

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

HBO-Bachelor Facility Management

Managementsamenvatting

Dit rapport is het verslag van het auditteam dat in opdracht van Netherlands Quality Agency (NQA) een bestaande hbo-bacheloropleiding heeft beoordeeld. Het beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies. Het rapport is conform het *NQA Protocol 2010 hbo-bacheloropleiding* opgesteld.

De rapportage heeft betrekking op:

Instelling	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Opleiding	Facility Management
Varianten	Voltijd/deeltijd/duaal
Croho-nummer	34500
Locaties	Arnhem en Nijmegen
Auditdatum	15 april 2010
Auditteam	De heer dr. A.G. Reitsma CFM (Lid auditteam) De heer J.J.A. Schmitz CFM (Lid auditteam): Mw. J.L. Verveen (Studentlid auditteam NQA) Mw. T. (Tineke) Kleene (NQA-auditor)

Door Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) is een dossier ingediend bij NQA voor de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding Facility Management. Bij de aanvraag werd door de instelling een kritische reflectie aangeboden die naar vorm en inhoud voldeed aan de eisen die NQA in het *NQA Protocol 2010 hbo-bacheloropleiding* stelt.

Voor de beoordeling van de kwaliteit en het niveau van de bestaande opleiding heeft NQA een auditteam samengesteld, dat voldoet aan de eisen van de NVAO. Het team heeft de kritische reflectie bestudeerd en heeft de eerste indrukken tijdens een voorbereidende vergadering besproken. Naar aanleiding van deze vergadering heeft het auditteam enkele schriftelijke vragen aan de opleiding voorgelegd. De opleiding heeft hier op 8 april op gereageerd met de schriftelijke beantwoording van alle vragen en 31 aanvullende bijlagen. Bij deze bijlagen zat ook een ZER van de duale opleidingen van FEM. Het panel heeft voorafgaand aan het locatiebezoek de antwoorden op de vragen en de aanvullende informatie bestudeerd en heeft naar aanleiding daarvan nog een aanvullende vergadering georganiseerd op de avond voorafgaand aan het locatiebezoek. Op 15 april 2010 heeft het panel een bezoek aan de opleiding gebracht. De kritische reflectie en alle overige (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie hebben het auditteam in staat gesteld om tot een weloverwogen oordeel te komen.

Doelstellingen opleiding

De eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij de eisen die daaraan door de beroepspraktijk worden gesteld. De opleiding heeft de nationaal erkende standaarden van het LOOFD als uitgangspunt genomen voor haar eindkwalificaties. De opleiding heeft een actieve rol gespeeld bij de totstandkoming van deze eindkwalificaties. De Beroepenveldcommissie (BVC) is nauw betrokken bij de opleiding zorgt ervoor dat de eindkwalificaties actueel blijven en dat ze zijn afgestemd op de wensen van het regionale beroepenveld. Het niveau van de eindkwalificaties sluit aan bij de Dublin descriptoren.

Programma

Het programma voldoet aan de eisen die aan een hbo-opleiding kunnen worden gesteld. De gebruikte (voornamelijk Nederlandstalige) literatuur is actueel en van voldoende niveau. Daarnaast wordt veel gebruik gemaakt van actuele cases. Docenten delen hun kennis in de zogenaamde kenniskring. Voltijd- en duale studenten zijn werkzaam in een echte beroepsomgeving. De relatie tussen doelstellingen en programma blijkt expliciet uit de studiegidsen waarin per onderwijseenheid (OWE) is aangegeven aan welke eindkwalificaties op welk niveau een bijdrage wordt geleverd. Alleen in de studiegids van de hoofdfase dual is dat niet het geval. De samenhang in de programma's is geborgd door een goede afstemming van de inhoud van de ondersteunende modules op de beroepsproducten waar de studenten aan werken en die als rode draad door de opleiding lopen. Bij de duale opleiding is deze aansluiting een aandachtspunt. De OWE's en de toetsen zijn goed gespreid over het programma. Het tweejaarlijks aanbieden van het hele programma bevordert de flexibiliteit voor individuele studenten. Er is een uitgebreid SLB-systeem en de voortgang van de studenten wordt goed in de gaten gehouden. Het aantal drempels in de opleiding is klein en acceptabel. De studielast van de deeltijdstudenten is relatief zwaar, maar voor zeer gemotiveerde studenten wel acceptabel. Op diverse niveaus in de organisatie zijn maatregelen getroffen om de opleiding zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de verschillende instroomgroepen. De drie varianten van de opleiding trekken verschillende doelgroepen en zijn daar ook zo goed mogelijk op afgestemd. Er zijn structurele contacten met aanleverende scholen. Studenten kunnen afhankelijk van hun vooropleiding en ervaring vrijstellingen krijgen. Dit wordt vastgesteld door middel van een EVC-procedure of een intakegesprek. De didactische uitgangspunten van de opleiding zijn helder en zijn duidelijk terug te vinden in de opleiding. De opleiding heeft zelfstandigheid van de studenten hoog in het vaandel, maar veel opdrachten worden in groepen uitgevoerd. Dit is een aandachtspunt. Verder verdient het concept "action learning" en de aansluiting daarvan bij de ondersteunende modules in de duale opleiding nog nadere uitwerking. Er wordt een variatie aan toetsmethoden gebruikt die inhoudelijk in het algemeen goed aansluit bij de inhoud van de modules, maar de toetsing van kennis zou (gezien het feit dat de opleiding werkt met competentiegericht onderwijs) vaker aan kunnen sluiten bij cases en dergelijke.

Inzet van personeel

De docenten van de opleiding onderhouden op diverse manieren contact met het werkveld. Docenten maken veelvuldig gebruik van mogelijkheden voor bijscholing, congresbezoek, etc. en ervaringen worden uitgewisseld in het kennisteam. Het aantal docenten dat de opleiding in dienst heeft, gecombineerd met een flexibele schil van gastdocenten is voldoende om de opleiding te kunnen aanbieden. De opleiding doet er voldoende aan om de kwaliteit van de docenten, zowel didactisch als inhoudelijk, op peil te houden. Ook aan de kwaliteit van de docenten met betrekking tot onderzoek wordt gewerkt.

Voorzieningen

De voorzieningen van de opleiding zijn goed. De studenten zijn zeer tevreden over. De materiële voorzieningen zijn door het panel voor alle varianten met een “goed” beoordeeld. De opleiding kent een uitgebreid systeem van SLB, waarin de taken en rollen duidelijk zijn verdeeld. Begeleidingstaken van externe begeleiders worden schriftelijk vastgelegd, waardoor ook de kwaliteit van de begeleiding van de duale studenten goed geborgd is. De begeleiding is goed afgestemd op de aard van de drie varianten van de opleiding. Voor de informatievoorziening wordt gebruik gemaakt van diverse media, zoals HAN insite, e-mail en schriftelijke bronnen.

Interne kwaliteitszorg

Alle elementen van het onderwijs worden regelmatig geëvalueerd aan de hand van kwalitatieve en kwantitatieve streefnormen. De resultaten maken gericht verbeterbeleid mogelijk en de afgelopen periode zijn ook diverse verbetermaatregelen genomen. Actieplannen worden zorgvuldige gedocumenteerd en komen in verschillende gremia aan de orde. Het systeem is zodanig opgezet dat alle belanghebbenden bij de kwaliteit van de opleiding worden betrokken.

Resultaten

De meeste afgestudeerden vinden een baan op hbo-niveau en werkgevers zijn tevreden over het niveau. De opleiding lijkt goed aan te sluiten op de arbeidsmarkt. De afstudeerwerken voldoen aan de basiskwaliteit, maar zouden hier en daar wat minder beschrijvend en meer analytisch mogen zijn. Ook zou bij het afstuderen meer gebruik kunnen worden gemaakt van literatuur. Veel studenten studeren af in duo's. De opleiding heeft daarbij de individuele beoordeling onlangs aangescherpt. Verder is de opleiding gestart met de implementatie van een onderzoeksleerlijn waardoor de studenten nog beter worden voorbereid op het doen van onderzoek. De rendementen voldeden de afgelopen jaren niet in alle gevallen aan de streefnormen, maar de opleiding heeft diverse acties ondernomen om de rendementen te verbeteren.

Totaaloordeel

Alles overziend komt het auditteam van NQA tot de conclusie dat de kwaliteit en het niveau van de bestaande hbo-bacheloropleiding 006A2010.03 Facility Management van HAN aan de vereiste basiskwaliteit voldoet. Een onderbouwing van deze conclusie is opgenomen in hoofdstuk 2.

Inhoud

1	Basisgegevens	9
2	Beoordeling	13
2.1	Doelstellingen van de opleiding	14
2.2	Programma	19
2.3	Inzet van personeel	38
2.4	Voorzieningen	43
2.5	Interne kwaliteitszorg	48
2.6	Resultaten	54
3	Bijlagen	59
Bijlage 1:	Deskundigheden panelleden	61
Bijlage 2	Onafhankelijkheidsverklaring auditteam	67
Bijlage 3	Bezoekprogramma	71
Bijlage 4	Bijlagen zelfevaluatie en ter inzage gelegd materiaal	77
Bijlage 5	Domeinspecifieke referentiekader en opleidingscompetenties	83

1 Basisgegevens

De basisgegevens van de bestaande hbo-bacheloropleiding Facility Management zijn in onderstaande tabel weergegeven.

1. Naam instelling	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen Academie Dierenoord Facility Management.
2. Status instelling	Bekostigd
3. Naam opleiding in CROHO	Facility Management
4. Registratienummer in CROHO	34500
5. Oriëntatie en niveau	hbo bachelor
6. Aantal studiepunten	240
7. Afstudeerrichting(en)	Geen
8. Locatie(s)	Nijmegen (1 ^e jaar dual: Arnhem)
9. Code of conduct	Is ondertekend door de HAN (zie ook www.internationalstudy.nl)
10. Variant(en)	Voltijd/deeltijd/dual
11. Inhoudelijk profiel opleiding	<p>De opleiding heeft het landelijke competentieprofiel integraal overgenomen. Daarbij heeft de opleiding gekozen voor een eigen profilering. ADFM profileert zich op drie manieren ten opzichte van haar zusteropleidingen in Nederland:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FM is een breed vakgebied en de opleiding kiest er voor om studenten in de volledige breedte van dit vakgebied op te leiden. Dit komt tot uiting in de beroepstaken die de pijlers vormen waarop het programma is gebouwd. Deze beroepstaken omvatten de volle breedte van het vak: het integraal managen van services, huisvesting en middelen; • de opleiding is gepositioneerd binnen Instituut Bedrijfskunde van de FEM, waardoor het brede FM-programma is gebaseerd op een brede bedrijfskundige basis; • de opleiding vormt een domein met de opleiding Logistiek en Economie. De verwantschap met Logistiek komt tot uiting in een van de drie beroepstaken: het managen van facilitaire goederen- en dienstenstromen. Dit betekent ondermeer dat studenten geleerd wordt om vanuit logistieke concepten naar facilitaire vraagstukken te kijken.
12. Beoogd werkveld alumni	<ul style="list-style-type: none"> - facility manager - inkoper - manager catering - projectmanager huisvesting - facilitair adviseur <p>In onder meer zorg, onderwijs, overheid, semi-overheid, dienstverlening, logistiek.</p>

13. Plaats opleiding in organisatie-structuur hogeschool	<p>ADFM is een van de vier opleidingen van Instituut Bedrijfskunde. De andere drie opleidingen zijn Management, Economie en Recht, Personeel en Arbeid, Logistiek en Economie. Instituut bedrijfskunde is een van de drie instituten van Faculteit Economie en Management (FEM). FEM is een van de vier faculteiten van Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. De HAN kent vier faculteiten, te weten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faculteit Economie en Management; • Faculteit Educatie; • Faculteit Gezondheidszorg, Gedrag & Maatschappij; • Faculteit Techniek.
14. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	<p>2004 en 2005. 28-09-2005</p>
15. Belangrijkste wijzigingen in opleiding sinds vorige visitatie	<p>In september 2004 is Academie Diedenoort Facility Management onderdeel geworden van HAN en HU.</p> <p>Het programma van de voltijd opleiding, zoals beschreven in dit ZER, is vanaf september 2006 in uitvoering. Tot die tijd draaide ADFM het programma zoals dat indertijd is ontwikkeld in Wageningen. Het programma 'oude stijl' kenmerkt zich door een modulaire opbouw en is in twee varianten aangeboden: voltijd en deeltijd. De laatste studenten die het reguliere voltijd curriculum 'oude stijl' volgen, studeerden in februari 2010 af.</p> <p>Het deeltijdprogramma wordt vernieuwd conform de voltijd opleidingen. Er is sinds 2008 een nieuwe gemeenschappelijke propedeuse ontwikkeld voor de deeltijdstudenten van de bedrijfskundige opleidingen. Deze ontwikkeling wordt momenteel doorgevoerd in de hoofdfase. De nieuwe deeltijd draait op dit moment het eerste en tweede studiejaar. De oude deeltijd biedt op dit moment nog onderwijs aan studenten van het derde en vierde studiejaar. De laatste studenten die het reguliere deeltijd curriculum 'oude stijl' volgen, studeerden in februari 2011 af.</p> <p>Het duale programma volgt het voltijd programma. De duale route is georganiseerd volgens het systeem van drie dagen werken en twee dagen school, vanaf de start van de opleiding. De duale variant van ADFM is gestart in september 2007.</p>

16. Schema opbouw programma

Het onderwijsprogramma van ADFM heeft een concentrische opbouw waarbij de studenten de FM competenties op steeds hoger niveau beheersen; de mate van complexiteit en verantwoordelijkheid neemt toe naarmate studenten verder in de opleiding komen.

