

NHTV
**B en Ad Functiegerichte Bachelor Toerisme
en Recreatie**

Crohonummers 39271 en 80009

Visitatierapport

Verslag van de visitatie die plaatsvond op 14 oktober en 9 november 2010

 *Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

Managementsamenvatting

Op donderdag 14 oktober en dinsdag 9 november 2010 zijn de opleidingen FBTR en Ad-FBTR van NHTV internationaal hoger onderwijs Breda gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is positief.

De opleiding FBTR is een functiegerichte opleiding voor de toeristische en recreatieve sector. De grondslag wordt gevormd door het profiel van de Bachelor of Business Administration, dat is uitgewerkt in een viertal specifieke functies: Manager recreatie-onderneming (MRO), Manager toeristische marketing en communicatie (MTMC), Manager Travel Trade (MTT) en Tour Manager (TM).

Na een gemeenschappelijk propedeutisch jaar maakt de student een keuze voor een van de vier afstudeer-richtingen. De commissie heeft vastgesteld dat alle vier de afstudeerrichtingen leiden tot het bachelor eindprofiel van de BBA, elk met haar eigen aandachtspunten. Voor de Ad is de leerroute dezelfde als voor de bachelor, in dien verstande dat het tweede jaar wordt afgesloten met een Ad-assessment. De bachelor gaat in de twee jaren daarna door op met name het strategische en beleidsmatige niveau.

De opzet van de opleiding is kenmerkend: het curriculum bestaat uit een stapeling van kortcyclische eenheden van steeds drie weken. Deze drieweekse leerarrangementen (LA'den) hebben een vaste structuur, waarbij steeds wordt 'afgetrapt' met een evenement om de context te schetsen. Dit biedt de mogelijkheid voor de opleiding om de benodigde kennis 'just in time' aan te bieden. Ook vindt toetsing per leerarrangement plaats.

De visitatiecommissie is erg gecharmeerd van deze opzet van het curriculum, binnen het kader van de functies waartoe wordt opgeleid. Specifieke waardering heeft zij voor het feit dat in het merendeel van de LA'den ook inbreng vanuit het werkveld is, bijvoorbeeld in het event of door een bezoek aan een organisatie. Positief is ook dat de LA'den van de studenten het werktempo, de dynamiek en flexibiliteit vragen die ook de branche zo typeert in de beroepspraktijk. Zo wennen en leren zij al tijdens de studie het gevraagde tempo te maken.

De aan de opleiding verbonden docenten blijken praktijkgericht, meerdere van hen volgen op dit moment zelf ook een studie en/of vervullen een functie in het werkveld. Deze combinatie maakt dat er sprake is van een kwalitatief goed docentencorps, dat zich bovendien erg betrokken toont bij de opleiding. De vestiging van de opleiding in een apart gebouw op de NHTV-campus werkt in de ogen van de visitatiecommissie versterkend voor de sfeer en het unieke van de opleiding. Studenten geven in elk geval aan persoonlijk gekend te zijn en zulks is voor een opleiding van deze omvang (circa 750 studenten) niet evident.

De opleiding besteedt ruim aandacht aan vernieuwingen, zowel specifiek in de toeristische/recreatieve sector ('grenzen vervagen') als ook op het gebied van 'social media': men realiseert zich dat grote delen van de sector afhankelijk zijn van nieuwe technologieën en neemt dit op in het curriculum.

Naast deze positieve bevindingen zijn er uiteraard ook verbeterpunten geconstateerd, die te zien zijn als aanbevelingen om een nog betere opleiding te verzorgen.

De commissie is van mening dat de beroepshouding, die zo kenmerkend is voor dit werkveld, beter geëxpliciteerd kan worden en op die wijze ook meer expliciet in de opleiding terugkomt en getoets kan worden. Daarbij wordt vooral gedacht aan attitudeaspecten zoals representativiteit, uitstraling, communicatie en beheersing van het Nederlands.

Ook kan de opleiding de aanwezige differentiatiemogelijkheden verder expliciteren en wellicht verder uitbouwen. Bij differentiatie 'naar boven toe' denkt de commissie aan het expliciteren van hetgeen de opleiding te bieden heeft aan de betere studenten. Bij differentiatie valt voorts te denken aan de uiteenlopende instroomniveaus en vooral de uiteenlopende taalbeheersingsniveaus.

Als gekeken wordt naar het betrekken van het werkveld, dan stelt de visitatiecommissie vast dat dit frequent en op meerdere wijzen gebeurt. Wel merkt zij op dat de werkveldcommissies (vier in getal) slechts eenmaal per jaar bijeen komen. Dat lijkt wat weinig in relatie tot de overige praktijkgerichte maatregelen die de opleiding treft. En in het kader van vervagende grenzen kan men zich afvragen of vier specifieke werkveldcommissies nog wel los van elkaar betrokken moeten worden bij de opleiding.

Alles overziend is de visitatiecommissie enthousiast over de opleiding met haar specifieke doelgroep en haar specifieke aanpak. Er wordt een aantrekkelijk curriculum geboden, hetgeen ook resulteert in rendementen die boven het gemiddelde liggen.

Alle onderwerpen 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 FBTR, zowel de Bc als de Ad, beide voltijd en duaal.

Namens de voltallige visitatiecommissie,

Utrecht, februari 2011

René S. Kloosterman
Voorzitter

Overzicht

De beoordelingen per onderwerp en facet zijn weergegeven in onderstaande tabel en zijn uitgesplitst naar de voltijdse en de duale varianten van de Bachelor en Ad.

ONDERWERP EN FACET	Voltijd B	Voltijd Ad	Duaal B	Duaal Ad
Onderwerp 1: Doelstellingen opleiding	G	G	G	G
1.1 Domeinspecifieke eisen	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
1.2 Niveau: bachelor	<i>v</i>	<i>v</i>	<i>v</i>	<i>v</i>
1.3 Oriëntatie HBO	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
Onderwerp 2: Programma	G	G	G	G
2.1 Eisen HBO	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
2.2 Relatie tussen doelstellingen en inhoud programma	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
2.3 Samenhang programma	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
2.4 Studielast	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>v</i>	<i>v</i>
2.5 Instroom	<i>v</i>	<i>v</i>	<i>v</i>	<i>v</i>
2.6 Duur	<i>v</i>	<i>v</i>	<i>v</i>	<i>v</i>
2.7 Samenhang tussen vormgeving en inhoud	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
2.8 Beoordeling en toetsing	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
Onderwerp 3: Inzet Personeel	G	G	G	G
3.1 Eisen HBO	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
3.2 Kwantiteit personeel	<i>v</i>	<i>v</i>	<i>v</i>	<i>v</i>
3.3 Kwaliteit personeel	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
Onderwerp 4: Voorzieningen	G	G	G	G
4.1 Materiële voorzieningen	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
4.2 Studiebegeleiding	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg	G	G	G	G
5.1 Evaluatie resultaten	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
5.2 Maatregelen tot verbetering	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
5.3 Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
Onderwerp 6: Resultaten	V	V	V	V
6.1 Gerealiseerd niveau	<i>v</i>	<i>v</i>	<i>v</i>	<i>v</i>
6.2 Onderwijsrendement	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>
Accreditatieadvies	+	+	+	+

g = goed, v = voldoende

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
Colofon	7
Inleiding	9
1. Doelstellingen opleiding	13
2. Programma	17
3. Inzet van personeel.....	25
4. Voorzieningen	27
5. Interne kwaliteitszorg	29
6. Resultaten	33
Bijlagen	35
Bijlage 1: Commissie	36
Bijlage 2: Programma visitatie	37
Bijlage 3: Domeinspecifiek referentiekader	39
Bijlage 4: Bestudeerde documenten	44

Colofon

Instelling en opleiding

Instelling NHTV internationaal hoger onderwijs Breda, Academie voor toerisme
Adres Mgr. Hopmansstraat 15, 4817 JT Breda
Postbus Postbus 3917, 4800 DX Breda
Telefoon 076 – 533 22 03
Website www.nhtv.nl

Voor kwaliteit verantwoordelijke bestuurder: J. Uijterwijk, voorzitter College van Bestuur.
Academiedirecteur: W. Meijer
Contactpersoon met betrekking tot kwaliteit van de opleiding: H.A. Nijboer, opleidingsmanager.

Opleiding: Functiegerichte Bachelor Toerisme en Recreatie
Niveau: HBO bachelor resp. Associate Degree
Titel: Bachelor of Business Administration in Tourism Management resp. Associate Degree in Tourism Management
Variant: Voltijd en duaal
Locatie: Breda

Visitatiecommissie

De visitatie is uitgevoerd op 14 oktober en 9 november 2010. De commissie bestond uit:

René S. Kloosterman, voorzitter en tevens deskundig op het gebied van BBA
Marja P. Groen, werkveld- en domeindeskundige Recreatie en Toerisme
Marilyn J. Jurhill, secretaris
Anne de Brouwer, studentlid

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

Inleiding

NHTV internationaal hoger onderwijs Breda (hierna NHTV) positioneert zich als zelfstandige hoger onderwijsinstelling en richt zich op de ontwikkeling van de beroepspraktijk en op wetenschapsbeoefening in de volgende verwante en specialistische domeinen:

- Digital Entertainment
- Hotel & Facility
- Stedenbouw, logistiek en mobiliteit
- Toerisme
- Vrije tijd

NHTV biedt in totaal elf HBO-bachelor opleidingen aan en twee academische bachelors (op het gebied van vrije tijd en toerisme). Tevens biedt NHTV masters aan op het gebied van Imagineering en Toerisme. NHTV heeft vier locaties in Breda, meer dan 6.900 studenten uit binnen- en buitenland en een kleine 700 medewerkers.

NHTV ziet het als haar opdracht om aan het onderwijs invulling te geven via drie speerpunten: internationalisering, academisering en excellentie. Voor elke opleiding afzonderlijk wordt bekeken tot welke hoogte deze speerpunten realiseerbaar zijn.

- Internationalisering: studenten worden voorbereid op een loopbaan in internationale context. Daarbij is de ambitie om meer buitenlandse studenten en medewerkers aan te trekken.
- Academisering: NHTV werkt aan de voorbereiding van wetenschappelijke onderwijsprogramma's, waarbij als uitgangspunt is genomen dat NHTV alleen investeert in wetenschappelijk onderwijs dat elders in Nederland (nog) niet wordt aangeboden.
- Excellentie: NHTV wil medewerkers en studenten inspireren en uitdagen hun talenten optimaal te ontwikkelen, hun kennis en kunde te integreren en deze als professional of als wetenschapper op excellente en duurzame wijze toe te passen in de samenleving.

NHTV ontwikkelt haar kennis en onderwijs vanuit drie inhoudelijke strategische thema's: Imagineering, Cross-cultural Understanding en Social Responsibility. Deze thema's liggen aan de basis van de 'kennisidentiteit' van NHTV. Ook voor deze thema's geldt dat ze niet voor elke opleiding even sterk van toepassing zijn.

De Academie

De Academie voor toerisme bundelt een wo-bachelor (Bachelor of Science Tourism), twee, deels Engelstalige, HBO-bacheloropleidingen (Management toerisme en Functiegericht toerisme en recreatie) inclusief een Associate degree (Functiegericht toerisme en recreatie), twee Engelstalige masteropleidingen (European Tourism Management en Tourism Destination Management) en een pre-master.

De opleiding

FBTR stelt zich ten doel om een opleiding te bieden aan studenten die:

- Over het algemeen bewust voor een functie, afstudeerrichting of werkveld kiezen, dus contextgericht willen studeren, ook in een internationale setting;
- Over het algemeen bewust kiezen/zichzelf geschikt achten voor het volgen van onderwijs via het didactische model dat de opleiding gekozen heeft;

- Streven naar een functie waarin direct contact met de consument/klant centraal staat en die dienstverlenend willen zijn;
- Duurzaam ondernemerschap als toekomst zien, en dus innovatief willen zijn;
- Communicatief sterk zijn of zich tot communicatief sterke personen willen ontwikkelen, ook op het gebied van social media;
- Een proactieve houding hebben;
- Relatief sterk gericht zijn op ervaringsleren.

Na een gezamenlijk propedeutisch jaar kan de student afstuderen in een van de volgende richtingen:

- Manager recreatie-onderneming
- Manager toeristische marketing en communicatie
- Manager Travel Trade
- Tour Manager

De opleiding FBTR bestaat sinds het collegejaar 2004/2005 en kent zowel een voltijds als een duale variant. Daarvóór bood NHTV de opleiding Kort hbo toerisme en recreatie aan. Deze upgrading past binnen de strategische keuzes van NHTV en de Academie voor toerisme.

Sinds de start van FBTR in 2004 en Ad-FBTR in 2006 kent de opleiding 260 afgestudeerden.

Na afronding van de opleiding FBTR verkrijgt de student de titel Bachelor of Business Administration in Tourism Management.

Sinds het studiejaar 2006/2007 is het associate-degree programma Ad-FBTR van start gegaan. De Ad-opleiding duurt twee jaar en kent een eigen graad, de associate degree. NHTV biedt deze opleiding zowel voltijds als dual aan. De duale variant wordt in samenwerking met partners uit het bedrijfsleven aangeboden.

Beide opleidingen zijn voor het laatst in 2006 geaccrediteerd, maar waren toen nog niet volledig ontwikkeld. De afgelopen jaren zijn er onderwijsinnovaties doorgevoerd na evaluaties met stakeholders en ontwikkelingen in het onderwijs en in de branche.

De visitatie

De opleiding heeft een zelfevaluatie opgesteld ten aanzien van de gevisitieerde opleiding, en deze doen toekomen aan het visitatieteam in augustus 2010.

