH studenten voor de master Agribusiness Development de garantie kan bieden het programma volledig te kunnen doorlopen en afronden.

*Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 6.1 'Afstudeergarantie' als voldoende.

**4.6.2 Investerings (facet 6.2)**

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

*Bevindingen*

De CAH laat in het begrotingsoverzicht van de opzet en het studiejaar 2010-2011 zien dat er ruimte is gehouden voor onvoorziene zaken zoals een geringer studentenaantal of tegenvallende kosten (aanvraagdossier pag. 47). Vanaf het academisch jaar 2011-2012 worden geen subsidies meer toegekend en moeten kosten en inkomsten met elkaar in balans zijn.

Indien alleen de interne CAH-inzet wordt meegerekend, is volgens het aanvraagdossier een instroom van 15 studenten voldoende om de kosten van het personeel in het programma af te dekken bij een collegegeld van 9.000 Euro. Bij een instroom van minder dan 12 studenten beslist de CAH over al of niet doorgaan van het programma.

*Overwegingen*

De voorziene investeringen in combinatie met de DAFNE-subsidie zijn naar het oordeel van het panel toereikend om de opleiding tot stand te brengen. Het management verwacht dat voor het komende studiejaar (2011-2012) zo'n 10-12 studenten zullen starten met de opleiding. In eerste instantie ging men hierbij uit van een maximum van 18 studenten. De ervaringen van het pilotjaar 2010-2011 hebben echter geleerd dat de begeleiding met deze vorm van onderwijs toch meer tijd en inzet vergt. Het panel heeft dan ook waardering voor het managementbesluit om de instroom te beperken tot maximaal 15 studenten per jaar, zodat er meer tijd en aandacht beschikbaar is voor elke individuele student. De vertegenwoordigers van het werkveld gaven aan dat binnen de agrarische sector grote belangstelling is voor deze toekomstige werknemers. Volgens hen is het dan ook geen enkel probleem om voldoende geschikte plaatsingsmogelijkheden te vinden voor deze studenten.

*Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 6.2 'Investerings' als voldoende.

**4.6.3 Financiële voorzieningen (facet 6.3)**

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

*Bevindingen*

Het exploitatie-overzicht van de CAH vertoont binnen de AERES-groep een positief resultaat op de meerjarenbegroting (aanvraagdossier pag. 48). Hieruit zou de

masteropleiding inclusief voorzieningen zelfs zonder verdere baten bekostigd kunnen worden.

Voor de eerste uitvoering van de master is tevens een budget beschikbaar van 2500 DBU ad 75 euro vanuit het DAFNE-netwerk. De totale begroting voor dit project bedraagt 400.000 euro waarvan 50% eigen bijdrage.

Uit de documentatie en de gevoerde gesprekken blijkt duidelijk dat de CAH en de AERES-groep de ontwikkeling van masters zien als borging van kenniscreatie en als verbinding tussen onderzoek en onderwijs. De masters bevorderen tevens de expertise van het zittend personeel. Daarbij wordt opgemerkt dat de borging van de continuïteit van de master niet is ingegeven door winst oogmerk, maar door de zorg voor kenniscirculatie en het belang van bundeling van de aanwezige expertise op het gebied van ondernemerschap (aanvraagdossier pag. 49). Men verwacht het niet, maar bij een eventuele te geringe aanmelding van kandidaten kan overwogen worden of en hoe de master AD in het daarop volgende jaar wordt uitgevoerd. De CAH beschikt daarbij zowel binnen het DAFNE-netwerk als internationaal over goede contacten met gelijksoortige instellingen. Voor eventueel aangemelde studenten kunnen daarmee alternatieven aangeboden worden.

Het management merkte tevens op dat de CAH en de AERES-groep, waar de hogeschool deel van uitmaakt, grote waarde hechten aan de ontwikkeling en continuering van HBO-masters. Men is daarom vastbesloten om ook bij een tegenvallend studentenaantal en een mogelijk financieel verlies de opleiding toch door te laten gaan.

#### *Overwegingen*

Het panel stelt vast dat de CAH en de AERES-groep de master Agribusiness Development voornamelijk als een niet-bekostigde opleiding aanbieden. Het onderwijs moet daardoor geheel betaald worden door de cursisten zelf en/of door hun werkgevers. Uit de informatie zoals die is aangeleverd in het aanvraagdossier en uitgevoerde gesprekken maakt het panel op dat er binnen de hogeschool en de AERES-groep sprake is van een gezond financieel beleid met goede vooruitzichten. Het management benadrukte nog tijdens het locatiebezoek dat een eventueel verliesgevend tweede of derde jaar geen problemen zou opleveren voor de continuïteit van de opleiding. Zelfs indien er komend studiejaar minder dan 12 studenten worden aangemeld, wil men toch doorgaan met investeren vanwege het grote belang dat men hecht aan de ontwikkeling van dit soort masters voor de instelling.

