

## **B Commerciële Economie Hogeschool Leiden**

*Verslag van de beperkte opleidingsbeoordeling  
op 30 september en 2 oktober 2013*

Utrecht  
december 2013  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)

*Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs*

 *Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

## Inhoudsopgave

Samenvatting .....	4
Colofon .....	6
Inleiding .....	7
1. Beoogde eindkwalificaties .....	9
2. Onderwijsleeromgeving.....	12
3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties .....	19
Bijlagen .....	23
Bijlage 1 Visitatiecommissie .....	24
Bijlage 2 Programma visitatie .....	25
Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens .....	27
Bijlage 4 Eindkwalificaties.....	28
Bijlage 5 Programmaoverzicht.....	30
Bijlage 6 Bestudeerde documenten.....	31
Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen.....	33

## Samenvatting

Op 30 september en 2 oktober 2013 is de opleiding Commerciële Economie gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **voldoende**.

De opleiding Commerciële Economie van Hogeschool Leiden kenmerkt zich als een thema- en praktijkgerichte opleiding, met sterke regionale wortels. Ondernemerschap is een kernpunt in zowel de regio als de opleiding.

### De doelstellingen

De doelstellingen van de opleiding zijn beoordeeld als **voldoende**.

De opleiding baseert haar eindkwalificaties op het in 2012 geactualiseerd landelijk beroeps- en competentieprofiel CE, dat goed is afgestemd met deskundigen in het beroepenveld. De competenties in het landelijk opleidingsprofiel zijn actueel, afgestemd op de BBA standaard en zijn tegelijkertijd toegespitst op het CE-domein. De domeincompetenties zijn doorvertaald naar de vier hbo-standaarden en geconcretiseerd in drie niveaus: basis, tactisch en strategisch. De opleiding heeft de competenties in voldoende mate verder geconcretiseerd in de modulebeschrijvingen in de blokboeken.

### De onderwijsleeromgeving

De onderwijsleeromgeving is beoordeeld als **goed**. Het vernieuwde programma is goed ontworpen, gericht op de realisatie van de eindcompetenties in het landelijk competentieprofiel. Het programma vertoont een goede horizontale en verticale samenhang door de inrichting van de thema's en de ontwikkeling van de longitudinale leerlijnen. De opleiding is goed studeerbaar door de heldere structuur en de verdeling van het onderwijs over de werkdagen en het hele jaar. De studiebegeleiding is uitgewerkt in een aparte leerlijn SLB /PO waarin de student begeleiding krijgt in professionele en persoonlijke ontwikkeling. De opleiding monitort de in- door en uitstroomcijfers van de opleiding in relatie tot de streefdoelen en neemt maatregelen om de doorstroom van de studenten te bevorderen zowel in de propedeuse als in de hoofdfase. De opleiding heeft een numerus fixus ingesteld op maximaal 180 instromers per jaar. De opleiding besteedt aandacht aan goede voorlichting om de instromers te behoeven voor een verkeerde studiekeuze.

Het docententeam is op sterkte. Het team is goed gekwalificeerd en vormt een goede afspiegeling van het werkveld qua werkervaring en expertise. Het team is betrokken bij de opleiding en pakt de vernieuwingen in het curriculum voortvarend aan, daarin ondersteund door een adequaat professionaliseringsbeleid en gerichte organisatieontwikkeling. Wel adviseert het visitatieteam de opleiding aandacht te blijven geven aan het *up to date* houden van de praktijkkennis van de docenten. De opleiding is de laatste jaren sterk gegroeid – net als Hogeschool Leiden – waardoor de beschikbare lesruimtes, projectruimtes en computers voor studenten net aan voldoende zijn. De kwaliteit van de ruimtes, net als overige voorzieningen als de mediatheek, WiFi en werkplekken voor de docenten en studenten is goed.

### De toetsing en het gerealiseerd niveau

De toetsing en het gerealiseerd eindniveau is beoordeeld als **voldoende**.

De opleiding heeft recent een nieuw beleid geïmplementeerd waarin de werking van de examencommissie en de toetscommissie is aangescherpt. De opleiding hanteert een breed scala aan toetsvormen, passend bij de didactiek van de leerlijnen. Het nieuwe beleid is goed ontworpen, de organisatie moet nog wennen aan de nieuwe werkwijze en de strakke planning die dat met zich meebrengt. De toetsen zijn in lijn met de leerdoelen en de inhoud van de lesstof en van goed niveau. De studenten zijn tevreden over de helderheid van de toetsing en hebben vertrouwen in de beoordelingen. De terugkoppeling van de cijfers is een punt van aandacht, net als de reactietermijn van de examencommissie op verzoeken van studenten.

De afstudeerwerken van de opleiding weerspiegelen het hbo-niveau 3, het ambitieniveau van de opleiding. De procedures voor het afstuderen zijn helder. De onderbouwing van de beoordeling is niet transparant voor een buitenstaander, de visitatiecommissie adviseert de opleiding om hiervoor gebruik te

maken van *rubrics*. De beoordeling van de werkstukken in de cijferrange 6 -7 komt overeen met de beoordeling door de visitatiecommissie. De beoordeling van de werkstukken bij de cijfers >7 is doorgaans te hoog. Met name de financiële onderbouwing van de adviezen en de praktijkgerichtheid van het onderzoek zijn verbeterpunten. De visitatiecommissie realiseert zich dat de werkstukken een resultante zijn van het oude curriculum en heeft vertrouwen in de resultaten van het vernieuwde curriculum.

### Aanbevelingen

De visitatiecommissie raadt de opleiding aan om haar profilering (naar zowel studenten als het werkveld) aan te scherpen, deze te bespreken met de BVC en door te vertalen in de eindcompetenties. Een dergelijke aanscherping is juist belangrijk voor een zo brede opleiding als CE. Tevens adviseert de visitatiecommissie om de BVC te versterken en om meer diversiteit in te brengen in de BVC. Het advies

is om daarbij vooral te kijken naar een goede afspiegeling van het werkveld.

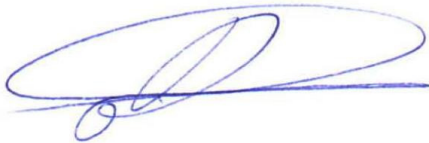
Over het curriculum vindt de visitatiecommissie ten eerste dat de bedrijfseconomische vakken relatief weinig EC in het curriculum krijgen en adviseert de opleiding om met name financieel management meer aandacht te geven. Dit sluit aan op de bevinding inzake de zwakkere financiële onderbouwing van de adviezen in de eindwerken. Ten tweede adviseert de visitatiecommissie de opleiding om meer Engelstalige literatuur te gebruiken, gezien de internationale focus, de nadruk op beheersing van de Engels taal (bedrijfsmatig) en omdat er veel Engelstalige literatuur en bronnen beschikbaar zijn.

De visitatiecommissie adviseert tot slot de opleiding om het aantal steekproefsgewijze controles van de toetsen door de toetscommissie te verhogen zodat iedere toets minstens iedere drie jaar beoordeeld wordt. Doelstelling van deze beoordeling moet in de ogen van de commissie het leereffect zijn, niet de controle.

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld (voldoende en goed) en op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de opleiding CE.

Namens de voltallige visitatiecommissie,

Utrecht, december 2013



drs R.R. van Aalst  
Voorzitter



drs C.J. de Monchy  
Secretaris

## Colofon

### Instelling en opleiding

Hogeschool Leiden  
Zernikedreef 11  
2333 CK Leiden  
Telefoon: +31 (0)71 - 5188800  
E-mail: [info@hsleiden.nl](mailto:info@hsleiden.nl)  
Status instelling: bekostigd  
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: aangevraagd

Opleiding: Commerciële Economie  
Niveau: hbo  
Aantal studiepunten: 240 EC  
Titel: Bachelor of Business Administration  
Locatie: Leiden  
Variant: Voltijd  
Croho-nummer: 34402  
Kwantitatieve gegevens van de opleiding zijn weergegeven in bijlage 3.

Voor kwaliteit verantwoordelijke bestuurder:  
Directeur cluster Management en Bedrijf: A. van Vuuren, clusterdirecteur  
Onderwijsmanager Commerciële Economie: S. Tak  
Contactpersoon met betrekking tot kwaliteit van de opleiding: L. Baas, Kwaliteitcoördinator Management en Bedrijf bij Hogeschool Leiden

Contactgegevens: e-mail: [baas.l@hsleiden.nl](mailto:baas.l@hsleiden.nl) , telefoon: 071 5188800

### Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestond uit:  
drs R.R. van Aalst, voorzitter  
I. Grotendorst, werkveld- en domeindeskundige  
drs A. Borggreve, werkveld- en domeindeskundige  
A.H.E.J. de Brouwer MSc, studentlid  
drs C.J. de Monchy, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO; de NVAO heeft ingestemd met de samenstelling.

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

## Inleiding

Hogeschool Leiden telt in het studiejaar 2012-2013 ruim 8500 studenten en circa 800 medewerkers. Het onderwijs is ingedeeld in vijf onderwijsclusters: Management en Bedrijf (met daarin de opleiding Commerciële Economie), Techniek, Educatie, Social Work en Toegepaste Psychologie, en Zorg. In 2012 is het Instellingsplan Hogeschool Leiden 2012-2016 opgesteld, waarin Hogeschool Leiden haar visie, missie, kernwaarden en –ambities en strategische doelen geformuleerd heeft. De komende vier jaar stelt Hogeschool Leiden zich een dubbele opdracht ten doel: enerzijds stabilisatie van het aantal studenten, anderzijds groei in kwaliteit door het talent van de studenten maximaal te (helpen) ontwikkelen. Hogeschool Leiden ambieert inspirerend praktijkonderwijs te bieden en startbekwame professionals af te leveren op de arbeidsmarkt. Samengevat streeft Hogeschool Leiden naar erkenning door het werkveld: 'Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben.'

### Het instituut

Het cluster Management en Bedrijf (M&B) bestaat uit 2335 studenten en ruim 120 medewerkers, verdeeld over zes opleidingen: Communicatie, Human Resource Management, Commerciële Economie, Sociaal-Juridische Dienstverlening, HBO Rechten en Management in de Zorg. Daarnaast is er een aparte afdeling voor post-hbo en contractonderwijs (Centrum Management en Bedrijf). Het cluster wordt geleid door een directeur, de opleiding Commerciële Economie door een onderwijsmanager die ook leiding geeft aan de opleiding Management in de Zorg (MiZ).

Het cluster M&B heeft het instellingsplan van Hogeschool Leiden vertaald naar het Businessplan M&B 2012-2016, met de focus op het continu verbeteren van het studiesucces. Het businessplan is gefundeerd op clusterbrede gezamenlijke uitgangspunten, met als belangrijke thema's: transparante onderwijsprogramma's, studie-rendement, de leidende rol van de beroepspraktijk, het kritische vermogen van de studenten en kennis delen binnen het cluster.