NHTV heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft eenmaal een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

De visitatie heeft op 14 oktober en 9 november 2010 plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. 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 op 7 februari 2011; de reacties van de opleiding zijn verwerkt voor zover ze relevant waren.

Leeswijzer

Dit rapport vormt de integrale weergave van de visitatie. Daarbij zijn de vastgestelde onderwerpen van het NVAO beoordelingskader:

- Doelstellingen opleiding
- Programma
- Inzet van personeel
- Voorzieningen
- Interne kwaliteitszorg
- Resultaten

Steeds wordt per facet aangegeven welke bevindingen de visitatiecommissie heeft gedaan en op grond van welke overwegingen ze tot haar beoordeling is gekomen. Omdat er meerdere opleidingsvarianten tegelijk zijn beoordeeld, geldt voor de varianten steeds hetzelfde oordeel tenzij expliciet anders is aangegeven.

Bij de beoordeling van de facetten zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd.

- Excellent: als op dit facet de opleiding een voorbeeldfunctie kan vervullen op nationaal niveau;
- Goed: als dit facet duidelijk beter wordt uitgevoerd dan vergelijkbare opleidingen;
- Voldoende: als dit facet wél voldoet aan de meest relevante criteria, maar niet te kwalificeren is als goed. Daarmee is 'voldoende' de maat voor basiskwaliteit;
- Onvoldoende: als op dit facet niet voldaan is aan de criteria of aan de meest relevant geachte criteria binnen het facet.

Bij de beoordeling van de onderwerpen zijn als uitgangspunt gehanteerd:

- Positief: als alle facetten binnen dit onderwerp voldoende of beter zijn, of als er maximaal één facet onvoldoende is dat gecompenseerd wordt door andere positief beoordeelde facetten;
- Negatief: als binnen dit onderwerp meerdere facet(ten) als onvoldoende worden beoordeeld.

De commissie heeft ervoor gekozen om een positieve beoordeling van een onderwerp nader te duiden als voldoende, goed of excellent, met uiteraard een onderbouwing van deze waardering.

In de bijlagen is het programma van de visitatie en de samenstelling van de commissie weergegeven. Tevens wordt in bijlage 3 het domeinspecifieke kader gepresenteerd.

1. Doelstellingen opleiding

1.1 Domeinspecifieke eisen: de eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij de eisen die door (buitenlandse) vakgenoten en de beroepspraktijk gesteld worden aan een opleiding in het betreffende domein.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- De opleiding Functiegerichte Bachelor in Toerisme en Recreatie (hierna: FBTR) stelt zich ten doel studenten op te leiden voor een loopbaan met internationaal perspectief in de toeristisch-recreatieve branche. De student wordt toegerust met diverse competenties: een constellatie van kennis, vaardigheden en beroepshouding. Deze heeft een student nodig als startend beroepsbeoefenaar.
- De competenties waartoe de opleiding opleidt, zijn ontleend aan het algemeen vastgestelde domeinprofiel van de Bachelor of Business Administration, zoals die gepubliceerd zijn door de HBO-raad.
- In samenspraak met het beroepenveld heeft de opleiding FBTR de algemene BBA competenties uitgewerkt in vier afstudeerprofielen. De opleiding FBTR beoogt studenten om op associate-degreeniveau en bachelorniveau die competenties te verwerven die vereist zijn voor management-startfuncties in het functieprofiel van Manager recreatie-onderneming (MRO), Manager toeristische marketing en communicatie (MTMC), Manager Travel Trade (MTT) en Tour Manager (TM).
- In samenspraak met het beroepenveld is ook gewerkt aan de opzet van een Ad-route. De student die het Ad-traject volgt, werkt ook aan alle BBA competenties. Het Ad-niveau omvat het operationele en tactische bedrijfsvoeringsniveau en dus de competenties behorend bij dit niveau. De competenties op strategisch- en beleidsmatig niveau bereikt de student in de twee laatste jaren van de bacheloropleiding.
- Meer in detail zijn de volgende vier functieprofielen annex afstudeerrichtingen vastgesteld:
 - **Manager recreatie-onderneming:** in deze afstudeerrichting verdiept de student zich in de verschillende vormen van recreatie en de bedrijfsvoering van deze ondernemingen met een sterke focus op trends en ontwikkelingen op het gebied van digitale media en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De student gaat onder andere aan de slag met leiderschap, marktkennis, hospitality, productontwikkeling, duurzaamheid, financiën en kwaliteitsbewaking.
 - **Manager toeristische marketing en communicatie:** de manager toeristische marketing en communicatie zorgt ervoor dat de intermediaire rol tussen consument en zakelijke markt aan de ene kant en aanbod en aanbieder van het toeristische product op de bestemming aan de andere kant op een juiste wijze wordt ingevuld met gebruikmaking van directe –en indirecte distributiekkanalen waaronder sociale media.
 - **Manager Travel Trade:** de student wordt opgeleid om reisproducten te ontwikkelen en te verkopen. Hij /zij houdt daarbij rekening met trends en ontwikkelingen. De klanten zijn zowel toeristen als zakelijke klanten, individueel en in groepsverband. Onderwerpen die aan bod komen: productontwikkeling, achtergronden van bestemmingen, marketing, sales, e-commerce, planning, reisadvisering, financiën en touroperating.
 - **Tour Manager:** de student wordt opgeleid om groepen toeristen in Nederland of het buitenland te begeleiden. Kennis van geografische, (kunst)historische en culturele aspecten van landen is belangrijk. Met behulp van vakken als sociologie en psychologie leert de student ook hoe een groepsproces te begeleiden. Een stage in het buitenland is verplicht. De specialisatie Tour Manager is volledig Engelstalig.
- Specifieke speerpunten als ‘imagineering’ en ‘internationalisering’ zijn terug te vinden in de verschillende functieprofielen. De commissie ziet dit als een meerwaarde van NHTV.
- De eindkwalificaties van de afstudeerrichtingen van de opleiding zijn beschreven in de functieprofielen en de hierop aansluitende BBA-competentiematrix die is opgesteld in samenspraak met en geaccordeerd door het (internationale) werkveld.
- De evaluatie van de functieprofielen gebeurt jaarlijks tussen vakdocenten en werkveldcommissies.

- Tevens worden de eindkwalificaties regelmatig getoetst middels eigen alumnionderzoek en de eigen kwalitatieve en kwantitatieve evaluaties onder studenten en docenten, alsmede middels de resultaten die jaarlijks voortkomen uit de HBO-monitor.

De eindkwalificaties zijn gebaseerd op de algemene BBA-domeincompetenties die landelijk zijn vastgesteld. De verdere uitwerking naar de vier functies waartoe FBTR opleidt is uitgevoerd in samenspraak met het beroepenveld. Tevens houdt de opleiding de vinger aan de pols bij haar oud-studenten.

NHTV-breed zijn speerpunten benoemd, waarvan imagineering en internationalisering belangwekkende zijn. Deze 'NHTV-add-ons' zijn adequaat terug te vinden in de profielen van de afstudeerrichtingen. De visitatiecommissie waardeert deze verdere invulling en beoordeelt het facet '**domeinspecifieke eisen**' als **goed**.

1.2 Niveau: de eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij algemene, internationaal geaccepteerde beschrijvingen van de kwalificaties van een Bachelor of een Associate Degree.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- De tien competenties zoals geformuleerd door de HBO-raad en waaraan FBTR gestalte geeft, zijn:
 1. Ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens.
 2. Analyseren en implementeren van de financiële en juridische aspecten.
 3. Toepassen van HRM in het licht van de strategie van de organisatie.
 4. Inrichten, beheersen, analyseren en verbeteren van bedrijfs- of organisatieprocessen.
 5. Analyseren van beleidsvraagstukken, de vertaalslag maken naar beleidsdoelstellingen en –alternatieven, en voorbereiden van besluitvorming.
 6. Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces.
 7. Sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk, organisatie)
 8. Zelfsturende competentie (interpersoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional)
 9. Balanceren tussen People, Planet en Profit.
 10. Initiëren, creëren en vermarkten van producten en diensten, zelfstandig en ondernemend.
- De eindkwalificaties weerspiegelen het niveau dat vereist mag worden van een beginnend beroepsbeoefenaar op HBO-*bachelorniveau*. De opleiding heeft in een schematisch overzicht de Dublin Descriptoren gerelateerd aan de tien FBTR-competenties; hieronder volgt een samenvatting.
 - **Kennis en inzicht:** De afgestudeerde beschikt - in alle afstudeerrichtingen – over een brede, multidisciplinaire basis en bezit kennis, vaardigheden en inzicht op het gebied van:
 - Communicatie in meerdere talen en in een interculturele context; marketingmanagement; financieel management; organisatiemanagement; HRM. De opleiding bouwt voort op kennis opgedaan in het voortgezet onderwijs over algemene economie, bedrijfseconomie, management en organisatie, communicatie en moderne vreemde talen.
 - **Toepassen kennis en inzicht:** Voor de afgestudeerde is de toepassing van kennis, inzicht en vaardigheden essentieel voor het functioneren in de beroepspraktijk. FBTR traint – via competentiegericht onderwijs in de vorm van leerarrangementen waarin problemen uit de beroepspraktijk centraal staan – studenten in het voortdurend toepassen van de verworven kennis, vaardigheden en inzichten. In de loop van de studie worden de problemen steeds complexer, terwijl de ondersteuning afneemt, waardoor de student aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsbeoefenaar zelfstandig aan de slag kan. Naast deze werkwijze binnen de gehele studie, zijn op elk niveau van bedrijfsvoering subcompetenties aan te geven. Uit deze

- subcompetenties komt de geïntegreerde toepassing van kennis, inzicht en vaardigheden voor de aanpak van problemen in het werkveld duidelijk naar voren.
- **Oordeelsvorming:** De afgestudeerde is in staat relevante gegevens te verzamelen en te interpreteren en zich op basis hiervan een oordeel te vormen over de aanpak van vraagstukken binnen het werkveld en over wetenschappelijke, ethische en maatschappelijke kwesties. Hierbij gaat het om de competenties en alle subcompetenties op het gebied van strategisch en beleidsmatig handelen.
 - **Communicatie:** De afgestudeerde beschikt over een scala aan communicatieve en sociale vaardigheden. Deze zijn onontbeerlijk in het werkveld van toerisme en recreatie; hierbij gaat het om communicatie op verschillende niveaus, in een internationale omgeving en in een interculturele context en beroepshouding.
 - **Leervaardigheden:** De afgestudeerde is in staat om in de beroepspraktijk te functioneren en zich voortdurend te professionaliseren in de uitoefening van het eigen beroep. Daarnaast is de afgestudeerde voldoende toegerust om op grond van verworven kennis, inzicht en vaardigheden een vervolgstudie aan te gaan die een zeker niveau van autonomie veronderstelt.
- Ten aanzien van het Ad-niveau en de daarbij horende Dublin Descriptoren volgt hier een samenvatting.
 - **Kennis en inzicht:** De afgestudeerde heeft - in alle afstudeerrichtingen –aantoonbare kennis, vaardigheden en inzicht op het gebied van:
 - Communicatie in meerdere talen en in een interculturele context; marketingmanagement; financieel management; organisatiemanagement; HRM. De opleiding bouwt voort op kennis opgedaan in het voortgezet onderwijs over algemene economie, bedrijfseconomie, management en organisatie, communicatie en moderne vreemde talen.
 - **Toepassen kennis en inzicht:** Voor de afgestudeerde is de toepassing essentieel binnen de beroepsmatige context van kennis, inzicht en vaardigheden. FBTR traint – via competentiegericht onderwijs in de vorm van leerarrangementen waarin problemen uit de beroepspraktijk centraal staan – studenten in het voortdurend toepassen van de verworven kennis, vaardigheden en inzichten. In de loop van de studie worden de problemen steeds complexer, terwijl de ondersteuning afneemt, waardoor de student aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsbeoefenaar zelfstandig aan de slag kan op vooral tactisch niveau.
 - **Oordeelsvorming:** De afgestudeerde is in staat relevante gegevens te identificeren en te gebruiken en op basis hiervan vraagstukken binnen het werkveld aan te pakken. Hierbij gaat het om de competenties en alle subcompetenties op het gebied van operationeel en tactisch handelen.
 - **Communicatie:** De afgestudeerde beschikt over communicatieve en sociale vaardigheden waarmee hij kan interacteren met leidinggevenden en cliënten. Deze zijn onontbeerlijk in het werkveld van toerisme en recreatie; hierbij gaat het om communicatie op verschillende niveaus, in een internationale omgeving en in een interculturele context en beroepshouding.
 - **Leervaardigheden:** De afgestudeerde is in staat om in de beroepspraktijk te functioneren en zich voortdurend te professionaliseren in de uitoefening van het eigen beroep. Daarnaast is de afgestudeerde voldoende toegerust om op grond van verworven kennis, inzicht en vaardigheden een bachelorstudie aan te gaan.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat zowel de algemeen vastgestelde bachelorcompetenties als de Ad-competenties in voldoende mate terugkomen in de doelstellingen van de opleiding. Wel is de commissie van mening dat de specifieke beroepshouding zoals die in de recreatie en het toerisme nodig is, beter uitgewerkt kan worden. Deze beroepshouding kan verder geëxpliciteerd worden op met name het onderdeel representativiteit, bijvoorbeeld in gedrag, uitstraling, communicatie. De commissie beoordeelt alles bij elkaar het facet 'niveau' als **voldoende**.

1.3 Oriëntatie HBO:

De eindkwalificaties van de opleiding zijn mede ontleend aan de door of met het relevante beroepenveld opgestelde beroepsprofielen en/of beroepscompetenties.