Op grond van deze gegevens heeft het panel vertrouwen dat de financiële voorzieningen voor de gecalculerde negatieve resultaten voldoende zijn voor dekking van de aanloopverliezen.

#### *Conclusie*

Het panel beoordeelt het facet 6.3 'Financiële voorzieningen' als voldoende.

#### **4.6.4 Samenvattend oordeel onderwerp 6 Condities voor continuïteit**

De facetten 'afstudeergarantie', 'investeringen' en 'financiële voorzieningen' zijn door het panel als voldoende beoordeeld. Daarmee krijgt ook onderwerp 6 'Condities voor continuïteit' als geheel het oordeel 'voldoende'.

## 5 Overzicht advies

De onderstaande tabel geeft per onderwerp en per facet het oordeel van het panel uit hoofdstuk 4 weer.

Onderwerp	Oordeel	Facet	Oordeel
<b>1 Doelstellingen opleiding</b>	<b>V</b>	1.1 Domeinspecifieke eisen	V
		1.2 Master	V
		1.3 Oriëntatie hbo	V
<b>2 Programma</b>	<b>V</b>	2.1 Eisen hbo	V
		2.2 Relatie doelstellingen - programma	V
		2.3 Samenhang programma	V
		2.4 Studielast	V
		2.5 Instroom	V
		2.6 Duur	V
<b>3 Inzet van personeel</b>	<b>V</b>	3.1 Eisen hbo	V
		3.2 Kwantiteit	V
		3.3 Kwaliteit	V
<b>4 Voorzieningen</b>	<b>V</b>	4.1 Materiële voorzieningen	V
		4.2 Studiebegeleiding	V
<b>5 Interne kwaliteitszorg</b>	<b>V</b>	5.1 Systematische aanpak	V
		5.2 Betrokkenheid	V
<b>6 Conditie voor continuïteit</b>	<b>V</b>	6.1 Afstudeergarantie	V
		6.2 Investerings	V
		6.3 Financiële voorzieningen	V

V = voldoende

O = onvoldoende

## Bijlage 1: Samenstelling panel

Em. prof. dr. ir. W.E. During, voorzitter

Wim During studeerde technische natuurkunde aan de Technische Hogeschool Delft. Na zijn studie werkte hij als adviseur bij Berenschot. Vanaf 1973 werkte During bij de Universiteit Twente, vanaf 1991 tot zijn emeritaat in 2004, als hoogleraar innovatief ondernemerschap. Hij was van 1987 tot 1994 'founding dean' van TSM Business School. Hij vervult verschillende bestuursfuncties in de gezondheidszorg, de kwaliteitszorg en bedrijfsadviesing. Hij nam deel aan validerings- en accrediteringscommissies voor verschillende masteropleidingen.

Em. prof. dr. E. Tollens, panellid

Eric Tollens is emeritus hoogleraar landbouweconomie, Afdeling Landbouw- en Voedsel economie, Katholieke Universiteit Leuven. Hij heeft in Europa en daarbuiten onderzoek gedaan naar de werking van de markt voor diverse agrarische producten, het wereldvoedselprobleem, voedselveiligheid en de impact van biotechnologie, en heeft docentschappen vervuld aan een aantal universiteiten. Hij maakte deel uit van het TNO-panel ter beoordeling van de hbo-master Agricultural Production Chain Management van Hogeschool Larenstein.

Ir. W. Th. Fokkema, panellid

Willem Fokkema is opgeleid als Wagenings ingenieur. Gedurende zijn loopbaan in de levensmiddelenindustrie heeft hij functies bekleed in operations management, New Business Development, verandermanagement en sales & marketing, onder meer bij Heineken NV (Nederland en buitenland), Domo Food Ingredients, Friesland Dairy Foods, en NIZO Food Research. Tussen 2003 en 2010 werkte hij vanuit BiBiZ, als business developer en start-up manager voor bedrijven in Food, Feed en Life Sciences. Sinds eind 2010 is hij verbonden aan de Universiteit van Amsterdam als business developer. Willem Fokkema werkt vanaf 2005 als extern deskundige in visitatiepanels.

A. Schuurmans studentpanellid

Anton Schuurmans (1988) studeert een masteropleiding rechten, specialisatie publiek en Europees recht, aan de Katholieke Universiteit Leuven. In 2009-2010 was hij ondervoorzitter van de Leuvense Studentenraad LOKO. In die hoedanigheid zetelde hij onder meer in de academische raad en de raad van bestuur van de Katholieke Universiteit Leuven. Zijn verantwoordelijkheden waren onder meer kwaliteitszorg, internationalisering en studentenvoorzieningen. Sinds juli 2010 is Anton Schuurmans bestuurder bij de Vlaamse Vereniging van Studenten alwaar hij instaat voor het onderwijs en internationaal beleid. Hij is tevens de vertegenwoordiger van de Vlaamse studenten bij de European Students' Union.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Drs. F. Mulder (NVAO), procescoördinator

Drs. H.J.M.M. Tubbing, secretaris

## Bijlage 2: Programma locatiebezoek

Het panel heeft voor de toetsing van de nieuwe opleiding Master Agribusiness Development van de CAH Dronten, een bezoek gebracht aan de locatie op 24 mei 2011 en gesproken met vertegenwoordigers.