Het cluster M&B beoogt de aandacht voor de internationale oriëntatie van het onderwijs, diversiteit en duurzaamheid te intensiveren. De werkgroep Internationalisering, Diversiteit en Duurzaamheid (IDD) heeft daartoe drie IDD-competenties geformuleerd die geïntegreerd zullen worden binnen alle M&B-opleidingen, namelijk multicultureel bewustzijn, systeemgerichtheid en lange termijnperspectief. De opleidingen vertalen deze competenties waar mogelijk naar leerdoelen in de modules.

### De opleiding

De opleiding Commerciële Economie is een vierjarige bachelorstudie (240 EC) en vormde tot september

2009 formeel een onderdeel van de Haagse Hogeschool. Studenten schreven zich daar in om bij Hogeschool Leiden als vestigingsplaats de opleiding te volgen. Het getuigschrift werd uitgegeven door de Haagse Hogeschool. In 2009 is Hogeschool Leiden met de Haagse Hogeschool overeengekomen om Commerciële Economie als zelfstandige opleiding aan te bieden. Sinds het studiejaar 2009-2010 valt de opleiding onder eigen licentie van Hogeschool Leiden.

Commerciële Economie is een van de snelst groeiende opleidingen van Hogeschool Leiden. In 2011 stroomden 160 eerstejaars in, in 2012 is dat aantal gestegen met 50% tot 235 eerstejaars. De opleiding streeft nu naar stabilisering van het aantal instromers en heeft er daarom voor gekozen om met ingang van het collegejaar 2013 – 2014 de nieuwe instroom te maximeren op 180 studenten.

Het doel van de opleiding is om 'jonge professionals af te leveren die weten wat ze willen binnen het werkveld CE en dit ook kunnen waarmaken. De afgestudeerde CE-er zal in staat zijn in een dynamische en complexe omgeving zowel strategische, tactische als operationele keuzes te maken die zorgen voor klantwaarde, de basis voor duurzaam concurrentievoordeel.'

De opleiding is vanaf 2011 gestart met een vernieuwing van het gehele curriculum, om met name Sales en Ondernemerschap meer aandacht te geven. In 2012 is gestart met een vernieuwd opleidingsprogramma in het eerste studiejaar, vanaf 2013 is ook het tweede jaar vernieuwd. De derde- en vierdejaars studenten volgen nog het oude programma.

### **De visitatie**

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

De visitatie heeft op 30 september en 2 oktober 2013 plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. De commissie heeft het door de opleiding verstrekte materiaal bestudeerd.

Tijdens het locatiebezoek is de commissie in verschillende gespreksrondes van nadere informatie voorzien en zijn de vraagpunten aan de orde gesteld en in discussie gebracht. De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd. Aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie.

Deze rapportage is in concept toegestuurd aan de opleiding in november 2013, de reacties van de opleiding zijn verwerkt in deze definitieve rapportage.



## 1. Beoogde eindkwalificaties

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

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

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de beoogde eindkwalificaties als **voldoende**. De opleiding baseert haar eindkwalificaties op het in 2012 geactualiseerd landelijk beroeps- en competentieprofiel CE, dat goed is afgestemd met deskundigen in het beroepenveld. De competenties in het landelijk opleidingsprofiel zijn actueel, afgestemd op de BBA standaard en zijn tegelijkertijd toegespitst op het CE-domein. De domeincompetenties zijn doorvertaald naar de vier hbo-standaarden en geconcretiseerd in drie niveaus: basis, tactisch en strategisch. De opleiding heeft de competenties in voldoende mate verder geconcretiseerd in de modulebeschrijvingen in de blokboeken. Wel raadt de visitatiecommissie de opleiding aan om haar profilering aan te scherpen, deze te bespreken met de beroepenveldcommissie (BVC) en door te vertalen in de eindcompetenties. Een dergelijke aanscherping komt zowel ten bate van de studenten als van het afnemend werkveld.

### Afstemming beroepenveld

De opleiding CE behoort tot het hoger economisch onderwijs (sector HEO), waarbinnen het Landelijk Opleidingsoverleg CE (LOO-CE) zorgt voor een gezamenlijke positionering van de CE-opleidingen en het vaststellen van de competenties en de Body of Knowledge en Skills (BOKS). In 2012 heeft een landelijke werkgroep het beroeps- en competentieprofiel van CE geactualiseerd en middels expertinterviews afgestemd met het werkveld. Dit beroeps- en competentieprofiel ligt ten grondslag aan de major van elk hbo-bachelorcurriculum CE in Nederland. Het profiel bevat 11 competenties (zie bijlage 4 voor een uitgebreider overzicht):

1. Ondernemerschap
2. Marktonderzoek
3. Bedrijfs- en omgevingsanalyse
4. Marketingstrategie en beleidsontwikkeling
5. Marketingplanning en -uitvoering
6. Verkoop
7. Communicatie
8. Marketingcommunicatie
9. Leiderschap en management
10. Sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk)
11. Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk)

De CE-opleiding van Leiden is een van de zeven opleidingen CE in Nederland waar de studenten met het eigen Bachelorgetuigschrift tevens een NIMA-

geaccrediteerde vrijstelling krijgen voor de schriftelijke examens NIMA Consumentenmarketing B1 en NIMA Business Marketing B.

De opleiding CE heeft een BVC ingesteld om de opleiding te adviseren bij de vormgeving van het programma en de afstemming van de eindkwalificaties. De BVC bestaat uit acht leden uit het regionale commerciële werkveld, die met elkaar de praktijkkennis van de vier functiegebieden combineren: sales, marketing, marketing communicatie en ondernemen. De BVC vergadert minstens drie maal per jaar. De deelnemers aan de vergadering van de BVC wisselen regelmatig. Nieuwe leden hebben in het begin beperkte opleidingskennis, daarom legt de opleiding ook adviesvragen over het curriculum voor aan de opdrachtgevers met wie de opleiding structureel samenwerkt.

Alumni komen hoofdzakelijk in marketing- en sales gerelateerde functies terecht, of kiezen voor het zelfstandig ondernemerschap. De opleiding heeft in 2012 een onderzoek onder alumni uitgevoerd, waaruit bleek dat het merendeel van de respondenten tevreden was over de aansluiting van de opleiding bij de arbeidsmarkt. De opleiding onderhoudt contacten met alumni op platforms als Facebook en LinkedIn, zet ze in als gastspreker en stagebegeleider, en zorgt ervoor dat een alumnus deel uitmaakt van de BVC.

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie is van mening dat het landelijke profiel waar de opleiding haar eindkwalificaties op baseert, goed is afgestemd met het beroepenveld. De visitatiecommissie steunt de opleiding in de extra NIMA-vrijstellingen die studenten verkrijgen, dat biedt een toegevoegde waarde voor de studenten.

De visitatiecommissie hecht eraan – net als de opleiding – dat het werkveld en de alumni systematisch bij de opleiding worden betrokken. De visitatiecommissie raadt de opleiding aan om een onderscheid te maken tussen de inbreng van praktijkvoorbeelden in het curriculum – praktijkopdrachten, gastsprekers, stages, verhalen van alumni – en gesprekken over fundamentele ontwikkelingen in het werkveld en de doorvertaling daarvan naar de eindcompetenties en het afstudeerniveau. De visitatiecommissie adviseert de opleiding om voor gesprekken op dit strategische niveau het gestructureerd overleg met de BVC te gebruiken. Tevens adviseert de visitatiecommissie om de BVC te versterken en om meer diversiteit in te brengen in de BVC. Het advies is om daarbij vooral te kijken naar een goede afspiegeling van het werkveld.

### **Actueel**

De Vereniging Hogescholen (voorheen HBO-raad geheten) heeft in 2011 besloten om voor de opleidingen in de economische sector de standaard Bachelor of Business Administration (BBA) te hanteren, met bijbehorende titel. Voor de CE-opleidingen betekende dit een aanpassing van het beroeps- en opleidingsprofiel, dat in 2005 gebaseerd was op de domeincompetenties Commerce. Bij de actualisatie van de beroepscompetenties in 2012 heeft de landelijke werkgroep de BBA competenties meegenomen. De werkgroep heeft op basis van publicaties en expertinterviews de ontwikkelingen in de internationale omgeving, het commerciële werkveld en het hoger beroepsonderwijs onderzocht en de invloed ervan doorvertaald naar het beroeps- en competentieprofiel 2012, rekening houdend met de BBA-competenties. Zie bijlage 4 voor een schematisch overzicht van de relatie tussen de 11 domeincompetenties en de theoretische basis van de BBA-standaard.

De opleiding heeft de ambitie om de relatie met het werkveld te versterken door nog beter in te spelen op de inhoudelijke behoefte van het werkveld. Daar-

toe werkt zij samen met de clusterbrede kenniskring 'Professionaliteit en Arbeids-productiviteit'

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie is van mening dat het landelijk profiel getuigt van een actuele visie op het werkveld. In het landelijk competentieprofiel zijn de BBA-competenties verwerkt, zodat de CE-competenties in het BBA-domein passen en toch het eigene van CE weerspiegelen.

De opleiding CE noemt inspelen op de actualiteit en inspelen op ontwikkelingen in het werkveld een belangrijk aspect van haar positionering. De visitatiecommissie adviseert de opleiding heldere keuzes te maken: op welke ontwikkelingen bereidt zij de studenten voor en hoe komen die ontwikkelingen terug in de eindkwalificaties? Hierdoor kan de opleiding haar identiteit duidelijker profileren en communiceren. Dit is juist bij een zo brede opleiding als CE belangrijk voor zowel studenten als afnemend werkveld.

### **Concreet**

In het landelijk opleidingsprofiel van CE zijn de competenties op drie oplopende niveaus geoperationaliseerd in concrete gedragsindicatoren per niveau: niveau 1 staat voor basisniveau, niveau 2 voor tactisch niveau en niveau 3 voor strategisch niveau. De CE-opleidingen toetsen de competenties 'Marktonderzoek', 'Bedrijfs- en omgevingsanalyse', 'Marketingstrategie en beleidsontwikkeling', en 'Marketingplanning en -uitvoering' op niveau 3. De opleiding heeft in een competentiematrix uitgewerkt in welk blok en op welk eindniveau de domeincompetenties getoetst worden. Zo wordt competentie 2 'marktonderzoek' in blok 1.3 getoetst op niveau 1, in blok 2.3 op niveau 3 en in blok 4.4 (afstuderen) op niveau 3. (Zie bijlage 4 voor een uitgebreider overzicht.)

