



NVAO • NEDERLAND

TOETS NIEUWE OPLEIDING

HBO-MASTER

INTERNATIONAL SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT

Breda University of Applied Sciences

BEKNOPT ADVIESRAPPORT

15 augustus 2020

1 Kwaliteitstoets

De toets nieuwe opleiding is een kwaliteitstoets. Een procedure toets nieuwe opleiding (TNO) is een *plan*beoordeling. Een panel van deskundigen toetst de kwaliteit van de nieuwe opleiding tijdens een locatiebezoek aan de universiteit of hogeschool. Een discussie tussen 'peers' vormt de basis van de beoordeling en resulteert in een adviesrapport. De inhoud van de opleiding, de toetsing en de studeerbaarheid komen expliciet aan de orde.

Als gevolg van de beperkende omstandigheden door COVID-19 geldt voor deze kwaliteitstoets een tijdelijke en versnelde NVAO-procedure.

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) neemt een accreditatiebesluit op basis van het paneladvies. Dit besluit kan positief, positief onder voorwaarden of negatief zijn. Als het besluit positief of positief onder voorwaarden is, mag de nieuwe opleiding starten. De instelling heeft daarmee het recht om een wettelijk erkend diploma af te geven aan studenten die de opleiding voltooien.

Dit beknopte adviesrapport bevat de belangrijkste uitkomsten van de toetsing door het panel. Een volledig adviesrapport met de bevindingen en overwegingen van het panel is ook beschikbaar. Op basis van het volledige rapport neemt de NVAO een accreditatiebesluit. De NVAO publiceert beide rapporten op haar website.¹

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de (tijdelijke) TNO-procedure is te vinden op www.nvao.net.

2 Panel

Voorzitter:

- Prof. dr. J. (Jack) van der Veen; professor Supply Chain Management (Nyenrode Business Universiteit);

Leden:

- Prof. dr. W. (Wout) Dullaert; professor Supply Chain Logistics (Vrije Universiteit Amsterdam);
- Dhr. R. (Ralph) Hendrix; (interim) manager bij Seacon Logistics;

Student-lid:

- Dhr. A. (Akash) Hanoeman; student hbo-bachelor Bedrijfskunde (Avans Hogeschool).

Het panel werd bijgestaan door dhr. Jetse Siebenga als (extern) procescoördinator namens de NVAO en door mw. Liza Kozłowska als secretaris.

Locatiebezoek

Het locatiebezoek vond plaats door middel van online gesprekken op 26 juni 2020.

¹ <https://www.nvao.net/nl/besluiten>

3 Oordeel

Het NVAO-panel oordeelt positief over de kwaliteit van de masteropleiding International Supply Chain Management van Breda University of Applied Sciences. De opleiding voldoet aan alle standaarden van het NVAO-kader voor de uitgebreide toetsing.

Breda University of Applied Sciences (BUAs) positioneert zich als een hogeschool met een sterke internationale focus. De opleiding International Supply Chain Management is een professionele masteropleiding op niveau 7. De opleiding duurt 12 maanden, beslaat 60 EC en wordt in een fulltime variant aangeboden op de vernieuwde campus van BUAs in Breda. De voertaal van de opleiding is Engels. Het panel stelt vast dat de opleiding stevig ondersteund wordt door het hoger management van BUAs en dat het programma-management in goede handen is.

De beoogde leerresultaten (ook wel: eindcompetenties) zijn tot stand gebracht op basis van drie elementen. Ten eerste is uitgegaan van de observaties, wensen en vereisten van de industrie. Ten tweede is gekeken naar de diverse standaarden die in het vakgebied van Supply Chain Management reeds ontwikkeld zijn. Tot slot is een vergelijking gemaakt met andere professionele (master)opleidingen in Supply Chain Management. Het panel is positief over de benchmark en de keuze van de opleiding om zich op leiderschap en (strategie)implementatie te focussen. De leerresultaten zijn voldoende geconcretiseerd en bestrijken de volledige breedte van de Supply Chain. Deze omvatten productontwikkeling, klanten, productie, leveranciers en logistiek.

Het panel is positief over het programma. Het stelt studenten in staat om de beoogde leerresultaten te realiseren en kent een logische structuur. Kenmerkend voor die structuur is dat studenten in een vroeg stadium een afstudeeropdracht moeten verwerven. Zij worden daar door de opleiding in voldoende mate bij ondersteund. Het panel is voorts positief over de didactische aanpak. Deze karakteriseert zich door verschillende werkvormen en het werken met *learning communities*. De thesis is gekoppeld aan een praktijkopdracht, het panel is onder de indruk van de nauwe, en positieve betrokkenheid van het werkveld bij de opleiding. Het panel beveelt wel aan om het vak Research Proposals nog te versterken.

De opleiding richt zich op bachelor-afgestudeerden uit logistieke richtingen en bedrijfskundige richtingen. Voorkennis van operationele logistiek is vereist. De toelatingseisen zijn helder geformuleerd. Het panel heeft in het bijzonder met de opleiding van gedachten gewisseld over het element leiderschap. De concrete duiding van 'leadership' en de inpassing ervan in het curriculum biedt nog ruimte om nader te concretiseren. Het curriculum in zijn geheel beschouwend, is het panel van mening dat de studenten de theorie van leiderschap leren en ze managementvaardigheden leren. Dat past bij de opleiding en bij een realistische verwachting van wat een student op deze leeftijd en in de tijd van de studie kan behalen.

Naar het oordeel van het panel voldoet de huisvesting van de masteropleiding en zijn de materiële voorzieningen toereikend voor de realisatie van het programma.

Het panel heeft kunnen vaststellen dat het onderwijs wordt verzorgd door goede, vakinhoudelijk zeer gedreven docenten met veel ervaring in de relevante beroepspraktijk. De didactische kwaliteiten van het docententeam zijn op orde. Het panel merkt op dat de groep docenten zowel het werkveld als het academische veld goed vertegenwoordigt. Het panel heeft geconstateerd dat het programma vraagt om een intensieve begeleiding van de studenten; dit vraagt veel tijd en energie van staf en docenten. Uit aangeleverde documentatie blijkt dat de opleiding de verschillende taken en de daaraan te besteden tijd formeel heeft vastgelegd. Als tip geeft het panel de opleiding mee deze belasting goed in het oog te houden en tijdig te evalueren.

BUAs beschikt over een instituutsbreed kwaliteitszorgsysteem. De instituutsbrede ambities en doelstellingen zijn vertaald naar academieniveau en vervolgens naar opleidingsniveau.

Op opleidingsniveau beoogt de opleiding verschillende stakeholders bij de interne kwaliteitszorg te betrekken. De belangrijkste stakeholders vormen de studenten. Enerzijds gebruikt de opleiding landelijke evaluatie-instrumenten, anderzijds wordt aan studenten door middel van rondetafelsessies gevraagd hun feedback te geven op het programma. Het werkveld wordt eveneens actief uitgenodigd input te geven op het curriculum.

Het panel is van mening dat dat de opleiding goed aansluit bij het overall kwaliteitssysteem van BUAs, waarbij ook bijvoorbeeld gebruik wordt gemaakt van een academiebrede examencommissie. Daarenboven is er ook expliciete expertise op het gebied van masterprogramma's aan de belangrijke gremia (zoals de examencommissie) toegevoegd. Ook constateert het panel dat de diverse PDCA-cycli goed gesloten zijn en dat op die manier ook een voortdurende verbetering is gerealiseerd.

Het panel ziet dat de opleiding kan beschikken over een adequaat systeem van toetsing. Het panel stelt vast dat de opleiding gebruik maakt van zowel summatieve als formatieve toetsing maar dat alleen de eerste de benodigde formele aandacht krijgt. Het panel raadt de opleiding daarom aan om ook de formatieve toetsmomenten formeel vast te leggen en de resultaten daarvan expliciet te gebruiken in het leerproces van de student. Door de expliciete keuze van de opleiding om alleen op individueel niveau te toetsen, missen de studenten naar de mening van het panel, de kans om in samenwerking tot een beoordeling te komen, een proces dat zeker in het vakgebied van Supply Chain Management essentieel is. Het panel beveelt de opleiding aan om het standpunt rondom individueel toetsen nog eens te herzien en te bekijken of en hoe groepstoetsing een onderdeel zou kunnen zijn van de opleiding.