Het studieprogramma van de voltijd opleiding is als volgt opgebouwd:

Cluster A	Cluster B	Cluster C	Cluster D	Cluster E	Cluster F	Cluster G	Cluster H
Gemeenschappelijke Propedeuse	Evenementen Management 15 EC	CSV	DFL-SLA	Praktijkstage	FSV	Minor	Afstudeerproject
		Oriëntatie op de facilitaire dienst van een organisatie	Uitbesteden en SLA 7,5 EC		Visie 7,5 EC		
30 EC	Bedrijfskunde / HRM 15 EC	CHV	DHV	30 EC	FHV	30 EC	30 EC
		Werkplekinrichting 7,5 EC	Beheer en onderhoud van gebouwen 7,5 EC		Corporate Real Estate Management 7,5 EC		
		CFL	DFL-LZ		FSV		
		Advies en aanbestedingsdocument 7,5 EC	Logistiek in de zorg 7,5 EC		Management & leiderschap 7,5 EC		

De Faculteit Economie en Management (FEM) kent een gemeenschappelijke propedeuse voor alle opleidingen (Cluster A en B).

Het programma is opgebouwd uit acht clusters: clusters A t/m H. De student doorloopt ieder jaar twee clusters. Elk cluster is onderverdeeld in twee perioden van 15 EC. In de studiegids en de studiehandleidingen staan de onderwijseenheden beschreven die in de verschillende clusters worden aangeboden.

Deeltijd

De deeltijdstudenten volgen grotendeels hetzelfde programma als de voltijdstudenten, maar dan zijn de eerste drie studiejaar verdeeld over vier jaar. Het onderwijs wordt verzorgd op dinsdag- en donderdagavond en op zaterdagochtend.

Duaal (Gilde-opleidingen)

Een studiejaar bestaat bij de duale opleidingen altijd uit een deel werkactiviteiten en een deel schoolactiviteiten. Het studiejaar wordt ingedeeld in twee semesters. De standaardinrichting van een semester is als volgt:

Per semester	Werk in Ects	School in Ects	combinatie
AL opdracht	7,5	-	
Praktijkvaardigheden/werkactiviteiten	7,5	-	
Kennis/ondersteunende modules		15	x
Totaal	15	15	

In het 4e jaar gaat de werknemer-student afstuderen. Het uitgangspunt is dat dit volledig op de werkplek wordt uitgevoerd. Deze 30 Ects zijn studiepunten die op de werkvloer behaald worden.

Totaal komt de Ects verdeling voor de duale opleiding neer op:

- 240 Ects in totaal
- werk: 7 semesters x 15 Ects= 105 + 30 Ects afstuderen= 135 (56% studiepunten uit werk)
- school: 7 semesters x 15 Ects = 105 (44% studiepunten uit school)

Door de werkervaring in te brengen in de ondersteunende modules worden het nut en de functie van theorie direct teruggekoppeld naar de praktijk van alledag. Hoewel dit niet expliciet in Ects is uitgedrukt, vindt het leren en dus competentiegroei bij kennis ondersteunende modules zowel op school als in de praktijk plaats.

Daar waar het gaat om theoretisch en praktische ondersteuning van kennisdomeinen vanuit de opleiding komen voltijd en duale studenten elkaar tegen. Deze integratie van voltijd en duale studenten maakt het mogelijk dat de ervaringen uit de beroepspraktijk van de duale student gedeeld kan worden met een grotere groep niet-duale studenten.

2 Beoordeling

Het auditteam komt samenvattend tot het volgende oordeel over de opleiding:

Onderwerp	Oordeel	Facet	Oordeel		
			Voltijd	Deeltijd	Duaal
1 Doelstellingen	P	1.1 Domeinspecifieke eisen	Goed	Goed	Goed
		1.2 Niveau	Goed	Goed	Goed
		1.3 Oriëntatie hbo	Goed	Goed	Goed
2 Programma	P	2.1 Eisen hbo	Goed	Goed	Goed
		2.2 Relatie doelstellingen – programma	Goed	Goed	Voldoende
		2.3 Samenhang programma	Goed	Goed	Voldoende
		2.4 Studielast	Goed	Goed	Goed
		2.5 Instroom	Goed	Goed	Goed
		2.6 Duur	Voldaan	Voldaan	Voldaan
		2.7 Afstemming vormgeving – inhoud	Voldoende	Voldoende	Voldoende
		2.8 Beoordeling en toetsing	Voldoende	Voldoende	Voldoende
3 Inzet personeel	P	3.1 Eisen hbo	Goed	Goed	Goed
		3.2 Kwantiteit	Goed	Goed	Goed
		3.3 Kwaliteit	Goed	Goed	Goed
4 Voorzieningen	P	4.1 Materiële voorzieningen	Goed	Goed	Goed
		4.2 Studiebegeleiding	Goed	Goed	Goed
5 Interne kwaliteitszorg	P	5.1 Evaluatie resultaten	Goed	Goed	Goed
		5.2 Maatregelen verbetering	Goed	Goed	Goed
		5.3 Betrokkenheid	Goed	Goed	Goed
6 Resultaten	P	6.1 Gerealiseerd niveau	voldoende	Voldoende	n.v.t.
		6.2 Onderwijsrendement	Voldoende	Voldoende	Voldoende

Het auditteam stelt vast dat de kwaliteit en het niveau van de bestaande hbo-bacheloropleiding Facility Management van HAN voor alle varianten (voltijd, deeltijd en duaal) aan de vereiste basiskwaliteit voldoet en adviseert de NVAO **positief** ten aanzien van de accreditatie van deze opleiding.

Het auditteam beschrijft in de volgende paragrafen per onderwerp en per facet van het NVAO beoordelingskader de bevindingen, overwegingen en conclusies. Elke paragraaf sluit af met een samenvattend oordeel op onderwerpniveau.

2.1 Doelstellingen van de opleiding

Domeinspecifieke eisen (facet 1.1)

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 (vakgebied/discipline en/of beroepspraktijk).

Bevindingen

- De eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij de landelijk vastgestelde Bachelor of Business Administration (BBA)-competenties en het competentieprofiel van het Landelijk Overleg Opleidingen Facility Management (LOOFD). Daarnaast is competentie 1 ontleend aan het domein Commerce en gelden de competenties 8 en 9 voor alle domeinen in de sector hoger economische opleidingen. Deze negen competenties zijn in de uitwerking verbijzonderd voor de opleiding FM. De opleidingscoördinator is lid van het LOOFD. Dit profiel is als bijlage toegevoegd aan het ZER. In het LOOFD zijn alle FM-opleidingen in Nederland vertegenwoordigd en de competenties zijn door een werkgroep vanuit de opleidingen in gezamenlijkheid opgesteld. De opleidingscoördinator van ADFM heeft deelgenomen aan deze werkgroep. Het beroepsprofiel is vastgesteld door het FM-werkveld.
- Bij het opstellen van het competentieprofiel is gebruik gemaakt van onderzoek naar beroepskenmerken onder beroepsbeoefenaren en alumni (*Corpeleijn en Schreurs, 2004*).
- In bijlage 1 van de studiegids (*Studiegids hoofdfase 2009-2010*) zijn de competenties verder uitgewerkt in taken en taakonderdelen.
- ADFM heeft de competenties uit het competentieprofiel overgenomen als eindkwalificaties van de opleiding. Daarbij heeft de opleiding een niveau-indeling gemaakt naar drie niveaus. Per eindkwalificatie is aangegeven op welk niveau de afgestudeerde de competentie moet beheersen op het eind van de studie. De betekenis van de drie niveau is uitgewerkt bij facet 1.2.
- De opleiding kent een beroepenveldcommissie (BVC). De samenstelling van de BVC staat in bijlage 2 van het ZER. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel met enkele vertegenwoordigers van de BVC gesproken. Daarnaast wordt aan alumni advies gevraagd in geval van programmawijzigingen.
- De beroepstaken die door de opleiding zijn geformuleerd, zijn in 2006 besproken in de BVC en vastgesteld (*notulen BVC, 17 januari 2006*).

- De BVC heeft aangegeven dat er binnen de eindkwalificaties tien belangrijke aandachtspunten zijn die in de opleiding expliciet naar voren moeten komen (*notulen BVC, 6 februari 2007*):
 1. leiding geven;
 2. ondernemerschap;
 3. klantgerichtheid;
 4. besluitvaardigheid;
 5. organisatiesensitiviteit;
 6. mondelinge communicatievaardigheden;
 7. onderhandelen;
 8. initiatief;
 9. integriteit;
 10. resultaatgerichtheid.
- De opleiding heeft ervoor gekozen de drie beroepstaken services, huisvesting en facilitaire logistiek centraal te stellen in de opleiding.
- Het LOOFD heeft volgens het ZER bij het opstellen van het landelijk competentieprofiel gebruik gemaakt van internationale en nationale standaarden voor Facility Management. In veel landen, met name in de VS en Duitsland, heeft FM een technische invalshoek, gericht op fysieke voorzieningen als het gebouw en de installaties. Met name in Nederland heeft FM een meer integrale benadering, waarbij services naast huisvesting en middelen de aandacht krijgen. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel met het management over de internationale standaarden gesproken. Uit dat gesprek is naar voren gekomen dat de opleiding de eindkwalificaties van het LOOFD integraal heeft overgenomen. Bij de totstandkoming van de LOOFD-criteria zijn internationale standaarden wel in beschouwing genomen, maar de opleiding heeft er bewust voor gekozen om de Nederlandse standaarden als uitgangpunt te nemen
- Wat inhoudelijke kwalificaties betreft, is volgens het competentieprofiel te verwachten dat nationale en internationale organisaties een belangrijke rol gaan spelen. Het Nederlandse FM-onderwijs moet hier aandacht aan besteden en kan bijdragen aan de ontwikkeling van internationale standaarden. Enkele initiatieven zijn genoemd in bijlage 4 van dit profiel.
- De opleidingscoördinator is betrokken bij het opstellen van het landelijk opleidingsprofiel (LOOFD, 2005, p.2). In 2010 wordt het profiel door het LOOFD geactualiseerd, op initiatief van de opleidingscoördinator van ADFM. De actualisering is vooral gericht op het inbrengen van thema's als duurzaamheid, onderzoek en internationalisering in de beschrijvingen van de competenties. De competenties zelf zullen in principe niet gewijzigd worden.
- Volgens de aanvullende informatie die het panel voorafgaand aan het locatiebezoek heeft gekregen, wil de opleiding zich op korte termijn profileren door duurzaamheid in het curriculum te verankeren. Uit het gesprek met het management blijkt dat men hier inderdaad actief mee bezig is. Studenten kunnen kiezen voor een minor duurzaamheid en er is een projectvoorstel ingediend voor een duurzaamheidskeurmerk voor het instituut.

Duaal

Omdat studenten op diverse werkplekken binnen het beroepsdomein werkzaam zijn, is in de duale opleiding gekozen voor het werken met competentiebeschrijvingen die functioneel en herkenbaar zijn in alle werkomgevingen, die geformuleerd zijn volgens een door bedrijven gebruikte terminologie. Deze competentiebeschrijvingen zijn algemene en overkoepelende competentiebeschrijvingen, die worden toegepast in de beroepscontext van het werk en het niveau van de werkzaamheden. In het Gilde-HBO worden ze professionele competenties genoemd. De beroepsinhoudelijke competenties van het landelijke opleidingsprofiel worden de taak- en functiegerichte competenties genoemd. Per duale Gilde-HBO opleiding is een overzicht gemaakt van het opleidingsprofiel en de vertaling naar de bij het Gilde-HBO gehanteerde professionele competenties gedurende de 4 jaar werk en de diverse onderwijseenheden van de vier studie jaren.