Het cluster M&B hecht aan de uitwerking van de speerpunten Internationalisering, Diversiteit en Duurzaamheid (IDD) van Hogeschool Leiden. Het cluster heeft drie IDD-competenties geformuleerd: multicultureel bewustzijn, systeemgerichtheid en langetermijnperspectief. In de modules waarin het toepasselijk is, worden deze competenties nader geconcretiseerd in leerdoelen. Zo is duurzaamheid een van de beoordelingscriteria in het project Ondernemen (Student Company).

De opleiding CE heeft in het nieuwe curriculum blokboeken gemaakt, waarin per onderwijsblok de competenties vertaald worden in leerdoelen. In de themawijzers van het oude curriculum staan ook leerdoelen vermeld – zij het niet in relatie tot de vernieuwde competenties.

#### **Overwegingen**

De visitatiecommissie is van mening dat in het landelijk competentieprofiel de competenties voldoende geconcretiseerd zijn met ruimte voor de individuele opleidingen om hun eigen accenten te leggen. De opleiding CE heeft haar eindcompetenties in voldoende mate uitgewerkt in de leerdoelen in de blokboeken. De visitatiecommissie heeft er vertrouwen in dat met het verder uitwerken van het nieuwe curriculum in de nieuwe blokboeken de competenties ook nader geconcretiseerd zullen worden

#### **Dublin Descriptoren**

Naar aanleiding van de nieuwe hbo-standaarden (2010) waarin de verplichte verwijzing naar de Dublin descriptoren is losgelaten, hebben de opleidingen afgesproken dat zij zich tenminste verantwoorden over de vier standaarden die door de Vereniging Hogescholen (voorheen HBO-raad) zijn geformuleerd: een gedegen theoretische basis, onderzo-

kend vermogen, professioneel vakmanschap en beroepsethiek & maatschappelijke oriëntatie. In het landelijk opleidingsprofiel CE zijn voor ieder van deze standaarden uitwerkingen gegeven. Bij iedere standaard staat eerst uitgewerkt wat een pas afgestudeerde BBA'er kan verrichten, vervolgens staat uitgewerkt wat dat voor de CE-opleidingen betekent. De opleiding CE van Hogeschool Leiden heeft in de blokboeken aangegeven hoe zij de theoretische basis, onderzoekend vermogen, professioneel vakmanschap en beroepsethiek & maatschappelijke oriëntatie in leerdoelen heeft vertaald.

Tevens staat er in het landelijk opleidingsprofiel per competentie een richting uitgewerkt wat betreft deskundigheidsgebieden, trends en actuele auteurs waarin de opleidingen hun eigen accent kunnen leggen.

#### **Overwegingen**

De visitatiecommissie is van mening dat het landelijke beroeps- en competentieprofiel een goede verantwoording aflegt over de vier hbo-standaarden. De opleiding CE heeft in de uitwerking van de competenties in leerdoelen helder laten zien hoe de hbo-standaarden daarin terugkomen.

## 2. Onderwijsleeromgeving

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

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

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de onderwijsleeromgeving als **goed**. Het vernieuwde programma is goed ontworpen en gericht op de realisatie van de eindcompetenties in het landelijk competentieprofiel. Het didactisch concept van de opleiding met daarin de centrale plaats van de praktijk, het competentiegericht leren, het themagericht werken in de onderwijsperiodes en de balans tussen theorie en praktijk past binnen de focus van de opleiding. Het programma vertoont een goede horizontale en verticale samenhang door de inrichting van de thema's en de ontwikkeling van de longitudinale leerlijnen. De opleiding is goed studeerbaar door de heldere structuur en de verdeling van het onderwijs over de werkdagen en het hele jaar. De studiebegeleiding is uitgewerkt in een aparte leerlijn SLB /PO waarin de student begeleiding krijgt in professionele en persoonlijke ontwikkeling. De opleiding monitort de in- door en uitstroomcijfers van de opleiding in relatie tot de streefdoelen en neemt maatregelen om de doorstroom van de studenten te bevorderen zowel in de propedeuse als in de hoofdfase. De opleiding heeft een numerus fixus ingesteld op maximaal 180 instromers per jaar. De opleiding besteedt aandacht aan goede voorlichting om de instromers te behoeden voor een verkeerde studiekeuze.

Het docententeam is op sterkte. Het team is goed gekwalificeerd en vormt een goede afspiegeling van het werkveld qua werkervaring en expertise. Het team is betrokken bij de opleiding en pakt de vernieuwingen in het curriculum voortvarend aan, daarin ondersteund door een adequaat professionaliseringsbeleid en gerichte organisatieontwikkeling. Wel adviseert het visitatieteam de opleiding aandacht te blijven geven aan het *up to date* houden van de praktijkkennis van de docenten. De opleiding is de laatste jaren sterk gegroeid – net als Hogeschool Leiden – waardoor de beschikbare lesruimtes, projectruimtes en computers voor studenten net aan voldoende zijn. De kwaliteit van de ruimtes, net als overige voorzieningen als de mediatheek, WiFi en werkplekken voor de docenten en studenten is goed.

### Programma dekt de eindkwalificaties

De opleiding CE heeft in 2009 – 2010 onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen in het beroepenveld en constateerde dat het tijd werd om het curriculum te vernieuwen. Het basisontwerp van het curriculum is na overleg met de BVC in 2011 vastgesteld en vervolgens verder uitgewerkt.

Met ingang van studiejaar 2012 is de propedeuse vernieuwd, met ingang van 2013 ook het tweede jaar. De studenten in het huidige derde- en vierdejaar volgen nog het oude curriculum.

Het studiejaar is opgedeeld in 4 onderwijsperiodes van 10 weken, waarvoor 15 EC staat. In iedere onderwijsperiode staat één thema centraal, dat dient als kristallisatiepunt voor de vier leerlijnen binnen het curriculum: de integrale leerlijn waarin de studenten werken aan een project waarmee zij een beroepsproduct opleveren; de kennisleerlijn met theorie vakken en de vaardighedenleerlijn met communicatieve en sociale vaardigheden, en de SLB/

PO leerlijn (studieloopbaanbegeleiding) (persoonlijke ontwikkeling).

In het eerste jaar bestaan de thema's uit de vier CE-functiegebieden: Sales, Marketingcommunicatie, Marketing en Ondernemen. De praktijk speelt een belangrijke rol in de thema's, vanaf het eerste jaar werken de studenten aan opdrachten die zij krijgen van externe opdrachtgevers.

In tweede studiejaar verdiept de student zich verder in deze functiegebieden. In het tweede jaar spelen de studenten een bedrijfssimulatie, waarin ze bedrijfsbeslissingen nemen (marketing, inkoop, HRM) en de effecten daarvan terugzien in de concurrentiepositie. In het huidige studiejaar start in jaar twee ook het project Student Company (14 EC), waarin groepjes studenten een echte (mini)onderneming oprichten en gedurende het hele studiejaar daarin de rol van algemeen directeur, of die van directeur marketing / financiën of communicatie vervullen. Zij ontwerpen een plan, voeren het uit en evalueren de

resultaten. In het derde en vierde studiejaar verbreedt of specialiseert de student zich door de stage en door de keuze voor de minoren en het afstudeeronderwerp. In het nieuwe curriculum heeft de opleiding de stageperiode verplaatst van jaar vier naar jaar drie. Zij beoogt daarmee de student eerder intensief met de praktijk in aanraking te laten komen en theorie en praktijk te laten integreren. De toelatingseisen voor de stage, de criteria voor de aanvraag en de werkwijze bij de stagebegeleiding heeft de opleiding uitgewerkt in een stagehandleiding.

In jaar vier staan een aantal strategische onderwerpen ingeroosterd om de studenten voor te bereiden op hun afstudeeropdracht. In de afsluitende afstudeeropdracht voert de student een praktijkgericht onderzoek uit en brengt beleidsadvies uit aan de opdrachtgever van dat onderzoek. (Zie bijlage 5 voor een overzicht van het nieuwe programma.)

In het vernieuwde curriculum is het onderdeel onderzoek versterkt ten opzichte van het oude curriculum, met de implementatie van de leerlijn onderzoek als onderdeel van de kennisleerlijn.

De student EC heeft naast het majorprogramma ruimte om twee minoren te volgen (in totaal 30 EC). De opleiding CE verzorgt vijf minoren: International Business I en II, Merkenmanagement, Duurzaam Ondernemen en Jong Ondernemen. Studenten kunnen de minorruimte ook vullen door te studeren in het buitenland of met een minorstage van 15 of 30 EC. De opleiding is van mening dat het aantal aangeboden minoren voldoende is. De opleiding is voornemens om alle CE-minoren inhoudelijk te evalueren in 2013, waarbij ook naar de studielast wordt gekeken.

Internationalisering komt in het curriculum aan bod in het thema International Zakendoen in het derde jaar. Dit studieonderdeel wordt geheel uitgevoerd met opdrachtgevers via het Honorair Consulaat-Generaal (HCG) Turkije. Studenten werken daarbij groepsgewijs aan vragen op het gebied van export naar Turkije, het starten van ondernemingen in Turkije of het starten van Turkse bedrijven in Nederland. Tevens faciliteert de opleiding studenten om in het buitenland stage te lopen dan wel minoren te volgen. Het aantal studenten dat hier gebruik van maakt is tot tevredenheid van de opleiding toegenomen van 4 in 2012 – 2013 tot 24 in 2013 – 2014. Nederlands (mondelijke en schriftelijke uitdrukingsvaardigheid en gespreksvoering) is geen aparte leerlijn, maar wordt getraind in de vaardighedenleerlijn en getoetst in de beroepsproducten. Engels

wordt in aparte modules gegeven, waar mogelijk ook in samenhang met het projectonderwijs. Er zijn grote verschillen tussen de studenten in de beheersing van het Engels bij aanvang van de studie. (Zie ook kopje Instroom.) Als gevolg hiervan gaan de klassikale lessen voor sommigen te snel en voor anderen te langzaam. De opleiding biedt een deficiëntie cursus aan in periode 1 en 2 van de propedeuse. Tevens heeft de opleiding besloten om met ingang van 2013 de studenten in het eerste jaar in te delen in niveaugroepen. Tevens is het voornemen het vak gericht te koppelen aan de projecten en om meer variatie aan te brengen in inhoud en werkwijze. Op de boekenlijst staat weinig Engelstalige literatuur, de opleiding is voornemens te onderzoeken of het gebruik van meer Engelstalige literatuur van meerwaarde kan zijn.

#### **Overwegingen**

De visitatiecommissie is van mening dat het programma aanzet tot studeren en goed aansluit bij de eindkwalificaties en geworteld is in het eigen onderzoek in 2010. Wel is de visitatiecommissie van mening dat de aansluiting op het landelijk opleidingsprofiel kan leiden tot convergentie met de andere CE-opleidingen, het streven zou moeten zijn om met inachtneming van de landelijke profiel een herkenbare en onderscheidende, eigen identiteit te ontwikkelen.