4 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Opleiding als platform – Het panel is positief over de intentie van BUAs om de opleiding in een platform-achtige omgeving neer te zetten in de vorm van een ontmoetingsruimte voor studenten, docenten en bedrijfsleven. Het panel is van mening dat de zogenaamde *learning communities*, waar student, docent en werkveld zich gezamenlijk buigen over ontwikkelingen en uitdagingen in het vakgebied van supply chain management, zeer waardevol kan zijn voor de opleiding en haar studenten.
2. Werkveld – Het werkveld dat betrokken is bij de opleiding is zeer betrokken en ondersteunend. Het panel bemerkte veel enthousiasme om van de opleiding een succes te maken.
3. Docententeam – Tijdens het sitebezoek ontmoette het panel enthousiaste en inspirerende docenten die graag les willen gaan geven in het masterprogramma en zich inzetten voor de ontwikkeling en coaching van de studenten.
4. Focus - Met de nadrukkelijk aandacht voor leiderschap en (strategie)implementatie onderscheidt de opleiding zich op een aantal terreinen die voor het vakgebied Supply Chain Management cruciaal zijn maar in de praktijk te vaak ontbreken en ook lang niet altijd voldoende aandacht krijgen in opleidingen.
5. Leervormen - Naast de *learning communities* maakt de opleiding gebruik van diverse leervormen zoals 'flipped classrooms'. Ook wordt er gebruik gemaakt van integratieve cases om het leren te versterken. Voor de meeste leerdoelen is zo een verdieping mogelijk, hetgeen is geconcretiseerd in drie fasen van leren.
6. Beleid instituut - De nieuwe master past prima binnen het overal beleid van BUAs en er is in die zin de benodigde ruimhartige ondersteuning voor de ontwikkeling en doorgroei van de Master. Ook is het programmamanagement bij de Master in goede handen en wordt er gehandeld vanuit een duidelijke visie.

5 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de opleiding doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de kwaliteit van de opleiding.

1. De PDCA-cyclus die tot nu toe is ingezet, heeft goed gewerkt en het panel adviseert om dit het komende half jaar, tot de start van de opleiding, deze cyclus in volle vaart door te zetten, nog te kijken waar verbeteringen mogelijk zijn en ook na de start van de opleiding deze PDCA goed door te zetten.
2. Aannamebeleid – Het aannamebeleid zit an sich degelijk in elkaar, maar het panel heeft uit de gesprekken geconcludeerd dat de opleiding ervan uit gaat dat de inkomende student over de vereiste kennis en vaardigheden op het gebied van Supply Chain Management beschikken. Het panel adviseert om nog eens goed te kijken naar 'bijspijkermogelijkheden' voor studenten die op een onderdeel een deficiëntie (b)lijken te hebben.
3. Formatief toetsen – Het panel zou graag zien dat ook de resultaten van formatief toetsen goed worden vastgelegd. Zeker bij een gering aantal summatieve toetsen is de formatieve toets en

de verslaglegging daarvan zeer belangrijk. Ook de toetsmatrijzen kunnen nog verduidelijkt worden in het aangeven van het juiste niveau.

4. Leiderschap – Het panel is zich ervan bewust dat 'leiderschap' een breed begrip is, maar het panel wil de opleiding aanmoedigen om zich nog eens te buigen over de definitie en invulling van het begrip leiderschap. Aan het einde van de studie moet het 'leiderschap' immers worden afgetoetst aan de hand van duidelijke criteria.
5. Research Proposal – Het hebben van een cursus als het research proposal is naar het oordeel van het panel een goed idee, al mag de inhoud nog wat verstevigd worden; gezien de omvang van 6 EC lijkt daar ook alle ruimte voor te zijn.

6 Hoe gaat het verder?

De NVAO neemt een accreditatiebesluit nieuwe opleiding op basis van het volledige adviesrapport van het panel. Dit besluit heeft een geldigheidsduur van zes jaar. Na accreditatie valt de nieuwe opleiding onder de gewone accreditatieprocedure voor bestaande opleidingen. De NVAO publiceert het besluit samen met het volledige rapport op haar website. Ook een beknopte versie van het adviesrapport is beschikbaar.²

Het interne systeem van kwaliteitszorg van de universiteit of hogeschool voorziet in passende vervolgcacties die verzekeren dat de instelling de eigen visie op goed onderwijs realiseert. Een belangrijke bijdrage leveren de onderwijsvisitaties van opleidingen en diverse tussentijdse 'peer reviews'. Bij de volgende visitatie zal de opleiding terugkoppelen over wat zij met de aanbevelingen van het panel heeft gedaan. Deze verbeteracties krijgen ook een plek in het volgende adviesrapport. Meer informatie daarover op de website van de instelling.³

² <https://www.nvao.net/nl/besluiten>

³ <https://www.buas.nl/over-breda-university-applied-sciences/kwaliteit-opleidingen>

7 Summary

The outcome of the initial accreditation of the Master of Science International Supply Chain Management of Breda University of Applied Sciences is positive. To derive an assessment, the Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders (NVAO) organised a peer review and convened a panel of experts. Due to the COVID-19 pandemic crisis, online interviews were held on June 26, 2020.

Breda University of Applied Sciences (BUAs) positions itself as a university of applied sciences with a strong international focus. The International Supply Chain Management programme is a professional master programme at level 7. The programme lasts 12 months, covers 60 ECs and is offered in to full-time students on the renovated BUAs campus in Breda. The language of instruction is English. The panel finds that the programme is strongly supported by the senior management of BUAs and that the programme management is in good hands. In the opinion of the panel, the accommodation and the material facilities are adequate.

The programme is aimed at bachelor graduates from 'logistics and management' studies. Prior knowledge of (operational) logistics is required. The panel is positive about the benchmark and the choice of the programme to focus on leadership and strategy implementation. The programme covers the full width of Supply Chain activities including product development, customer-relations, manufacturing, supply management and logistics. An important asset of the programme is the integration of theory with practice. To that end, students must acquire a graduation assignment at an early stage. They are sufficiently supported in this by the lecturers. The thesis is linked to a practical assignment. The panel is impressed by the close and positive involvement of the professional field.

The lectures are provided by highly qualified and motivated lecturers with a great deal of experience in the relevant professional practice and strong academic standing. The panel is enthusiastic about the variety of didactic methods which includes 'learning communities' and 'flipping the classroom'. The panel found that the programme requires intensive supervision of the students; this requires a lot of time and energy from staff and teachers. Therefore, the panel advises the management to keep a close eye on this load and to evaluate it in good time.

The panel finds that the programme uses both summative and formative assessment, but that only the former receives the necessary formal attention. The panel therefore recommends that the study programme also formally record formative test moments and use the results explicitly in the learning process of the student. In addition, especially because by its very nature Supply Chain Management is highly collaborative, the panel recommends the management to look whether group assessments can become a part of the study programme.

BUAs has an institute-wide quality assurance system. The programme management actively involves both students and delegates of the professional field in evaluating and developing the programme.

Further information about NVAO and the quality assurance system in the Netherlands can be found on www.nvao.net. For more information on Breda University of Applied Sciences see the university's website.⁴

⁴ <https://www.buas.nl/en>

Het beknopt adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de
NVAO met het oog op de toetsing van de nieuwe opleiding
International Supply Chain Management van de
Breda University of Applied Sciences

Aanvraagnummer: 008659



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvao.net
www.nvao.net

NVAO • NEDERLAND

TOETS NIEUWE OPLEIDING
HBO-MASTER
INTERNATIONAL SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT
Breda University of Applied Sciences

ADVIESRAPPORT
17 juli 2020



Inhoud

1	Procedure TNO.....	3
2	Nieuwe opleiding.....	4
2.1	Algemene gegevens.....	4
2.2	Profiel.....	4
2.3	Panel.....	4
3	Oordeel.....	5
4	Sterke punten.....	7
5	Aanbevelingen.....	8
6	Beoordeling	9
6.1	Standaard 1: Beoogde leerresultaten.....	9
6.2	Standaard 2: Programma; oriëntatie.....	10
6.3	Standaard 3: Programma; inhoud.....	11
6.4	Standaard 4: Programma; leeromgeving.....	13
6.5	Standaard 5: Instroom	14
6.6	Standaard 6: Personeel	14
6.7	Standaard 7: Voorzieningen	15
6.8	Standaard 8: Begeleiding	16
6.9	Standaard 9: Kwaliteitszorg.....	17
6.10	Standaard 10: Toetsing	17
6.11	Graad en CROHO-onderdeel.....	18

1 Procedure TNO

Het succesvol doorlopen van een procedure toets nieuwe opleiding (TNO) is een voorwaarde voor erkenning door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Pas na deze kwaliteitstoets kan de instelling de bij de opleiding behorende wettelijk beschermde getuigschriften of diploma's afgeven.