Competenties FM	Professionele competenties Duaal
2,3,4,5,7,8	1. Werken in Teamverband
7,8,9	2. Flexibiliteit
7,9	3. Stressbestendigheid
1,2,3,5,6,7	4. Verzamelen van informatie
1,2,3,4,5,6,7	5. Probleemanalyse
1,2,3,4,5,6,7	6. Plannen en Organiseren
1,2,3,4,5,6,7	7. Organisatiebewustzijn
8,9	8. Carriere en persoonlijke ontwikkeling
4,8,9	9. Mondeling communiceren
1,4,5,7,8	10. Klant- en servicegerichtheid
2,3,5,6,7	11. Complex denken
1,2,3,4,5,6,7	12. Deskundigheid
3,6,7,9	13. Kritische houding
1,4,5,7	14. Besluitvaardigheid
8,9	15. Verantwoordelijkheid en betrokkenheid
8,9	16. Gedrevenheid
1,2,3,4,5,6,7	17. Zorg voor nauwgezetheid en kwaliteit
1,2,3,4,5,6,7,8,9,	18. Overtuigingskracht
4	19. Human Resource management
1,3,5,6,7,8,9	20. Teamleiderschap

Overwegingen

Het panel is van mening dat de eindkwalificaties van de opleiding goed aansluiten bij de eisen die door vakgenoten en de beroepspraktijk worden gesteld. Ten eerste heeft de opleiding de nationaal erkende standaarden van het LOOFD als uitgangspunt genomen voor haar eindkwalificaties. Internationale standaarden maken hier impliciet deel van uit. Verder oordeelt het panel positief over het feit dat de opleiding een actieve rol heeft gespeeld bij de totstandkoming van de landelijke criteria en dat zij heeft zelf het initiatief heeft genomen om de criteria in 2010 weer te actualiseren. De inbreng van de BVC zorgt ervoor dat de eindkwalificaties goed zijn afgestemd op de eisen van het regionale beroepenveld. Dit blijkt

onder andere uit de 10 aandachtspunten die door de BVC zijn aangedragen en die zijn vertaald naar de opleiding. Voor de duale opleiding wordt gewerkt met andere eindkwalificaties, maar zoals blijkt uit bovenstaande bevindingen sluiten deze eveneens goed aan bij de nationaal erkende standaarden.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 1.1 (domeinspecifieke eisen) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **goed**.

Niveau bachelor (facet 1.2)

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

Bevindingen

- In bijlage 3 van het ZER is de relatie aangegeven tussen de Dublin descriptoren, de generieke kernkwalificaties van de commissie Franssen en de door de ADFM nagestreefde eindkwalificaties. Zo komen kennis en inzicht en communicatie onder andere tot uiting in het ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en het ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens, alsmede in het inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- of organisatieprocessen. Oordeelsvorming komt onder andere tot uiting in het analyseren van de financiële en juridische aspecten, interne processen en de bedrijfs- of organisatieomgeving om samenhang en wisselwerking te versterken. Leervaardigheden komen vooral tot uiting in de zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional).
- ADFM heeft een niveau-indeling van de eindkwalificaties gemaakt naar drie niveaus. In bijlage 1 van het ZER is per eindkwalificatie aangegeven op welk niveau de afgestudeerde de competentie moet beheersen op het eind van de studie. De niveaus zijn als volgt gedefinieerd:
 - a) niveau 1: De student werkt met routines, krijgt instructies en legt verantwoording af over de voortgang. De student draagt verantwoordelijkheid voor het eigen takenpakket;
 - b) niveau 2: De student werkt met richtlijnen en procedures in complexe situaties en verdiept zich in complexe vraagstukken. De student zet eigen trajecten uit, onderhandelt hierover en legt verantwoording af over keuzes en resultaten;
 - c) niveau 3: De student analyseert knelpunten in complexe situaties en is creatief in het ontwikkelen van nieuwe procedures en het aanpakken van opdrachten. De student werkt proactief en verantwoordt op professionele wijze keuzes in toegepaste theorie en oplossingen naar opdrachtgever en naar collega's met besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Op dit niveau is de student startbekwaam voor de arbeidsmarkt.

Overwegingen

Het panel is van mening dat de eindkwalificaties goed aansluiten aan bij de Dublin descriptoren. De opleiding heeft op heldere wijze per eindkwalificatie aangegeven op welk niveau deze aan het eind van de opleiding moet worden beheerst.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 1.2 (niveau bachelor) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **goed**.

Oriëntatie hbo bachelor (facet 1.3)

- *De eindkwalificaties zijn mede ontleend aan de door (of in samenspraak met) het relevante beroepenveld opgestelde beroepsprofielen en/of beroepscompetenties.*
- *De eindkwalificaties weerspiegelen het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar in een specifiek beroep of samenhangend spectrum van beroepen waarvoor een hbo-opleiding vereist of dienstig is.*

Bevindingen

- ADFM is volgens het ZER gericht op het brede beroepenveld Facility Management waarbinnen functies op operationeel, tactisch en strategisch niveau zijn te onderscheiden. De opleiding richt zich daarbinnen specifiek op aankomende professionals zoals managers, leidinggevendenden, staffunctionarissen en adviseurs die in het hoger gekwalificeerd segment van het Facility Management werkveld werkzaam willen zijn.
- Een afgestudeerde start over het algemeen op het operationeel/tactisch niveau. Uit de uitwerking van de competenties in taken en taakonderdelen (*Studiegids hoofdfase 2009-2010, bijlage 1*) blijkt wat de betekenis is van de competenties op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Zo zijn bijvoorbeeld de taken en taakonderdelen bij competentie 5 en competentie 7 illustratief voor het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar (*LOOFD, 2005, p.27 en 31*).
- In een onderzoek naar de belangrijkste trends en ontwikkelingen op de Nederlandse FM-markt, zijn facility professionals gevraagd welke competenties zij het belangrijkste vinden voor een afgestudeerd FM-student. Daarbij scoren de competenties 4 en 6 relatief laag (*Gijsbers en van der Kluit, 2008*). De opleiding sluit hierop aan, doordat studenten competentie 4 aan het eind van hun studie op niveau 2 beheersen en de overige competenties op niveau 3. De onderzoekers veronderstellen dat competentie 6 door de FM-professionals wordt ondergebracht onder competentie 5 en deze competentie scoort het hoogst. Dit is bij uitstek de bedrijfskundige competentie. Dit bevestigt de keuze voor de bedrijfskundige basis die ADFM aanbiedt in de propedeuse.
- ADFM profileert zich volgens het ZER op de drie volgende manieren ten opzichte van de andere opleidingen in Nederland:
 - De opleiding kiest ervoor om studenten in de volledige breedte van het vakgebied FM op te leiden. Dit komt tot uiting in de beroepstaken die de pijlers vormen waarop het programma is gebouwd. Deze beroepstaken omvatten de volle breedte van het vak: het integraal managen van services, huisvesting en middelen;

- De opleiding is gepositioneerd binnen het Instituut Bedrijfskunde van de FEM, waardoor het brede FM programma is gebaseerd op een brede bedrijfskundige basis;
- De opleiding vormt een domein met de opleiding Logistiek en Economie. De verwantschap met Logistiek komt tot uiting in een van de drie beroepstaken: het managen van facilitaire goederen- en dienstenstromen. Dit betekent ondermeer dat studenten geleerd wordt om vanuit logistieke concepten naar facilitaire vraagstukken te kijken.

Overwegingen

Het panel is van mening dat de eindkwalificaties tot stand gekomen zijn in nauw overleg met het werkveld (de BVC heeft een zeer belangrijke rol gespeeld) en dat zij het niveau van een beroepsbeoefenaar op HBO-niveau weerspiegelen. Het panel baseert dit oordeel op het feit dat de eindkwalificaties gebaseerd zijn op de beroepscompetenties van het LOOFD. De eindkwalificaties getuigen van het niveau dat nodig is om als beginnend beroepsbeoefenaar op hbo-niveau te functioneren. De opleiding bewaakt het niveau door middel van de BVC en de actieve betrokkenheid bij het LOOFD.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 1.2 (oriëntatie hbo bachelor) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **goed**.

Samenvattend oordeel Doelstellingen opleiding

Alle facetten zijn tenminste met een voldoende beoordeeld en daarmee is het onderwerp 'Doelstelling opleiding' **voldoende**.

2.2 Programma

Eisen hbo (facet 2.1)

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

Bevindingen

- Zoals blijkt uit de *Studiegids hoofdfase 2009-2010* heeft de opleiding per onderwijseenheid (OWE) een literatuurlijst vastgesteld. Daarnaast wordt er volgens het ZER bij elke onderwijseenheid gebruik gemaakt van actuele artikelen die door de studenten te raadplegen zijn via Scholar. Deze artikelen worden één keer per jaar up-to-date gehouden door de docenten. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van toonaangevende vakbladen, waarop de opleiding abonnementen heeft. Hiervan zijn meerdere exemplaren binnen de opleiding aanwezig. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel de literatuur gezien. De literatuur past naar de mening van het panel goed bij de aangeboden leerstof, is actueel en van het niveau dat van een dergelijke opleiding verwacht mag worden.
- De opleiding maakt vooral gebruik van Nederlandstalige literatuur. In de meeste OWE's is Engelstalige literatuur voorgeschreven dan wel aangeraden. Dit is meestal in de vorm van artikelen.
- De literatuurlijst wordt door de OWE-coördinator bijgewerkt op basis van evaluatieresultaten en recente publicaties. De opleiding heeft overleg met een informatiespecialist van het studiecentrum die de opleiding op nieuwe publicaties en databanken attendeert. In overleg wordt besloten of deze aangeschaft worden. Ook op basis van adviezen van de docenten worden nieuwe publicaties aangeschaft.
- De studenten komen op de volgende manieren in aanraking met de beroepspraktijk
 - een OWE beroepsoriëntatie in de propedeuse;
 - door actuele casuïstiek te behandelen;
 - casuïstiek die direct ontleend is aan de praktijk;
 - beroepsproducten voor 'echte' opdrachtgever te laten maken;
 - praktijk binnen te halen door gastcolleges;
 - stage en afstudeerproject in de beroepspraktijk uit te voeren.

Door middel van deze elementen worden de studenten in staat gesteld om hun beroepsvaardigheden te ontwikkelen.

- Tijdens het locatiebezoek heeft het panel uitgebreid gesproken over de wijze waarop de docenten hun kennis en ervaring actueel houden. Daarbij werden veel voorbeelden genoemd, zoals het lopen van een docentstage, het bezoeken van relevante congressen en andere bijeenkomsten, het lidmaatschap van diverse beroepsorganisaties (vooral nationaal) en het delen van de kennis in een zogenaamde kenniskring van docenten.
- In het kennisteam FM worden actuele ontwikkelingen besproken en worden excursies georganiseerd naar het werkveld. Meerdere docenten van de opleiding maken deel uit van andere kennisteams van de FEM. Ook hier worden relevante ontwikkelingen besproken die voor de opleiding van belang kunnen zijn. De actualiteit van het curriculum komt onder andere naar voren in de aandacht in de opleiding voor regie-organisatie, sustainability, PPP en klantbeleving.
- Op de vergaderingen van de beroepenveldcommissie (BVC) zijn actuele ontwikkelingen in het werkveld een vast agendapunt. Tijdens het locatiebezoek heeft de commissie de notulen van deze commissie ingezien.
- In het LOOFD worden actuele ontwikkelingen in het beroep besproken. Vanuit de opleiding is de curriculumvoorzitter aanwezig bij de bijeenkomsten van het LOOFD.