Een HBO-Bachelor heeft de kwalificaties voor het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar in een specifiek beroep of in een samenhangend spectrum van beroepen waarvoor een HBO-opleiding vereist of dienstig is.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- De eindkwalificaties van de FBTR-afstudeerrichtingen zijn opgesteld in samenspraak met en geaccordeerd door het werkveld. De werkveldcommissie is thans georganiseerd per afstudeerrichting en komt jaarlijks bijeen.
- De opleiding beoogt praktisch georiënteerde beroepsbeoefenaars af te leveren, en onderhoudt daartoe veel relaties met het werkveld. Zie ook facet 1.1.
- De eindkwalificaties zijn geformuleerd op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Alumni zijn dan ook tevreden over de opleiding als basis om te starten op de arbeidsmarkt. Ook biedt de opleiding een goede basis om de competenties verder te ontwikkelen en is de starter bovendien goed voorbereid op de arbeidsmarkt.

De visitatiecommissie concludeert op grond van deze bevindingen en die vermeld onder facet 1.1 dat de praktijkoriëntatie nadrukkelijk aanwezig is in de doelstellingen van de opleiding.

Op grond hiervan beoordeelt de commissie het facet '**oriëntatie**' als **goed**.

Beoordeling van het onderwerp Doelstellingen opleiding.

De opleiding FBTR heeft de algemeen geaccepteerde bachelor en Ad-competenties nader uitgewerkt in vier specifieke functieprofielen in het toeristisch en recreatief werkveld. Deze uitwerking heeft plaatsgevonden in nauwe samenspraak met het werkveld; in de ogen van de commissie is er sprake van sterk praktijkgerichte functieprofielen. Evaluatie vindt periodiek plaats en leidt tot bijstellingen. De specifieke NHTV-thema's zoals internationalisering en imagineering vindt de commissie goed terug in de profielen. Alles bij elkaar beoordeelt de visitatiecommissie het **onderwerp Doelstellingen opleiding** als **goed**, waarbij wordt aangetekend dat de beroepshouding meer expliciet terug kan komen in de functieprofielen.

2. Programma

2.1 Eisen HBO: kennisontwikkeling door studenten vindt plaats via vakliteratuur, aan de beroepspraktijk ontleend studiemateriaal en via interactie met de beroepspraktijk en/of (toegepast) onderzoek.

Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het vakgebied / de discipline.

Het programma waarborgt de ontwikkeling van beroepsvaardigheden en heeft aantoonbare verbanden met de actuele beroepspraktijk.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- FBTR werkt met leerarrangementen. Zo'n basiseenheid duurt drie weken. Een LA is een geïntegreerde, samenhangende thematische eenheid van studiematerialen studieondersteuning en heeft de volgende kenmerken: een LA is ontleend vanuit de beroepspraktijk; de student is er fulltime mee bezig; binnen een LA werkt de student volgens de methode van ondernemend leren aan zijn competenties. Elk LA omvat een opdracht of taak die direct ontleend is aan of afgeleid is van realistische bedrijfssituaties. Het aantal studiepunten is per LA standaard 5 EC. Een LA moet in ieder geval de volgende elementen bevatten: experience/event, eindproduct, toetsing, studiestof, samenwerking en een plan van aanpak. Bij een LA hoort ook een studeerwijzer voor de student.
- In de propedeuse (twaalf LA'den) krijgt de student een introductie van het ondernemerschap in de toeristisch-recreatieve branche. Aan het eind van de propedeuse kiest de student dan voor een van de vier afstudeerrichtingen: Manager recreatie-onderneming, Manager toeristische marketing en communicatie, Manager Travel Trade, Tour manager.
- De vrije ruimte (omvang: vier LA'den voor de bachelor, één LA'de voor de Ad) kan door de student benut worden om bijvoorbeeld een taal naar een hoger plan te tillen.
- De opleiding spant zich in om de LA'den in samenwerking met het beroepenveld uit te voeren. Jaarlijks worden zo verschillende opdrachten uitgevoerd door studenten voor het bedrijfsleven. Recente opdrachtgevers zijn busondernemingen, een luchtvaartmaatschappij en enkele recreatiebedrijven.
- Ontwikkelingen in het werkveld worden goed gevolgd. Grenzen in het werkveld lijken te vervagen. Zo bestaat het begrip "dagrecreatie" bijna niet meer; er is nu een zogenaamd "totaal concept" gekenmerkt door belevenissen en authenticiteit. Ook de klant wordt via een andere manier benaderd bijvoorbeeld via online-marketing. Dit alles heeft ertoe geleid dat het traditionele onderwijs plaats heeft gemaakt voor virtueel en gedifferentieerd onderwijs. FBTR maakt veel gebruik van social media (ref: demonstratie Travel Lab/Wiki-omgeving/Web 2.0, 3.0 ,recreatiecommunity).
- Kennis wordt onder andere verworven via vakliteratuur. De aangeboden literatuur wordt in samenspraak met het werkveld samengesteld. Ook vakbladen worden onder de studenten verspreid. Via de mediatheek heeft de student toegang tot literatuur. Tevens worden middels de ELO, de elektronische leeromgeving diverse bronnen ontsloten. Congressen, studiedagen, vakdagen en beurzen worden zowel door docenten als studenten bezocht.
- Contact met de beroepspraktijk krijgt de student voorts onder andere middels gastcolleges, opdrachten, werkbezoeken en events.
- Door middel van studiereizen en uitwisselingsprogramma's kan de student aan internationalisering doen. Studiereizen naar het buitenland zijn niet vrijblijvend: zo moet een student bijvoorbeeld een stadswandeling organiseren in twee talen, het liefst met "belevenissen".

- Het programma van FBTR wordt regelmatig besproken. Zo wordt in jaarlijkse overleggen met de werkveldcommissies bepaald of de programma goed aansluit op de functies in het werkveld. Ook de minors worden op jaarbasis geëvalueerd.
- De taalbeheersingsniveaus Duits, Frans, Engels en Spaans zijn gerelateerd aan het Common European Framework, opgesteld door de Raad van Europa. Het niveau waarmee een taal gestart wordt is verschillend. Voor de talen Engels, Duits en Frans worden daarom vrijwillige deficiëntieprogramma's aangeboden. Spaans start op 0-niveau. Voor gevorderden zijn er "eliteklasjes". Deze zijn niet vrijblijvend.
- Studenten krijgen vaardigheden voor het ondernemerschap aangereikt. Echter, niet iedere student is een entrepreneur. Zoals een studente het verwoordde: "Het ondernemerschap moet ook een beetje in je zitten". Sommige studenten richten zich wel op de overname van een familiebedrijf of zetten gaandeweg de opleiding een eigen bedrijfje op.
- Alumni van de afstudeerrichting Tour Manager geven aan dat een vak als EHBO als keuzemogelijkheid wordt aangeboden. Eigenlijk zou dit verplicht moeten worden opgenomen binnen deze richting.
- De opleiding maakt in haar programma goed gebruik van crowdsourcing (het via internet vergaren van informatie via een grote groep individuen) en social media: zoals Management Game, Web 2.0/3.0, wikipomgeving in het Travel Lab.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de opleiding FBTR veel aandacht besteed aan de praktijkoriëntatie. De commissie vindt dat passend bij het functiegerichte karakter van de opleiding. Specifiek waardering heeft zij voor het feit dat in het merendeel van de LA'den ook inbreng vanuit het werkveld is, bijvoorbeeld in het event of door een bezoek aan een organisatie. Positief is ook dat de LA'den de studenten het werktempo, de dynamiek en flexibiteit vragen die ook de branche zo typeert in de beroepspraktijk. Zo wennen en leren zij al tijdens de studie het gevraagde tempo.

In het bijzonder ook waardeert de commissie de integratie van de actualiteit en dan in het bijzonder de aandacht die er geschonken wordt aan social media. Al met al beoordeelt de commissie het facet 'eisen HBO' als **goed**.

Wel zou het taalgedeelte van de opleiding meer op eigen niveau, gedifferentieerder aangeboden moeten worden. Het gaat hier met name om Frans en Duits. Voorts zou voor de afstudeerrichting Tour Manager EHBO als een verplicht onderdeel gezien moeten worden.

2.2 Relatie tussen doelstellingen en inhoud programma: het programma is een adequate concretisering van de eindkwalificaties qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen.

De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma.

De inhoud van het programma biedt de studenten de mogelijkheid om de geformuleerde eindkwalificaties te bereiken.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- In competentiematrices zijn de vier functieprofielen van FBTR vertaald. Daarbij is een indeling gemaakt naar bedrijfsvoeringsniveau. Vervolgens zijn subcompetenties gedefinieerd, die geconcretiseerd zijn in indicatoren. Indicatoren en subcompetenties vormen samen het uitgangspunt van de LA'den. Naar de student toe zijn ze vertaald naar leerdoelen. Deze zijn weer terug te vinden in de studeerwijzers.
- Over de competentiematrices is overleg gevoerd met vertegenwoordigers uit het werkveld en de richtingscoördinatoren. Voorts zijn ze getoetst aan de door de HBO-raad geformuleerde domeincompetenties voor de Bachelor of Business Administration (BBA) (zie ook facet 1.1).

- De propedeusecoördinator en de coördinatoren van afstudeerrichtingen zijn verantwoordelijk voor het proces en de implementatie van het monitoren van de competentiematrices. Dit doen zij in nauwe samenwerking met de docenten.
- Het studieprogramma wordt getoetst aan de doelstellingen. Dit gebeurt tijdens overleggen van directie en coördinatoren en bijeenkomsten van docententeams. In de roundtables zijn de LA'den en MVT (moderne vreemde talen) geëvalueerd. Het management heeft vervolgens daarnaar adequaat gehandeld, door de moderne vreemde talen aan te bieden met inbegrip van een efficiëntieprogramma. Verder komen nu ook onderzoeksvaardigheden sterker in het programma naar voren.
- De Academie voor toerisme heeft de volgende lectoraten: Duurzaam Vervoer en Toerisme, Visitor Studies, Business Travel Management, Reisindustrie, Tourism Destination Management, Productiviteitsverbetering, en het bijzonder lectoraat Tourism Experiences & Co-Creation. Ook heeft de Academie een leerstoel Duurzame toeristische ontwikkeling.
- FBTR-studenten zijn meer dan gemiddeld tevreden over de mogelijkheid om in het buitenland stage te lopen. Bij Tour Manager is de buitenlandse stage verplicht. Al met al zijn studenten positief over de internationale dimensie en de manier waarop zij zich leren inleven in andere culturen. Een voorbeeld hiervan is de interculturele training die tweedejaars studenten MTT krijgen.
- Iets minder positief is de student over zaken als een onderzoekende en nieuwsgierige houding. In het komende studiejaar zullen deze zaken belicht worden.

De opleiding heeft de competentieprofielen vastgesteld en verwerkt in het programma van de vier afstudeerrichtingen. De commissie beoordeelt deze vertaling als adequaat. Het programma biedt veel en rijke mogelijkheden om buitenlandervaring op te doen. De coördinatoren en docenten van de verschillende richtingen leggen de nodige betrokkenheid aan de dag om het curriculum te bekijken en aan te passen aan ontwikkelingen in het werkveld.

Op grond van bovenstaande beoordeelt de commissie het facet **'Relatie tussen doelstellingen en inhoud programma'** als **goed**. Daarbij daagt de commissie de opleiding uit om meer expliciet te zijn in wat zij excellente studenten te bieden heeft. Er zou een meer gedifferentieerd aanbod samengesteld kunnen worden.

2.3 Samenhang programma: studenten volgen een inhoudelijk samenhangend studieprogramma.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- FBTR verantwoordt welke (sub)competenties en indicatoren worden gehanteerd. Deze zijn terug te vinden in de studeerwijzers.
- In de propedeuse zijn functies als oriëntatie, selectie en verwijzing ingebouwd. Tevens is er het thema "Ondernemerschap als Leitmotiv".
- Daarnaast zijn volgens FBTR drie kernwoorden van belang: helderheid, regelmaat en richting. Helderheid verwijst naar de kenniscomponent van de competenties. Regelmaat richt zich op het belang van een goede organisatie met duidelijke en telkens weer terugkerende eenheden. Richting verwijst naar de beroepshouding.
- De ondernemersvaardigheden en de generieke thema's worden samengesteld in samenspraak met het werkveld. Hierdoor krijgt de propedeusestudent een goed beeld van de algemene ondernemersvaardigheden als van de diverse afstudeerrichtingen. In het derde studiejaar wordt het ondernemerschap specifiek uitgediept en uitgewerkt.
- Projectopdrachten van de LA'den zijn ontleend aan de verschillende afstudeerrichtingen. Events staan in het teken van een thema van het LA. Daarbij komt ook nog een gastspreker om de link met het werkveld te leggen.

- In het eerste jaar ligt de nadruk op het meer operationele niveau. In het tweede en derde jaar is het tactisch niveau in beeld en in de afstudeerfase wordt van een tactisch naar een meer strategisch en beleidsmatig niveau gewerkt. In de verschillende afstudeerwijzers is deze opbouw nader uitgewerkt.
- Coördinatoren bewaken de samenhang van het programma. Docenten werken samen in een LA. Voorts stemmen zij het programma af en geven gezamenlijk gestalte aan de toetsing. Tenslotte verzorgen zij ook de evaluaties en komen samen in het blokoverleg. In zo'n overleg worden de onderdelen doorgenomen die voor dat blok op het programma staan.
- Studenten en alumni zijn van mening dat de samenhang binnen en van het programma adequaat is. De LA'den kennen geïntegreerd onderwijs, waarbij het programma logisch voortborduurt op de eerdere onderdelen en bovendien een oplopende moeilijkheidsgraad kent.
- De oriëntatie op de gehele opleiding scoort redelijk tot goed in studentenevaluaties, evenals de aansluiting van de propedeuse op de hoofdfase.
- MVT heeft vanaf het studiejaar 2009/2010 een deficiëntieprogramma voor de talen Engels, Frans en Duits. In 2010/2011 zullen de resultaten gemeten en geëvalueerd worden.