De procedure voor een nieuwe opleiding is iets anders dan voor bestaande opleidingen die al zijn geaccrediteerd. Een TNO is een *plan*beoordeling. Na accreditatie valt ook de nieuwe opleiding onder de reguliere accreditatieprocedure.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteit van de nieuwe opleiding tijdens een locatiebezoek aan de universiteit of hogeschool. Een discussie tussen 'peers' vormt de basis van de beoordeling en resulteert in een adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn opvraagbaar bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden van het Beoordelingskader voor de uitgebreide toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2019, nr. 3198). Over de standaarden geeft het panel een gemotiveerd oordeel op een driepuntsschaal: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding, ook op een driepuntsschaal: positief, positief onder voorwaarden, of negatief.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel alsook de sterke punten en aanbevelingen. Op basis van dit rapport neemt de NVAO een accreditatiebesluit. Een beknopt adviesrapport is eveneens beschikbaar. De NVAO publiceert beide rapporten.¹

Als gevolg van de beperkende omstandigheden door Covid-19 geldt voor deze toetsing een tijdelijke en versnelde NVAO-procedure.

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de (tijdelijke) TNO-procedure is te vinden op www.nvao.net.

¹ <https://www.nvao.net/nl/besluiten>

2 Nieuwe opleiding

2.1 Algemene gegevens

Instelling	: Breda University of Applied Sciences
Opleiding	: International Supply Chain Management
Variant	: Voltijd
Graad	: Master of Science (MSc)
Afstudeerrichtingen	: n.v.t.
Locatie	: Breda
Studieomvang	: 60 EC
CROHO ² -onderdeel	: Economie

2.2 Profiel

Breda University of Applied Sciences (BUAs) positioneert zich als een hogeschool met een sterke internationale focus. BUAs heeft haar opleidingen ondergebracht binnen 5 academies. De masteropleiding International Supply Chain Management is ondergebracht bij ABEL (*Academy for Built Environment and Logistics*).

De opleiding Master International Supply Chain Management is een professionele masteropleiding op niveau 7. De opleiding duurt 12 maanden, beslaat 60 EC en wordt in een fulltime variant aangeboden op de vernieuwde campus van BUAs in Breda. Gezien de internationale focus en de wens vanuit het werkveld, wordt het geheel in het Engels aangeboden. Het eerste jaar, voor de eerste lichting, zullen maximaal 30 studenten deelnemen. Hoewel de opleiding omwille van de focus op leiderschap in de praktijk de titel "Master of Leadership in Supply Chain Management" zal hanteren, zal de opleiding in het CROHO worden opgenomen onder de naam "International Supply Chain Management". De opleiding onderscheidt zich van andere professionele en academisch masterprogramma's in het vakgebied van Supply Chain Management door de focus op leiderschap en (strategie) implementatie.

2.3 Panel

Voorzitter:

- Prof. dr. J. (Jack) van der Veen; professor Supply Chain Management (Nyenrode Business Universiteit);

Leden:

- Prof. dr. W. (Wout) Dullaert; professor Supply Chain Logistics (Vrije Universiteit Amsterdam);
- Dhr. R. (Ralph) Hendrix; (interim) manager bij Seacon Logistics;

Student-lid:

- Dhr. A. (Akash) Hanoeman; student hbo-bachelor Bedrijfskunde (Avans Hogeschool).

Het panel werd bijgestaan door dhr. Jetse Siebenga als (extern) procescoördinator namens de NVAO en door mw. Liza Kozłowska als secretaris.

Locatiebezoek

Het locatiebezoek vond plaats door middel van online gesprekken op 26 juni 2020.

² Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs

3 Oordeel

Het NVAO-panel oordeelt positief over de kwaliteit van de masteropleiding International Supply Chain Management van Breda University of Applied Sciences. De opleiding voldoet aan alle standaarden van het NVAO-kader voor de uitgebreide toetsing.

Samenvatting

Breda University of Applied Sciences (BUAs) positioneert zich als een hogeschool met een sterke internationale focus. De opleiding International Supply Chain Management is een professionele masteropleiding op niveau 7. De opleiding duurt 12 maanden, beslaat 60 EC en wordt in een fulltime variant aangeboden op de vernieuwde campus van BUAs in Breda. De voertaal van de opleiding is Engels. Het panel stelt vast dat de opleiding stevig ondersteund wordt door het hoger management van BUAs en dat het programma-management in goede handen is.

De beoogde leerresultaten (ook wel: eindcompetenties) zijn tot stand gebracht op basis van drie elementen. Ten eerste is uitgegaan van de observaties, wensen en vereisten van de industrie. Ten tweede is gekeken naar de diverse standaarden die in het vakgebied van Supply Chain Management reeds ontwikkeld zijn. Tot slot is een vergelijking gemaakt met andere professionele (master)opleidingen in Supply Chain Management. Het panel is positief over de benchmark en de keuze van de opleiding om zich op leiderschap en (strategie)implementatie te focussen. De leerresultaten zijn voldoende geconcretiseerd en bestrijken de volledige breedte van de Supply Chain. Deze omvatten productontwikkeling, klanten, productie, leveranciers en logistiek.

Het panel is positief over het programma. Het stelt studenten in staat om de beoogde leerresultaten te realiseren en kent een logische structuur. Kenmerkend voor die structuur is dat studenten in een vroeg stadium een afstudeeropdracht moeten verwerven. Zij worden daar door de opleiding in voldoende mate bij ondersteund. Het panel is voorts positief over de didactische aanpak. Deze karakteriseert zich door verschillende werkvormen en het werken met *learning communities*. De thesis is gekoppeld aan een praktijkopdracht, het panel is onder de indruk van de nauwe, en positieve betrokkenheid van het werkveld bij de opleiding. Het panel beveelt wel aan om het vak Research Proposals nog te versterken. De keuze voor het Engels als instructietaal past bij de internationale oriëntatie van de opleiding en het werkveld.

De opleiding richt zich op bachelor-afgestudeerden uit logistieke richtingen en bedrijfskundige richtingen. Voorkennis van operationele logistiek is vereist. De toelatingseisen zijn helder geformuleerd. Het panel heeft in het bijzonder met de opleiding van gedachten gewisseld over het element leiderschap. Tijdens de gesprekken bleef soms de concrete duiding van '*leadership*' wat vaag. Het curriculum in zijn geheel beschouwend, is het panel van mening dat de studenten de theorie van leiderschap leren en ze managementvaardigheden leren. Dat past bij de opleiding en bij een realistische verwachting van wat een student op deze leeftijd en in de tijd van de studie kan behalen. Naar het oordeel van het panel voldoet de huisvesting van de masteropleiding en zijn de materiële voorzieningen toereikend voor de realisatie van het programma.

Het panel heeft kunnen vaststellen dat het onderwijs wordt verzorgd door goede, vakinhoudelijk zeer gedreven docenten met veel ervaring in de relevante beroepspraktijk. De didactische kwaliteiten van het docententeam zijn op orde. Het panel merkt op dat de groep docenten zowel het werkveld als het academische veld goed vertegenwoordigt. Het panel heeft geconstateerd dat het programma vraagt om een intensieve begeleiding van de studenten; dit vraagt veel tijd en energie van staf en docenten. Uit aangeleverde documentatie blijkt dat de opleiding de verschillende taken en de daaraan te besteden tijd formeel heeft vastgelegd. Als tip geeft het panel de opleiding mee deze belasting goed in het oog te houden en tijdig te evalueren.