De integratie van leerlijnen in de thema's, de nadruk op competentieontwikkeling, de inbreng van de praktijk vanaf het eerste jaar en de stevige onderzoekslijn weerspiegelen een consistente visie op het curriculum. Het programma brengt de buitenwereld naar binnen en de student naar buiten.

Tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie dat het programma in ontwikkeling blijft. De visitatiecommissie is tevreden dat de opleiding in staat is om naast het ontwikkelen van het nieuwe curriculum ook de net ontwikkelde modules bij te sturen.

De visitatiecommissie is van mening dat de bedrijfs-economische vakken relatief weinig EC in het curriculum krijgen en adviseert de opleiding om met name financieel management meer aandacht te geven.

Ten tweede adviseert de visitatiecommissie de opleiding om meer Engelstalige literatuur te gebruiken, gezien de internationale focus, de nadruk op beheersing van de Engels taal (bedrijfsmatig) en omdat er veel Engelstalige literatuur en bronnen beschikbaar zijn. Daarbij merkt de visitatiecommissie op dat

literatuur niet alleen boeken en artikelen betreft. Nieuwsbrieven, blogs vanuit trendwatchers, mobile/online marketing groeperingen, Marketing online, zijn ook mogelijke bronnen.

De visitatiecommissie vond het tot slot opvallend dat de kennislijn relatief veel kleine modules (2 EC) bevat. Dit is volgens de opleiding te verklaren doordat het praktijkcomponent is ondergebracht in het thema of de opdracht van die periode (en dus daar met studiepunten zijn gehonoreerd). De commissie vindt dit zeker bevredigend. Wel adviseert de visitatiecommissie te blijven evalueren of voldoende diepgang bereikt wordt in de kennislijn.

### **Actueel**

De actualiteit wordt in het programma gebracht door de beroepsgerichte casussen en de opdrachten van externe opdrachtgevers. In het nieuwe programma is expliciet aandacht voor de actualiteit met het thema 'What is new?' in het vierde jaar. Tegelijkertijd is actualiteit altijd een thema, omdat de ontwikkelingen in het werkveld zo snel gaan.

Docenten van de opleiding CE participeren sinds 2012 in de clusterbrede Kenniskring Professionaliteit en Arbeidsproductiviteit. De kenniskring is vooral bedoeld om vorm en inhoud te geven aan (de kwaliteit van) toegepaste wetenschap. De kenniskring heeft een aantal thema's geselecteerd die voor één of meerdere opleidingen interessant zijn. De studenten doen waar mogelijk onderzoek op basis van deze thema's. Om de studenten hierbij te ondersteunen levert de kenniskring in 2014 een modellenboek op, waarin per thema informatie staat over relevante theoretische modellen en over de onderzoeksvragen die binnen het model worden uitgewerkt.

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie vindt de opleiding praktijkgericht en gericht op actuele ontwikkelingen in het werkveld. De projecten waarin de studenten werken zijn heel geschikt om in te spelen op de actualiteit en om, via *trial & error*, erachter te komen wat werkt en wat niet. Daarmee trainen de studenten ook hun onderzoekend vermogen. De visitatiecommissie ziet ook het spanningsveld in de kennislijn tussen het aansluiten bij de actualiteit en het verwerven van gedegen theoretische basis; de boeken en het studiemateriaal lopen nu eenmaal achter bij de actualiteit. Toch vindt de visitatiecommissie de actualiteit

van het studiemateriaal wel een aandachtspunt voor de opleiding.

Het concept van het nieuwe curriculum is veel belovend: studenten leren hoe ze nieuwe kennis kunnen vinden en zelf ontwikkelen, dat zijn belangrijke vaardigheden in het werkveld. De visitatiecommissie adviseert de opleiding om niet alleen in het vierde jaar aandacht te geven aan 'What is new' maar gedurende de hele opleiding aandacht te besteden aan het spotten van trends.

### **Didactisch concept**

In het kader van de curriculumvernieuwing heeft de opleiding haar onderwijsvisie uitgewerkt in het document 'didactisch inrichtingsconcept CE'. Kort samengevat beschouwt de opleiding de praktijk als leidend: de integrale leerlijn met het beroepsproduct vormt de rode draad in iedere onderwijsperiode. De kennisleerlijn en de vaardighedenleerlijn zijn ondersteunend aan de integrale leerlijn. Bij sommige beroepsproducten wordt er een competitie-element ingebracht, de groep met de beste performance krijgt dan een onderscheiding. Het competitie-element spreekt sommige studenten meer aan dan anderen.

De professionele en de persoonlijke ontwikkeling van de student gaan in de visie van de opleiding hand in hand en worden ondersteund in de leerlijn SLB/PO (zie ook onder Studiebegeleiding).

Verder staat er in het document een uitgebreide rekenwijzer die gebruikt wordt om de studielast te berekenen aan de hand van gemiddelde tijden voor literatuurstudie, contacttijden, schrijven van rapporten, overleg en dergelijke.

Het programma is praktijkgericht, tegelijkertijd zorgt de onderzoekleerlijn en de samenwerking met de kenniskring ervoor dat de theorievorming voor een balans tussen theorie en praktijk.

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie is van oordeel dat het didactisch concept netjes is uitgeschreven in een document. De visitatiecommissie herkent in het ontwerp van het curriculum de onderdelen van het didactisch concept, zoals de leerlijnen, het praktijkgerichte, de duidelijke positionering voor de SLB / PO leerlijn. Ook laat het programma een mooie balans zien tussen theorie en praktijk.

Tegelijkertijd valt het de visitatiecommissie op dat het didactisch concept niet echt leeft bij de docen-

ten en studenten, alleen in de vermelding van de praktijkgerichtheid van het curriculum. De visitatiecommissie raadt de opleiding aan om het didactisch concept tot leven te brengen en te gebruiken in de profilering richting studenten en docenten.

### **Samenhang**

De horizontale samenhang in het programma wordt binnen de onderwijsperiodes geborgd door de focus op het thema en de integrale leerlijn met het beroepsproduct als rode draad, ondersteund door de kennis- en vaardighedenleerlijn. In het eerste en tweede jaar wordt de samenhang tussen de thema's geborgd door de focus op de vier onderscheiden functiegebieden Sales, Marketingcommunicatie, Marketing en Ondernemen.

De verticale samenhang is geborgd door de ontwikkeling van de leerlijnen. Per leerlijn zijn de eindniveaus bepaald en is vastgesteld wat er in iedere periode van het onderwijs aan de orde moet komen om ervoor te zorgen dat geleidelijk naar het eindniveau wordt toegewerkt.

De studenten herkennen de samenhang in het programma, waarbij de studenten het vernieuwde programma hoger beoordelen dan het oude curriculum.

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie is van mening dat de opleiding een goed samenhangend curriculum heeft ontworpen, herkenbaar voor studenten en docenten. Het themagericht onderwijs binnen de onderwijsperiodes en de focus op de functiegebieden in het werkveld borgen de horizontale samenhang. De verticale samenhang wordt goed geborgd door de longitudinale leerlijnen en de afwisseling tussen theorie en praktijk.

### **Studeerbaarheid**

De opleiding beoogt bij te dragen aan de studeerbaarheid van het programma met een vaste structuur in de onderwijsperiodes: zeven weken onderwijs en drie toetsweken. De werkgroepen, colleges en trainingsbijeenkomsten vallen op maximaal vijf vaste dagdelen van de betreffende jaargroep. De opleiding heeft een afgewogen verhouding tussen contacttijd en zelfstudie (14 – 16 uur contacttijd in de propedeuse en 12 – 13 uur in de hoofdfase). De studenten en alumni zijn tevreden over de studielast van de opleiding.

De studenten kunnen informatie over de roosters, de studiehandleiding per module op de elektronische leeromgeving (ELO) vinden. De opleiding constateert uit de feedback dat studenten behoefte hebben aan tijdige informatie over roosters, modulewijzers, cijfers en zij heeft maatregelen getroffen voor verbetering van de kleine kwaliteit.

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie is van mening dat de studeerbaarheid van het programma goed is. De indeling van het onderwijs in vier periodes en de structuur van de blokken bevordert een evenwichtige spreiding van de studielast over het jaar. De heldere structuur maakt de samenhang in het programma goed communiceerbaar. De visitatiecommissie is van mening dat er in de kennisleerlijn veel kleine vakken gegeven worden. Dat maakt het programma zeker studeerbaar voor de studenten, alleen roept dat het risico op van oppervlakkigheid. (zie ook de overweging bij 'programma dekt de eindkwalificaties').

De opleiding heeft aandacht voor het verbeteren van de logistiek in het onderwijs, de kleine kwaliteit, het maken van afspraken over roostering en tijdig aanleveren van studiemateriaal op de elektronische leeromgeving. De visitatiecommissie maakt de opleiding attent op de valkuil van de efficiency: het curriculum als instrument om de studenten zo snel mogelijk door de molen te halen. Geef ook aandacht aan excellentie in het programma, waar kunnen studenten laten zien dat zij uit kunnen blinken?

### **Studiebegeleiding**

De opleiding heeft een leerlijn voor studieloopbaanbegeleiding en persoonlijke ontwikkeling (SLB/PO) uitgewerkt, om de student te ondersteunen in de identiteits-, studie- en beroepsontwikkeling. Het programma bestaat uit een klassikaal deel (in de propedeuse), individuele gesprekken met de SLB-docent (minimaal drie per jaar), workshops en trainingen. De producten van de SLB/PO lijn zijn gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de student, zoals reflectieverslagen, portfolio, curriculum vitae, sollicitatiebrieven en dergelijke. De toetsing van SLB heeft de vorm van een SLB-gesprek op basis van het door de student gemaakte POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) en het (digitale) portfolio. Voor de SLB-onderdelen in jaar 1 tot en met 3 zijn beoordelingscomponenten geëxpliciteerd.

De studenten zijn over het algemeen tevreden over de studiebegeleiding, stagebegeleiding en het leren in de praktijk. De kleinschaligheid van de opleiding, de persoonlijke aandacht en de toegankelijkheid van de docenten draagt daar aan bij.

De opleiding constateert uit de periode-evaluaties dat de studenten niet zo tevreden zijn over het SLB / PO-programma en onderzoekt mogelijke maatregelen, zoals intensievere samenwerking tussen de SLB/PO- en de andere docenten, de inzet van SLB/PO docenten bij projectbegeleiding en waar mogelijk ook bij andere onderwijsactiviteiten. Het visitatie-team merkt op dat de studenten over het algemeen redelijk positief zijn over het SLB/PO programma.