De visitatiecommissie heeft de samenhang in het programma beoordeeld. Zij stelt vast dat door de heldere structuur met LA'den en wederkerende thematiek een heldere samenhang bestaat. De verticale samenhang is geborgd door de klim van operationeel naar beleidsmatig niveau gedurende de opleiding. Voor de laterejaars studenten is deze samenhang ook zichtbaar. De commissie het facet '**samenhang programma**' als **goed**.

2.4 Studielast: het programma is studeerbaar doordat factoren, die betrekking hebben op dat programma en die de studievoortgang belemmeren zoveel mogelijk worden weggenomen

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- De totale bachelorstudie omvat 240 EC's; de Ad-studie 120 EC's. De studielast is zo evenwichtig mogelijk verdeeld over de perioden.
- Vanwege het functiegerichte karakter van FBTR en de inrichting van het programma is de opleiding goed studeerbaar. De opleiding biedt de leerstof 'just in time' aan binnen een LA, met als doel dat de betekenis van de leerstof direct duidelijk plaatsbaar is voor de student.
- Doordat de toetsing per LA geschiedt, wordt de studielast verdeeld over het leerjaar. Wel merken studenten op dat de studieresultaten van een LA'de pas bekend zijn op het moment dat de volgende LA'de al halverwege is. Het leren van in het daarvoor liggende LA'de gemaakte fouten is daarmee een minder automatisch proces.
- Het accent van de studieloopbaancoaching is verschoven naar studentenloopbaancoaching. Tijdens gesprekken met de SLC'er worden eventuele problemen die tot studievertraging leiden aan de orde gesteld, en wordt bekeken wat er mogelijk is om studievertraging te voorkomen.
- Studenten die het duale traject volgen ervaren de studielast als zwaar. Dit komt omdat het studieprogramma tegelijk met het EVC-traject van start ging. Een aantal studenten stopte hierdoor voortijdig met de opleiding. Inmiddels is een aantal knelpunten opgelost dankzij de training studievaardigheden, aandacht voor de studieplanning en de afstemming tussen piekbelasting op de werkplek en tijdens de opleiding.

De visitatiecommissie stelt vast dat eventuele belemmeringen in de studievoortgang zoveel mogelijk verholpen worden door de opleiding. Voorts constateert zij dat door de compacte eenheden de studielast goed gespreid is: de 'vaart' van de LA'den zorgen ervoor dat studenten niet even een paar weken 'achterover kunnen hangen'. De commissie beoordeelt voor de voltijdse variant het facet '**studielast**' als **goed**.

Ook heeft de commissie kennis genomen van de opmerkingen van duale studenten dat voor deze variant in het bijzonder geldt dat de studielast als zwaar ervaren wordt. De studielast werd nog eens extra verzwaaard door een

wat ongelukkige timing van het EVC-traject. Overigens wordt daar wel actie op ondernomen. De commissie beoordeelt het facet '**studielast**' voor de duale variant als **voldoende**.

2.5 Instroom: het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- FBTR heeft een numerus fixus van 150. Voor de Ad-route is die er niet.
- VWO-studenten kunnen de verkorte route van drie jaar kiezen, maar zijn uiteraard vrij om het hele programma te volgen. De VWO'er heeft een bredere kennisbasis dan de havist. Voorts beschikt een VWO'er over competenties om zich snel het tekort aan kennis eigen te maken.
- Ook de MBO-4 student kan voor de verkorte variant van drie jaar kiezen. De opleiding ervaart echter steeds meer dat de MBO'er de overstap naar het HBO lastiger vindt. De MBO- student krijgt daarom vrijwel altijd het advies om toch het volledige programma te volgen, daar anders het studierement terugloopt.
- Studenten die menen om voor EVC's in aanmerking te komen, krijgen een intake-assessment. Aan de hand daarvan wordt bepaald of de kandidaat in aanmerking komt voor vrijstellingen.
- Uit de roundtable-gesprekken komt naar voren dat studenten het betreuren dat de MVT Frans en Duits niet in de propedeuse aan de orde komen.
- Het verwerken en plannen van grote hoeveelheden studiestof en de onderdelen financieel management/bedrijfseconomie vinden studenten lastig. Middels een zomercursus en de VIP-uren is hierop actie ondernomen.
- Met de aansluiting op het vak Engels heeft de student de minste moeite. Voor de overige talen is een efficiëntieprogramma ingezet.
- De studenten geven in het studententevredenheidsonderzoek aan tevreden te zijn over de aansluiting op hun vooropleiding.

De visitatiecommissie is van mening dat voor havisten de instroom in de propedeuse voldoet, evenals de mogelijke instroom van VWO-ers in het tweede jaar en de EVC-mogelijkheden die vooral door duale studenten gebruikt worden. De VIP-uren bieden een adequate gerichte aanvulling indien dat nodig blijkt.

De opleiding ontraadt in de regel MBO-ers om in te stromen in jaar 2; de commissie is van mening dat de opleiding dan ook eigenlijk zou moeten overwegen deze route af te sluiten dan wel hiervoor een efficiëntieprogramma aan te bieden. De commissie beoordeelt het facet '**instroom**' alles overwegend als **voldoende**.

2.6 Duur: de opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de omvang van het curriculum (HBO Bachelor: 240 studiepunten; Associate Degree: 120 studiepunten).

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- De bachelor-opleiding omvat in totaal 240 EC's, de Ad-opleiding omvat 120 EC's. Dit geldt zowel voor de voltijdse als de duale variant. Hiermee voldoet de opleiding aan het wettelijk kader.
- De studiebelasting is evenredig verdeeld over het programma.
- De opleiding evalueert per periode de werkelijke studielast van de afzonderlijke modules.

De visitatiecommissie beoordeelt op grond van het bovenstaande het facet '**duur**' als **voldoende**.

2.7 Afstemming tussen vormgeving en inhoud: het didactisch concept is in lijn met de doelstellingen. De werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- De basiseenheid van de opleiding is het leerarrangement, zie ook de beschrijvingen bij facet 2.1. Het leerarrangement is relatief kortcyclisch (drie weken) en geeft daarmee een dynamisch karakter aan de opleiding.
- De student wordt binnen een LA geconfronteerd met realistische taken en problemen uit het werkveld.
- FBTR legt een sterke nadruk op de kernthema's: oorspronkelijk en zelfstandig denken, zoeken naar een creatieve oplossing voor problemen, internationalisering en imagineering.
- Uitgangspunt voor de opleiding is de beroepspraktijk. Dit komt onder andere naar voren in de vormgeving van de opleiding. Inhoudelijk: de beroepspraktijk van de vier werkvelden is vertaald in functieprofielen; in overleg met de werkveldcommissies zijn die omgezet in beroepsgerelateerde situaties binnen de LA'den. Wat vormgeving betreft: door het LA'den systeem kan een student zich gedurende een periode intensief bezighouden met een beroepsgerelateerde situatie.
- De inhoud van het onderwijsprogramma is gericht op het leren functioneren in de context van het beroep. Ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf krijgen daarbij vooral de aandacht.
- Een student krijgt competenties, vaardigheden en kennis mee om te kunnen starten op de arbeidsmarkt. Door reflectie op het eigen studiegedrag krijgt het "leren leren" gestalte. Zo wordt de student vanaf het begin geschoold in een voor ondernemers noodzakelijke basishouding.
- Studenten van het duale traject kennen per LA twee lange colledagen van 9:30 tot 18:30 uur. Daarnaast hebben zij ook een ELO-contactdag; in praktijk komt het erop neer dat deze dag benut wordt voor contact met de docent en voor studeren in het gebouw.
- Studenten uit de duale variant gaven aan niet alle theorie te kunnen koppelen aan de praktijk. Dit vinden zij lastig. Een van de oorzaken zou kunnen zijn dat niet alle deelnemers op dat moment in het bedrijf een functie bekleden op het niveau van bachelor. Het komend collegejaar zal daar aandacht aan worden besteed door te bekijken duale studenten beter via de Ad-route kunnen gaan studeren; de Ad vormt als het ware een goed tussenstation.

De visitatiecommissie stelt vast dat het didactisch concept met de LA'den zeer goed aansluit bij de dynamiek zoals die in het werkveld heerst. In het werkveld moet men zowel op beleidsmatig niveau kunnen opereren als ook kortcyclisch met pragmatische oplossingen kunnen komen. De structuur maar ook de inhoud van de LA'den voorzien hier erg goed in. De commissie beoordeelt daarom het facet '**afstemming tussen vormgeving en inhoud**' als **goed**.

2.8 Beoordeling en toetsing: door de beoordelingen, toetsingen en examens wordt adequaat getoetst of de studenten de leerdoelen van (onderdelen van) het programma hebben gerealiseerd.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- De opleiding heeft alle LA-den uitgewerkt in een matrix, waarbij de inhoud van het LA, de competenties en de toetsing zijn verwoord, met als doel inhoud te geven aan de competenties en de kwaliteit van toetsing te borgen.
- De regels omtrent toetsing en beoordeling zijn vastgelegd in het OER van FBTR. Deze is geaccordeerd door de opleidingscommissie van FBTR, door de Academieraad van de Academie voor toerisme, door de Medezeggenschapsraad van NHTV en is vastgesteld door het CvB.

- Om de kwaliteit van de toetsing te waarborgen is in juni 2008 een toetscommissie ingesteld. Zij heeft een drietal opdrachten:
 1. de toetscommissie doet onderzoek naar de kwaliteit van het afstuderen, de afstudeerprojecten en levert zo een bijdrage aan de kwaliteitsborging van het afstuderen.
 2. de toetscommissie moet per collegejaar de toetsing van een tiental leerarrangementen onder de loep nemen.
 3. de toetscommissie moet aan de hand van de toetsmatrices beoordelen of er sprake is of er genoeg toetsvariatie is.
- Om de afstudeerkwaliteit te waarborgen is een onafhankelijke beoordelaar aan de toetscommissie toegevoegd.
- De mogelijkheden tot het herkansen van een tentamen zijn duidelijk geregeld; de mogelijkheden tot het herkansen van een opdracht zijn minder helder. De opleiding neigt naar het opnieuw laten maken van een opdracht in plaats van correctie door de student. Komend jaar moet daar een antwoord op komen. In de propedeuse wordt de beroepshouding getoetst: is de student representatief genoeg?
- Er is diversiteit in de toetsing. Zo worden ook presentaties getoetst en rondleidingen tijdens studiereizen. De toetsing van talen is ook verschillend: dialogen, powerpointpresentatie of bijvoorbeeld via een taleninstituut op Cuba.
- Bij groepsopdrachten geldt een "Red Alert"- procedure. Deze procedure is erop gericht het proces te doorgronden binnen een groep studenten die werken aan een groepsopdracht bij disfunctioneren door een student. In geval van vastgesteld disfunctioneren van een student, krijgt de student de beoordeling "1.0" toegekend. De student is voor dat studieonderdeel aangewezen op een herkansing
- Duale studenten worden op dezelfde wijze getoetst als de studenten van de voltijdsvariant. De eerste groep geeft aan dat zij de toetsing zwaar vindt, maar dat deze wel aansluit bij de behandelde stof.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de structuur rond het toetsen helder is geregeld. Ook heeft de commissie kennis genomen van diverse toetsen en producten die door studenten gemaakt zijn. De commissie waardeert deze producten omdat ze een goede representatie zijn van hetgeen in het werkveld gebeurt. De toetsing sluit zagezegd aan bij de inhoud van de LA'den en bij de actuele ontwikkelingen in het werkveld. Alles bij elkaar beoordeelt de commissie het facet '**beoordeling en toetsing**' als **goed**.

Beoordeling van het onderwerp Programma

Het programma van de opleiding heeft een karakteristieke vormgeving in Leerarrangementen (LA'den). Deze LA'den hebben een vaste structuur en omvatten steeds 5 EC. De commissie heeft vastgesteld dat door deze relatief kortcyclische opzet het curriculum helderheid en structuur biedt aan de studenten. Bovendien sluit dit kortcyclische aan bij de grote dynamiek die het werkveld kenmerkt. Een toeristisch of recreatief manager moet immers zowel beleidsmatig kunnen werken, als ook zeer flexibel en snel insprijgen op ontwikkelingen met een zeker calamiteitskarakter. Denk aan vulkaan- of heftige neerslagperioden. Bovendien biedt deze opzet ook de mogelijkheid om onderdelen te actualiseren zonder dat het hele programma op de kop gezet behoeft te worden. Verder heeft de commissie waardering voor de aandacht voor social media. Uiteraard is er op onderdelen verbetering mogelijk; alles overwegend beoordeelt de visitatiecommissie het **onderwerp Programma** als **goed**.