BUAs beschikt over een instituutsbreed kwaliteitszorgsysteem. De instituutsbrede ambities en doelstellingen zijn vertaald naar academieniveau en vervolgens naar opleidingsniveau. Op opleidingsniveau beoogt de opleiding verschillende stakeholders bij de interne kwaliteitszorg te

betrekken. De belangrijkste stakeholders vormen de studenten. Enerzijds gebruikt de opleiding landelijke evaluatie-instrumenten, anderzijds wordt aan studenten door middel van rondetafelsessies gevraagd hun feedback te geven op het programma. Het werkveld wordt eveneens actief uitgenodigd input te geven op het curriculum.

Het panel is van mening dat de opleiding goed aansluit bij het overall kwaliteitssysteem van BUAs, waarbij ook bijvoorbeeld gebruik wordt gemaakt van een academiebrede examencommissie. Daarenboven is er ook expliciete expertise op het gebied van masterprogramma's aan de belangrijke gremia (zoals de examencommissie) toegevoegd. Ook constateert het panel dat de diverse PDCA-cycli goed gesloten zijn en dat op die manier ook een voortdurende verbetering is gerealiseerd.

Het panel ziet dat de opleiding kan beschikken over een adequaat systeem van toetsing. Het panel stelt vast dat de opleiding gebruik maakt van zowel summatieve als formatieve toetsing maar dat alleen de eerste de benodigde formele aandacht krijgt. Het panel raadt de opleiding daarom aan om ook de formatieve toetsmomenten formeel vast te leggen en de resultaten daarvan expliciet te gebruiken in het leerproces van de student. Door de expliciete keuze van de opleiding om alleen op individueel niveau te toetsen, missen de studenten naar de mening van het panel, de kans om in samenwerking tot een beoordeling te komen, een proces dat zeker in het vakgebied van Supply Chain Management essentieel is. Het panel beveelt de opleiding aan om het standpunt rondom individueel toetsen nog eens te herzien en te bekijken of en hoe groepstoetsing een onderdeel zou kunnen zijn van de opleiding.

Oordelen per standaard

Standaard	Oordeel
1 Beoogde leerresultaten	voldoet
2 Programma; oriëntatie	voldoet
3 Programma; inhoud	voldoet
4 Programma; leeromgeving	voldoet
5 Instroom	voldoet
6 Personeel	voldoet
7 Voorzieningen	voldoet
8 Begeleiding	voldoet
9 Kwaliteitszorg	voldoet
10 Toetsing	voldoet
Eindoordeel	Positief

4 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. **Opleiding als platform** – Het panel is positief over de intentie van BUAs om de opleiding in een platform-achtige omgeving neer te zetten in de vorm van een ontmoetingsruimte voor studenten, docenten en bedrijfsleven. Het panel is van mening dat de zogenaamde *learning communities*, waar student, docent en werkveld zich gezamenlijk buigen over ontwikkelingen en uitdagingen in het vakgebied van supply chain management, zeer waardevol kan zijn voor de opleiding en haar studenten.
2. **Werkveld** – Het werkveld dat betrokken is bij de opleiding is zeer betrokken en ondersteunend. Het panel bemerkte veel enthousiasme om van de opleiding een succes te maken.
3. **Docententeam** – Tijdens het sitebezoek ontmoette het panel enthousiaste en inspirerende docenten die graag les willen gaan geven in het masterprogramma en zich inzetten voor de ontwikkeling en coaching van de studenten.
4. **Focus** - Met de nadrukkelijk aandacht voor leiderschap en (strategie)implementatie onderscheidt de opleiding zich op een aantal terreinen die voor het vakgebied Supply Chain Management cruciaal zijn maar in de praktijk te vaak ontbreken en ook lang niet altijd voldoende aandacht krijgen in opleidingen.
5. **Leervormen** - Naast de *learning communities* maakt de opleiding gebruik van diverse leervormen zoals 'flipped classrooms'. Ook wordt er gebruik gemaakt van integratieve cases om het leren te versterken. Voor de meeste leerdoelen is zo een verdieping mogelijk, hetgeen is geconcretiseerd in drie fasen van leren.
6. **Beleid instituut** - De nieuwe master past prima binnen het overall beleid van BUAs en er is in die zin de benodigde ruimhartige ondersteuning voor de ontwikkeling en doorgroei van de Master. Ook is het programmamanagement bij de Master in goede handen en wordt er gehandeld vanuit een duidelijke visie.

5 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de opleiding doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de kwaliteit van de opleiding.

1. De **PDCA-cyclus** die tot nu toe is ingezet, heeft goed gewerkt en het panel adviseert om dit het komende half jaar, tot de start van de opleiding, deze cyclus in volle vaart door te zetten, nog te kijken waar verbeteringen mogelijk zijn en ook na de start van de opleiding deze PDCA goed door te zetten.
2. **Aannamebeleid** – Het aannamebeleid zit an sich degelijk in elkaar, maar het panel heeft uit de gesprekken geconcludeerd dat de opleiding ervan uit gaat dat de inkomende student over de vereiste kennis en vaardigheden op het gebied van Supply Chain Management beschikken. Het panel adviseert om nog eens goed te kijken naar 'bijspijkermogelijkheden' voor studenten die op een onderdeel een deficiëntie (b)lijken te hebben.
3. **Formatief toetsen** – Het panel zou graag zien dat ook de resultaten van formatief toetsen goed worden vastgelegd. Zeker bij een gering aantal summatieve toetsen is de formatieve toets en de verslaglegging daarvan zeer belangrijk. Ook de toetsmatrizen kunnen nog verduidelijkt worden in het aangeven van het juiste niveau.
4. **Leiderschap** – Het panel is zich ervan bewust dat 'leiderschap' een breed begrip is, maar het panel wil de opleiding aanmoedigen om zich nog eens te buigen over de definitie en invulling van het begrip leiderschap. Aan het einde van de studie moet het 'leiderschap' immers worden afgetoetst aan de hand van duidelijke criteria.
5. **Research Proposal** – Het hebben van een cursus als het research proposal is naar het oordeel van het panel een goed idee, al mag de inhoud nog wat verstevigd worden; gezien de omvang van 6 EC lijkt daar ook alle ruimte voor te zijn.

6 Beoordeling

6.1 Standaard 1: Beoogde leerresultaten

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

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Totstandkoming opleiding en beoogde leerresultaten:

Bij de totstandkoming van de beoogde leerresultaten (ook wel: eindcompetenties) heeft de opleiding rekening gehouden met drie elementen. Ten eerste is uitgegaan van de observaties, wensen en vereisten van het werkveld. Ten tweede is gekeken naar de diverse standaarden die in het vakgebied van Supply Chain Management reeds ontwikkeld zijn. Tot slot is een vergelijking gemaakt met andere (professionele) masters in Supply Chain Management.

Binnen het werkveld is geconstateerd dat er niet alleen een tekort is danwel zal zijn aan het aantal logistieke en supply chain professionals op hbo en wo-niveau, maar dat de kwaliteit van het kunnen van deze professionals ontoereikend zal zijn. Meer flexibiliteit, een *all-round performance*, verscheidenheid en aanpassingsvermogen zal van professionals op het gebied van supply chain management worden gevraagd. Een goed opgeleide logistiek professional acteert als 'generalist' maar ook als 'specialist' (het zogenaamde *T-shaped profile*); specialistische deskundigheid is benodigd voor het benaderen van logistieke uitdagingen, maar ook uitdagingen in het veld van IT, financiën en HRM. Daarnaast dient de supply chain professional in het bezit te zijn van implementatievaardigheden, leiderschapskwaliteiten en een commitment aan leven lang leren om in staat te zijn de snelle veranderingen in het supply chain werkveld bij te kunnen houden.