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie is van mening dat de studiebegeleiding goed georganiseerd is. De toegankelijkheid van de staf en de kleinschaligheid van de opleiding spelen hierin een goede rol. De visitatiecommissie is getroffen door het uitgebreide SLB / PO-programma dat de hele studie doorloopt en vindt het passen binnen de focus van de opleiding op de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de student. De studenten herkennen de nadruk op de persoonlijke ontwikkeling in de opleiding en zijn tevreden over de studiebegeleiding. De visitatiecommissie heeft waardering voor de maatregelen om het SLB / PO programma nog meer in het curriculum te integreren.

### **Instroom**

De opleiding laat studenten toe met een mbo niveau 4-diploma (ongeacht de richting) en met een havo- of vwo-diploma met als uitstroomprofiel Economie. Het overgrote deel van de studenten stroomt in met het profiel Economie en Maatschappij. Bij andere profielen worden aanvullende eisen aan het vakkenpakket gesteld (Economie, Wiskunde, Management & Organisatie). De verhoudingen havo- vwo- en mbo-instroom zijn al jaren min of meer vergelijkbaar, deze liggen respectievelijk rond de 70%, 9%, en 20%.

De opleiding CE trekt vooral studenten uit de regio, die direct of kort na het verlaten van het voortgezet onderwijs of het mbo met de opleiding starten. Traditioneel nemen overwegend jongens aan de opleiding deel, maar het percentage meisjes is gegroeid naar 22,5%.

De opleiding is de laatste jaren sterk gegroeid, van 119 instromers in 2009 tot 235 instromers in 2012. De opleiding streeft naar stabilisering van het aantal instromers en heeft besloten de instroom vanaf 2013 te beperken tot 180 studenten per jaar.

Er is sprake van relatief veel uitval, met name in het eerste jaar (rond de 45%). Er blijken geen specifieke struikelvakken te zijn. Wel blijken er op drie vlakken knelpunten te zijn: taalvaardigheid, rekenen en Engels. Daarom heeft de opleiding deficiëntieprogramma's opgezet voor de eerstejaars studenten. Voor Nederlandse taalvaardigheid maakt de opleiding sinds september 2011 gebruik van het programma Hogeschooltaal, waarmee de student kan laten zien dat hij / zij over het niveau B2 Nederlands beschikt. De module Rekenen is ingesteld om de studenten op niveau te brengen om commerciële berekeningen te kunnen maken. Voor Nederlands en Rekenen geldt dat de student een negatief BSA krijgt als de toets niet gehaald wordt.

De opleiding wijt de uitval in het eerste jaar behalve aan de deficiënties in de vooropleiding, ook aan het percentage 'twijfelaars' dat met de studie start. De opleiding intensiveert daarom de voorlichting aan de studenten. Verdere acties om het rendement van de propedeuse te verbeteren zijn verwerkt in de opzet van het nieuwe curriculum, zoals de oriëntatie op de beroepspraktijk in het eerste jaar.

De opleiding heeft de normen aangescherpt voor de doorstroom om het rendement in de hoofdfase (rond de 70% van de herinschrijvers haalt binnen vijf jaar een diploma) te verbeteren. Zo is de grens voor een negatief BSA opgeschroefd naar 50 EC aan het eind van het eerste jaar, waarbij ook de toetsen Nederlands en Rekenen gehaald moeten zijn. Tevens is de zogenoemde 'hardeknipmaatregel' doorgevoerd, waarbij alle tweede- en derdejaarsvakken moeten zijn behaald alvorens de student mag starten met het afstuderen.

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie is van mening dat de opleiding de toelatingseisen keurig volgens de standaarden heeft ingericht. De visitatiecommissie is tevreden over de aandacht voor goede voorlichting aan de studenten, zodat de studenten er relatief snel achter komen of de studie aansluit bij hun motivatie. De opleiding monitort de door- en uitstroomcijfers en bedenkt maatregelen om de doorstroom te bevorderen.



De visitatiecommissie adviseert de opleiding om de ingestelde numerus fixus voor CE aan te grijpen om de instromende studenten actiever te laten 'solliciteren' naar een plaats in de opleiding. Dat zou het percentage 'twijfelaars' wellicht doen dalen.

### Docenten

Het docententeam CE bestaat uit twintig docenten die in totaal voor 16,4 FTE worden ingezet voor de diverse opleidingsactiviteiten. De docent-studentratio is 1:28. De opleiding heeft recent nieuwe docenten aangenomen, waardoor de expertise binnen het team de breedte van het vakgebied afdekt. 80% van de docenten heeft een masteropleiding voltooid. De docenten hebben redelijk recente praktijkervaring in het werkveld – enkele docenten zijn naast hun aanstelling ook actief in het werkveld – waardoor praktijkkennis in het onderwijs gebracht wordt.

Behalve onderwijstaken hebben de docenten ook coördinerende taken, zoals de jaarorganisatoren, de stagecoördinator en de afstudeercoördinator. Daarnaast nemen docenten uit het team deel aan clusterbrede werkgroepen en aan diverse commissies binnen de opleiding, zoals de examen-, curriculum- en toetscommissie. Bij de toekenning van uren voor de diverse werkzaamheden wordt uitgegaan van het clusterbreed (in overleg met opleidingscommissies) vastgestelde jaartaakbeleid.

De beleving van werkdruk is een thema in het docententeam. De hoge werkdrukbeleving van de docenten uit zich niet in ziekteverzuim, dat blijft met 4,8% (2012) onder de norm van Hogeschool Leiden (< 5%). Het opleidingsmanagement heeft diverse maatregelen genomen om de onderlinge samenwerking te bevorderen, zoals het vaste overleg onderwijsmanager met de jaarorganisatoren en commissies, en verbetering van de organisatorische planning. Ook het in gebruik nemen van de nieuwe flexen stiltewerkplekken heeft geholpen. Aan de andere kant staan de verdere ontwikkeling van het nieuwe curriculum en de toegenomen aandacht voor toetsing en examinering.

De opleiding stelt de docenten in de gelegenheid om zichzelf te blijven ontwikkelen middels scholing. Op basis van de speerpunten die door het management team zijn vastgesteld en de visie op professionalisering wordt jaarlijks een professionaliseringsplan voor de docenten van het cluster M&B opgesteld. Binnen het cluster worden trainingen aangeboden, waarvan

de CE-docenten gebruik maken. Zo hebben alle docenten een training toetsconstructie gevolgd. Ook heeft een aantal docenten deelgenomen aan een traject professionalisering online marketing, trainingen in onderzoeksvaardigheden, activerend leren, digitaal toetsen en SLB.

De studenten zijn tevreden over de docenten, met name over de bereikbaarheid van de docenten, hun deskundigheid en hun praktijkkennis en –ervaring. De tevredenheidscijfers van de studenten over de docenten vertonen een stijgende lijn vanaf 2010.

### Overwegingen

De visitatiecommissie deelt de mening van de opleiding dat het team uit goed gekwalificeerde docenten bestaat. Het team vertoont een goede variatie qua leservaring, praktijkervaring en praktijkachtergrond. De meeste docenten hebben een voltijdaanstelling bij Hogeschool Leiden, waardoor het in de ogen van de visitatiecommissie voor de opleiding een aandachtspunt is om de praktijkkennis van de docenten actueel te houden. De docent-studentratio laat zien dat de kwantiteit van het docententeam net voldoende is.

De visitatiecommissie is tevreden over de ontwikkelingen in de organisatie van het team. De docenten zijn betrokken bij de opleiding en steunen de vernieuwing van het curriculum en de onderliggende onderwijsfilosofie.

### Faciliteiten

Hogeschool Leiden heeft in januari 2010 een nieuwe vleugel in gebruik genomen, waar het cluster M&B gehuisvest is. Inmiddels zijn door de sterke groei van Hogeschool Leiden opnieuw problemen ontstaan in de beschikbaarheid van lokalen en de werkplekken voor zelfstudie voor de studenten. Hogeschool Leiden heeft geïnvesteerd in draadloos internet, flexplekken voor studenten en leenlaptops. Om het aantal studenten te stabiliseren heeft Hogeschool een numerus fixus ingesteld bij CE en andere sterk groeiende opleidingen.

Hogeschool Leiden zet actief in op het vormgeven van Elektronisch Leeromgeving (ELO). De opleiding CE zet momenteel ELO met name in als communicatieplatform voor studenten, waarin zij in de ruimtes van de onderwijsmodules (ELO courses) het studiemateriaal kunnen vinden en op de hoogte gehouden worden van de laatste roosterwijzigingen. De studenten zijn in de NSE niet erg tevreden over de digi-

tale leeromgeving, de opleiding wijt dat aan een onvoldoende ordening in de ELO. Dit jaar is de ELO opnieuw ingericht en experimenteren docenten met geschikte werkvormen om *blended learning* nadere invulling te geven. De opleiding verwacht dat de tevredenheid over de ELO toe zal nemen.

De studenten kunnen gebruik maken van de mediatheek van Hogeschool Leiden, waar veel tijdschriften, vakboeken en databanken aanwezig zijn. De studenten ervaren de literatuur en de faciliteiten als voldoende ondersteunend.

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie is van mening dat de huisvesting qua lokalen en werkplekken tegen de grens aan zit, het gaat net goed. Verder ziet de nieuwe vleugel van het gebouw er goed uit, met *up to date* faciliteiten zoals internet, prettige leslokalen, uitnodigende werkplekken voor groepjes studenten en flexplekken. Naar de mening van de visitatiecommissie hebben de investeringen in faciliteiten vruchten afgeworpen, tijdens de gesprekken kwamen weinig klachten aan de orde.

### 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.*

**Toelichting:** Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk.

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties als **voldoende**. De opleiding heeft recent een nieuw beleid geïmplementeerd waarin de werking van de examencommissie en de toetscommissie is aangescherpt. De opleiding hanteert een breed scala aan toetsvormen, passend bij de didactiek van de leerlijnen. Het nieuwe beleid is goed ontworpen. De organisatie moet nog wennen aan de nieuwe werkwijze en de strakkere planning die dat met zich meebrengt. De toetsen zijn in lijn met de leerdoelen en de inhoud van de lesstof en van goed niveau. De visitatiecommissie adviseert de opleiding om het aantal steekproefsgewijze controles van de toetsen door de toetscommissie te verhogen zodat iedere toets minstens iedere drie jaar beoordeeld wordt. De studenten zijn tevreden over de helderheid van de toetsing en hebben vertrouwen in de beoordelingen. De tijdige terugkoppeling van de cijfers is een punt van aandacht, net als de reactietermijn van de examencommissie op verzoeken van studenten.