### Panel:

- Prof. dr. ir. W.E. During, voorzitter
- prof. dr. E. Tollens, panellid
- Ir. W. Th. Fokkema, panellid
- A. Schuurmans studentpanellid
  
- Drs. F. Mulder (NVAO), procescoördinator
- Drs. H.J.M.M. Tubbing, secretaris

### Programma

- 08.30-09.30 uur vooroverleg en documentstudie panel (besloten)
- 09.30-10.30 uur 1e gesprek met voor de opleiding verantwoordelijken  
Tim Menger (Teammanager DISC)  
Jos Verstegen (Course leader Educational)  
Jolanda Berntsen (Course leader Organizational)  
Wil Bekkering (directeur Onderwijs en Innovatie)
- 10.30-10.45 uur pauze (besloten)
- 10.45-11.30 uur gesprek met studenten  
Joas van Iperen  
Muhammed Waliul Galib
- 11.30-11.45 uur pauze (besloten)
- 11.45-12.30 uur gesprek met coaches  
Aaldrich Enting (coach CAH, mentor)  
Huub Jansen (coach CAH, mentor)  
Eric Zwaard (externe coach, ABNAMRO)
- 12.30-13.30 uur korte rondleiding (nieuwbouw) en besloten lunch
- 13.30-14.15 uur gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld  
Wim Luijkx (VNK)  
Albert Swinkels (Nutreco)  
Peter van Balkom (VION)  
Angelique Koldemeule (Syngenta)
- 14.15-14.30 uur pauze (besloten)
- 14.30-15.15 uur gesprek met docenten  
Kees Westerdijk (CAH)  
Taco Medema (CAH)  
Frank van Seumeren (CAH)  
Frens Schuring (Groenhorstcollege)  
Michiel van Galen (WUR/LEI)  
Thomas Lans (WUR/LEI)  
Maarten Vrolijk (WUR/LEI)
- 15.15-15.30 uur pauze (besloten)
- 15.30-16.00 uur 2<sup>e</sup> gesprek met voor de opleiding verantwoordelijken.
- 16.00-17.30 uur afsluitend paneloverleg (besloten)

### **Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten**

Aanvraagdossier ten behoeve van toets nieuwe opleiding inclusief 7 bijlagen.  
Studiegids: Agribusiness Development, One-Year International Master Programme 2011-2012.

#### *Overige documentatie*

Op verzoek van het panel heeft de opleiding voorafgaand aan de site visit opgestuurd:

- Brief met nadere informatie ter beantwoording van twee vragen van het panel.
- Master introduction program 2011-2012.
- Assignment Free Mover.
- Exam Free Mover.
- Exam Young Potential 31\_01\_2011.
- Tekst website werving.
- Wervingsbrochure Master Agribusiness Development 2011.
- Doelgroep- en concurrentieanalyse Duitsland.

Tijdens de site visit o.a.:

- Vakliteratuur en readers
- Onderwijs- en Examenregeling
- Beschrijving kenniskringen en lectoraten
- Ontwikkelagenda CAH
- Bedrijfsplan opleiding
- Lijst werkveldadviescommissie en notulen
- Personeelsplan
- Uitwerking instroomcriteria
- Handboek kwaliteitszorg
- Enquetes
- Assessortrainingen
- Portfolio (vertrouwelijk)

Extra werd uitgedeeld:

- Masterbedrijven: status en ervaringen tot nu toe (jan. 2011)

## **Bijlage 4: Lijst met afkortingen**

ba	bachelor
BoKS	Body of Knowledge and Skills
CAH	Christelijke Agrarische Hogeschool
CMP	Competency Management Programme
CoP	Community of Practice
DAFNE	Dutch Agro Food Network of Entrepreneurship
ENE	Enterprise
ENR	Entrepreneur
ENV	Environment
ECTS	European Credit Transfer System
hbo	hoger beroepsonderwijs
IBL	Interbibliotheclair Leenverkeer
LEI	Landbouw Economisch Instituut
ma	master
MAD	Master Agribusiness Development
MBA	Master of Business Administration
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
PAP	Personal Action Plan
PDP	Personal Development Plan
RES	Research
wo	wetenschappelijk onderwijs

*nederlands- vlaamse accreditatie organisatie*

Het paneladvies is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op toetsing van de nieuwe opleiding hbo-master Agribusiness Development van de Christelijke Agrarische Hogeschool.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)

Parkstraat 28

Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG

T 31 70 312 23 00

F 31 70 312 23 01

E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)

W [www.nvao.net](http://www.nvao.net)

Aanvraagnummer #4889