3. Inzet van personeel

3.1 Eisen HBO: het onderwijs wordt voor een belangrijk deel verzorgd door personeel dat een verbinding legt tussen de opleiding en de beroepspraktijk.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- FBTR werkt aan de integratie tussen onderwijs en het werkveld:
 - Eens per jaar beleggen alle afstudeerrichtingen een bijeenkomst met de werkveldcommissies en enkele kerndocenten van de richting. Doel: het bewerkstelligen van optimale afstemming tussenonderwijs en werkveld. De resultaten worden teruggekoppeld naar alle docenten uit de richting.
 - Tweemaal per jaar verzorgen de coördinatoren van de afstudeerrichtingen een docentenexcursie in het werkveld waarvoor zij opleiden. Daarnaast verzorgen de docenten gastcolleges en studiedagen/-weken waarin studenten kennismaken met het werkveld en onderhouden zij contacten met alumni.
 - De opleiding beschikt over eigen contacten met de diverse werkvelden: op opleidingsniveau (RECRON, IATM, ANVR) en op docentenniveau (persoonlijke netwerken).
 - Bewaking van de verbinding tussen de opleiding en de beroepspraktijk wordt uitgevoerd door de SAR (Strategische Adviesraad).
 - De Academie voor toerisme kent acht lectoraten, die via de kenniskringen hun rol vervullen richting studenten, docenten en het werkveld.
- De helft van het docerend personeel is afkomstig uit of is nog deels werkzaam in de beroepspraktijk.
- In het voorjaar van 2010 is er een MTO (medewerkertevredenheidsonderzoek) uitgevoerd; de resultaten zijn in het najaar van 2010 bekend.
- Tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken is scholing een belangrijk thema. Via POP's worden met medewerkers afspraken gemaakt over het volgen van cursussen ten aanzien van didactische vaardigheden en relevante masteropleidingen. Een promotietraject kan eveneens gefaciliteerd worden. Ook een docentstage behoort tot de mogelijkheden.

De visitatiecommissie heeft waardering voor de praktijkgerichtheid van de docenten alsmede de moeite die zij zich getroosten om sprekers uit de praktijk op te laten treden in de LA'den. Het geheel van praktijkgerichtheid oogt erg goed binnen deze opleiding. De commissie beoordeelt op grond van bovenstaande het facet '**eisen HBO**' daarom als **goed**.

3.2 Kwantiteit personeel: er wordt voldoende personeel ingezet om de opleiding met de gewenste kwaliteit te verzorgen.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- In 2010/2011 zet de opleiding ca. 25 fte in voor de verzorging en ontwikkeling van het onderwijs aan circa 750 studenten.
- De verhouding onderwijzend personeel tot studenten is de afgelopen jaren opgelopen van 1:28 in 2006 tot 1:30 in 2010. Hoewel deze ratio niet de meest gunstige is binnen het hoger beroepsonderwijs, ervaren de studenten dit niet als problematisch.
- Het docentenkorps kent vrijwel geen verloop, wel is die in de afgelopen twee jaar in omvang toegenomen. De leeftijdsverdeling van het docentenkorps is gelijk aan die van de hogeschool en de verdeling man/vrouw is 50/50.

- Wanneer docenten kort absent zijn, wordt de absentie collegiaal opgevangen. Langere afwezigheid wordt geregeld via vervanging.

De visitatiecommissie is van mening dat er voldoende personeel is om het onderwijs te verzorgen. De commissie beoordeelt het facet '**kwantiteit personeel**' daarom als **voldoende**.

3.3 Kwaliteit personeel: het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- De docent is behalve studieloopbaancoach ook een vakinhoudelijk deskundige en begeleider van studenten in het onderwijsproces.
- De docent houdt zijn of haar vakgebied bij en heeft de taak actuele ontwikkelingen te integreren in het leerarrangement.
- Een groot deel van de medewerkers heeft een academisch niveau of is studerende hiervoor.
- Al het onderwijzend personeel beschikt over de HBO-lesbevoegdheid en is didactisch geschoold.
- Uit de roundtables met studenten is naar voren gekomen dat zij over het algemeen zeer tevreden zijn over het functioneren van hun docenten. Zij waarderen hun praktijkkennis en ervaring met een 8,0 of hoger. Daarnaast schenken veel docenten aandacht aan het gebruik en de toepassingen van social media.
- De docenten weten de student te enthousiasmeren en te stimuleren.
- De didactische vaardigheden, de voorbeelden uit de praktijk en de deskundigheid op het vakgebied die de docenten aan de dag legt, zijn goed verzorgd.

De visitatiecommissie vindt de kwaliteit, betrokkenheid en praktijkgerichtheid van het docentenkorps op een goed niveau is. Alles wijst erop dat er een prettige, stimulerende sfeer hangt die ervoor zorgt dat studenten op een positieve manier geprikkeld worden om aan de slag te gaan. Positief vindt de commissie ook de innovatieve opzet die de docenten met de opleiding nastreven, waarbij de aandacht voor social media al eerder genoemd werd. De commissie beoordeelt het facet '**kwaliteit personeel**' dan ook als **goed**.

Beoordeling van het onderwerp Inzet van personeel.

De visitatiecommissie heeft waardering voor het docerend personeel. De docenten komen grotendeels uit de beroepspraktijk en zijn erg bewust bezig die beroepspraktijk in het onderwijs in te brengen. Tevens waarderen studenten de docenten. Alles bij elkaar beoordeelt de commissie het **onderwerp Inzet van personeel** als **goed**.

4. Voorzieningen

4.1 Materiële voorzieningen: de huisvesting en materiële voorzieningen zijn toereikend om het programma te realiseren.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- Per 1 januari 2014 hoopt NHTV de studenten en de bijbehorende voorzieningen en ondersteuning in eigen permanente gebouwen op de locatie Hopmansstraat onder te brengen. Momenteel is de opleiding FBTR in een apart gebouw gehuisvest: het H-gebouw.
- De opleiding FBTR beschikt over overleg-, werk- en studieruimtes, inclusief mogelijkheden om draadloos in te loggen op het netwerk en de elektronische leeromgeving. Voorts is er een stilte- en een studielandschap, een ruimte voor studentenvereniging Bliz en een ruimte voor het studentenleerbedrijf Newways. Tenslotte is er een goed geoutilleerde mediatheek, een multimedialab en een restaurant binnen handbereik.
- De opleiding zou de begrippen “imagineering” en “beleving” meer tot uiting willen laten komen in de inrichting van het gebouw. Dit zou inspirerend kunnen werken op medewerkers en studenten.
- NHTV heeft een International Office. Dit bureau onderhoudt contacten met alle buitenlandse studenten die voor korte of langere tijd studeren bij NHTV.
- De afgelopen jaren zijn digitale schoolborden (smartboards) geïnstalleerd.
- In de Roundtables wordt concreet besproken welke verbeteringen er nodig zijn, dan wel of er extra faciliteiten gewenst zijn. De studenten ervaren dat er gehoor aan wordt gegeven: zo waren er eerst weinig ruimtes voor groepjes, nu zijn dat er meer.
- De studenten gaven nog enkele verbeterpunten aan: de SLC moet meer in het zicht komen. Op ICT-gebied wordt nog gebruikt gemaakt van een oude Word-versie. Dit kan wel eens problematisch zijn wanneer studenten zelf met een nieuwere versie werken. Het taalonderwijs zou meer gedifferentieerd moeten zijn, zodat de student meer uitgedaagd wordt.
- NHTV heeft studie-intensiveringsgroepen (SIG), waarin cursussen op het gebied van assertiviteit, faalangst, studieaanpak- en planning, studiekeuze en studieloopbaanoriëntatie, solliciteren, studiediscipline, presenteren, studiestress, dyslexie worden aangeboden.
- NHTV faciliteert voorzieningen voor studenten met een functiebeperking: op de laptop, prikkelarme ruimtes, vergroot tentamen, extra tentamentijd. Tevens: gebruikmaking van een lift, aangepast toilet of financiële ondersteuning.

De visitatiecommissie stelt vast dat de faciliteiten van de opleiding goed voor elkaar zijn. Het feit dat de opleiding in een eigen gebouw is gehuisvest, draagt naar de inschatting van de commissie bij aan een zeker groepsgevoel onder studenten en docenten. NHTV zou deze kritieke succesfactor in het oog moeten houden bij de verhuisplannen naar de mening van de commissie. Alles bij elkaar beoordeelt de commissie het facet ‘**materiële voorzieningen**’ als goed.

4.2 Studiebegeleiding: de studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten zijn adequaat met het oog op studievoortgang.

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

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- De studieloopbaancoaching (SLC) bestaat uit twee onderdelen: de leervaardigheden van de individuele student, en de studieresultaten voor de opdrachten en de competenties die hiermee samenhangen.
- De rol van coach wordt ingevuld door docenten van de opleiding. Elke coach heeft circa vijftien studenten onder zich.
- De begeleiding is tegenwoordig meer studentgeïntereerd dan studiegeïntereerd. Dit is veranderd nadat studenten te kennen hadden gegeven dat ze de studiebegeleiding soms te intensief vonden.
- De studenten waarderen de persoonlijke benadering, de laagdrempeligheid en de kleinschaligheid van de opleiding. De sfeer vinden zij bovendien ook goed.
- De persoonlijke groei van de student wordt goed gestimuleerd. Dit wordt als een sterk punt door de studenten ervaren.
- De student kan te allen tijde zijn resultaten inzien. Zo is er in de zomer van 2010 een persoonlijk portaal ingevoerd waarmee de student niet alleen zijn of haar cijfers, maar ook de roosters en overige informatie kan raadplegen. In het verlengde hiervan speelt het secretariaat nog steeds een belangrijke rol.
- De studentendecaan wordt goed gewaardeerd door de studenten.
- De studenten vinden dat zij in het eerste jaar goed worden begeleid. Zo zijn er zogenaamde VIP-uren, voor studenten die moeite hebben met een bepaald vak.
- NHTV heeft een lijst met stageplekken beschikbaar voor de student. Via het stagebureau kan er gesolliciteerd worden op een stageplek.
- Wanneer studenten in het buitenland op stage gaan, vindt contact met de docent plaats via de telefoon of e-mail, met een frequentie van minimaal eens in de vier weken.
- Binnen FBTR verkrijgt de student zijn informatie voornamelijk op digitale wijze. Informatie over bijvoorbeeld studeerwijzers, uitwerkingen van colleges en verwijzingen naar andere media zijn te vinden op N@tschool. Belangrijke informatie zoals OER, de studiegids en Decaanwijzer krijgt de student op papier aangereikt.
- Studieresultaten zijn voor de student sinds collegejaar 2010/2011 te vinden op OSIRIS.
- NHTV biedt studenten de mogelijkheid een laptop aan te schaffen. Het gebouw beschikt tevens over een draadloos routersysteem.

De visitatiecommissie constateert dat er een goed functionerende studieloopbaancoaching is. Hierin is duidelijk verbetering opgetreden sinds de vorige visitatie. De informatievoorziening aan de studenten is adequaat. Alles overzien beoordeelt de commissie het facet '**studiebegeleiding**' als **goed**.

Beoordeling van het onderwerp Voorzieningen.

De visitatiecommissie heeft de onderliggende facetten als goed beoordeeld, en op grond daarvan beoordeelt zij ook het **onderwerp Voorzieningen** als **goed**.

5. Interne kwaliteitszorg

5.1 Evaluatie resultaten: de opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- Op instellingsniveau ligt de verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg bij het College van Bestuur. Binnen de academies ligt die verantwoordelijkheid bij de academiedirecteur en het managementteam. De dienst Kwaliteit, Planning en Control voert de regiefunctie van kwaliteitszorg binnen de hogeschool. De opleidingen werken echter elk voor zich decentraal het systeem uit. Dat geldt ook voor deze opleiding.
- Richtinggevend voor elke NHTV-opleiding is enerzijds de strategische notitie van het College van Bestuur waarin de strategische thema's voor NHTV zijn beschreven, en anderzijds de specifieke academie- en opleidingsdoelen.
- Het beleid ten aanzien van kwaliteitszorg is te vinden in het Activiteitenplan Kwaliteitszorg FBTR collegejaar 2008-2009/2009-2010.
- Jaarlijks maakt de opleiding een kwaliteitszorgrapportage volgens het NHTV-kwaliteitsmanagementsysteem. Dit stelsel is gebaseerd op de kwaliteitscirkel van William E. Deming: Plan, Do, Check, Act (PDCA). FBTR concretiseert dit in de vorm van een opleidingsplan.
- Er is een opleidingscommissie. Van elke afstudeerrichting hebben twee studenten zitting aangevuld met docenten. Vier à zes keer per jaar komt de commissie samen.
- De evaluaties onder de studenten vinden in alle jaren plaats, aan het einde van elke LA. De studenten wordt dan gevraagd de LA te waarderen. Dat gebeurt op een vijfpuntsschaal. Wanneer scores beneden de 3,5 komen, dan volgen daarop acties om tot verbetering te komen.
- Naast deze formele evaluaties vinden ook informeel gesprekken plaats over de waardering van het onderwijs: tussen docenten en studenten, tussen student en studieloopbaancoach of tussen decaan en docenten. Deze signalen worden ingebracht in jaarlijkse studiedagen van de opleiding.
- Docenten geven aan dat het kwaliteitssysteem cyclisch is opgezet. Alle input gedurende het jaar van zowel werkveldcommissie, studenten, externe werkveldcontacten als de eigen inbreng, komt samen op de jaarlijkse studiedagen. De input wordt gebruikt om het curriculum bij te stellen. Docenten ervaren dat ze voldoende ruimte krijgen om die input te geven en ze ervaren ook dat ze veel kunnen veranderen als ze dat willen.
- Eenmaal in de drie jaar voert NHTV hogeschoolbreed een tevredenheidsonderzoek uit. Dit onderzoek gaat niet in op de kwaliteit van de specifieke cursussen of projecten, maar evalueert op globaal niveau belangrijke kwaliteitsaspecten als onderwijsvormen, toetsing en begeleiding. Binnen het studententevredenheidsonderzoek wordt een tienpuntsschaal gehanteerd. Scores beneden de 6 worden gezien als onvoldoende.