De afstudeerwerken van de opleiding weerspiegelen het hbo-niveau 3, het ambitieniveau van de opleiding. De procedures voor het afstuderen zijn helder. De onderbouwing van de beoordeling is niet transparant voor een buitenstaander, De visitatiecommissie adviseert de opleiding om de beoordeling transparanter te maken door hiervoor bijvoorbeeld gebruik te maken van *rubrics*. De beoordeling van de werkstukken bij de cijfers >7 is doorgaans te hoog. Met name de financiële onderbouwing van de adviezen en de praktijkgerichtheid van het onderzoek zijn verbeterpunten. De visitatiecommissie realiseert zich dat de werkstukken een resultante zijn van het oude curriculum en heeft vertrouwen in de resultaten van het vernieuwde curriculum.

#### Valide

Het vernieuwde curriculum en het nieuwe accreditatiekader waren voor de opleiding de aanleiding om het toetsbeleid in 2012 te actualiseren, rekening houdend met het Hogeschoolbrede toetsbeleid uit 2009. Het toetsbeleid beschrijft de uitgangspunten, de toetsinstrumenten, de procedures en de verantwoordelijkheden van de toetscommissie en docenten. De examencommissie valt onder het College van Bestuur van Hogeschool Leiden. De toetscommissie is gemandateerd door de examencommissie en wordt aangestuurd door de onderwijsmanager van de opleidingen CE en Management in de Zorg (MiZ). De huidige examencommissie is aangesteld in september 2012 en bestaat uit vier leden: een voorzitter met juridische achtergrond (afkomstig uit de afdeling Recht), een docent uit de opleiding Commerciële Economie; een docent uit de opleiding Management in de Zorg en een extern lid voor steekproefsgewijze externe beoordeling van de scripties. De examencommissie stelt de examinatoren aan.

De toetscommissie adviseert de docenten/examinatoren over het ontwerpen, afnemen en de beoordeling van toetsen, en bewaakt de toetsprocessen. De leden van de toetscommissie hebben afgelopen jaar deelgenomen aan het clusterbrede professionaliseringstraject voor toets- en examencommissies.

Elk studieonderdeel waarvoor de student studiepunten ontvangt, wordt afgesloten met een toets. Per toets heeft de student twee kansen per studiejaar. Voor de propedeuse krijgt de student per vak maximaal vier kansen. Voorafgaand aan de herkansingen is er een inzage onder begeleiding van de docent van de betreffende module om de toets na te bespreken. De opleiding heeft het geheel van toetsen en toetsvormen in de verschillende opleidingsjaren in relatie tot de eindtermen vastgelegd in een toetsplan. De vorm van de toets is vastgelegd in een EC-tabel, die in de OER is opgenomen. Op basis van het toetsplan ontwikkelt de examiner/docent van het vak een toetsmatrijs, de toetsen en de antwoordmodellen. De uitdaging is om de toetsen op tijd in te leveren,

dat is het afgelopen jaar niet altijd gelukt. De opleiding heeft het voornemen hier sterker op te gaan sturen.

De toetscommissie beoordeelt steekproefsgewijs de toetsing per module en geeft de examinerator direct feedback. Het streven is om jaarlijks 10% van de toetsen te beoordelen. De toetscommissie rapporteert twee- tot driemaal per jaar over haar bevindingen aan de examencommissie en de onderwijsmanager.

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie vindt dat het toetsbeleid en de toetsingsprocedures goed zijn ingericht. De toetscommissie is ter zake kundig en de externe (van buiten de opleidingen CE en MiZ) voorzitter van de examencommissie waarborgt de onafhankelijkheid van deze commissie. De werkwijze met de toetsmatrijzen draagt bij aan de validiteit van de toetsing, omdat ze de docent dwingt om bij de start van het onderwijs bezig te zijn met het gewenste eindresultaat. De visitatiecommissie heeft steekproefsgewijs toetsen bekeken en is van mening dat het niveau van de toetsen goed is en aansluit bij de leerdoelen. Wel blijkt dat de toetsmatrijzen niet bij alle toetsen voorhanden is of eerder het karakter heeft van een antwoordmodel, dit is een aandachtspunt.

De visitatiecommissie is van mening dat het recent ingestelde toetsbeleid en de toetsprocedures nog verder ingeregeld dienen te worden. Zij is tevreden dat de naleving van de procedures gemonitord wordt en dat de opleiding actie onderneemt om bij de sturen.

De visitatiecommissie is wel van oordeel dat de steekproef van 10% die de toetscommissie hanteert om de toetsen te beoordelen, veel te klein is en adviseert de opleiding om ervoor te zorgen dat de toetsen zeker eens in de drie jaar door de toetscommissie beoordeeld wordt (dat betekent een steekproef van 30 – 40%). De commissie hecht eraan om duidelijk te maken dat het haar gaat om het leereffect van een dergelijke beoordeling, niet om controle. Uitkomsten van dergelijke steekproeven kunnen bijvoorbeeld meer richting geven aan scholingsprogramma's en andere kwaliteitsverhogende maatregelen.

### **Betrouwbaar**

De opleiding maakt gebruik van een breed scala van toetsvormen: schriftelijke toetsen gericht op ken-

nistoepassing in de conceptuele kennislijn, een demonstratie of simulatie in de vaardigheidlijn, portfolio en eindgesprek in de SLB/PO lijn. Deze toetsen zijn allemaal individueel. Bij de beroepsopdrachten in de integrale leerlijn krijgen de studenten een groepsbeoordeling aan de hand van criteria met een beoordelingsschaal. De docenten zijn verantwoordelijk voor de toetsing van de beroepsproducten, de opdrachtgevers hebben een adviserende rol. De opleiding constateert dat het groepsgewijs toetsen, zoals dit bij projecten gebeurt, meeliftgedrag mogelijk maakt. De studenten herkennen dat, zij geven aan dat zij leren om elkaar aan te spreken op meeliftgedrag en dat zij daar rekening mee houden bij het vormen van studiegroepjes. Docenten zijn daarbij een laatste aanspreekpunt als het gaat om het blijvend bestaan van meeliftgedrag bij projectgroepen. In de ervaring van de opleiding kan meeliftgedrag de studenten later (bij het afstuderen) in de problemen brengen, wanneer zij individueel hun beroepscompetenties op hoger niveau moeten laten zien. Dat leidt dan tot vertraging en soms stagnatie van de studie. Vandaar dat de opleiding als verbeteractie heeft ingezet om waar mogelijk bij groepstoetsing ook het individuele aandeel te gaan toetsen. Bij de toetsconstructie zorgt de examinerator ervoor dat een collega-docent de toets heeft bekeken op inhoud, niveau, dekkingsgraad en vraagstelling alvorens deze in te leveren bij de toetscommissie.

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie is van oordeel dat de opleiding een goede variatie aan toetsvormen gebruikt, toegesneden op de leerdoelen en de didactiek in de betreffende leerlijn. De beoordelingscriteria voor de diverse toetsen zijn goed uitgewerkt en er zijn goede procedures voor de toetsconstructie en toetsafname, resulterend in een strakkere planning. De visitatiecommissie is tevreden dat de opleiding het risico van meeliftgedrag onderkent en aandacht besteedt aan het toetsen van de individuele bijdrage.

De visitatiecommissie merkt op dat de aandacht voor het correctiemodel per toets de betrouwbaarheid verhoogt. Tegelijkertijd roept de aandacht op standaardisering de vraag op of er voldoende ruimte is voor de student om creativiteit te laten zien, hetgeen juist voor een opleiding Commerciële Economie een belangrijk item is. De visitatiecommissie adviseert de opleiding om hierin een goede balans te vinden.

### Studentbeeld

De blokboeken (respectievelijk themawijzers) van de verschillende onderwijsperiodes vermelden expliciet wat de leerdoelen van de studieonderdelen zijn en aan de hand van welke criteria getoetst wordt of deze zijn behaald. De studenten vinden de informatie in de blokboeken toegankelijk en adequaat. De toetsdoelen vinden zij helder en de toetsing goed aansluiten bij de inhoud van de modules. De toetsen zijn ook logisch opgebouwd, vinden de studenten.

De examencommissie beslist over aanvragen voor vrijstellingen en andere verzoeken van studenten. De opleiding heeft een informatiebrochure over het indienen van een verzoek op ELO geplaatst en de formulieren voor een verzoek gestandaardiseerd. De studenten merken op dat de informatievoorziening van de examencommissie soms traag is. De opleiding is zich hiervan bewust en geeft aan dit op te pakken in contact met de examencommissie.

Bij de onderwijsvernieuwing heeft de opleiding conversietabellen gemaakt waarin zichtbaar wordt hoe het oude curriculum samenhangt met het nieuwe curriculum. De opleiding constateert in haar kritische reflectie dat de conversietabellen voor veel studenten niet voldoende duidelijk zijn, waardoor zij niet weten welke toetsen zij moeten afleggen om nog ontbrekende studiepunten te behalen. De opleiding pakt dit op.

De formele tijd voor het bekendmaken van de cijfers is vijftien werkdagen voor schriftelijk werk, voor een mondelinge toets hoort de uitslag binnen 5 werkdagen bekend te zijn. De studenten geven aan dat zij niet tevreden zijn over de terugkoppeltijd. Volgens de opleiding komt dat door incidenten, de onderwijsmanager gaat hier komend jaar sterker op sturen.

### Overwegingen

De visitatiecommissie is van oordeel dat de communicatie over de leerdoelen en de wijze van toetsing via de blokboeken c.q. themawijzers goed verloopt. De studenten zijn daar tevreden over, net als over de inzage van de toetsen. De opleiding reageert adequaat op de kritiek op de conversietabellen van oud naar nieuw onderwijs. De visitatiecommissie is echter wel van mening dat de reactietijd van de examencommissie te lang is, dat is een aandachtspunt. De visitatiecommissie begrijpt de klachten van studenten over de trage terugkoppeling van cijfers ook als gewenning aan snelle feedback in de digitale

wereld, in dat licht ervaren de studenten de nakijktermijn van drie werkweken als lang. In ieder geval is het managen van de verwachtingen over de invoering van cijfers een aandachtspunt, net als het daadwerkelijk sturen op het handhaven van de termijnen.

### Gerealiseerd eindniveau

Tijdens het afstuderen voert de student een toegepast onderzoek uit (30 EC) voor een externe opdrachtgever, waarbij het moet gaan om een commercieel economisch vraagstuk. De student onderzoekt en analyseert de bedrijfsproblemen en doet aanbevelingen voor toekomstig ondernemings- en marktbeleid. Het afstudeeronderzoek toetst de competenties Marktonderzoek en Marketingplanning en –uitvoering op niveau 3.

Het afstudeerproces is opgedeeld in fasen: de student maakt eerst een plan van aanpak, als dat is goedgekeurd kan de student door met het uitvoeren van het onderzoek.