- Het aanleren van onderzoeksvaardigheden start in de propedeuse. Bij alle OWE's komen deze vaardigheden aan de orde. In de hoofdfase wordt bij de OWE's CSV, CHV, DFL-SLA, DFL-LZ, FSV-VI en FSV-SB expliciet aandacht besteed aan onderzoeksvaardigheden. Tijdens het locatiebezoek bevestigden de studenten dat er gedurende de hele opleiding aandacht wordt besteed aan onderzoek, dat zij in aparte modules onderzoeksvaardigheden leren en dat daarbij gebruik gemaakt wordt van speciaal op onderzoek gerichte literatuur.
- In de stage en bij het afstuderen moeten de studenten onderzoek doen.
- Een projectgroep onder leiding van lectoren heeft advies gegeven over hoe 'onderzoek doen' binnen opleidingen van de FEM geborgd kan worden. Een projectgroep met daarin het lectoraat Human Communication Development (HCD) en een docent van ADFM ondersteunt de verdere ontwikkeling en uitvoering van de onderzoeksleerlijn.
- Elke opleiding binnen Instituut Bedrijfskunde (IBK) heeft een curriculumcommissie (ccc) die de samenhang, de didactische opbouw, de beroepsgerichtheid en de actualiteit in het curriculum bevordert en bewaakt. De ccc houdt ontwikkelingen in het werkveld en in het onderwijsveld bij en doet voorstellen voor vernieuwing en verbetering van het onderwijs aan de instituutsdirectie.
- ADFM en de drie andere opleidingen van Instituut Bedrijfskunde gaan in 2010 een duurzaamheidsproject starten. Hiermee sluit de opleiding aan bij de ontwikkeling in het vakgebied (Gijsbers en van der Kluit, 2008). Duurzaamheid is in de bedrijfsvoering van organisaties een centraal thema. Het project beoogt duurzaamheid te integreren in het curriculum, het beleid en de bedrijfsvoering van de opleiding. De opleiding wil zich hiermee verder profileren en dit tot uiting brengen in een duurzaamheidskeurmerk van DHO (*Projectvoorstel duurzaamheid IBK, 2010*).
- Het studenttevredenheidsonderzoek 2009 laat de volgende resultaten zien:
 - 85% van de studenten geeft aan dat de opleiding voldoende praktijkgericht is;
 - 72% van de studenten geeft aan dat er voldoende contact met de beroepspraktijk is;
 - 91% van de studenten geeft aan dat de opleiding voldoende aansluit bij actuele ontwikkelingen;
 - 87% van de studenten geeft aan dat de studiematerialen van voldoende inhoudelijke kwaliteit zijn;
 - 85% van de studenten geeft aan dat de opleiding voldoende voorbereidt op de beroepspraktijk.
- De opleiding evalueert de onderwijseenheden. De norm hierbij is een score van minimaal 3 op een 5-puntschaal (Jaaroverzicht digitale evaluaties ADFM 2008-2009).
 - De beroepsgerichtheid wordt gemiddeld gewaardeerd met een 3,5.
 - De relevantie van de beroepsproducten wordt gemiddeld gewaardeerd met een 3,5.
 - De relevantie van de studiematerialen wordt gemiddeld gewaardeerd met een 3,4.
 - Gebruik van literatuur wordt gemiddeld gewaardeerd met een 3,2.
 De opleiding voldoet aan haar streefnorm van 3,0.

Deeltijd

- Deeltijdstudenten maken hun beroepsproducten voor de organisatie waarin zij werkzaam zijn of voor de organisatie van een collega-student. Deeltijdstudenten doen

praktijkvaardigheden op in hun werk. Zij tonen dit aan door middel van specifieke opdrachten (*Studiegids deeltijd 2009-2010*). In het geval de werkomgeving van de student geen mogelijkheden biedt deze ervaring op te doen, dan wordt gezocht naar alternatieven als het uitvoeren van opdrachten in een andere organisatie of in een andere afdeling van de organisatie.

Duaal

- Duale studenten werken 24 uur per week in een FM-relevante baan, die door de opleiding is goedgekeurd met behulp van een werkplekscan. Zij maken hun beroepsproducten voor de organisatie waarin zij werkzaam zijn of voor de organisatie van een collega-student. Duale studenten doen praktijkvaardigheden op in hun werk.
- In 2009 is de *Werkveldcommissie Duaal* geïnstalleerd. Deze commissie beoogt de contacten tussen school en werkveld te verdiepen en te intensiveren om zo trends snel te kunnen opnemen in duale curricula.

Overwegingen

Het panel is van mening dat het programma voldoet aan de eisen die aan een hbo-opleiding kunnen worden gesteld. Daarbij zijn de volgende overwegingen van belang. De literatuur die de opleiding gebruikt is volgens het panel van voldoende niveau voor een hbo-opleiding en is ook voldoende actueel. De opleiding heeft een systeem dat ervoor zorgt dat zowel de literatuur als de inhoud van de opleiding regelmatig wordt geactualiseerd en dat er voortdurend actuele artikelen in de opleiding worden ingebracht. Dit vindt het panel positief. De nauwe betrokkenheid van de BVC (die regelmatig bij elkaar komt) zorgt ervoor dat de opleiding voortdurend op de hoogte blijft van actuele ontwikkelingen. Tijdens het locatiebezoek werd dit zowel door het management als door de BVC-leden bevestigd. Doordat er in de opleiding veel gewerkt wordt met aan de beroepspraktijk ontleende cases, is er een voortdurende wisselwerking met de beroepspraktijk. Voltijdstudenten lopen tijdens de opleiding stage, waardoor ze in aanraking komen met de echte beroepspraktijk. Duale studenten zijn werkzaam in een relevante werkomgeving en deeltijdstudenten moeten vanaf het derde jaar ook werkzaam zijn in een relevante werkomgeving. Dit zorgt ervoor dat de studenten hun opdrachten voor de opleiding en hun eigen werkgever (en dus in een echte beroepscontext) kunnen uitvoeren. Het panel is positief over de kenniskring van docenten waarin kennis en ervaringen die door de verschillende docenten zijn opgedaan worden gedeeld. Het panel is van mening dat de opleiding nogal reactief is m.b.t. internationalisering en het gebruik van Engelstalige literatuur. Er is veel Engelstalige literatuur in het vakgebied beschikbaar en het panel pleit er dan ook voor dat de opleiding hier in de toekomst meer gebruik van maakt. Uit evaluaties blijkt dat studenten positief oordelen over het niveau van de opleiding.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 2.1 (Eisen hbo) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **goed**.

Relatie doelstellingen en inhoud programma (facet 2.2)

- *Het programma is een adequate concretisering van de eindkwalificaties, qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen.*
- *De eindkwalificaties van de doelstellingen zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma.*
- *De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheden om de geformuleerde eindkwalificaties te bereiken.*

Bevindingen

- In bijlage 1 van het ZER is een tabel opgenomen waarin wordt aangegeven in welke OWE, op welk niveau en aan welke competenties wordt gewerkt. Studenten maken in het kader van de OWE's beroepsproducten. Dit zijn producten die in de beroepspraktijk van FM'ers kunnen worden gevraagd. Om deze beroepsproducten te kunnen maken, leren studenten in de OWE's steeds de benodigde competenties of delen daarvan waarbij de kenniscomponent een belangrijk onderdeel is. De opleiding heeft een concentrische opbouw waarbij de eindkwalificaties in meerdere beroepstaken terugkomen. Deze opbouw zorgt ervoor dat de student de eindkwalificaties op een steeds hoger niveau gaat beheersen
- ADFM heeft de landelijk geformuleerde en vastgestelde competenties verder uitgewerkt in drie beroepstaken¹. De beroepstaken zijn zo gekozen dat alle eindkwalificaties voldoende aan bod komen om de student op te leiden tot een FM'er, die voorbereid is op het uitvoeren van taken in de volle breedte van het vakgebied.
- ADFM heeft de eindkwalificaties vertaald in een onderwijsprogramma (blauwdruk) waarin thema's binnen de drie beroepstaken zijn geformuleerd. De ccc heeft de inhoud van de OWE's vastgelegd in ontwikkelopdrachten die door ontwikkelteams naar de doelen per OWE zijn vertaald. De doorvertaling naar doelen per module is door de vakdocent die deel uitmaakt van het ontwikkelteam gedaan.
- Per onderwijseenheid is in de *studiegids hoofdfase 2009-2010* aangegeven aan welke competenties er wordt gewerkt en op welk niveau de desbetreffende competentie beheerst dient te zijn. De eindkwalificaties zijn per OWE vertaald in concrete doelstellingen die eveneens zijn opgenomen in de studiegids.
- In de afstudeeropdracht moet de student laten zien dat de eindkwalificaties (op één na) op niveau 3 beheerst worden. Er zijn in de afstudeeropdracht twee eindkwalificaties waar de student niet altijd aan werkt. Volgens de antwoorden op de vragen van het panel zijn dit FM competenties 1 en 4: *1) Initiëren en creëren van facilitaire producten en diensten, zelfstandig en ondernemend, ten behoeve van een organisatie en 4) Toepassen van Human Resource Management in het licht van de strategie van de organisatie*. De student rondt eindkwalificatie 4 (toepassen van human resource management in het licht van de strategie van de organisatie) maximaal af op niveau 2 (*Studiehandleiding Afstudeerproject*). Deze twee competenties worden middels beroepsproducten en een portfolio gedekt in de onderwijseenheden FHV en FML. Deze producten lagen ter inzage klaar tijdens de visitatie.

¹ *Beroepstaken zijn betekenisvolle, hele taken zoals deze in al hun complexiteit in de werkelijkheid door de beroepsbeoefenaar (expert) worden uitgevoerd.*

Deeltijd

- Voor de deeltijdopleiding zijn richtlijnen voor het behalen van praktijkvaardigheden in de propedeuse en in de hoofdfase opgesteld (bijlage 10 van de aanvullende informatie)

Duaal

- In elke onderwijsperiode van de duale Gilde-HBO opleiding moet een student een Action Learning (AL) opdracht uitvoeren. De eindtermen/competenties die met het maken van deze AL's moeten worden beoefend komen overeen met de eindtermen/competenties die in de voltijd opleidingen aan de projecten worden verbonden. In deze AL-opdrachten is de eigen beroepspraktijk een onderdeel van het studiemateriaal en moet voor de praktijk en opleiding een of meer beroepsproducten worden opgeleverd. Uit het gesprek met de docenten tijdens het locatiebezoek komt naar voren dat het werken met AL-opdrachten bij ADFM nog in de kinderschoenen staat. De bedrijfscoach van de duale student gaf aan nog geen AL-opdrachten te hebben geformuleerd. Aangezien de AL-opdrachten volgens de aanvraag een essentieel onderdeel vormen van de duale variant, vindt het panel dit een belangrijke tekortkoming. Goed uitgewerkte AL-opdrachten zijn hiervoor voorwaardelijk.
- Uit de alumni-enquête blijkt dat de afgestudeerden vinden dat door leren en werken te combineren de arbeidskansen zijn vergroot (95% is het hiermee eens/zeer eens).

Overwegingen

Het panel is van mening dat de relatie tussen de eindkwalificaties en de OWE's helder staat aangegeven in de studiegidsen voor de hoofdfase van de voltijd en de deeltijdvariant. In deze studiegidsen staat bij elke OWE aangegeven aan welke eindkwalificaties de module een bijdrage levert en op welk niveau de desbetreffende eindkwalificaties aan de orde komen. Voor elke OWE zijn leerdoelen geformuleerd. Het panel heeft vastgesteld dat deze leerdoelen een duidelijke relatie vertonen met de eindkwalificaties. Een dergelijke relatie wordt in de studiegids hoofdfase duaal niet expliciet aangegeven. Voor de duale opleiding zijn de beroepstaken leidend. Ondersteunende modules worden samen met de voltijdstudenten gevolgd en aangezien voor deze modules de relatie met de eindkwalificaties wel is aangegeven, is dat bij de duale opleiding ook het geval. Het panel dringt er echter op aan dat dit ook in de studiehandleiding van de duale studenten expliciet wordt gemaakt. Het panel is van mening dat de programma's van de drie varianten van de opleiding de eindkwalificaties goed "afdekken". De wijze waarop de duale studenten in staat worden gesteld om hun beroepstaken te ontwikkelen is echter nog niet geheel duidelijk

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 2.2 (Relatie tussen doelstellingen en programma) voor de deeltijd en voltijd variant van de opleiding als **goed** en voor de duale variant als **voldoende**. Dit oordeel is gebaseerd op de volgende overwegingen. De eindkwalificaties en het programma van de duale variant zijn niet expliciet is aangegeven in de studiegids van de duale studenten en de AL-opdrachten zijn nog onvoldoende uitgewerkt.

Samenhang in opleidingsprogramma (facet 2.3)

Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

Bevindingen

- De student werkt door de hele opleiding heen aan beroepsproducten die ontleend zijn aan de beroepspraktijk. In de OWE wordt steeds datgene aangeboden wat de student nodig heeft om het beroepsproduct te maken en om goed te kunnen functioneren in de beroepspraktijk.
- In elk cluster werkt de student aan meerdere eindkwalificaties. De eindkwalificaties zijn verdeeld in drie niveaus. Hoe verder de student in de opleiding komt, hoe hoger het niveau van de eindkwalificatie.
- De propedeuse biedt de student een brede oriënterende basis op het vakgebied. Het A-cluster biedt de bedrijfseconomische basis, het B-cluster de bedrijfskundige basis. FM maakt onderdeel uit van de beide clusters en staat vanaf het C-cluster centraal.
- Er zijn drie beroepstaken. Voor elke beroepstaak is een beroepstaakcoördinator aangesteld; voor elke onderwijseenheid een OWE-coördinator. Voor de samenhang tussen de OWE's binnen de beroepstaken ligt de verantwoordelijkheid bij deze beroepstaakcoördinator. De beroepstaakcoördinatoren organiseren het overleg tussen de OWE-coördinatoren voor afstemming tussen de onderwijseenheden. De beroepstaakcoördinatoren zitten in de ccc. In de ccc wordt de samenhang tussen de beroepstaken en binnen de gehele opleiding bewaakt.
- Zoals blijkt uit de bevindingen bij facet 2.1 komen de studenten op diverse manieren in aanraking met de beroepspraktijk: via de OWE beroepsoriëntatie in de propedeuse, de actuele casuïstiek die in het hele curriculum behandeld wordt en die direct ontleend is aan de praktijk, door beroepsproducten voor 'echte' opdrachtgevers te maken en via gastcolleges. Dit alles zorgt voor een duidelijke samenhang tussen theorie en praktijk.
- Uit het STO 2009 blijkt dat 88% van de studenten tevreden is over de samenhang in het onderwijsprogramma.
- Uit de OWE-evaluaties blijkt dat de gemiddelde samenhang binnen de OWE's per cluster varieert van een 3,3 tot een 3,6.
- Uit de HBO-monitor 2009 blijkt dat de afgestudeerden de samenhang in de totale opleiding beoordelen met een 6,1 Dit cijfer heeft betrekking op het oude curriculum.
- Uit *alumni-onderzoek 2009* blijkt dat 91% van de alumni tevreden is over de samenhang.
- Tijdens het locatiebezoek gaven de studenten aan dat er sprake is van een samenhangend programma.