Voor wat betreft het *T-shaped profile* van de opleiding stelt het panel dat het in een masteropleiding niet doenlijk is een volledig T-shaped professional te realiseren. In 60 EC kan niet de beoogde diepgang én breedte kan worden behaald. Tijdens de gesprekken wordt aangegeven dat de opleiding de "manager van de toekomst" wil opleiden en niet "een medewerker die op de winkel kan passen". Het panel constateert dat de opleiding vooral een verbredend karakter heeft. Door het instroombeleid goed in te richten kunnen studenten met de benodigde kennis van logistiek bij aanvang van de masteropleiding wel tot *T-shaped professionals* ontwikkeld worden. De diepte van de bachelor geeft dan samen met de breedte van deze master invulling aan het *T-shaped profile*. De suggestie dat de master *an sich* een *T-shaped profile* realiseert is enigszins geforceerd. De master is nadrukkelijk verbredend, in de scriptie alle leerdoelen van de master afgetoetst. Wel worden ze in de scriptie afgetoetst op een hoger niveau dan bij aanvang van de opleiding tijdens de vakken. In dat opzicht stelt de opleiding studenten in de gelegenheid om zich te specialiseren in het doen van toegepast onderzoek en het in de praktijk gevolg geven aan de onderzoeksuitkomsten en resultaten.

Competenties:

Bovengenoemde perspectieven en ontwikkelingen hebben geleid tot het formuleren van de volgende (hoofd)competentie(s): " Door strategische, analytische, ontwerp-, implementatie- en leiderschapscompetenties te tonen, door gebruik te maken van gerechtvaardigde gekozen onderzoeksmethoden en -technieken, en door rekening te houden met organisatorische omstandigheden, datacomplexiteit, sociale en ethische verantwoordelijkheden, interculturele verschillen en (technologische) ontwikkelingen in een veranderende omgeving, kunnen afgestudeerden:

- > A: supply chains vanuit een strategisch perspectief analyseren en evalueren;
- > B: een verbeteringsplan voor de supply chain ontwikkelen dat een duurzaam bedrijfsmodel ondersteunt;

> C: een aanpak creëren voor implementatie van het supply chain verbeterplan;
> D: leiderschapsvaardigheden aantonen door het verbeteringsproces te beïnvloeden.³
Tijdens de gesprekken heeft het panel zich afgevraagd of het niet te ambitieus is om nog relatief jonge mensen op te leiden tot 'leiders', mede gezien het feit dat deze jonge professionals nog over weinig praktijk-, maar ook levenservaring beschikken. De opleiding licht toe dat dit inderdaad een 'klassiek dilemma' is, maar dat het tonen van leiderschap wel een vaardigheid is die van de afgestudeerden wordt gevraagd. Ook zal de naam Leadership in Supply Chain Management worden gebruikt om (marketingtechnisch) een onderscheid te kunnen aangeven tussen de masteropleiding van BUAs en andere masteropleidingen in het vakgebied van Supply Chain Management.

De kern- en subcompetenties zijn tot stand samengesteld in samenwerking met en na consultatie van de Logistics Industry Community (LIC) van BUAs en gespiegeld aan de standaarden van de *European Master Logistician* (EMLog) en de Dublin Descriptoren op masterniveau (niveau 7).

Tot slot heeft de opleiding bij de totstandkoming van de beoogde leerresultaten een benchmark uitgevoerd met andere professionele masterprogramma's in Logistiek en Supply Chain Management. De opleiding heeft hierbij geconstateerd dat er met name overlap is op de competenties A en B. De opleiding wil zich dan ook onderscheiden door haar invulling van het 'leiderschap' binnen de opleiding en door het opnemen van de fase implementatie, als expliciet element van het masterscriptieproject. Daarnaast noemt de opleiding in het Informatiedossier de voorgenomen samenwerking met andere hogescholen (Hogeschool Rotterdam Business School, Hogeschool Saxion) in het verder ontwikkelen van het gezamenlijk deel ('the core') van de International Supply Chain-opleidingen. Tevens wordt gedacht aan samenwerkingsverbanden met de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) en Tilburg University (TU). Een reeds opgezet samenwerkingsverband met Cranfield University in het Verenigd Koninkrijk biedt studenten van BUAs reeds een gelegenheid om kennis te maken met de expertise van (gastdocenten) van deze universiteit. Het panel is positief gestemd over deze ontwikkelingen en raadt de opleiding dan ook aan deze mogelijkheden verder te verkennen en met name op een goede manier gebruik te maken van het gastdocentschap.

Voor wat betreft standaard 1 constateert het panel dat de beoogde leerresultaten van de opleiding passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding. Naar het oordeel van het panel heeft het management van de opleiding zich goed rekenschap gegeven van de behoefte die er is in het werkveld. De ambities voor wat betreft de te bereiken leerresultaten zijn hoog, maar naar het oordeel van het panel wel van een realistisch niveau. De opleiding past goed in het profiel van BUAs.

6.2 Standaard 2: Programma; oriëntatie

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

Oordeel

³ Het Informatiedossier is in het Engels opgesteld. De oorspronkelijke tekst luidt als volgt: "By displaying strategic, analytical, design, implementation and leadership competencies, by using justified chosen research methods and

techniques, and by taking into account organisational conditions, data-complexity, social- and ethical responsibilities, cross-cultural differences and (technological) developments in a changing environment, graduates are able to:

A: analyse and evaluate supply chains from a strategic perspective.

B: develop a supply chain improvement plan that supports a sustainable business model.

C: create an approach for implementation of the supply chain improvement plan.

D: demonstrate leadership skills by influencing the improvement process." [Informatiedossier, p.4, vertaling: secretaris]

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

De masteropleiding Leadership in Supply Chain Management is een professionele masteropleiding op niveau 7. 'Supply Chain Strategy'⁴ wordt door de opleiding gedefinieerd als: "De strategische Supply Chain-processen waarover het management moet beslissen bestrijken de volledige breedte van de Supply Chain. Deze omvatten productontwikkeling, klanten, productie, leveranciers en logistiek."

De opleiding is dan ook nauw verweven met het werkveld, gegeven ook het feit dat de interactie met het bedrijfsleven groot is, met name in het tweede semester.

Het werkveld wordt dan ook gezien als een belangrijke partner in het opleiden van studenten en dientengevolge ook in het bereiken van de beoogde professionele competenties en vaardigheden. In de instituutsbrede onderwijsvisie (Education@Work 2014-2024) zijn dan ook de zogenaamde *learning communities* een belangrijk onderdeel van het leerproces. In het concept van de *learning community* werken docenten, studenten samen met de industrie aan kennisdeling en -verwerving. Het panel is zeer te spreken over deze wijze van samenwerken en is van mening dat de *communities* zeer waardevol zullen zijn voor alle stakeholders. Wel wil het panel de opleiding meegeven dat het in stand houden van dergelijke *communities* veel energie en aandacht vraagt. Ook het feit dat de industrie niet verplicht kan worden deel te nemen aan de sessies, is een aandachtspunt: hoe gaat de opleiding ervoor zorgen dat de sessies resultaat opleveren en interessant blijven voor alle stakeholders?

Onderzoek

In 2015 werd binnen ABEL het departement Research en Business Innovation (RBI) opgericht met als doel alle onderzoeks-, advies- en trainingsactiviteiten te bundelen. In feite beheert RBI de Knowledge, Development & Research (KD&R)-agenda. Vanaf 2019 spant ABEL zich in om onderzoek en onderwijs nog meer aan elkaar te verbinden, ook hierin spelen de eerdergenoemde *learning communities* een belangrijke rol.

Daarnaast heeft BUas, hiertoe mede aangemoedigd door, de provincie Noord-Brabant, een samenwerkingsverband opgezet met Eindhoven University of Technology (TU/e), de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) en Tilburg University. Dit samenwerkingsverband – Logistics Community Brabant – heeft als doel innovatie in het vakgebied te stimuleren door in gezamenlijkheid te werken aan onderzoek en onderwijs. Gegeven ook de oriëntatie van het programma (MSc) komt in de opleiding onderzoek nadrukkelijk aan de orde, met name in de modules *Research methods*, *Research Proposal* en de thesis.

Naar het oordeel van het panel worden in het programma de juiste onderwerpen aangeboden om de beoogde onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

6.3 Standaard 3: Programma; inhoud

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Curriculum:

⁴ In het Informatiedossier: "The strategy supply chain processes that management has to decide upon will cover the breadth of the supply chain. These include product development, costumers, manufacturing, suppliers and logistics."