De opleiding ondersteunt de afstudeerbegeleiders met een cursus onderzoeksvaardigheden en training on the job. De opleiding heeft een nieuw afstudeerformat ontworpen, waarin de beoordelingscriteria en de beoordelingsprocedure verhelderd zijn. Met ingang van het collegejaar 2011-2012 heeft de opleiding de afstudeerbegeleiding ingericht in afstudeergroepjes, zodat de studenten elkaar feedback geven, elkaar steunen en van elkaar leren. Ook voor de afstudeerbegeleider is het begeleiden van een groepje studenten qua tijd economischer. Een andere aanpassing in de afstudeerprocedures is ingevoerd in 2012-2013 en betreft de scheiding tussen begeleiding en beoordeling. De begeleider is geen beoordelaar meer. Er zijn twee onafhankelijke beoordelaars die de afstudeeropdracht beoordelen. De opdrachtgever geeft een beoordelingsadvies.

De opleiding heeft in 2011 met een vertegenwoordiging van de werkgevers van alumni over het niveau van de afstudeerders gesproken en concludeert daaruit dat de werkgevers tevreden zijn over het niveau. Ook de alumni geven in de Nationale Studenten Enquête (NSE) aan dat zij voldoende zijn toegerust voor de arbeidsmarkt.

### Overwegingen

De visitatiecommissie is van mening dat de werkwijze en de procedures voor het afstuderen goed zijn ontworpen en helder zijn neergeschreven in de af-

studeergids. Verder is de visitatiecommissie tevreden dat de begeleiding van het afstuderen is losgekoppeld van de beoordeling ervan.

De visitatiecommissie heeft een selectie bestudeerd van vijftien afstudeerwerken met de bijbehorende beoordelingsformulieren. Als eerste constateerde de visitatiecommissie dat het afstudeerniveau overeenkomt met hbo-niveau 3, het ambitieniveau van de opleiding en dat de onderwerpen relevante thema's in het werkveld betreffen. De beoordeling van de werkstukken in de cijferrange 6-7 komt overeen met de beoordeling door de visitatiecommissie. De visitatiecommissie is echter van oordeel dat de opleiding de neiging heeft te hoog te beoordelen bij cijfers boven de 7. Bij deze afstudeerwerken beoordeelt de visitatiecommissie kritischer dan de opleiding. De visitatiecommissie vindt met name de financiële onderbouwing van de adviezen erg zwak, zo niet afwezig. Dat past niet bij een opleiding Commerciële Economie. Het onderzoeksgedeelte van de thesis is teveel gericht op het wetenschappelijk verzamelen

van gegevens, waardoor de waarde voor de praktijk uit het oog verloren wordt. In het landelijk beroeps- en competentieprofiel wordt het praktijkgerichte karakter van onderzoek in het beroepsonderwijs goed geformuleerd, daar kan de opleiding op terugvallen.

De onderbouwing van de beoordeling van de werkstukken is niet altijd helder voor de visitatiecommissie. De visitatiecommissie adviseert de opleiding gebruik te maken van *rubrics* als hulpmiddel voor de beoordeling van de afstudeerwerken.

De visitatiecommissie beseft dat de afstudeerwerken de resultante van het oude curriculum zijn, en heeft vertrouwen in het resultaat van het vernieuwde curriculum. Zij acht het ook aan te bevelen dat de nieuwe inzichten op het gebied van de methodische verantwoording van het onderzoek, de praktische uitwerking en de financiële onderbouwing daarvan volgens de nieuwe concepten en richtlijnen concreet terug te vinden zullen zijn in de werken.

## **Bijlagen**

## Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

Korte functiebeschrijvingen panelleden

- 1 De heer van Aalst treedt met regelmaat op als voorzitter van visitatiecommissies en heeft een financiële managementfunctie bij TenneT
- 2 De heer Borggreve is Hogeschooldocent bij de opleidingen BE, CE en IBMS van Saxion
- 3 Mevrouw Grotendorst is ervaren productmanager en marketingadviseur
- 4 Mevrouw de Brouwer behaalde haar bachelor Taal- en cultuurwetenschappen in 2012 aan de UU en studeert momenteel M Organisatie, Verandering en Management

Overzicht deskundigheden binnen panel

Deskundigheid	De deskundigheid blijkt uit:
a) deskundigheid ten aanzien van de ontwikkelingen in het vakgebied	<b>De heer Borggreve</b> is verantwoordelijk voor onder andere curriculumontwikkeling en (internationale) uitvoering van managementvaardigheden voor bachelor- en masterprogramma's. <b>Mevrouw Grotendorst</b> vervult advieswerkzaamheden in de voorhoede van online marketing
b) internationale deskundigheid	<b>De heer Borggreve</b> werkt als adviseur voor curriculumontwikkeling en als docent aan hogescholen en universiteiten in onder meer Duitsland, Denemarken, Finland, België, Rusland, Litouwen, Slowakije, Polen, Hongarije, Bulgarije en China. <b>Mevrouw Grotendorst</b> is werkzaam voor internationaal opererende organisaties, en past daarbij marketingconcepten op global niveau toe. <b>De heer Van Aalst</b> geeft leiding aan de afdeling audit van TenneT, deze afdeling is deels in Nederland en deels in Duitsland gevestigd
c) werkvelddeskundigheid in het voor de opleiding relevante beroepenveld	<b>Mevrouw Grotendorst</b> heeft een zeer brede ervaring op het gebied van sales, productmanagement, tot online marketing
d) ervaring met het geven en/of ontwikkelen van onderwijs op het desbetreffende opleidingsniveau en deskundigheid ten aanzien van de door de opleiding gehanteerde onderwijsvormen	<b>De heer Borggreve</b> is hogeschooldocent Communicatie, Methoden en Technieken van Onderzoek en Intercultureel Management aan de opleidingen Bedrijfseconomie, Commerciële Economie en International Business and Management Studies van Saxion te Deventer. Hij treedt regelmatig op als adviseur voor curriculumontwikkeling en als docent aan hogescholen en universiteiten in onder meer Duitsland, Denemarken, Finland, België, Rusland, Litouwen, Slowakije, Polen, Hongarije, Bulgarije en China
e) visitatie- of auditdeskundigheid	<b>De heer van Aalst</b> treedt met grote regelmaat op als voorzitter van visitatiepanels
f) studentgebonden deskundigheid	<b>Mevrouw de Brouwer</b> studeerde taal- en cultuurwetenschappen aan de UU, tevens was zij voorzitter van de studievereniging 'Alias'. Sinds september 2012 studeert ze M Organisaties, Verandering en Management



## Bijlage 2 Programma visitatie

Maandag 30 september		
Tijd	Onderwerp	Gesprekspartners
12:30 – 14:00	<i>Aankomst Commissie</i> Werklunch en interne vergadering	Ontvangst door Leny Baas
14:00 – 14:45	<i>Bestuur en directie</i> Kennismaking, doel en programma visitatie	Anke van Vuuren ( <i>clusterdirecteur</i> ) Simone Tak ( <i>onderwijsmanager</i> )
14:45 – 15:30	<i>Showcase</i>	Antoinette Leerdam (docent) Peter Hennevanger (docent) Fleur Krijt (student)
15:30 – 16:00	<i>Inloopspreekuur</i>	Medewerkers + studenten
16:00 – 17:00	<i>Werkveldcommissie &amp; Alumni</i> Aansluiting van opleiding op werkveld, toetsing en afstuderen	Geert van de Gevel (stage- en afstudeerbegeleider, lid van BVC) Frieke Hurkmans (lid BVC) Bastiaan de Roo (lid BVC) Dick Weiss (Opdrachtgever + werkvelddeskundige) Jochem Vroom (alumnus) Amanda Bouwmeester (alumnus) Louis Duthil (alumnus) Nina de Bruijn (alumnus)
17:00 – 17:15	Terugkoppeling van eerste bevindingen, bepalen aandachtspunten voor dag 2	Anke van Vuuren Simone Tak Leny Baas

Woensdag 2 oktober		
Tijd	Onderwerp	Gesprekspartners
9:00 – 9:30	Aankomst Commissie	Ontvangst Leny Baas
9:30 - 10:30	<i>Examencommissie + Toetscommissie</i> Toetsing van gerealiseerde eindkwalificaties	Erik Vrinds (voorzitter examencommissie) Bartel Stompedissel (secretaris examencommissie) Colin Reudink (lid examencommissie) Marjolein Schut (Voorzitter toetscommissie) Jacqueline van Oijen (Lid toetscommissie)
10:30 - 11:30	<i>Studenten studiejaar 1 t/m 3</i> Programma, toetsing, kwaliteit docenten	Semih Dursun (2e jaars, OC + SP) Siham Zirar (2e jaars) Max Dronkert (2e jaars) Wesley Pikkert (2e jaars) Job van Schaik (3e jaars, PR) Thijs Kwakkenbos (3e jaars) Milou de Vries (3e jaars)
11:30 - 12:30	<i>Studenten studiejaar 4</i> Toetsing, afstudeerbegeleiding	Ramon Pater (4e jaars + SP) Raymond Kulsen (4e jaars) Sacha Boelhauer (4e jaars) Leon van Ommen (4e jaars) Roy Zitman (alumnus 1213) Anne Marie van Haaster (alumnus 1213)
12:30 – 13:30	<i>Lunch</i>	

13:30 – 15:00	<i>Docenten</i> Doelen van de opleiding, programma, toetsing, kwaliteit docenten	Jean Pierre Schreurs Peter Hennevanger Ed Feijen Elfriede Spindel Peter Jonker Arnold van der Capellen Jolijn Roon Mieke Warnink
15:00 – 16:30	<i>Aanvullend onderzoek, formulering conclusies</i>	Op aanvraag van commissie
16:30 – 17:00	<i>Terugkoppeling resultaten</i> Afsluiting van de visitatie	Alle gesprekspartners

## Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens

### 1. In-, door- en uitstroomgegevens van de laatste 6 cohorten

	Cohort	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Instroom 1<sup>e</sup> studiejaar</b>		76	89	105	110	96	118	129	161
	Uitstroom zonder eindexamen (aantal)	24	37	57	55	40	50	64	74
	Uitstroom zonder eindexamen (%)	32%	42%	54%	50%	42%	42%	50%	46%
<b>Propedeuserendement</b>	Propedeuse na 1 jaar (aantal)	22	40	36	29	22	28	23	20
	Propedeuse na 1 jaar (%)	29%	45%	34%	26%	23%	24%	18%	12%
	Propedeuse na 2 jaar (aantal)	47	50	47	60	54	57	61	
	Propedeuse na 2 jaar (%)	62%	56%	45%	55%	56%	48%	47%	
<b>Rendement hoofdfase</b>									
Aantal studenten hoofdfase		52	52	48	55	56	68	65	87
	Uitstroom zonder eindexamen na 4 jaar (aantal)	13	7	7	10	5			
	Uitstroom zonder eindexamen na 4 jaar (%)	25%	13%	15%	18%	9%			
Diplomarendement na 5 jaar	van aantal in hoofdfase	56%	69%	79%	76%				
	Van totaal instroom	38%	40%	36%	38%				