De visitatiecommissie is van mening dat het kwaliteitszorgsysteem adequaat is en met zorgvuldigheid structureel en periodiek wordt uitgevoerd. De commissie beoordeelt daarom het facet '**evaluatie resultaten**' als **goed**.

5.2 Maatregelen tot verbetering: de uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de streefdoelen.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- Per leerarrangement zijn er maatregelen ter verbetering genomen. Deze zijn terug te vinden in de studeerwijzers.
- Tevens zijn er vanuit het SLC-traject verbeteracties uitgevoerd naar aanleiding van ervaren knelpunten door studenten en studieloopbaancoaches. Dit is geconcretiseerd in een vernieuwde handleiding voor de studieloopbaancoach en een verbeterde versie van de individuele beroepsrollen voor studenten. Bij SLC-

gesprekken is het accent verschoven naar de student en zijn functioneren in een team; dit was een van de verbeterpunten die naar voren kwamen in de voorgaande visitatie.

- Tijdens gesprekken met studenten kwam naar voren dat FBTR luistert naar de klachten van studenten. FBTR springt er snel op in en verbeteringen zijn snel zichtbaar voor de student.
- Het MVT-programma is studeerbaarder gemaakt: de herkansing hiervan is ingericht als overall toets. Studenten krijgen de gelegenheid om tweemaal per collegejaar hieraan deel te nemen.
- Ten aanzien van de duale variant bleek er een grote studiedruk te heersen (zie ook facet 2.4). De opleiding heeft hier adequaat actie op ondernomen.
- Sinds september 2004 wordt de interne kwaliteitszorg ondersteund door QIS (Quality Information System). QIS heeft tot doel om meer structuur aan te brengen in het kwaliteitsmanagement systeem binnen de hogeschool en om alle relevante documenten bijeen te brengen en toegankelijk te maken voor medewerkers en studenten van NHTV.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de opleiding continu streeft naar verbetering en dan ook niet schroomt om verbetermaatregelen te formuleren en door te voeren. De verbeteringen zijn van verschillende aard, van alle niveaus en op alle gebieden. De visitatiecommissie is van mening dat de maatregelen getuigen van een sterke wil om te blijven verbeteren. De commissie beoordeelt daarom het facet **'maatregelen tot verbetering'** als **goed**.

5.3 Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld; bij de interne kwaliteitszorg zijn medewerkers, studenten alumni en beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- Medewerkers en studenten hebben zitting in de opleidingscommissie, de academieraad en de Medezeggenschapsraad.
- FBTR betreft belanghebbenden op de volgende wijze:
 - Studenten en medewerkers worden proactief betrokken bij onderwerpen zoals: programma van de opleiding, kwantitatieve en kwalitatieve inzet van personeel en voorzieningen, resultaten van de opleiding.
 - Alumni worden betrokken bij onderwerpen zoals: doelstellingen van de opleiding, de opbouw van het curriculum en de resultaten van de opleiding.
 - Het afnemend beroepenveld wordt betrokken bij de doelstellingen van de opleiding, het programma van de opleiding en de resultaten van de opleiding.
- De input van medewerkers en studenten vindt daarnaast ook informeel en ad hoc plaats indien er zaken aan de orde zijn. Want hoewel de opleiding niet echt klein is, heerst er nog wel een sfeer van compactheid en overzichtelijkheid.
- De opleiding onderhoudt frequent contacten met het werkveld. Zo worden bij veel LA'des vertegenwoordigers van het werkveld ingezet. De visitatiecommissie spreekt daar haar waardering voor uit. Naast deze contacten heeft de opleiding ook vier werkveldcommissies in het leven geroepen die de opleiding periodiek van input voorzien. Vastgesteld wordt dat dit met een periodiciteit van eenmaal per jaar gebeurt.

De visitatiecommissie is van mening dat alle belanghebbenden op frequente en structurele basis betrokken zijn bij de kwaliteitszorg. Eveneens heeft de visitatiecommissie kennis genomen van de opmerkingen van onder andere de opleidingscommissie en de werkveldcommissie die tot wijzigingen hebben geleid in het onderwijsprogramma. Op grond hiervan oordeelt de visitatiecommissie dat het opleidingsmanagement de signalen van haar stakeholders serieus neemt en die weet te vertalen in adequate verbeteracties. De commissie beoordeelt daarom het facet **'betrokken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld'** als **goed**.

Wel vindt de commissie dat een bijeenkomst van het werkveld meer dan eenmaal per jaar gepast, zeker met het oog op ontwikkelingen in het werkveld. In het licht van 'vervagende grenzen' zou de opleiding zich overigens af moeten vragen of vier werkveldcommissies niet beter tot een gezamenlijke kunnen worden samengevoegd.

Beoordeling van het onderwerp Interne kwaliteitszorg

Het kwaliteitszorgsysteem is degelijk en is goed ingebed in de opleiding. Periodieke evaluaties waarbij alle stakeholders betrokken zijn, geven de opleiding signalen waar verbetering noodzakelijk dan wel wenselijk is. Daar worden dan ook verbeteracties bij geformuleerd en uitgevoerd. Al met al acht de visitatiecommissie het kwaliteitszorgsysteem goed werkend. Om deze redenen beoordeelt de visitatiecommissie het onderwerp **Interne kwaliteitszorg** als **goed**.

6. Resultaten

6.1 Gerealiseerd niveau: de gerealiseerde eindkwalificaties zijn in overeenstemming met de nagestreefde eindkwalificaties qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- Uit de uitkomsten van de HBO-monitor 2009 blijkt dat de afgestudeerde redelijk tot goed voorbereid is op de arbeidsmarkt en beroepspraktijk. De student is echter matig tevreden over de plaats waar hij of zij terechtkomt na het afstuderen. 83% van de alumni had betaald werk. Overige alumni waren bezig met een studie en 6% was werkzoekend en 5% zat in een overgangsfase. Al met al is de afgestudeerde achteraf tevreden.
- Zowel het door de werkgever vereiste niveau als de vereiste richting voor de huidige functie is bij alumni van de diverse afstudeerrichtingen bijna gelijk.
- Ad-alumni hebben iets minder vaak een baan waarvoor minimaal HBO-niveau is vereist dan alumni met een bachelor.
- Uit een alumnionderzoek 2010 (DESAN) komt naar voren dat Ad-alumni iets positiever zijn dan de BA-alumni. Zeker alumni die terecht zijn gekomen op een passende positie zijn positiever dan alumni die een baan in een andere richting of op een ander niveau hebben gevonden. Tweederde van de alumni zou weer voor dezelfde opleiding kiezen als zij het over mochten doen (MRO 78% en MTMC 54%). Oud-vwo'ers zouden relatief vaak een andere (wo)-studie hebben gekozen. Uit het alumnionderzoek 2010 (DESAN) kwam naar voren dat het beheersingsniveau met betrekking tot de tien BBA-competenties het vereiste niveau overstijgt.
- De opleiding als geheel wordt door alumni met een 7+ gewaardeerd.
- Uit het STO 2009 komt naar voren dat studenten FBTR tevreden zijn over de opleiding in het algemeen, het niveau van de opleiding en NHTV als opleidingsinstituut. Ook scoort de opleiding goed op het onderdeel sfeer en motivatie.
- De toetscommissie kijkt of er genoeg variatie is in de toetsing en zij bepaalt het niveau van afstuderen. De studenten vinden dat de toetsen goed in verhouding tot de studiestof staan.
- Voordat er afgestudeerd kan worden, moet een projectplan ingediend worden bij de toetscommissie.
- Ad-studenten krijgen ter afronding van hun studie een assessment dat aansluit bij het werkveld. Zo moeten afstudeerders bij Tour Manager bijvoorbeeld een tour verzorgen en zijn er discussiecases.
- De visitatiecommissie heeft kennis genomen van diverse afstudeerwerken, zowel van de Bachelor als de Ad-assessments. Daarbij heeft zij vastgesteld dat de werken goed aansluiten bij wat het werkveld vraagt en sterk praktisch ingestoken worden. Zeker ook in de meer beleidsmatige onderdelen in de afstudeerwerken herkent de commissie het bachelorniveau.

De visitatiecommissie heeft het HBO-niveau aan de hand van de scripties kunnen vaststellen en het Ad-niveau aan de hand van assessments. De begeleiding bij stage en afstuderen wordt als adequaat gezien. Het feit dat het werkveld in beide beoordelingen een rol heeft, wordt door de commissie gewaardeerd. Op grond van het bovenstaande beoordeelt de commissie het facet '**gerealiseerd niveau**' als **voldoende**.

6.2 Onderwijsrendement: voor het onderwijsrendement zijn streefcijfers geformuleerd in vergelijking met relevante andere opleidingen. Het onderwijsrendement voldoet aan deze streefcijfers.

De visitatiecommissie heeft het navolgende vastgesteld.

- NHTV registreert per collegejaar en opleiding de instroom, doorstroom en uitstroom aan de hand van de volgende kengetallen:
 - Totaal aantal studenten, verdeling man-vrouw

- Aantal inschrijvingen propedeusejaar
- Aantal geslaagden
- Aantal studiestakers
- Netto-onderwijsvraagfactor
- Instroom
 - De instroom ligt jaarlijks tussen de in totaal 200 en 250 studenten.
 - De verhouding man/vrouw in de instroom is scheef (2009/2010: 22% man, 78% vrouw, bij Ad-FBTR: 27% man, 73% vrouw).
 - Havisten vormen de helft van de instroom. Het percentage vwo'ers ligt tussen de 10 en 15 %.
 - Binnen de opleiding Ad-FBTR neemt het aantal mbo'ers de laatste jaren wat toe. Het aantal vwo'ers blijft achter.
- Doorstroom
 - Het studierendement na twee jaar ligt tussen de 65 en 75%. De student die als Ad instroomt, besluit in enkele gevallen om na het behalen daarvan door te gaan met de bachelor, terwijl de instromende bachelor soms voor de Ad kiest, en vervolgens uitstroomt.
- Uitstroom
 - Het aantal studiestakers ligt bij Ad-FBTR op ongeveer een derde van de instroom; bij FBTR ligt die op 35%.
- De opleiding heeft enkele streefcijfers:
 - Het propedeuserendement is bepaald op 75% (5% hoger dan het gemiddelde van NHTV).
 - Een handhaving van de onderwijsvraagfactor tussen de 1,05 en 1,08.
 - Percentage afgestudeerden van 90%.
 - Gemiddelde studieduur van 4,00 jaar en 1,9 jaar voor Ad-FBTR.
 - Een instroom van 150 studenten en 75 voor Ad-FBTR.

De visitatiecommissie constateert dat de opleiding rendementen realiseert die wat hoger liggen dan bij andere opleidingen in het domein. De commissie meent dat de heldere didactische structuur van de opleiding hier een positieve invloed heeft; tevens werkt het bestaan van een Ad-traject het studierendement in positieve zin in de hand. Al met al beoordeelt de commissie het facet '**onderwijsrendement**' als **goed**.

Beoordeling van het onderwerp Resultaten.

De visitatiecommissie beoordeelt het gerealiseerde eindniveau van de afgestudeerden als voldoende en het kwantitatieve rendement als goed. Alles bij elkaar beoordeelt de visitatiecommissie het **onderwerp Resultaten** als **voldoende**.

Bijlagen

Bijlage 1: Commissie

De visitatiecommissie was als volgt samengesteld.

Voorzitter: René S. Kloosterman

Na zijn studie Technische Bedrijfskunde (TUE, 1991) heeft Kloosterman gewerkt voor het adviesbureau KPMG Consulting en sindsdien grote projecten uitgevoerd in binnen- en buitenland (Rusland, Kazachstan, Tsjechië, Curaçao). Sinds 1995 is hij actief als zelfstandig ondernemer en interimmanager. In die rol werkte hij voor diverse opdrachtgevers, recent nog voor de ANWB en voor de Politieacademie.

Vanaf 2002 is hij actief op het gebied van onderwijsvisitaties, zowel in de hoedanigheid als directeur en later ook eigenaar van een VBI, als in de rol van commissievoorzitter.

Externe Werkveld- en Domeindeskundige: Marja P. Groen

Marja Groen heeft na haar studie Leisure & Hospitality Management bij organisaties ervaring opgedaan in de hospitality, management, marketing en human resources in de Retail, Reisbranche, Horeca en B2B.

Zo werkte zij onder andere voor ANWB Reizen en Holiday Inn, en van 1995 tot 2007 voor D-reizen in verschillende functies, onder andere als Hoofd Kwaliteitsontwikkeling & Opleidingen en aansluitend als Hoofd Personeel & Kwaliteitsontwikkeling. In die periode ook was zij eindverantwoordelijk voor het opleidingsbeleid. Voorts actief als bestuurslid bij de ANVR, onder andere op de portefeuille Beleidsadvies Onderwijs. Recent werkte zij mee aan het opstellen van diverse bachelor en ad-domeinprofielen in opdracht van landelijke overlegorganen in toerisme en recreatie.

Sinds 2007 is Marja Groen Directeur en oprichter van La Differenza. Zij adviseert en ondersteunt bedrijven in het koppelen van beleid, marketing en human resources. Tevens sterk in het opzetten van 'Corporate Academies' op het vlak van gastvrijheidsbeleving, klant- en servicegerichtheid en management.