[Informatiedossier, p.3, Vertaling: secretaris]

De eerder beschreven competenties hebben geleid tot de ontwikkeling van het curriculum. Het curriculum is gekruist met de competenties in een competentiematrix. De opleiding is ingedeeld in 'tjidslots' waarbinnen een verschillende nadruk wordt gelegd. Het gehele curriculum bestaat uit 40 weken. In het 1^e semester staat het verkrijgen van een gedegen theoretische basis en het vinden en laten goedkeuren van een afstudeerbedrijf en -opdracht centraal. De student volgt in deze periode 5 vakken (Supply Chain Strategy (SCS), Business Intelligence (BI), Change & Innovation (C&I), Research Methods (RM) en Leadership (L). Aan het einde van de eerste periode leggen de studenten een aantal tentamens af. Tevens leveren zij een opdracht in op het gebied van leiderschap in de vorm van een leiderschapsprofiel, dat gedurende de opleiding verder zal worden verfijnd en doorontwikkeld. Voorafgaand aan het (digitale) locatiebezoek heeft het panel de modulebeschrijvingen bestudeerd en deze in orde bevonden.

Al bij de intakegesprekken als zowel bij de introductie is richting de studenten gecommuniceerd dat tijdens deze eerste periode een passend afstudeerbedrijf, inclusief opdracht, gevonden dient te worden; de deadline hiervoor ligt in week 18. Door het al in week 1 aanstellen van een afstudeerbegeleider en het organiseren van *pre-graduation tables*, beoogt de opleiding de studenten te ondersteunen in het vinden van een geschikt bedrijf en afstudeeropdracht.

In het tweede semester (week 20-27) ligt de focus op een interdisciplinaire benadering. In de eerste weken van het semester volgt de student de cursus *Integrated Supply Chain Cases* (ISCC), waarin de student wordt geacht de theoretische kennis uit het eerste semester in de praktijk te brengen. In de tweede helft van de periode starten de studenten met masterclasses voor de module *Research Proposal*. Na een verkennend onderzoek worden de studenten geacht in week 27 het Research Proposal in te leveren. Het panel begrijpt het belang van het Research Proposal, maar de expliciete inhoud kan verder verduidelijkt worden. Op dit moment lijkt het Research Proposal zich voornamelijk te concentreren op het begeleiden van de student bij de activiteiten die voornamelijk bij de thesis horen. Naar de mening van het panel mag het verdiept en beter uitgewerkt worden, zowel op inhoudelijk gebied als bijvoorbeeld in het (aan)leren van onderzoeksvaardigheden.

De thesis:

Binnen de masteropleiding Supply Chain Management neemt de thesis een belangrijke plek in. De thesis kent een omvang van 18 EC, maar is nauw verbonden met het Research Proposal (6 EC). Voor het panel is het van groot belang dat de nadruk in de thesis niet ligt op het daadwerkelijk implementeren van een strategie, maar voornamelijk om (het verkrijgen en aantonen van) de skills die benodigd zijn om (later) een strategie daadwerkelijk in een bedrijf te kunnen implementeren. De thesis wordt gerealiseerd in week 28-40; de student is gedurende deze weken vrijwel uitsluitend binnen het afstudeerbedrijf aan het werk.

Het curriculum in zijn geheel beschouwend, is het panel van mening dat de studenten de theorie van leiderschap leren en ze managementvaardigheden leren, maar ze worden niet opgeleid om een 'leader' te zijn. Dat past bij de opleiding en bij een realistische verwachting van wat een student op deze leeftijd en in de tijd van de studie kan behalen. Tijdens de gesprekken bleef soms de concrete duiding van 'leadership' wat vaag. Het blijft belangrijk om nog meer helderheid te verschaffen over wat de studenten precies zullen leren op het gebied van leiderschap. Het panel heeft gesproken over het feit dat de thesis alle eindcompetenties zou moeten aftoetsen. Het is de vraag of dit realistisch is, immers afstudeeropdrachten zijn sterk afhankelijk van de context waarin deze plaatsvinden en van het type opdracht dat de student uitvoert. Niet alle onderwerpen en omgevingen lenen zich even goed voor strategie, implementatie en leiderschap. Uit de discussie bleek dat de opleiding zich heel bewust is van deze potentiële valkuilen, er is daarom veel aandacht voor de eisen van 'goede' afstudeeropdrachten. Het panel is van mening dat daarmee dit punt vooralsnog goed is 'afgedekt', maar dringt wel aan op het blijvend goed monitoren van dit aspect.

Naar het oordeel van het panel biedt de inhoud van het programma de studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.

6.4 Standaard 4: Programma; leeromgeving

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Didactiek:

De opleiding hanteert verschillende werkvormen in het onderwijs, zoals verschillende vormen van masterclasses waarbij ofwel de theorie ofwel de praktijkcases voorop staan. In de *trainings* staat persoonlijke ontwikkeling centraal. Ook ontvangen de studenten individuele begeleiding en nemen zij deel aan (de verschillende vormen) van de *learning communities*. Het panel heeft geconstateerd dat de werkvormen goed zijn verdeeld over de verschillende modules.

Organisatorische inrichting van de leeromgeving:

De masteropleiding maakt onderdeel uit van de *Academy for Built Environment and Logistics* (ABEL). De organisatorische structuur van het masterprogramma zelf bestaat uit drie 'ringen'. De eerste ring bestaat uit de 'programme coordinator' en de 'module coordinators'. De opleidingscoördinator vervult een sleutelpositie binnen de opleiding en onderhoudt contact met de 'module owners', studenten en de ondersteunende staf en legt verantwoording af aan het management. De 'module owners' zijn BUAs-docenten die verantwoordelijk zijn voor organisatie en didactiek op module- en thesisniveau. Hierbij worden ze bijgestaan door de tweede ring bestaande uit BUAs-docenten en gastdocenten. Alleen docenten uit de eerste en tweede ring die goed bekend zijn met het programma van de opleiding begeleiden studenten bij het uitvoeren van opdrachten en tijdens de afstudeerfase. Rondom de vakken heeft de opleiding 'expert communities' georganiseerd – de derde ring.

Studielast:

De masteropleiding Supply Chain Management omvat 60 EC; de nominale duur voor de opleiding is 1 jaar. Gedurende de opleiding neemt het aantal contacturen af en neemt het aantal uren dat de student werkzaam is in het bedrijf toe; hetgeen naar het oordeel van het panel past in de praktische opzet van de opleiding.

De masteropleiding International Supply Chain Management zal in het Engels worden gegeven. Het panel kan zich goed vinden in de keuze voor Engels als voertaal van de opleiding. In een internationale opleiding die beoogt (op termijn) internationale studenten aan te trekken, in combinatie met internationale werkomgeving en opdrachtgevers, lijkt Engels als voertaal gerechtvaardigd. Wel merkt het panel op dat, ondanks de internationale ambitie van de opleiding, de staf voornamelijk Nederlands(talig) is. Desgewenst geeft het management van de opleiding aan dat voor studenten die moeite (blijken te) hebben met het Engels, op BUAs-niveau voorzien kan worden in bijscholing.

Tijdens de gesprekken heeft het panel in diverse gesprekken stil gestaan bij het starten en uitvoeren van een nieuwe opleiding in de tijd waarin maatregelen t.b.v. de inperking van de Corona-pandemie zijn uitgevaardigd. Het panel heeft begrepen dat BUAs aan het begin van de uitbraak zeer snel op succesvolle wijze is overgegaan op afstandsonderwijs. Op de vraag van het panel of het niet (te) veel risico is om juist nu een nieuwe opleiding te starten, heeft de opleiding op overtuigende wijze aangegeven het momentum in de ontwikkelkracht van het team goed te benutten. Daarnaast hebben potentiële studenten al belangstelling getoond en is ook het werkveld bereid om – ook in deze tijd – de nodige stappen te nemen.

Naar het oordeel van het panel zal de vormgeving van het programma de studenten aanzetten tot studeren en worden de studenten in staat gesteld de beoogde leerresultaten te behalen. Naar het oordeel van het panel heeft BUAs zich goed rekenschap gegeven van de benodigde aanpassingen als gevolg van Corona. De opleiding is goed georganiseerd en ingebed in de instelling.