### 2. Gerealiseerde docent-student ratio: 1 : 28

### 3. Gemiddeld aantal contacturen per fase van de studie

Jaar 1: gemiddeld	Jaar 2: gemiddeld	Jaar 3: gemiddeld	Jaar 4 gemiddeld
14 – 16 uur per week	12 uur per week	13 uur per week	Semester 1: stage (32 uur per week) 2 uur begeleiding per week; semester 2: 6 uur per week onderwijs + afstudeerbegeleiding

## Bijlage 4 Eindkwalificaties

### Landelijke competenties CE 2013 – 2016

Nr	Competentie CE	Kernomschrijving	Eindniveau
1	Ondernemerschap	Initiëren, creëren van producten en diensten, zelfstandig en ondernemend.	2
2	Marktonderzoek	Opzetten, uitvoeren, interpreteren, toetsen en evalueren van marktonderzoek.	3
3	Bedrijfs- en omgevingsanalyse	SWOT-analyse op basis van analyse interne bedrijfsprocessen en –cultuur en relevante lokale, nationale en internationale trends.	3
4	Marketingstrategie en beleidsontwikkeling	Ontwikkelen, onderbouwen en beargumenteren van marketingbeleid (ondernemingsbeleid) voor een (internationaal) opererende onderneming.	3
5	Marketingplanning en -uitvoering	Opstellen, uitvoeren, evalueren en bijstellen van plannen vanuit het marketingbeleid.	3
6	Verkoop	Onderhouden van zakelijke relaties ten behoeve van inkoop, verkoop en dienstverlening.	2
7	Communicatie	Communiceren in minimaal 1 vreemde taal en daarbij rekening houden met cultuurverschillen.	1
8	Marketingcommunicatie	Het on- en offline communiceren met marketingdoelgroepen.	2
9	Leiderschap en management	Leiding geven aan een project, bedrijfs onderdeel, bedrijfsproces of bedrijf.	2
10	Sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk)	Directe communicatie met partijen in het commerciële werkveld (samenwerken).	n.v.t.
11	Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk)	Organiseren van eigen actualiteit, het zijn van een vakman of –vrouw.	n.v.t.

## Verantwoording CE competenties in relatie tot BBA kernvakken in het landelijk competentieprofiel

Landelijke competenties CE 2013-2016											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	ondernemerschap	marktonderzoek	omgeving	marketingstrategie	marketingplanning	verkoop	communicatie (Engels)	marketingcommunicatie	leiderschap en management	inter-persoonlijk	Intra-persoonlijk
BBA kernvakken											
1 Accounting	2*			2							
2 Business law and ethics	1		1	1							
3 Economics	3		3			3					
4 Finance	2		2	2							
5 Management information systems	1					1					
6 Marketing	3		3	3	3	3		3			
7 Organizational behavior	2		2			2					
8 Quantitative techniques		3									
9 Strategic management				3	3	3					
10 Operations management	1		1	1	1	1					
11 Onderzoekend vermogen		3	3	3							
12 Professioneel vakmanschap									3	3	3
13 Verantwoord handelen									3	3	3

## Bijlage 5 Programmaoverzicht

Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
<b>Jaar 1</b>			
SALES '2 halen, 3 betalen'	MARKETING-COMMUNICATIE 'wat wil je me vertellen?'	MARKETING 'Ik zie ik zie wat jij niet ziet'	ONDERNEMEN 'kiezen, doen, volhouden'
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales &amp; accountmanagement</li> <li>• Consumentengedrag</li> <li>• Resultaatgericht verkopen</li> <li>• Algemene economie</li> <li>• Engels</li> <li>• Studievaardigheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingcommunicatie</li> <li>• Inleiding marketing</li> <li>• Consumentengedrag</li> <li>• Kwalitatief onderzoek</li> <li>• Commerciële communicatie</li> <li>• Samenwerken in groepen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketinganalyse</li> <li>• Marketingimplementatie</li> <li>• Algemene economie</li> <li>• Kwantitatief onderzoek</li> <li>• Commerciële calculaties</li> <li>• Engels</li> <li>• Reflectievaardigheden</li> <li>• Oriëntatiestage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondernemerschap en innovatie</li> <li>• Marketing</li> <li>• Bedrijfseconomie</li> <li>• Gesprekstechnieken &amp; netwerken</li> <li>• Engels</li> <li>• Beroepsoriëntatie</li> </ul>
Studieloopbaanbegeleiding			

### Jaar 2

Student company (Certificaat voor Ondernemerschap / NIMA A)			
ORIËNTATIE	PLANNING D-DAY	CASH & CARRY	SHOW ME THE MONEY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijfssimulatie</li> <li>• Ondernemingsplanning, inrichten onderneming</li> <li>• Financieel management</li> <li>• Organisatiekunde/ M&amp;O</li> <li>• Bedrijfsrecht &amp; ethiek</li> <li>• Concepttesting</li> <li>• Gespreksvoering &amp; groepsdynamica</li> <li>• Engels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vervolg ondernemingsplan</li> <li>• Salesplanning</li> <li>• Financieel management</li> <li>• Strategische en dienstenmarketing</li> <li>• Organisatiekunde/M&amp;O</li> <li>• Marktonderzoek: statistiek</li> <li>• Commerciële communicatie</li> <li>• Engels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales en accountmanagement</li> <li>• Marketing-toepassingen</li> <li>• Marketingcommunicatie</li> <li>• Marktonderzoek: statistiek</li> <li>• Onderhandelen en overtuigen</li> <li>• Computer-vaardigheden</li> <li>• Engels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatieafbouw</li> <li>• Financieel management: jaarverslag</li> <li>• Marketing: klanttevredenheid en relatiemanagement</li> <li>• Kwantitatief marktonderzoek</li> <li>• Computer-vaardigheden</li> <li>• Engels</li> </ul>

### Jaar 3

STAGE (KAN OOK IN PERIODE 3 EN 4)	MINOREN (KAN OOK IN PERIODE 1 EN 2)	
Afhankelijk van gekozen stageplaats en -opdracht	Afhankelijk van de gekozen minoren	Afhankelijk van de gekozen minoren

### Jaar 4

WHAT IS NEW?	CROSSING BORDERS	AFSTUDEREN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• State-of-the-Art marketing</li> <li>• Strategische marketing</li> <li>• Out-of-the-box denken</li> <li>• Businessmodellen</li> <li>• Accountability</li> <li>• Engels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationaal zakendoen</li> <li>• Communicatie-strategie</li> <li>• Adviesvaardigheden</li> <li>• Engels</li> </ul>	

## Bijlage 6 Bestudeerde documenten

### Aangeleverde documenten

- Kritische reflectie
- Afstudeerhandleiding CE 2012-2013
- Benchmarkrapport\_CE2012\_jan13
- Blokboeken per periode (cq themawijzers) met daarin vermeld: eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, toetsing, literatuur, studenten, contacturen.
- Body of Knowledge Skills Commerce\_23-6-2008
- Boekenlijst CE 2012-2013
- Competentiematrix\_CE\_maart 2013
- Didactisch inrichtingsconcept CE 2011
- Handreiking inwerkperiode docent april 2013
- Jaartaakbeleid M&B 2012-2013
- Landelijke beroeps- en competentieprofiel CE 2012
- Ledenlijst BVC CE, oktober 2012
- OER CE 2012-2013
- Opleidingsjaarplan CE 2012-2013
- Organogram cluster M&B
- Overzicht personeel (naam, functie, aanstelling, graad, deskundigheid)
- Overzichtslijst van de afstudeerwerken van de laatste twee jaar
- Overzicht van contacten met het werkveld (gastprekers en opdrachtgevers)
- Programma opbouw CE april 2013
- Rapport\_HBO monitor B Commerciële Economie 2009 -2012
- Rapport NSE CE 2012
- Rendementgegevens CE (in- door- en uitstroomgegevens)
- Samenvatting alumnionderzoek CE 2011-2012
- Stagehandleiding CE 2012-2013
- Studiesucces P-rendement CE\_15sep12
- Toetsbeleid opleiding CE 2012
- Toetsplan CE 2012-2013
- Verslag werkgeversdiner CE, maart 2012
- Visiedrieluik CE
- Visie en beleid m.b.t. professionalisering cluster M&B 2013 - 2017
- Visie Onderwijsontwikkeling CE 2010

### Overige stukken

- Steekproef van toetsen van diverse vakken
- Agenda's en verslagen van vergaderingen van commissies en overleggen

## Eindwerkstukken

<b>Jaar 2012 – 2013</b>	
<b>Studentnummer</b>	<b>Afstudeeronderwerp</b>
s1052228	Doelgroep profielen Gemeente Leiden
s1052281	Welke content op welke tijd zorgt voor de meeste engement op facebook in de twee branches gemeten in likes, shares, comments, views en reach
s1052271	Het ontdekken van de behoefte van klanten IES
s1044975	Een rapport opleveren aan de opdrachtgever waarin exact staat beschreven hoe er met hetzelfde marketingbudget meer omzet gerealiseerd kan worden
s1052304	Het verhogen van het percentage consumenten dat de VoordeelPas verlengd
s1052260	HRLM Online
s1052456	De rol van Rabobank binnen het energie neutraal ondernemen van haar klanten
s1052292	Red Bull red Bull 3rd party events
s1053699	het behalen van een maximale zichtbaarheid en het lokken van de voorbysurfer

<b>Jaar: 2011 – 2012</b>	
<b>Studentnummer</b>	<b>Afstudeeronderwerp</b>
s1044986	Een onderzoek naar de tevredenheid onder deelnemers van Stichting Pensioenfonds Flexsecurity
s1044492	Marketingplan
s1014081	Haalbaarheidsstudie topvoetbal leiden
s1044486	Hoe kan allunited zich het beste positioneren op de verenigingen markt
s997248	Van product naar service
s995524	Nieuwe afzet mogelijkheden



## **Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen**

### Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Commerciële Economie van Hogeschool Leiden. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

des. R.R. van AALST

Datum:

30 september 2013

Plaats:

Leiden

### Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Commerciële Economie van Hogeschool Leiden. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

I. Grotendorst

Datum:

30-09-13

Plaats:

Leiden

### Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Commerciële Economie van Hogeschool Leiden. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

DRS. A. BORGGREVE

Datum:

30. IX . 2013

Plaats:

LEIDEN

### Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Commerciële Economie van Hogeschool Leiden. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

Mrs C. J. de Mondy

Datum:

30. 09. 2013

Plaats:

Leiden

**Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring**  
voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Commerciële Economie van Hogeschool Leiden. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

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

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam: Anne Hendrica Egidia Jacoba  
de Brouwer Msc.

Datum: 02 oktober 2013

Plaats: Leiden