Duaal

- De duale Gilde-HBO opleidingen willen door de combinatie van werken en leren, vanaf de start, een maximale interactie van de beroepspraktijk in de opleiding bewerkstelligen. Een en ander is uitgewerkt in bijlage 21 (*duale didactiek*) en bijlage 22 (*Evaluatie en advies: studielastverdeling & action learning opdrachten*) van de aanvullende informatie. De studenten werken daarvoor, voor tenminste 24 uur per week, in een relevante baan die voldoet aan de door de opleiding gestelde eisen. Naast het aanbod van ondersteunende (theoretische) modules in het onderwijs, worden daar waar mogelijk de

opdrachten, cases, projecten omgezet in praktijkopdrachten. Verder hebben de duale opleidingen (Bedrijfskundige Informatica, Commerciële Economie, Small Business & Retailmanagement) zich ten doel gesteld door middel van grotere praktijkopdrachten, de Action Learning opdrachten, de integratie, de synergie en transfer tussen theorie en praktijk te sturen.

- In het gesprek met de studenten tijdens het locatiebezoek merkte de duale student op dat er nog niet altijd sprake is van een goede afstemming van de ondersteunende modules op de opdracht waar hij bij zijn opdrachtgever aan werkt. Deze student beschouwde dit overigens niet als een probleem.

Overwegingen

Het panel is van mening dat de samenhang in de programma's van de voltijd- en deeltijdvarianten van de opleiding goed is, maar dat deze in de duale variant iets minder expliciet aanwezig is. Deze oordelen zijn gebaseerd op de volgende overwegingen. Het werken aan AL-opdrachten als rode draad in het programma van de duale studenten zorgt ervoor dat zij de theorie voortdurend kunnen toepassen in de praktijk. Op instituutsniveau/FEM is dit uitgewerkt en geëvalueerd, maar voor ADFM moet dit verder worden geoperationaliseerd. Uit de aanduiding van de competentieniveaus bij de OWE's valt af te leiden dat er een duidelijke opbouw in het curriculum zit. Het panel stelt vast dat het curriculum zodanig is opgebouwd dat de studenten aan steeds complexere opdrachten werken en dat zij (door de begeleiding af te bouwen) steeds beter in staat zijn zelfstandig te functioneren. Dit is onder andere te zien aan de wijze waarop de studieloopbaanbegeleiding is vormgegeven. De opleiding heeft een goed systeem voor de bewaking van de samenhang in het programma. Er vindt veel overleg plaats tussen de verschillende docenten die de OWE's verzorgen. Ook heeft de opleiding diverse coördinatoren aangesteld die de samenhang in het programma bewaken. Dit leidt ertoe dat de verschillende programmaonderdelen voortdurend zo goed mogelijk op elkaar worden afgestemd en dat de samenhang wordt bewaakt.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 2.3 (Samenhang programma) voor de voltijd- en deeltijdvarianten van de opleiding als **goed** en voor de duale variant als **voldoende**. Het panel is van mening dat de inhoud van de ondersteunende modules in het algemeen goed is afgestemd op de beroepsproducten waar de student op een bepaald moment aan werkt. Voor de duale opleiding is dit echter een aandachtspunt. Het panel dringt erop aan er bij de opdrachten voor de duale studenten goed op te letten dat het niveau en de inhoud daarvan zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de inhoud en het niveau van ondersteunende modules.

Studielast (facet 2.4)

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

Bevindingen

- De opleiding streeft naar een evenwichtige verdeling tussen contacttijd en zelfstudie. De norm is 20 contacturen gemiddeld. In de propedeuse is de contacttijd ongeveer 24 uur per week en in de hoofdfase gemiddeld 20 uur per week.
- Binnen de opleiding vindt afstemming plaats tussen de OWE's met betrekking tot het inleveren van beroepsproducten. In de planning van de tentamens houdt de opleiding rekening met de zwaarte van de tentamens door een goede spreiding van de tentamens over de beschikbare dagen.
- Er is door de opbouw van het curriculum sprake van volgtijdelijkheid van de OWE's. In bijzondere gevallen, zoals bij zij-instroom of bij het behaald hebben van elders verworven competenties, kunnen op deze volgtijdelijkheid uitzonderingen worden gemaakt door de senior studieloopbaanbegeleider.
- Elke onderwijseenheid wordt twee keer per jaar aangeboden. Op deze wijze wordt flexibiliteit in het plannen van de studieroute voor studenten mogelijk gemaakt. Ook toetsen worden minimaal twee maal per jaar aangeboden (*OER 2009-2010, artikel 5.2*).
- Voor studenten met een studieachterstand is het mogelijk om de desbetreffende OWE in een andere groep te volgen.
- Op vier momenten in de opleiding is sprake van specifieke doorstroomnormen:
 - het Bindend Studieadvies aan het eind van het eerste studiejaar. Als de student aan het eind van het eerste studiejaar minder dan 37,5 EC heeft behaald, krijgt de student een Negatief Bindend Studieadvies (NBSA). Ook als de student zijn propedeuse aan het einde van het tweede studiejaar niet heeft behaald, krijgt de student een NBSA;
 - Om toegelaten te worden tot de stage moet de student de propedeuse hebben behaald en in de hoofdfase aan een aantal voorwaarden hebben voldaan. In de studiegids staat deze stagedrempel beschreven (*Studiegids hoofdfase 2009-2010, p. 52*);
 - Om te starten met de minor moet de student het C-, D-, en E-cluster en een deel van het F-cluster hebben afgerond. In overleg met de slb'er kan hiervan worden afgeweken;
 - Studenten worden niet onvoorwaardelijk toegelaten tot de aanvang van het afstudeerproject: in de voltijd moeten het C- en D-cluster en de stage in het E-cluster volledig zijn afgerond. Daarnaast moeten de beroepsproducten uit het F- en G-cluster zijn afgerond en mogen maximaal 2 tentamens uit het F- en G-cluster niet gehaald zijn. Tot slot moet er een positief advies van de slb'er zijn door middel van een ondertekend doorstroomformulier.
- Door middel van overzichten van studieresultaten en evaluaties monitort de slb'er de studievoortgang van de student en signaleert de opleiding eventuele knelpunten.
- De slb'ers volgen de studievoortgang van de studenten via HAN-SIS. Hierin zien zij welke studenten vertraging oplopen. Studenten met grote achterstand (de zogenaamde 'slepers') krijgen de mogelijkheid om een aangepast programma te volgen, waarmee zij hun achterstand kunnen wegwerken. Uit het gesprek met de docenten blijkt dat het grootste aantal slepers inmiddels is weggewerkt.
- De financiële vakken vormen voor veel studenten een probleem, maar vanwege het toenemend belang ervan in de FM-beroepspraktijk doet de opleiding op dat terrein geen

concessies. Bedrijfseconomie is geïntegreerd in verschillende OWE's zodat studenten de toepassing van bedrijfseconomie ervaren en de theorie op meerdere momenten krijgen aangeboden.

- Uit het Studenttevredenheidsonderzoek (STO 2009) blijkt dat 89% van de studenten vindt dat de studie te doen is in de tijd die er voor staat en dat 67% van de studenten tevreden is over de spreiding van de studielast over het jaar. Uit het STO blijkt ook dat 72% van de voltijdstudenten tussen de 25 en de 39 uur aan hun studie besteedt.
- Uit de OWE-evaluaties blijkt dat de tevredenheid met de studiebelasting 3,2 scoort.
- In de HBO-monitor scoort "Studeerbaarheid programma" 7,3.

Deeltijd

- In de deeltijdopleiding worden volgens het ZER per cluster minder EC aan onderwijs aangeboden dan in de voltijd. Studenten krijgen EC voor de praktijkvaardigheden die zij in hun werkomgeving ontwikkelen. In de propedeuse wordt het deeltijdprogramma aangeboden op dinsdag- en donderdagavond en op zaterdagmorgen. In de hoofdfase voornamelijk op dinsdag- en donderdagavond. Hierdoor kunnen studenten die geen onderwijsfaciliteiten van hun werkgever ontvangen, de opleiding volgen.

Duaal

- Het onderwijsprogramma voor de duale student wordt aangeboden op de donderdag en de vrijdag. Op die dagen nemen studenten deel aan het onderwijs van de voltijd opleiding. De studenten sluiten dan aan bij voltijd groepen. Op deze dagen hebben de studenten ook individuele begeleidingsgesprekken met docenten. De beoordeling van de praktijkvaardigheid van de duale student moet elk semester voldoende zijn om de duale opleiding voort te mogen zetten.
- De duale opleidingen bieden de studenten volgens het ZER de gelegenheid om hoewel ze drie dagen werken toch een normale studiebelasting van 40 uur te behalen. De duale studenten volgen grotendeels (sommige modules zijn zelfstudie) hetzelfde contactonderwijs op de hogeschool als de voltijdstudenten en daar waar opdrachten moeten worden uitgevoerd, doen de duale studenten dit in de eigen beroepspraktijk. Met betrekking tot de zelfstudie die nodig is om de toetsing op de hogeschool / opleiding te kunnen voldoen, hebben de duale opleidingen op voorhand aangenomen dat een student die in de beroepspraktijk functioneert minder tijd hoeft te besteden aan het bestuderen van de stof. Op deze wijze is de studielast van de duale opleidingen ingeschat op een gemiddelde van 40 uur per week.
- Het POP en de reflectieverslagen worden door studenten veelal op het bedrijf gemaakt, omdat dit tot de beoordelingssystematiek van het bedrijf behoort. Deze studiebelastinguren vallen daarom volledig binnen de 24 uur werken.

Overwegingen

Het panel is van mening dat er sprake is van een goede spreiding van de OWE's, en daarmee ook van de toetsmomenten, over het programma. Een en ander wordt bevestigd door de studenten van de drie varianten. Het panel vindt dat het tweejaarlijks aanbieden van het hele programma en van de toetsen de flexibiliteit van het programma voor individuele studenten bevordert. Het panel stelt voorts vast dat de voortgang van de studenten goed

wordt gemonitord, zodat er op tijd kan worden ingegrepen als een student vertraging dreigt op te lopen. Door het uitgebreide systeem van studiebegeleiding (SLB) worden de studenten goed in de gaten gehouden. Het panel is hier heel positief over. De opleiding is zich goed bewust van eventuele struikelvakken. Het panel is van mening dat het aantal “drempels” in de opleiding klein en acceptabel is.

De drie varianten van de opleiding duren allemaal 4 jaar en leveren de studenten 240 ECTS op. De duale studenten werken drie dagen per week bij een werkgever, maar voeren als onderdeel van hun werk ook opdrachten uit voor de opleiding. Werktijd is deels dus ook opleidingstijd. De opleiding kan dit verantwoorden doordat de studenten opdrachten krijgen die zij voor hun werkgever uitvoeren, maar die ook passen binnen het programma van de opleiding. De tripartiete overeenkomst tussen de student, de opleiding en de werkgever zorgt ervoor dat de opleiding bepaalde eisen kan stellen aan de werkgever van de student. Bij de deeltijdstudenten is dat niet het geval. Zij doen de opdracht in principe naast hun werk. De studielast van de ondersteunende modules is weliswaar over vier in plaats van over drie jaar gespreid, maar dit leidt nog steeds tot een studielast van 30 uur per week, waarvan slechts een deel kan worden uitgevoerd in werktijd. Dit leidt voor fulltime werkende studenten tot een structurele studie- en werklast van ongeveer 60 uur per week. Het panel is van mening dat dit nauwelijks studeerbaar is, maar heeft ook gehoord dat de studenten hier goed voor worden gewaarschuwd. De studenten zijn volwassen en kunnen zelf de afweging maken of zij dit te doen vinden. Een van de deeltijdstudenten gaf wel aan dat er in de loop van de tijd veel studiegenoten met de studie gestopt zijn vanwege de grote werkdruk. Overigens heeft het panel uit de rendementgegevens (*document 57 ter inzage tijdens het locatiebezoek*) niet vast kunnen stellen dat het rendement van de deeltijdopleiding veel lager is dan dat van de voltijd opleiding.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 2.4 (Studielast) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **goed**

Instroom (facet 2.5)

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten: vwo, havo, middenkaderopleiding of specialistenopleiding (WEB) of daarmee vergelijkbare kwalificaties, blijvend uit toelatingsonderzoek.