6.5 Standaard 5: Instroom

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Instroomprocedure:

De gehanteerde toelatingseisen zijn helder geformuleerd. De opleiding heeft aangegeven zich primair te richten op logistiek geschoolden op bachelorniveau, bijvoorbeeld afgestudeerden van de hbo-opleidingen Logistics Management en de Logistics Engineering. Voor studenten met een bedrijfskundige achtergrond, moet een duidelijke logistieke component in hun studie aanwezig geweest zijn, bijvoorbeeld door stage, afstudeeropdracht of gevolgde minor. Voor studenten die zich aanmelden zonder een van genoemde diploma's, zal een individuele afweging worden gemaakt. Minimaal vereiste is dat de student al de nodige kennis van operationele logistiek heeft.

De student moet aantonen over voldoende Engelse taalvaardigheid te beschikken (havo, VWO of mbo4-diploma of internationaal gelijkwaardig). Het panel kan zich vinden in de manier waarop de procedure is vormgegeven en waardeert de snelle reactietijd op inschrijving van de student, te weten 3 dagen nadat het interview heeft plaatsgevonden. De inschrijfprocedure zal worden beëindigd als het maximum van 30 studenten is bereikt.

Tijdens de gesprekken heeft het panel bemerkt dat er veel nadruk wordt gelegd op de vooropleiding die de masterstudent heeft gevolgd voorafgaand aan de masteropleiding Supply Chain Management. Het programma is gebouwd op de expliciete aanname dat de studenten beschikken over een afgeronde bacheloropleiding op het gebied van logistiek. Het panel wil graag benadrukken dat de intake hiermee een groot gewicht krijgt. Daarnaast raadt het panel aan dat de opleiding verder nadenkt over studenten wier vooropleiding niet (geheel) aansluit bij de masteropleiding, met name ook voor buitenlandse studenten. Wellicht kan voor wat betreft (kleine) deficiënties worden voorzien in een BUas-brede 'summer school'.

Naar het oordeel van het panel zijn de ingangseisen voor de masteropleiding relevant en helder geformuleerd. Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten, mits zij beschikken over een afgeronde bacheloropleiding in het vakgebied. Het panel is van mening dat, gezien de goede begeleiding van de docenten, ook studenten met een wat andere achtergrond goed terecht zullen komen

6.6 Standaard 6: Personeel

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

De masteropleiding Supply Chain Management maakt ook vanuit het personeelsperspectief deel uit van ABEL. De personeelsleden die zullen worden ingezet voor het primaire proces (het lesgeven) voor de logistieke opleidingen (bachelor- en masterniveau) tellen op tot ongeveer 25 fte, verdeeld over ongeveer veertig mensen. Tijdens het sitebezoek ontmoette het panel enthousiaste en inspirerende docenten die graag les willen gaan geven in het masterprogramma en zich inzetten voor de ontwikkeling en coaching van de studenten in het programma. Het panel merkt op dat de groep docenten zowel het werkveld als het academische veld goed

vertegenwoordigt. De docenten die betrokken zijn bij het masterprogramma moeten een doctoraat behaald hebben in het specifieke vakgebied dat ze doceren of dienen in het bezit te zijn van een masterdiploma met senior managementervaring in de supply chain-industrie. Alle docenten moeten deskundig zijn in het betreffende vakgebied, beschikken over actuele beroepservaring in de branche (via een baan en/of door deelname aan RBI-projecten) en een combinatie van moderne didactische methoden kunnen gebruiken om studenten te inspireren en samenwerken binnen het masterteam. Het panel is van mening dat met een dergelijk docententeam de opleiding goed van start kan gaan. Voor de masteropleiding is 1,5 fte beschikbaar in het eerste jaar en 2,3 tot 2,7 fte in het tweede en de daaropvolgende jaren.

Tijdens de gesprekken heeft het panel de docenten bevraagd op mogelijkheden tot professionalisering. Alle (nieuwe) docenten die nog niet over voldoende didactische kwaliteit beschikken, moeten een cursus onderwijsvaardigheden volgen. Het behalen van de Basiskwalificatie Examinering (BKE) maakt deel uit van deze cursus.

Het panel heeft veel waardering voor het professionaliseringsbeleid van BUAs. De tijd die gereserveerd wordt voor het doen van onderzoek en het voornemen om ruimschoots tijd te reserveren voor verdere doorontwikkeling, bijvoorbeeld e-didactics en Engels, spreekt het panel bijzonder aan. Het panel heeft geconstateerd dat het programma vraagt om een intensieve begeleiding van de studenten; dit vraagt veel tijd en energie van staf en docenten. Uit aangeleverde documentatie blijkt dat de opleiding de verschillende taken en de daaraan te besteden tijd formeel heeft vastgelegd. Als tip geeft het panel de opleiding mee deze belasting goed in het oog te houden en tijdig te evalueren.

Het panel concludeert dat de masteropleiding beschikt over inhoudelijk en onderwijskundig gekwalificeerd personeel dat bovendien enthousiast aan de slag wil gaan. Professionalisering is goed georganiseerd en ingebed in ABEL.

6.7 Standaard 7: Voorzieningen

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

Oordeel
Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Campus en studiefaciliteiten:

De masteropleiding Supply Chain Management zal worden aangeboden op de BUAs-campus. De campus is recentelijk vernieuwd en vanaf september 2019 worden alle opleidingen van BUAs aangeboden op de locatie aan de Mgr. Hopmansstraat in Breda. Op de campus zijn diverse leslokalen beschikbaar, allen voorzien van een projector en multimediamogelijkheden, geschikt voor zowel grote als kleine groepen. Ook is een computerruimte beschikbaar. Het panel is ervan overtuigd dat de campus een mooie plek is om te studeren en een stimulerende studie- en werkomgeving biedt. De campus is daartoe goed toegerust.

Studenten hebben de beschikking over de bibliotheek van BUAs. Naast een collectie van (digitale) boeken, tijdschriften en databases, kunnen studenten ook in de bibliotheek terecht voor een stiltewerkplek.

Online leeromgeving:

Op dit moment wordt gebruik gemaakt van een online leeromgeving in de vorm van een Leer Management Systeem (LMS). Het panel heeft begrepen dat BUAs al enige tijd bezig is met de overstap naar een nieuw LMS en heeft tijdens de gesprekken gevraagd naar een stand van zaken. Het management heeft aangegeven dat inderdaad de verschillende opties overwogen worden, maar dat ook de Corona-maatregelen hebben geleid tot nieuwe inzichten die invloed hebben op de criteria. Gezien het feit dat er geen onmiddellijk probleem met het huidige LMS is,

was de keuze daarom om deze nieuwe inzichten eerst te verwerken alvorens een nieuw LMS te selecteren en implementeren.

Naar het oordeel van het panel voldoet de huisvesting van de masteropleiding en zijn de materiële voorzieningen toereikend voor de realisatie van het programma.

6.8 Standaard 8: Begeleiding

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Begeleiding van studenten:

Voor ABEL is de kleinschaligheid van de programma's, met een persoonlijke benadering en individuele coaching van de studenten een van de leidende principes. Het panel is zeer te spreken over het feit dat studenten direct een begeleider toegewezen krijgen die hen coacht en ondersteunt, met name bij het zoeken naar een afstudeerbedrijf. Gezien de kleinschaligheid en de betrokkenheid van docenten en werkveld heeft het panel weinig zorgen over de begeleiding van studenten. Het echter niet evident dat dit op langere termijn ook volgehouden kan worden, immers het werk is nogal intensief. Wel is er volgens het panel vooralsnog een realistische planning van de belasting van begeleiders en docenten.

De examencommissie bespreekt tijdens de eindexamenvergaderingen in juli en augustus alle masterstudenten om voor elk individu vast te stellen of de master is behaald of niet. De examencommissie onderhoudt nauw contact met de opleidingscoördinator en het management. De ondersteuning van studenten die door persoonlijke omstandigheden een vertraging in hun studie op (kunnen) lopen en/of intensievere of specialistische begeleiding nodig hebben dan hun scriptiebegeleider kan bieden, is in handen van de studentendecanen. Specifieke aandacht is beschikbaar voor studenten met functionele beperkingen. Het panel is van mening dat de begeleider en de docenten een steun zullen zijn voor de studenten. Daarnaast is het panel van mening dat de opleiding de voorzieningen adequaat heeft afgestemd op studenten met een functiebeperking.

Het uitgangspunt voor alle medewerkers en de studentendecanen is dat ze werken vanuit een basis van vertrouwen. De verantwoordelijkheid voor het onderwijsproces ligt bij de studenten, zij krijgen coaching om zelf de regie (weer) in handen te kunnen nemen.