Secretaris: Marilyn J. Jurhill

Marilyn Jurhill (1970) studeerde Kunstgeschiedenis aan de UvA, afstudeerrichting Klassieke/Mediterrane Archeologie. Sinds 2000 werkt zij als docent op diverse scholen in Amsterdam; sinds 2006 is zij werkzaam voor de Amarantis Onderwijsgroep. In 2009 was ze ook betrokken bij de uitvoering van een internationaal accreditatie-opleidingstraject bij een VBI; in het najaar rondde zij met succes de NVAO training voor secretarissen af.

Studentlid: Anne H.E.J. de Brouwer

Anne de Brouwer is derdejaars bachelorstudente Taal- en Cultuurstudies aan de Universiteit Utrecht. Haar hoofdrichting is Politieke Geschiedenis en Internationale Betrekkingen. Daarnaast volgt zij een Honoursminor aan de faculteit Geesteswetenschappen. Ze is lid van een studentenvereniging voor Internationale Betrekkingen in Utrecht en is tijdens haar eerste studiejaren op verschillende manieren betrokken geweest bij de stichting van Taal- en Cultuurstudies. Van de laatstgenoemde is ze 2010-2011 voorzitter. Vanwege haar grote betrokkenheid bij het studentenleven heeft zij een goede achtergrond om als studentlid te kunnen functioneren in de commissie.

De leden hebben allen een Verklaring van onafhankelijkheid getekend.

Bijlage 2: Programma visitatie

Programma visitatie FBTR

Programma 14 oktober 2010

- 10.30 – 11.00 Aankomst commissie
- 11.00 – 12.30 *Interne vergadering van de commissie*
Eerste beoordeling aanwezige stukken, vanaf 12.00 werklunch
- 12.30 – 13.00 *College van Bestuur en opleidingsmanager*
Voorstellen, doornemen van het programma van de visitatiedag
Hans Uijterwijk
Henk Nijboer
- 13.00 – 14.30 *Opleidingsmanager plus didactische staf (MT)*
Domeinspecifieke eisen, bachelorniveau, HBO-oriëntatie, programma van de opleiding
Constance Overmans
Margreet Toonen
Marco van Leeuwen
Renee Goedhart
- 14.30 – 15.00 *Documentenonderzoek, in combinatie met korte presentatie Management Game (10 minuten)*
- 15.00 – 16.00 *Vier leden van de werkveldcommissie FBTR*
Domeinspecifieke eisen, HBO-oriëntatie
Sharon Suppers (projectleider regionaal bureau toerisme KAN)
Paul van Hedel (hoofd reisleiding De Boer & Wendel)
Maarten Jeurink (accountmanager DFD Seaways)
Bert Post (RECRON Regiomanager Noord-Brabant)
- 15.00 – 16.00 *Parallelgesprek opleidingscommissie*
Betrekken studenten, evaluaties
Patrick van de Wetering
Tessa Hermans
Anneke Vink
Job Kerkman
- 16.00 – 16.30 *Aanvullend onderzoek, in combinatie met korte presentatie MRO community*
Corné Dijkmans
- 16.30 – 17.00 *Opleidingsmanagement*
Terugkoppeling van de bevindingen van de visitatiedag

Programma 9 november 2010

- 10.00 – 10.30 *Aankomst commissie, 10 minuten presentatie leerbedrijf Newways*
- 10.30 – 11.45 *Docenten (incl. Stage- en Afstudeercoördinator)*
Vakinhoud, beroepsoriëntatie, didactiek, toetsing en beoordeling, stage en afstuderen
Ben Offringa
Danny Linssen
Miranda Cornelisse
Remco Wachelder
Ilja Kok
- 11.45 – 12.45 *Studenten (jaar 1, 2 en 3) van alle richtingen*
Studiebegeleiding, toetsing en beoordeling, studielast, informatievoorziening, faciliteiten
Femke van Trijen
Fauve Bogers
Suzanne Stokkermans
Sjaak de Hullu
Danique Harleman
Marko Leeman
- 12.45 – 13.30 *Documentenonderzoek en lunch, 10 minuten korte presentatie Tourmanagers*
- 13.30 – 14.30 *Studenten dual*
Didactiek en studiebegeleiding, toetsing en beoordeling, studielast, informatievoorziening
Jarno de Jong
Anja van Aaken
Michele Stappers
- 14.30 – 15.15 *Afstudeerders van alle richtingen*
Studiebegeleiding tijdens stage en afstuderen, resultaten
Nicky ter Reele
Eliza Blommestijn
Annemieke Vennik
- 14.30 – 15.15 *Parallelgesprek: Alumni*
Aansluiting van de opleiding op het werkveld
Jacco Leijdekkers, Rob Minken
Lianne Godding, Danny Linssen
Marco van Leeuwen, Naomi Makkinje
- 15.15 – 16.30 *Aanvullend onderzoek en formuleren van conclusies, 10 minuten Travel LAB i.c.m. studiereis*
- 16.30 – 17.00 *Geïnteresseerden*
Terugkoppeling van de bevindingen van de visitatie

Bijlage 3: Domeinspecifiek referentiekader

De hieronder weergegeven functieprofielen zijn momenteel in bewerking. Alle afstudeerrichtingen hebben hun visie op de richting voor 2015 inmiddels verwoord in documenten die op dit moment binnen de opleiding ter besluitvorming voorliggen. Onderstaande teksten zijn nog ontleend aan oorspronkelijk materiaal.

3.2.1 *Manager recreatie-onderneming*

Typing Manager recreatie-onderneming

De afgestudeerde Manager recreatie-onderneming houdt zich bezig met het op dagelijkse basis runnen van een toeristisch-recreatieve accommodatie in Nederland of daarbuiten en is bijvoorbeeld werkzaam als (assistent)bedrijfsleider bij Landal Green Parks, (assistent)manager bij een attractiepark, havenmeester van de jachthaven Flevo Marina, front-office-manager bij een bungalowpark, operations-manager bij de Zuid-Limburgse Stoomtrein Maatschappij, parkmanager bij Libéma Beekse Bergen of unit-manager bij Ski World of zwembad De Tongelreep.

De functie is gericht op het beheer van en leiding geven aan een kleine tot (een unit of onderdeel van een) grote organisatie in de toeristisch-recreatieve branche in Europa. De functie omvat meerdere werkterreinen met beleidsmatige, leidinggevende, commerciële, klantgerichte en operationele aspecten.

De Manager recreatie-onderneming moet daarom snel kunnen inspringen op steeds wisselende situaties; met veel verschillende mensen en op verschillende niveaus kunnen communiceren en zich thuis voelen in wisselende werkomstandigheden, van kantoor tot buiten en van theorie tot techniek.

Kritische situaties

De extra dimensie waar de Manager recreatie-onderneming mee te maken heeft is de aanwezigheid van een *accommodatie*, in welke vorm dan ook, die gemaakt en in stand gehouden moet worden, die op tijd aangepast moet worden aan de veranderende wensen van de consument en ook nog winstgevend moet zijn om de continuïteit van de onderneming te waarborgen.

De Manager recreatie-onderneming opereert in een spanningsveld waar verschillende spelers actief zijn die soms *tegenstrijdige belangen* hebben, zoals:

- het bedrijf met de eigen (commerciële) belangen en de belangen van de consument
- de overheid met wet- en regelgeving op het gebied van ruimtelijke ordening, volksgezondheid, veiligheid en milieu
- vertegenwoordigers van het personeel en/of vakbonden
- (concurrerende) branchegenoten en –organisaties
- omwonenden.

De Manager recreatie-onderneming moet daarom een uitstekende speler van het *politieke spel* zijn.

Kernactiviteiten

Om succesvol een recreatie-onderneming te runnen moet de Manager recreatie-onderneming:

- In kunnen spelen op de wens van de consument naar meer entertainment, animatie, voorzieningen en thema's; kortom naar meer *beleving* tijdens een bezoek aan de recreatie-onderneming. Het succes van een recreatie-onderneming in de toekomst valt of staat met het *herkennen van en inspelen op diverse trends* (van de belevingstrend tot demografische trends) en het *doelgroep-/marktgericht* kunnen opereren.
- Om kunnen gaan met een in toenemende mate *mondige en kritische consument*. Aangezien het *directe klantencontact* ook in de toekomst belangrijk en sfeerbepalend voor het bedrijf blijft, zijn goede communicatieve vaardigheden dan ook een eerste vereiste.
- In staat zijn een *accommodatie* te beheren, te onderhouden, in stand te houden en te vernieuwen en hierin een actieve rol te spelen, zowel voor als achter de schermen.
- Goed thuis zijn in de *'papieren'* kant van het bedrijf en de *cijfermatige onderbouwing* daarvan. Het opstellen, interpreteren en bewaken van beleidsplannen, ondernemingsplannen, investeringsplannen, contracten, rapportages, procedures, milieu- en veiligheidsvoorschriften behoort in de toekomst tot de kerntaken van de Manager recreatie onderneming. Harde 'bewijzen' in de vorm van cijfers zijn bijna overal

voor nodig, bijvoorbeeld voor het afleggen van verantwoording aan de aandeelhouders/eigenaar. Daarnaast maken ook de schaalvergroting, de trend naar ketenvorming en de daarmee gepaard gaande verzakelijking van de branche dat het voeren van een gedegen financieel beleid een eerste vereiste voor de continuïteit van het bedrijf wordt.

- Een goed *human resources manager* zijn. Niet alleen de consument is kritischer en mondiger geworden, maar ook de werknemers. Daarbij vormt de werknemer een belangrijk onderdeel van de beleving van de recreatie-onderneming en/of de attractie door de consument. Inspirerend en motiverend leiding geven aan de organisatie is daarom van groot belang.
- Goed kunnen *netwerken en samenwerken* op verschillende niveaus. Aan de ene kant is de relatie *recreatie ondernemer – overheid* zeer intensief en veelomvattend geworden de laatste jaren en dat zal alleen nog maar toenemen. Een goede kennis van de overheid, in kunnen spelen op overheidsbeleid en op gemeentelijk/provinciaal niveau contacten onderhouden worden hiermee haast overlevingsvoorwaarden voor de recreatie ondernemer. Aan de andere kant wordt *collegiale samenwerking*, met andere recreatie-ondernemers, winkeliers en horeca in de regio, steeds belangrijker bij bijvoorbeeld het voeren van promotiecampagnes.

3.2.2 *Manager toeristische marketing & communicatie*

Typing Manager toeristische marketing en communicatie

In het werkveld van de Manager toeristische marketing en communicatie is een aantal kenmerkende functies te onderscheiden waar de afgestudeerde in terecht kan komen, namelijk:

De manager toeristische regio-marketing

Deze geeft leiding aan een organisatie /afdeling voor toeristische regio- en evenementenmarketing en promotie. De functie is er op gericht om – in samenwerking met de overheid, de horeca, attracties en winkeliers – Nederland en de verschillende regio's in Nederland (of in het geval van een verkeersbureau, een ander land) op een inspirerende en innoverende wijze onder de aandacht van de binnenlandse en buitenlandse consument te brengen en daarbij een optimaal financieel resultaat te bewerkstelligen.

De manager toeristische regio-marketing heeft een spilfunctie in de ontwikkeling van het toerisme naar zijn/haar gebied, is een specialist op het gebied van marketing en moet met veel verschillende mensen en op verschillende niveaus kunnen communiceren.

De manager toeristische communicatie

Deze geeft leiding aan een organisatie/afdeling voor toeristische communicatie. De functie is gericht op het optimaal organiseren en faciliteren van de interne en externe communicatie.

Extern houdt hij of zij zich bezig met de organisatie van de totale communicatie van het bedrijf (rond de producten, maar ook met betrekking tot het imago en het beleid van de organisatie en de communicatie in tijden van crisis) naar diverse doelgroepen, zoals de consument en de pers.

De interne communicatie is minstens net zo belangrijk en hier houdt de manager toeristische communicatie zich onder meer bezig met het bevorderen van het 'wij-gevoel', het stroomlijnen van de informatievoorziening en de communicatie rond het interne beleid van de organisatie.

De manager toeristische communicatie is een specialist op het gebied van communicatie, een kenner van de toeristisch-recreatieve sector en een creatieve spin-in-het-web die met veel verschillende mensen op verschillende niveaus moet kunnen omgaan.

De vestigings-/officemanager toeristische marketing en communicatie

Deze houdt zich bezig met het op dagelijkse basis runnen van een organisatie voor toeristische communicatie en marketing. De functie is gericht op het op een inspirerende manier leiding geven aan een kleine tot middelgrote organisatie in de toeristisch-informatieve sector met als doel het behalen van een optimaal financieel resultaat en een maximale klanttevredenheid. De functie omvat meerdere werkterreinen met politieke, beleidsmatige, leidinggevende, commerciële, klantgerichte en operationele aspecten.

De vestigings-/officemanager toeristische marketing en communicatie moet daarom snel kunnen inspringen op steeds wisselende situaties, met veel verschillende mensen en op verschillende niveaus kunnen communiceren en opereren vanuit de visie 'de klant centraal'.

Kritische situaties

De Manager toeristische marketing en communicatie opereert in het *spanningsveld tussen omzetverantwoordelijkheid en klantgerichtheid*. Voor het verstrekken van informatie en inlichtingen wenst de klant niet te betalen; toch wordt van de Manager toeristische marketing en communicatie verwacht dat deze omzet draait.

De Manager toeristische marketing en communicatie opereert in de toeristische markt waar de budgetten voor marketing doorgaans (zeer) beperkt zijn. Binnen deze *beperkte financiële mogelijkheden* is het zijn/haar verantwoordelijkheid om (een regio in) Nederland of een ander land zo goed mogelijk te verkopen. Een extra paradox is dat positieve financiële resultaten ten goede komen aan derden, namelijk het toeristisch-recreatieve bedrijfsleven in het gebied/land waarvoor de Manager toeristische marketing en communicatie zich inzet.