Bevindingen

- De opleiding heeft te maken met diverse groepen instromende studenten. Daarom biedt ze zowel een voltijd-, deeltijd als een duaal programma aan. De vierjarige reguliere voltijd opleiding richt zich op de havist en mbo'er zonder werkervaring die een volledige werkweek aan zijn opleiding wil besteden. De werkvormen die in de drie varianten van de opleiding worden gebruikt, zijn aangepast aan de desbetreffende doelgroep. Zo wordt in de deeltijd en de duale variant gebruik gemaakt van action learning en gebruikt de voltijd variant werkvormen die beter passen bij studenten zonder werkervaring. Zie ook facet 2.7 voor de wijze waarop de didactische visie is afgestemd op de drie varianten.

- Met sommige diploma's (Mbo-diploma met een certificaat van het doorstroomprogramma RxH dat tot stand gekomen is in samenwerking met het ROC A12, Graafschap College, ROC Rijn IJssel en ROC Nijmegen of een vwo-diploma) is het mogelijk de propedeuse in een half jaar af te ronden.
- De opleiding sluit aan bij de verschillende instroomgroepen door middel van het aanbieden van verkorte leerroutes voor onder andere vwo'ers en mbo'ers.
- Uit de HAN decanenkaart (*bijlage 1 van de aanvullende informatie*) blijkt dat havo- en vwo-leerlingen met een EM-profiel zonder aanvullende eisen kunnen instromen, dat leerlingen met een NT of NG-profiel economie of M&O in hun vakkenpakket moeten hebben, dat havo-leerlingen met een CM-profiel economie of M&O en wiskunde a of - b moeten hebben en dat vwo-leerlingen met een CM-profiel economie of M&O in hun vakkenpakket moeten hebben. Verder blijkt uit de antwoorden op de vragen die het panel voorafgaand aan de opleiding heeft gesteld dat alle mbo-leerlingen toelaatbaar zijn.
- Uit de bijlagen 2 t/m 8 van de aanvullende informatie die het panel voorafgaand aan het locatiebezoek van de opleiding heeft ontvangen blijkt dat er sprake is van een uitgebreide, goed gedocumenteerde EVC-procedure voor deeltijd- en duale studenten. De HAN is erkend EVC-aanbieder.
- De opleidingscoördinator of senior-slb'er heeft met zij-instromers een intakegesprek. Ook als een student van opleidingsvariant wisselt, vindt er een gesprek plaats. Indien de opleiding op basis van diploma's en/of intakegesprek hiaten signaleert, dan wordt individueel bekeken hoe deze weggewerkt kunnen worden.
- De HAN beschikt per faculteit over een coördinator aansluiting mbo/vo-hbo, die het instroommanagement voert. Studenten van 21 jaar of ouder die niet voldoen aan de toelatingseisen zijn verplicht om een toelatingsonderzoek te doorlopen.
- Studenten met een buitenlands diploma kunnen hun diploma laten 'waarderen' door de Studenten Inschrijf Administratie (SIA). Eventueel moet de student deelnemen aan de toelatingstoetsen voor economie, wiskunde en Nederlands. De student moet in het bezit zijn van het staatsexamen 'Nederlands als tweede taal' (NT2).
- Voor aankomende studenten die geïnteresseerd zijn in de opleiding, wordt het zogenaamde proefstuderen georganiseerd. Daarnaast organiseert de opleiding elk jaar negen open dagen, zowel op locatie Nijmegen als locatie Arnhem.
- Een team van voorlichters van de propedeuse bezoekt ROC's en vo-scholen om voorlichting te geven. Tevens staat jaarlijks een aantal data geprogrammeerd waarop leerlingen van de derde klas voortgezet onderwijs met het oog op hun profielkeuze een oriënterend programma binnen de diverse faculteiten van de HAN kunnen volgen.
- In de propedeuse wordt door middel van voorlichting en een slb-programma aandacht besteed aan de overgang van de vooropleiding naar de opleiding.
- Het is binnen ADFM mogelijk om op basis van EVC's vrijstellingen te krijgen voor onderwijseenheden of delen van onderwijseenheden (*Studiegids hoofdfase 2009-2010, paragraaf 5.5*). Op verzoek van de kandidaat kan een scholingsadvies worden gegeven. Dit scholingsadvies is afgestemd op het FM-programma in de deeltijd.
- Uit het *Studenttevreedenheidsonderzoek 2009* blijkt dat 83% van de studenten tevreden is over mate waarin de opleiding aansluit bij de vooropleiding.

- Voor buitenlandse studenten heeft de opleiding/ de HAN de “Code of conduct” getekend en voert deze ook uit.

Deeltijd

- Het deeltijdtraject richt zich op studenten die al werkervaring hebben en/of bij aanvang van de opleiding al werkzaam zijn op een voor de opleiding relevant terrein. Voor deeltijd studenten gelden dezelfde instroomvoorwaarden als voor de voltijd. Bij kandidaten die formeel niet toelaatbaar zijn, wordt de 21+-regeling toegepast: er wordt een intakegesprek gevoerd en een taaltoets (per februari 2010 ingevoerd) afgenomen. Voor studenten die niet werkzaam zijn in de beroepspraktijk of geen relevante werkervaring hebben, geldt dat aangestuurd wordt op een relevante werkervaring vanaf het derde studiejaar.
- Het deeltijdprogramma is qua didactiek en planning toegespitst op de kenmerken van studenten die naast hun beroepsuitoefening een hbo-opleiding volgen. Waar mogelijk, legt de opleiding een actieve verbinding met de werkomgeving van de student.
- Uit bijlage 8 van de aanvullende informatie die het panel voorafgaand aan het locatiebezoek heeft ontvangen blijkt dat deeltijdstudenten voor specifieke onderdelen van de propedeuse en de hoofdfase vrijstellingen kunnen krijgen.
- Bij deeltijdstudenten wordt een werkplekscan uitgevoerd (zie hierna bij duaal).

Duaal

- De duale route start alleen in september. Studenten die de duale route willen volgen, krijgen altijd eerst een intakegesprek met bureau duaal, waarin de motivatie getoetst wordt en een inschatting wordt gemaakt van het profiel van de student (*Evaluatierapport duale opleidingen FEM, 2009*).
- In de bijlagen 5 en 6 van de aanvullende informatie die het panel voorafgaand aan het locatiebezoek heeft gekregen, staat de aanmeldings- en intakeprocedure en de vrijstellingsprocedure voor duale studenten beschreven.
- Een aspirant Gilde-HBO student wordt naast de formele toelatingseisen, ook door middel van een informeel assessment gescreend op een aantal persoonlijkheidskenmerken, zoals motivatie en een gedisciplineerde studiehouding.
- Bij duale studenten (gilde-hbo) wordt een werkplekscan uitgevoerd. De kwaliteitscriteria die worden gesteld aan de werkplek van de duale studenten zijn vastgelegd in het document “*Toelichting bij de werkplekscan*”. Daarin staat onder andere dat er een bedrijfscoach moet zijn, dat het leerbedrijf regelmatig contact met de opleiding moet onderhouden, dat er afspraken tussen leerbedrijf en opleiding worden vastgelegd en dat het leerbedrijf de student in de gelegenheid moet stellen om de opleiding te volgen. Per leerjaar zijn de kenmerken van de taak- en functiegerichte omgeving vastgelegd.

Overwegingen

Het panel is van mening dat de formele instroomeisen goed aansluiten bij het karakter van de opleiding. Op diverse niveaus in de organisatie zijn regelingen getroffen om de aansluiting van de verschillende vooropleidingen op de opleiding te bevorderen. De inhoud en vorm van de opleidingsvarianten zijn op diverse manieren afgestemd op de instromende studenten. Zo

bieden de drie varianten de studenten verschillende manieren om de studie te volgen, al of niet in combinatie met werken. Verder zijn er diverse mogelijkheden om de opleiding te versnellen: snellere trajecten, maatwerkprogramma's en vrijstellingen behoren tot de mogelijkheden. Door middel van een EVC-procedure en/of een intakegesprek kan worden bepaald of studenten vrijstellingen krijgen. Op deze manier krijgen de studenten precies dat onderwijs aangeboden dat qua vorm en inhoud bij hen past en sluit het inhoudelijk zo goed mogelijk aan op hun reeds verworven competenties. Het panel vindt het positief dat de opleiding structurele contacten heeft met aanleverende scholen, zowel vo- als mbo. Dit zorgt ervoor dat de programma's van de verschillende opleidingen zo goed mogelijk op elkaar kunnen worden afgestemd. Bij deeltijd en duale studenten is door middel van een werkplekscan geborgd dat zij bij hun werkgever de door de opleiding vereiste opdrachten kunnen uitvoeren en dat zij daar ook de juiste begeleiding krijgen. Het panel vindt het positief dat bij duale studenten naast de formele instroomeisen ook gekeken wordt naar persoonlijkheidskenmerken. Het denkt dat dit de aansluiting van de opleiding op de achtergrond van de student positief beïnvloedt. Ten slotte heeft het panel vastgesteld dat de opleiding veel verschillende activiteiten heeft ontplooid om de aansluiting te bevorderen. Meeloopdagen, voorlichtingsdagen, oriëntatiedagen voor vo-leerlingen en voorlichting op ROC's zijn hier voorbeelden van. Als de studenten eenmaal binnen zijn, wordt in het kader van slb ook aandacht besteed aan de aansluiting.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 2.5 (Instroom) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **goed**.

Duur (facet 2.6)

De opleiding voldoet aan formele eisen met betrekking tot de omvang van het curriculum: hbo-bachelor: 240 studiepunten/european credit points.

Bevindingen en overwegingen

Het curriculum van de opleiding heeft een formele studieduur van 240 EC en voldoet daarmee aan de formele eisen met betrekking tot de omvang van het curriculum

Conclusie

Het panel stelt vast dat aan de criteria bij facet 2.5 (Instroom) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) is **voldaan**.

Afstemming tussen vormgeving en inhoud (facet 2.7)

Het didactisch concept is in lijn met de doelstellingen.

De werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept.

Bevindingen

- De opleiding hanteert (conform het HAN-beleid) competentiegericht onderwijs. Dit betekent dat de student de competenties zoveel mogelijk in een realistische

leeromgeving ontwikkelt. De HAN gebruikt hiervoor de term beroepstaken (zie ook facet 2.2). Deze beroepstaken zijn kerntaken die de beroepsbeoefenaar in de praktijk uitvoert en waarbij hij of zij meerdere competenties tegelijk inzet en vormen de basis voor de opleiding. De competenties die nodig zijn om de beroepstaken uit te voeren vormen het competentieprofiel van de opleiding. Volgens de *Studiegids hoofdfase 2009-2010* zijn de beroepstaken samen te vatten onder de kerntaak 'Integraal managen van faciliteiten. De beroepstaken van de opleiding zijn:

1. managen van services
 2. managen van huisvesting
 3. managen van facilitaire goederen- en dienstenstromen.
- Volgens het *toetsbeleidsplan* hanteert het instituut bij de uitvoering van het onderwijs de volgende uitgangspunten:
 - Onderwijseenheden zijn georganiseerd rondom beroepstaken.
 - Aan de hand van beroepstaken kan de student aantonen over de competenties te beschikken die nodig zijn voor de beroepstaken.
 - De beroepsproducten zijn een weerslag van de beroepspraktijk.
 - De eindkwalificaties van de opleidingen zijn een weerspiegeling van de BBA competenties.
 - De drie beroepstaken komen ieder jaar terug in het curriculum in de vorm van OWE's oplopend in niveau. Elke OWE is gekoppeld aan een beroepstaak en in een OWE staat een actueel thema centraal. Hierdoor maken de studenten zich de eindkwalificaties eigen.
 - Het curriculum is interdisciplinair en onderwijseenheden zijn afgeleid van de beroepspraktijk en niet van afzonderlijke disciplines.
 - De borging van de kwaliteit van de werkvormen vindt plaats in de curriculumcommissie. Mede op basis van diverse evaluaties, zoals evaluatiegesprekken, periodieke digitale evaluaties worden eventueel acties ondernomen. In de periodieke digitale evaluatie is een specifieke vraag opgenomen over de werkvormen. Ook OWE coördinatoren brengen op basis van deze evaluaties verbeteringen in de didactiek aan. Uit het gesprek met de studenten blijkt dat zij tevreden zijn in het algemeen over de gehanteerde werkvormen.
 - Professioneel handelen krijgt specifieke aandacht tijdens de studieloopbaanbegeleiding, stages, assessment, trainingen, etc. (*Studiegids hoofdfase 2009-2010, paragraaf 2.3 ; Studiehandleiding SLB, 2010*). Door het gebruik van verschillende activerende werkvormen, studieloopbaanbegeleiding en een curriculum dat een toenemende zelfsturing vraagt van de student (de onderscheiden niveaus) wil de opleiding de persoonlijke ontwikkeling van studenten stimuleren.
 - Uit het *Studenttevredenheidsonderzoek 2009* blijkt dat 89% van de studenten tevreden is over de mate waarin zij tijdens de opleiding worden gestimuleerd tot zelfstandig leren en dat 83% van de studenten tevreden is over de mate waarin de opleiding afwisseling biedt in werkvormen.
 - Op basis van de uitkomsten van de OWE-evaluaties scoren studenten een 3,1 als het gaat om de mate waarin de werkvormen activeren tot actieve studiehouding.