Informatievoorziening:

De informatievoorziening is naar het oordeel van het panel volledig: via het digitale studentenportaal ontvangen studenten informatie over het instituut, de academie en de opleiding en kunnen zij behaalde resultaten en informatie over de modules raadplegen. De communicatie met de studenten vindt zoveel mogelijk plaats via de digitale leeromgeving.

Naast de digitale omgeving kunnen studenten ook terecht bij de Servicedesk. De Servicedesk is een centraal punt waar medewerkers en studenten vergaderruimtes kunnen reserveren, audio-, visuele en media-apparatuur kunnen lenen en informatie kunnen verkrijgen over studentenzaken, zoals een bewijs van inschrijving, collegegeld en studentenkaart. Studenten en medewerkers kunnen gebruik maken van algemene ondersteunende diensten, bijvoorbeeld het marketing- en communicatiebureau.

Naar het oordeel van het panel worden de studenten goed en volledig geïnformeerd. Naast de digitale omgeving, concludeert het panel dat de lijntjes kort zijn en dat ook de docenten goed bereikbaar zullen zijn voor de studenten. Het panel concludeert eveneens dat de huisvesting

van de opleiding voldoet en dat de voorzieningen toereikend zijn voor de realisatie van het programma.

6.9 Standaard 9: Kwaliteitszorg

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Zoals beschreven in het Informatiedossier heeft BUAs – als instituut – hoge ambities gesteld voor wat betreft de interne kwaliteitszorg. Er is een instituutsbreed kwaliteitszorgsysteem, waarvoor de *Executive Board* van BUAs verantwoordelijk is. In het *Strategic Plan* van BUAs staat beschreven hoe de instelling beoogt met het kwaliteitsbeleid alle thema's omtrent onderwijsinhoud, didactiek, onderzoek, staf en faciliteiten af te dekken. De instituutsbrede ambities en doelstellingen zijn vertaald naar academieniveau en vervolgens naar opleidingsniveau. Drie maal per jaar wordt over de kwaliteit van het betreffende opleidingsprogramma gerapporteerd aan de *Executive Board*.

Op opleidingsniveau beoogt de opleiding verschillende stakeholders bij de interne kwaliteitszorg te betrekken. De belangrijkste stakeholders vormen de studenten. Enerzijds gebruikt de opleiding landelijke evaluatie-instrumenten – de Nationale Studentenenquête (NSE) en de HBO-Monitor – om resultaten omtrent inhoud, begeleiding en verbinding met het werkveld te verkrijgen. Anderzijds wordt aan studenten door middel van rondetafelsessies gevraagd hun feedback te geven op het programma. Studenten die de opleiding voortijdig verlaten krijgen een vragenlijst voorgelegd via Studielink. Ook alumni worden bevroegd. Docenten en medewerkers krijgen eveneens de gelegenheid om zowel formeel als informeel feedback te geven op de opleiding. Het panel is te spreken over de manier waarop ABEL in vergelijkbare opleidingen feedback van studenten opneemt en er op verschillende manieren, bijvoorbeeld in de rondetafelgesprekken, op doorgaat. Het panel constateert dat BUAs als instituut over een goed kwaliteitssysteem beschikt en acht het positief dat de opleiding hierbij kan aansluiten.

Het werkveld wordt eveneens actief uitgenodigd input te geven op het curriculum, bijvoorbeeld door het geven van expliciete schriftelijke feedback op het afstudeerwerk van een student en voor de verdere doorontwikkeling van het programma.

Om invulling te geven aan de PDCA-cyclus maakt de opleiding gebruik van een door ABEL ontwikkelde tool waarin informatie over het programma, lesontwerp, studiebelasting, planning en evaluatie met elkaar verbonden zijn. Docenten ontvangen de resultaten van de evaluaties. Op basis van deze resultaten kan de docent aan de studenten aanvullende vragen stellen in een rondetafelgesprek met de betreffende klas. De docent gebruikt de aanvullende informatie om verbeteringen voor te stellen.

Het panel is van mening dat het goed is dat deze Master aansluit bij het overall kwaliteitssysteem van BUAs, waarbij ook bijv. gebruik wordt gemaakt van een academiebrede examencommissie. Daarenboven is er ook expliciete expertise op het gebied van Masterprogramma's aan de belangrijke gremia zoals de examencommissie toegevoegd. Ook constateert het panel dat de diverse PDCA-cycli goed gesloten zijn en dat op die manier ook een voortdurende verbetering is gerealiseerd.

6.10 Standaard 10: Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Voor wat betreft de visie op toetsen en het toetsbeleid sluit de opleiding aan bij beleid van ABEL BUas. Zo is bijvoorbeeld besloten om digitale beoordelingen instellingsbreed te implementeren. Voor de examens van het professionele masterprogramma wordt SURPASS gebruikt. In de portfolio benadering, die wordt toegepast in de module Leiderschap in logistiek, moet de student bewijs verzamelen voor de beheersing van de competenties. De input van docenten is gekoppeld aan de prestaties van de student. De studenten reflecteren over hun ontwikkeling van deze competenties en de feedback van de docent.

Examencommissie en toetscommissie:

Tijdens het locatiebezoek is het panel in gesprek gegaan met de examencommissie. Tijdens dat gesprek heeft het panel vernomen dat zowel de examencommissie als de toetscommissie academiebreed zijn opgezet. De examencommissie baseert haar werkwijze en controlemechanismen vooral op de ervaring en werkwijze in de bacheloropleiding. Het panel heeft tijdens het gesprek de indruk gekregen dat de examencommissie de belangrijkste zaken goed op het netvlies heeft staan en dat ze haar rol afdoende zal weten in te vullen. Het panel heeft met instemming kennisgenomen van het voornemen van de opleiding om alle leden van de examencommissie een Senior kwalificatie Examinering te laten behalen.

Toetsing:

Het panel heeft in haar voorbereiding de voorgestelde toetsen ingekeken en heeft geconstateerd dat deze toetsen op orde lijken. Het panel stelt vast dat de opleiding gebruik maakt van zowel summatieve als formatieve toetsing maar dat alleen de eerste de benodigde formele aandacht krijgt. Het panel raadt de opleiding daarom aan om ook de formatieve toetsmomenten formeel vast te leggen en de resultaten daarvan expliciet te gebruiken in het leerproces van de student.

Voor de vakken die met een paper getoetst worden zijn rubrics aangeleverd. Het panel heeft de rubrics bestudeerd. Ze bevatten een weging van de verschillende onderdelen en een niveau-indicatie. Voor de vakken waarbij een tentamen is voorzien, zijn toetsmatrijzen aangeleverd. Het panel beveelt de opleiding aan om voor de papers ook toetsmatrijzen te ontwikkelen om daarmee het niveau en de beoordeling ervan door docenten af te bakenen en aan te scherpen.

Hoewel de opleiding in het informatiedossier als tijdens de gesprekken heeft aangegeven ruimte te creëren voor samenwerking, komt dit naar het oordeel van het panel nog niet voldoende uit de verf. Door de expliciete keuze van de opleiding om alleen op individueel niveau te toetsen, missen de studenten naar de mening van het panel, de kans om in samenwerking tot een beoordeling te komen, een proces dat zeker in het vakgebied van Supply Chain Management essentieel is. Het panel beveelt de opleiding aan om het standpunt rondom individueel toetsen nog eens te herzien en te bekijken of en hoe groepstoetsing een onderdeel zou kunnen zijn van de opleiding.

Het panel ziet dat de opleiding kan beschikken over een adequaat systeem van toetsing. Naar het oordeel van het panel voldoen de aan het panel voorgelegde toetsen het niveau van een masteropleiding. Het is het panel duidelijk geworden dat de examencommissie haar rol kan pakken.

6.11 Graad en CROHO-onderdeel

Het panel adviseert om de volgende graad aan de opleiding toe te kennen: Master of Science (MSc)

Het panel adviseert het volgende CROHO-onderdeel voor de opleiding: Economie

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de uitgebreide toetsing van de nieuwe opleiding Master International Supply Chain Management van Breda University of Applied Sciences.

Aanvraagnummer: 009349



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 28 • 2514 JK Den Haag
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvao.net
www.nvao.net