De Manager toeristische marketing en communicatie moet in staat zijn *een eigen visie* op communicatie te ontwikkelen en zich *onafhankelijk* op te stellen. Hij/zij krijgt regelmatig te maken met tegenstrijdige belangen op het gebied van communicatie: daar waar het publiek doorgaans alle beschikbare informatie verlangt, is de directie van een organisatie/overheid soms geneigd om deze uit diverse overwegingen niet beschikbaar te stellen. De Manager toeristische marketing en communicatie moet in dergelijke gevallen een eigen standpunt, gebaseerd op kennis van en inzicht in de communicatie, durven in te nemen en uit te dragen.

Kernactiviteiten

Om succesvol als Manager toeristische marketing en communicatie te kunnen opereren moet hij/zij:

- Steeds *meer markt- en klantgericht* gaan werken om een *optimaal financieel resultaat* te kunnen behalen. Een oppervlakkig contact met de klant is niet meer voldoende, temeer daar de consument kritischer en mondiger is geworden en vaak zelf al goed geïnformeerd (via internet) aan de balie verschijnt. Pas vanuit een echte analyse van de wensen en behoeften van de klant kan men met een passend advies komen en zo een commercieel succes behalen. Hiervoor zijn niet alleen goede communicatieve vaardigheden en een commerciële instelling nodig, maar ook uitgebreide toeristische kennis en productkennis. Immers, wanneer de klant meer in detail zijn wensen kenbaar maakt, verwacht hij/zij ook een advies op maat. Verkopen vanuit kennis van de wensen van de klant en het toevoegen van beleving aan het product vormen de leidraad voor de toekomst.
- In staat zijn *product-marktcombinaties* te ontwikkelen en te promoten die voldoen aan de snel veranderende wensen en behoeften van de consument en die tegelijkertijd tot een goed commercieel resultaat leiden. *'Beleving'* is een essentieel onderdeel van het product en de Manager toeristische marketing en communicatie moet Nederland en activiteiten en evenementen in Nederland op een steeds andere manier in de markt kunnen zetten, aansluitend bij de belevingswereld van de doelgroep.
- Een goed *human resources manager* zijn. Niet alleen de consument is kritischer en mondiger geworden, maar ook de werknemers. Daarbij vormt de werknemer een belangrijk 'onderdeel' van de beleving van de regio/het land/de attractie door de consument. Inspirerend en motiverend leiding geven aan de organisatie is daarom van groot belang.
- Over diepgaande kennis van zowel *interne als externe communicatie en communicatietechnieken* beschikken. Het hele scala van plaatsbepaling van de organisatie en doelgroepen tot het maken van een personeelsblad, het begeleiden van drukwerk en het organiseren en/of geven van een persconferentie kan tot het takenpakket van de Manager toeristische marketing en communicatie behoren.
- Goed kunnen *netwerken en samenwerken* op verschillende niveaus en contacten onderhouden met de lokale overheid en het lokale bedrijfsleven. De Manager toeristische marketing en communicatie moet zich thuis voelen in het *'politieke spel'* en kunnen omgaan met de positieve en negatieve aspecten daarvan. Lobbyen bij de (lokale/regionale) overheid en het lokale bedrijfsleven voor financiën en deelname aan promotiecampagnes is leuk wanneer je succes hebt, maar op andere momenten zul je dezelfde mensen teleur moeten kunnen stellen zonder de goede relatie te beschadigen, wanneer bijvoorbeeld bepaalde bedrijven niet passen in een campagne.
- Met klanten uit de meest gangbare herkomstlanden kunnen omgaan, in verschillende situaties zowel voor als achter de schermen, en meerdere talen spreken.

3.2.3 *Manager Travel Trade*

Typering Manager Travel Trade

In het werkveld van de Manager Travel Trade is een aantal kenmerkende functies te onderscheiden waar de afgestudeerde in terecht kan komen, namelijk:

De Manager Reisbureau

Deze geeft op een inspirerende en motiverende wijze leiding aan een zelfstandig reisbureau met als doel het behalen van een optimaal resultaat voor het bedrijf en voor de consument.

De manager heeft een visie op de gewenste positionering van het bedrijf in de ogen van de consument en in de uitgaande reiswereld en kan strategie en beleid ontwikkelen om het gestelde doel te bereiken.

De Manager Small Business Travel Trade

Deze geeft op een inspirerende en motiverende wijze leiding aan een op de nichemarkt afgestemd touroperatingslabel, dan wel aan een zelfstandig en kleinschalig touroperatingsbedrijf, dat zich eveneens richt op een specifieke nichemarkt. Het bedrijfsdoel is het behalen van een optimaal resultaat voor het bedrijf en voor de consument.

De Manager Small Business Travel Trade combineert een interesse in de activiteit/niche met de wens om bedrijfsmatig professioneel te opereren. De manager heeft een visie op de gewenste positionering van het bedrijf in de ogen van de consument en in de uitgaande reiswereld en kan strategie en beleid ontwikkelen om het gestelde doel te bereiken.

Kritische situaties

De Manager Travel Trade moet opereren in een conjunctuurgevoelige markt, waarbij de marges uiterst gering zijn en daarbij ook nog eens onder grote druk staan.

In de relatie met de vennoten is het behalen van een gezonde marge kritisch, gericht op (tenminste) continuïteit van de onderneming. In geval van een businessunit dient de unit naar rato bij te dragen aan de bedrijfsresultaten.

In de relatie met de consument is accuratesse, commercieel adviseren, productkennis, gevoel voor dienstverlening en (gedeelde)productaansprakelijkheid van belang.

In de relatie met het personeel is goed werkgeverschap en interesse in de persoon van de medewerker kritisch.

Kernactiviteiten

Tot de belangrijkste activiteiten van de Manager Travel Trade behoren:

- *Leiding geven aan de medewerkers.* Dit gebeurt door toepassing van de CAO, het houden van regelmatige functioneringsgesprekken met de medewerkers, het 'on the job' coachen van medewerkers, het bijhouden en uitvoeren van ARBO-regelingen en dergelijke.
- *Bepaling gewenste positionering van het bedrijf.* De manager ontwikkelt de gewenste positionering van het reisbureau, van de businessunit, bepaalt de strategie om de doelstellingen van de positionering te behalen en zet dit om in uitvoerbaar beleid.
- *Het bereiken van een optimaal financieel resultaat.* De minimale doelstelling van de manager is om een financieel resultaat te behalen dat tenminste de continuïteit van de onderneming waarborgt, c.q. naar rato bijdraagt aan het totale bedrijfsresultaat.
- *Het zorgdragen voor een goede interne procesorganisatie.* Het zodanig inrichten van het bedrijfsproces dat op adequate wijze de medewerkers ondersteund worden in hun taken richting toeleverancier en/of consument/zakelijke klant.
- *Het zorgdragen voor een optimale klanttevredenheid.* Door het regelmatig meten en evalueren van de klanttevredenheid kunnen maatregelen ter stimulering op gefundeerde en gerichte wijze worden uitgevoerd.
- *Het uitzetten en (doen) uitvoeren van het marketingbeleid.* Het onderscheiden van interessante segmenten in de markt en het in gang zetten van maatregelen om deze segmenten met gericht productaanbod te bereiken.
- *Het vertegenwoordigen van het bedrijf bij in- en externe contacten.* De manager voert overleg met externe partijen (bv. banken, de overheid, Arbo-diensten e.d.) teneinde de positie van het eigen bedrijf te verstevigen. De manager is tevens de eerste verantwoordelijke voor alle interne communicatie. Daarnaast treedt de manager op als woordvoerder naar de media. Dit laatste speelt in het bijzonder in het geval van calamiteiten.

3.2.4 Tour Manager

Typering Tour Manager / European Guide

De afgestudeerde Tour Manager / European Guide houdt zich bezig met het zelfstandig begeleiden van internationale groepen toeristen tijdens hun rondreizen naar bestemmingen binnen en buiten Europa en is bijvoorbeeld werkzaam bij een touroperator als Cosmos, Djoser of Baobab

Reizen. De functie is gericht op het vlekkeloos laten verlopen van de reis in alle opzichten, zowel reistechisch (vervoer, accommodatie, douane etc.) als wat betreft de informatieoverdracht, de interculturele communicatie, het managen van het groepsproces en het oplossen van alle mogelijke calamiteiten onderweg.

De Tour Manager / European Guide moet daarom sociaal en intercultureel vaardig zijn, zijn/haar talen spreken, goed met groepen mensen en de individuen daarin om kunnen gaan, beschikken over leidinggevende en organisatorische competenties en onder alle omstandigheden het hoofd koel kunnen houden.

Kritische situaties

De Tour Manager / European Guide is de manager van het groepsproces tijdens een rondreis. Het is zijn/haar taak om de groep hierin te begeleiden en indien nodig interventies te plegen wanneer deelnemers door anderen als hinderlijk ervaren worden, buiten de groep dreigen te vallen, etc. De Tour Manager moet een prettige sfeer in de groep creëren, maar hierbij tevens recht doen aan de individuen in de groep en hun individuele wensen en verwachtingen. Dit is – zeker gezien de veeleisende consument – doorgaans geen eenvoudige taak die nog bemoeilijkt wordt door het gegeven dat men niet in de eigen cultuur verblijft (cultuurshock) en voortdurend onderweg is.

De Tour Manager / European Guide krijgt onderweg op reis voortdurend te maken met onverwachte situaties in een voor hem/haar vreemde omgeving. Hij/zij moet daarin snel beslissingen kunnen nemen en de consequenties ervan overzien, rekening houdend met de eisen die het reisprogramma stelt, een goede voortgang van de reis, de belangen van (en eventueel gevaar voor) de individuele reisdeelnemers, de bestemming en zichzelf.

Kernactiviteiten

Om succesvol als Tour Manager / European Guide te kunnen functioneren moet hij/zij:

- *Leiding kunnen geven* aan een internationaal reisgezelschap en in kunnen spelen op de *veranderingen bij de consument*. Aangezien de consument zich in toenemende mate kritisch opstelt ten aanzien van zijn vakantiebeleving en -verwachtingen moet de Tour Manager / European Guide over een breed scala aan communicatieve en sociale vaardigheden beschikken en bereid zijn zich voor de volle 100% in te zetten voor de klant.
- Alle *reistechische handelingen* onderweg op reis kunnen uitvoeren (zoals aankomst- en vertrek- procedures, douaneformaliteiten, een excursie organiseren, optionele excursies verkopen, de financiële administratie uitvoeren). Een goede kennis van alle facetten van het werkveld met betrekking tot hotels, ANVR-voorwaarden, verzekeringen, de touroperator, medische en reistechische calamiteiten en bijbehorende procedures is hiervoor van belang. Daarnaast dient de Tour Manager / European Guide met meerdere taken en op meerdere niveaus tegelijk bezig te kunnen zijn en goed te kunnen onderhandelen.
- Zorgen voor een *toegevoegde waarde* op het gebied van informatie onderweg op reis. Daarom moet de Tour Manager / European Guide over een goede algemene ontwikkeling beschikken en kennis hebben van politieke, economische, culturele en sociale ontwikkelingen in Europa en andere werelddelen. Hij/zij moet informatie over de gangbare toeristische attracties in Europa en daarbuiten op een 'belevingsvolle' wijze overdragen en dit in verschillende situaties kunnen doen (in de bus, in een museum, tijdens een stadswandeling etc.).
- In staat zijn een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van *product-/marktcombinaties* van een reisorganisatie en daarbij pro-actief inspelen op relevante ontwikkelingen in de toeristische sector, bestemmingslanden en actuele trends.
- Goed overweg kunnen met mensen uit *verschillende culturen*. De Tour Manager / European Guide kan in meerdere moderne vreemde talen communiceren, heeft kennis van andere culturen, interculturele communicatie en interculturele omgangsvormen en handelt daarnaar.
- Goed kunnen *samenwerken en netwerken*. Als Tour Manager / European Guide is het van belang een goede afweging te kunnen maken tussen de belangen van alle bij de uitvoering van de reis betrokken partijen (groepsdeelnemers, touroperator, lokaal agent, hoteliers, etc.).
- In staat zijn om *problemen op te lossen* en in zeer veel uiteenlopende situaties, meestal op zeer korte termijn, *beslissingen* te nemen. Hiervoor is het van belang om analytisch te kunnen denken en dit te vertalen in een daadkrachtig optreden naar de groep en andere betrokkenen.

Bijlage 4: Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie rapport
- Opleidingsplan FBTR en Ad FBTR, september 2010
- Studeerwijzer propedeuse
- Studeerwijzer postfase MTT, MRO, TM, MTMC (B en Ad)
- Propedeuseplan
- Richtingsplannen voor alle vier richtingen (betreft zowel B als Ad)
- Opleidingsplan duale opleiding
- Algemene informatie voor medewerkers
- Samenvatting strategisch plan 2009 – 2012
- OER 2010 – 2011 (B en Ad)
- Artikel Elseviers Weekblad
- Uitkomsten HBO Monitor
- Diverse toetsen, verschillende leerjaren
- Opdrachten Ad-assessment
- Diverse stageverslagen van alle richtingen
- Afstudeerverslagen bachelor (voltijd en duaal) van alle vier richtingen
- Studieboeken
- Literatuurlijst
- Activiteitenplan kwaliteitszorg
- Verslagen opleidingscommissie
- Evaluatieverslagen en besluitenlijsten (in QIS)
- Elektronische Leeromgeving
- Uitkomsten DESAN
- Uitkomsten STO