Deeltijd

- Deeltijd gaat uit van studenten die een koppeling kunnen maken met hun dagelijkse praktijk en dit delen in de klas. Studenten werken in kleine groepen aan beroepsproducten ten behoeve van de eigen organisatie of de organisatie van een collega student. Er is volgens het ZER minder contacttijd nodig omdat deeltijdstudenten makkelijker de transfer van theorie naar praktijk kunnen maken dan voltijdstudenten. In de contacturen ligt de nadruk op de theoretische ondersteuning. In de praktijkopdrachten passen de deeltijdstudenten de theorie toe op praktijksituaties waarbij zij diverse kennis en vaardigheden integreren.

Duaal

- Bij de duale route wordt gewerkt met een zogenaamd duaal didactisch concept waarbij de student door 'action learning opdrachten' beroepsproducten oplevert. In deze beroepsproducten verwerkt de student informatie uit de eigen werksituatie (*Didactisch concept duaal onderwijs, 2009*).
- Duale opleidingen zijn volgend aan de keuzes met betrekking tot vormgeving en inhoud van de voltijd opleiding (dit betekent daar waar voltijd kiest voor invulling door praktijkleren, doet duaal dit ook, alleen kent dit een andere vorm).
- Daar waar in de modules van de opleiding gebruik gemaakt wordt van opdrachten, worden deze voor duale Gilde studenten in overleg met de docent aangepast.
- De praktijkgerichte onderdelen van de hoofdfase van de voltijdstudie (projecten, stages, excursies) zijn vervangen door:
 - Activiteiten op de werkplek (POP)
 - Trainingen ten behoeve van het leren op de werkplek
 - Action Learning opdrachten
 - Assessment Center (1e leerjaar en 4e leerjaar)
- Persoonlijke ontwikkeling (communicatieve managementvaardigheden) vindt plaats aan de hand van trainingen specifiek voor duaal studenten en de begeleidingssystematiek van de duale route voorziet in het persoonlijke leerproces op de werkplek (onderdelen: portfolio, POP, functioneringsgesprekken).
- Uit de resultaten van het Studenttevredenheidsonderzoek (HAN-STO 2006, 2008, 2009) blijkt dat de meerderheid van de studenten vindt dat tijdens de opleiding zelfstandig leren wordt gestimuleerd. respectievelijk 86%, 80% en 83% was het hiermee eens.

Overwegingen

Het panel is van mening dat er sprake is van heldere didactische uitgangspunten voor de opleiding en ziet deze uitgangspunten ook terug in de wijze waarop de opleiding is vormgegeven. De organisatie van de opleiding rondom beroepstaken past naar het idee van het panel goed bij een competentiegerichte opleiding. Een belangrijk element van de didactische visie is de opvatting dat de studenten in staat moeten zijn om zelfstandig te werken. Het panel stelt echter vast dat de studenten (behalve in de duale variant van de opleiding) veel in groepen doen. Ook het afstuderen wordt regelmatig door duo's gedaan. Hoewel het panel vindt dat samenwerking in het vakgebied FM belangrijk is, is het van mening dat de zelfstandigheid van de studenten een belangrijk aandachtspunt is. De

didactische werkvormen in de duale opleiding zijn afgestemd op het feit dat daar een groot deel van het leren in de werkomgeving plaatsvindt.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 2.7 (Afstemming tussen vormgeving en inhoud) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **voldoende**. Het panel is van mening dat de didactische werkvormen van de duale opleiding goed passen bij het duale karakter, maar stelt tegelijk vast dat het concept “action learning” nog wel in de kinderschoenen staat en nog verder ontwikkeld moet worden. Met name de aansluiting van de action learning opdrachten bij de ondersteunende modules (en vice versa) behoeft nog de nodige aandacht.

Beoordeling en toetsing (facet 2.8)

Door de beoordelingen, toetsingen en examens wordt adequaat getoetst of de studenten de leerdoelen van (onderdelen van) het programma hebben gerealiseerd.

Bevindingen

- Het Instituut Bedrijfskunde heeft een toetsbeleidsplan (*Toetsbeleidsplan instituut Bedrijfskunde 2009-2013*). De commissie heeft dit toetsbeleid gezien. In het toetsbeleidsplan zijn de belangrijkste uitgangspunten voor toetsing weergegeven.
- ADFM kiest voor een mix van toetsvormen waarmee specifieke kennis, vaardigheden en attitudes zowel afzonderlijk als geïntegreerd in de vorm van competenties in aansluiting op de beroepspraktijk getoetst kunnen worden.
- Het panel heeft tijdens het locatiebezoek diverse (schriftelijke) toetsen en beoordelingen bestudeerd. Daarbij heeft het vastgesteld dat er soms sprake is van omvangrijke toetsen, opgebouwd uit verschillende onderdelen (over verschillende onderwerpen), waarvoor één eindcijfer wordt gegeven. De opleiding spreekt in dergelijke gevallen van een integrale toets, maar bij navraag bij de docenten blijkt dat in dergelijke gevallen 5 a 6 (losse) onderdelen worden getoetst, dat er voor de toets als geheel een voldoende moet worden gehaald, maar dat de losse onderdelen elkaar kunnen compenseren. De onderdelen zijn in een dergelijke toets niet gekoppeld aan een integrale opdracht of case. Dergelijke toetsen komen in de hele opleiding weinig voor. Naast deze samengestelde toetsen heeft het panel ook nog enkele andere toetsen bestudeerd.
- De studenten uitten zich tijdens het locatiebezoek positief over de wijze van toetsen, het niveau van de toetsen en de manier waarop zij over de beoordeling worden geïnformeerd. Ook geven zij aan zich in het algemeen te kunnen vinden in de beoordeling.
- De examencommissie van het Instituut Bedrijfskunde heeft een sturende en controlerende functie bij de inrichting en de kwaliteit van de toetsing en is eindverantwoordelijk voor intern toezicht op de examens. De examencommissie heeft de uitvoering van de kwaliteitsborging gemandateerd aan de toetscommissie.
- De toetscommissie bewaakt de kwaliteit van toetsing. Zij analyseert de resultaten van de digitale monitoring en toetsing en de toetsresultaten van afzonderlijke toetsen (slagingspercentage). Zo worden eventuele knelpunten rond toetsing gesignaleerd.

De toetscommissie adviseert bij de aanpak van knelpunten en verbetertrajecten. Dit kan een advies zijn aan toetsconstructeurs of vakdocenten of aan de ccc. Ook zorgt de toetscommissie voor scholing van docenten en informatie over best practices. Zo heeft toetsing onder andere tijdens de studie tweedaagse in januari 2010 op het programma gestaan.

- Er vindt jaarlijks afstemming en evaluatie van activiteiten plaats tussen de examencommissie en de toetscommissie.
- Er zijn altijd twee docenten verantwoordelijk voor de samenstelling van een toets en de bijbehorende beoordelingsprotocollen. Steekproefsgewijs wordt de betrouwbaarheid en validiteit van de toetsen beoordeeld aan de hand van toetscriteria.
- De opleiding borgt de validiteit van de toetsing door beoordelingscriteria te hanteren voor alle toetsen van de OWE's. Deze beoordelingscriteria zijn afgeleid van de eindkwalificaties en zijn vastgelegd en voor studenten beschikbaar via HAN-Insite en Scholar (*HAN Insite Beoordelingscriteria ADFM, 2009*).
- De toetsing van het afstuderen gebeurt door middel van een afstudeeronderzoek en een presentatie. Gedurende het afstuderen moeten de studenten procesverslagen inleveren die voldoende moeten zijn om door te kunnen gaan. Deze "beoordelingen" tellen echter niet mee in het eindcijfer. Dat wordt voor 50% bepaald door het afstudeerverslag (dat regelmatig in duo's wordt geschreven waarbij beide studenten hetzelfde cijfer krijgen) en de afstudeerpresentatie (waarbij elke student een individuele presentatie houdt). Bij de beoordeling is altijd een ACE-lid uit het werkveld aanwezig, maar de opleiding is eindverantwoordelijk voor de beoordeling.
- Uit een gesprek met het management blijkt dat men het afstuderen vanaf het huidige studiejaar anders wil gaan beoordelen, namelijk door drie cijfers te geven: voor het proces, voor het verslag en voor de presentatie. Bij deze manier van beoordelen worden de studenten bij twee van de drie onderdelen individueel beoordeeld en wordt (in het geval van duo-afstuderen) ook de individuele bijdrage van de twee studenten aan het proces meegenomen. Het panel heeft gezien dat bij de meest recente afstudeerwerken een nieuw beoordelingformulier is gebruikt, wat naar de mening van het panel nog wel verder geëxpliciteerd kan worden. Het managementteam heeft aangegeven hierin actie te nemen.
- Uit het *STO 2009* blijkt, dat 83% van de studenten tevreden is over de wijze van toetsen en beoordelen, dat een even groot percentage vindt dat vooraf duidelijk wordt aangegeven waarop zij worden beoordeeld, dat 51% van de studenten tevreden is over het tijdig bekend maken van de resultaten, dat 91% van de studenten de toetsing goed vindt aansluiten bij de doelstellingen van het onderwijs.
- Uit de evaluaties van de OWE's blijkt dat de tevredenheid over de informatie over de beoordelingscriteria gemiddeld een 3,6 scoort, dat de studenten de criteria van afstudeerproject duidelijk vinden (score 4.1), dat 92% van de studenten tevreden was over het niveau van de toetsing, 6% vond de toetsing te moeilijk en 2% te makkelijk.

Duaal

- Wat betreft de onderdelen van het curriculum die door duale studenten samen met de voltijd studenten worden gevolgd, geldt ook dat dezelfde toetsing daar van toepassing is. In de AL opdrachten wordt hetzelfde beroepsproduct ook in de voltijd getoetst. Competenties worden opgedaan zowel in het instituut als de werksituatie. In de duale opleidingen van de FEM worden alle competenties zowel op het werk- als schooldeel beoefend.
- In het werk ligt de nadruk op reflectie en leervermogen in de beroepscontext. Daarover wordt een oordeel gevraagd van de bedrijfscoach. Per competentie te beoefenen op de werkplek zijn gedragsindicaties geformuleerd (vastgelegd in de *Handleiding-Begeleiding Gilde HBO 2009-2010 propedeuse* en *Handleiding-Begeleiding Gilde HBO 2009-2010 hoofdfase*).
- Alle competenties van de beroepsprofielen worden door de opleiding getoetst of door middel van assessment beoordeeld.
- Duale studenten behalen een deel van hun studiepunten op de werkplek. Hierbij speelt de beoordeling van de werkactiviteiten door de bedrijfscoach volgens de beoordelingssystematiek van het bedrijf een belangrijke rol (*Evaluatierapport duale opleidingen FEM, 2009*). Tijdens het locatiebezoek heeft het panel met een bedrijfscoach gesproken.

Overwegingen

De opleiding heeft een toetsbeleid en kent diverse procedures om de kwaliteit van de toetsen te bewaken. De toets- en examencommissie spelen hierin een belangrijke rol. Het panel vindt dit positief. De wijze waarop getoetst wordt past niet altijd goed bij competentiegericht onderwijs. Het panel vindt het goed dat er behalve competenties ook kennis/ theorie wordt getoetst, maar is van mening dat dit nog vaker kan worden gekoppeld aan cases, voorbeelden of opdrachten uit de (FM) praktijk. De beoordelingen van de toetsen die het panel heeft ingezien, sluiten in het algemeen aan bij de vooraf geformuleerde beoordelingscriteria. Voorts stelt het panel vast dat er voldoende variatie is aan toetsvormen: De theorie wordt voornamelijk getoetst door middel van een variatie aan schriftelijke toetsvormen en de praktijk wordt getoetst op diverse andere manieren: presentaties, papers, etc. De toetsvormen sluiten in het algemeen goed aan bij de inhoud en het niveau van het desbetreffende programma-onderdeel. Het panel vindt dat verschillende onderdelen van een samengestelde toets elkaar niet zouden mogen compenseren en is blij dat de opleiding zich dit inmiddels ook realiseert en dit in de toekomst anders zal doen. Het panel is van mening dat studenten bij het afstuderen in duo's onvoldoende kunnen laten zien dat zij zelfstandig een opdracht kunnen uitvoeren (wat wel tot de doelstellingen behoort). Het panel ziet wel voordelen van het afstuderen in duo's (zoals samenwerken, communiceren, etc.), maar is van mening dat het toch beter zou zijn als studenten alleen zouden afstuderen. Indien de opleiding studenten toch in duo's laat afstuderen, moet de opleiding de studenten volledig individueel beoordelen, omdat er anders sprake kan zijn van meeliftgedrag. De inmiddels in gang gezette wijzigingen (zoals het mee laten wegen van het individuele proces en het gebruik van een nieuw beoordelingsformulier) vindt het panel daarom positief. Het panel heeft er vertrouwen in dat het afstuderen vanaf het huidige studiejaar beter individueel worden zal beoordeeld.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 2.8 (Beoordeling en toetsing) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **voldoende**. Gezien de opmerkingen over samengestelde toetsen en over het afstuderen in duo's komt het panel hier niet tot het oordeel goed.

Samenvattend oordeel Programma

Alle facetten zijn tenminste met een voldoende beoordeeld en daarmee wordt het onderwerp 'Programma' beoordeeld als **voldoende**.

2.3 Inzet van personeel

Eisen hbo (facet 3.1)

Het onderwijs wordt voor een belangrijk deel verzorgd door personeel dat een verbinding legt tussen de opleiding en de beroepspraktijk.

Bevindingen

- Bij het aannemen van nieuw personeel is recente praktijkervaring het eerste selectie criterium (*Strategisch personeelsplan Instituut Bedrijfskunde, 2009*).
- Uit de cv's van de docenten blijkt dat 36% van de docenten recente beroepservaring heeft (*CV docenten ADFM, 2009*).
- Bijna alle docenten onderhouden contacten met het werkveld via de begeleiding van de afstudeeropdrachten en de stages. Daarnaast heeft een relatief klein deel (29%) van de docenten nog andersoortige contacten met bedrijven via deelname aan netwerken en nevenfuncties. Dit blijkt ook uit de cv's. Opvallend is dat van de 7 hogeschooldocenten er 5 geen andere contacten onderhouden met het werkveld/netwerken (*overzichtslijst CV docenten*).
- Uit het *Studententevredenheidsonderzoek 2009* blijkt dat 89% vindt dat de docenten voldoende op de hoogte zijn van de beroepspraktijk (HAN-STO 2009).
- In de *HBO-Monitor 2009* scoren afgestudeerden van de ADFM naar aanleiding van de vraag over de praktijkkennis van de ADFM docenten een 7,4 bij een landelijk gemiddelde van 7,0.
- De OWE-evaluaties wijzen uit dat de studenten tevreden zijn over de vakinhoudelijke kennis van de docenten. De scores liggen gemiddeld rond de 3,8 op een schaal van 5.
- Uit de aanvullende informatie die het panel voorafgaand aan het locatiebezoek heeft ontvangen, blijkt dat de opleiding actief betrokken is bij diverse inhoudelijke netwerken, zoals het LOOFD, de onderwijscommissie van Facility Management Nederland (FMN) de beroepsvereniging voor het facilitaire domein (de opleidingscoördinator is lid van deze commissie) en FMN Convent plus, de advies-, klankbord groep voor bestuur FMN (docent is lid).

- Docenten nemen regelmatig deel aan FMEX bijeenkomsten (Facility Management Excellence en Experience: houdt zich bezig met kennisdeling en ontwikkeling van het vakgebied), wonen congressen bij van EuroFM en andere relevante FM congressen en bijeenkomsten voor docenten.
- De opleidingscoördinator neemt als HBO vertegenwoordiger van het LOOFD deel aan de Paritaire Commissie MBO Facilitaire Dienstverlening, een overleg tussen MBO en HBO.
- De opleidingscoördinator is contactpersoon voor de opleiding en voor het instituut Bedrijfskunde in het netwerk Duurzaam Hoger Onderwijs.
- Uit het gesprek met de docenten blijkt dat zij een *kennisteam* hebben gevormd. Dit team komt regelmatig bij elkaar en wisselt kennis en ervaringen met elkaar uit.
- Naast de opleidingscoördinator zijn twee docenten lid van FMN.
- Uit de cv's van de docenten blijkt dat veel docenten relevante werkervaring hebben.
- Tijdens het locatiebezoek lieten de studenten zich positief uit over de praktijkgerichtheid van de docenten.

Duaal

- In de duale variant worden docenten ingezet als hogeschoolmentor. De hogeschoolmentor bezoekt regelmatig de werkplek van de duale student en vergroot op deze wijze inzicht in de praktijk.
- De duale studenten worden deels opgeleid in de praktijk en worden daar ook begeleid door iemand die zelf in de praktijk werkt (de bedrijfscoach).

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de docenten van de opleiding veel contact hebben met de beroepspraktijk. Veel docenten hebben recente praktijkervaring (vooral de jongere) en daarnaast zijn medewerkers van de opleiding actief in diverse landelijke netwerken en spelen zij daarin zelfs een voortrekkersrol. Het panel is positief over het kennisteam van docenten. Het vindt dit een goede manier om kennis en ervaringen uit te wisselen en denkt dat dit een positief effect zal hebben op de opleiding. Uit het gesprek met de docenten concludeert het panel dat de docenten goed en efficiënt gebruik maken van de mogelijkheden die hen worden geboden om congressen te bezoeken, stage te lopen, etc.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 3.1 (Eisen hbo) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **goed**.

Kwantiteit personeel (facet 3.2)

Er wordt voldoende personeel ingezet om de opleiding met de gewenste kwaliteit te verzorgen.

Bevindingen

- Ieder half jaar (mei en november) wordt de docentinzet vastgesteld. Doel is een zo goed mogelijk afstemming tussen de taken en de bekwaamheden van de docenten.

In dit proces spelen de voorzitter van de curriculumcommissie en een medewerker planning en roostering van het instituut een belangrijke rol. Zij bepalen in overleg met de instituutdirectie de benodigde inzet en de daarvoor benodigde competenties (*Strategisch personeelsplan Instituut Bedrijfskunde, 2009*).

- Bij ADFM waren in september 2009 22 fte docenten in dienst en waren er 550 studenten. Hiermee is de verhouding met 1:25 vrijwel gelijk aan het gemiddelde van IBK (1:24). De streefnorm is 1:25.
- De gemiddelde leeftijd bij de docenten bij ADFM is 50 jaar. Door uitstroom en aanname van nieuw personeel zal naar verwachting de gemiddelde leeftijd de komende jaren lager worden.
- Er wordt de komende jaren een grotere instroom van studenten verwacht. Het instituut gaat dan ook uit van een stijging van de omvang van het personeel met 5%.
- Op het totale instituut werken ongeveer 40% van de medewerkers parttime en 60% van de medewerkers fulltime (0,8 fte of meer). De gemiddelde baangrootte is 0,78.
- De opleiding maakt gebruik van een inzetdatabase. Knelpunten bij de inzet van docenten worden opgelost via werving, contractdocenten of het inzetten van docenten van andere opleidingen en instituten van de FEM. Bij uitval wordt de docent vervangen.
- Het voortschrijdend ziekteverzuim van Instituut Bedrijfskunde is 2,0% (november 2009) bij een streefnorm van 4%. Voor de opleiding geldt hetzelfde getal. Er is ziekteverzuimbeleid (*Strategisch personeelsplan Instituut Bedrijfskunde, 2009*).
- De medewerkerstevredenheid over de werkdruk scoort in het MTO 2009 een 7,4;
- De bereikbaarheid van docenten voor studenten scoort 90% (STO 2009).

Overwegingen

Het panel stelt vast dat het aantal docenten dat de opleiding in dienst heeft in combinatie met een "flexibele schil" van gastdocenten voldoende is om de opleiding te kunnen verzorgen. Er is geen reden om aan te nemen dat dit op korte termijn zal veranderen.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 3.2 (Kwantiteit) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **goed**.

Kwaliteit personeel (facet 3.3)

Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Bevindingen

- Volgens het ZER heeft de opleiding een sterke voorkeur voor docenten met een wo-opleiding c.q. mastergraad (*Strategisch personeelsplan Instituut Bedrijfskunde 2009*). Van het totaal heeft bij ADFM 82% van de docenten een mastergraad bij een streefnorm van 80% in 2012.

- Elke docent dient te beschikken over coachingsvaardigheden. Docenten moeten de juiste antwoorden kunnen geven, maar vooral de juiste vragen kunnen stellen, goed feedback kunnen geven, weten op welke momenten in het leerproces zij de verantwoordelijkheid bij de student moeten leggen, weten, op basis van de beginsituatie van de student, wanneer zij moeten sturen en wanneer studenten zichzelf kunnen aansturen.
- Wanneer een nieuwe docent nog niet beschikt over een didactische aantekening is hij of zij verplicht om een Pedagogisch Didactische Bekwaamheid te halen voor het hbo. De FEM heeft voor nieuwe docenten een *begeleidings- en opleidingsplan* ontwikkeld. Dit is verwoord in het *FEM introductiebeleid*.
- Het Instituut Bedrijfskunde heeft een *Scholings- en professionaliseringsplan 2008-2010*.
- Bij de HAN wordt gewerkt met een resultaat- en ontwikkelcyclus (R&O), een jaarlijks terugkerende gesprekscyclus tussen medewerker en leidinggevende.
In de R&O-gesprekken wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de resultaatafspraken en persoonlijke ontwikkeling. De docenten bevestigden dit tijdens het locatiebezoek. De leden van de instituutdirectie voeren de R&O-gesprekken met de docenten die worden ingezet op de kernactiviteiten bachelors, toegepast onderzoek, masters en zakelijke dienstverlening.
- In de taakafspraken wordt gestuurd op regelmatige betrokkenheid bij stages en afstudeeropdrachten. Vrijwel alle docenten zijn hierbij betrokken (*CV docenten ADFM, 2009*). De werkveldgerelateerde activiteiten komen ter sprake bij de resultaat en ontwikkelingsgesprekken (verslagen R&Ogesprekken) met de leidinggevende aan de hand van het takenoverzicht van de docent.
- De scores van de OWE-evaluaties worden besproken in de R&O gesprekken. Daar waar de scores laag zijn worden in de R&O gesprekken aparte afspraken over verbetering gemaakt door middel van stages, coaching of scholing.
- Elke docent wordt in staat gesteld via de 10% scholingsuren op jaarbasis nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied en op het gebied van didactiek bij te houden. Dit gebeurt via zelfstudie, deelname aan opleidingsoverleg, opleidingsstudiedagen, het deelnemen aan docentenstages, het bezoeken van seminars, congressen, workshops etc. Tijdens het locatiebezoek is gebleken dat de docenten veel gebruik maken van de mogelijkheden die hen geboden worden.
- Speerpunten voor het gestandaardiseerde scholingsaanbod zijn volgens het ZER op instituutsniveau: verwerving van de Engelse taal, scholing in onderwijsgerelateerde ICT-systemen, verwerving door docenten van de noodzakelijk geachte praktijkervaring in het werkveld, voortzetting beleid rond kennisteams en scholing in onderzoeksmethoden en -technieken.
- Tijdens het locatiebezoek heeft het panel uitgebreid gesproken over de wijze waarop de docenten hun kennis en ervaring actueel houden. Daarbij werden diverse voorbeelden genoemd, zoals het lopen van een docentstage, het bezoeken van relevante congressen en andere bijeenkomsten, het lidmaatschap van diverse beroepsorganisaties (vooral nationaal) en het delen van de kennis in een kenniskring van docenten.

- Uit het *Studenttevredenheidsonderzoek (STO 2009)* blijkt dat 91% van de studenten ADFM tevreden is over de deskundigheid van de docenten; 88% van de studenten vindt dat de docenten voldoende didactische kwaliteiten hebben en 93% van de studenten vindt dat de docenten behulpzaam zijn.
- Uit het *Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO 2009)* blijkt dat de medewerkers ADFM de mate waarin hun werkzaamheden aansluiten bij hun competenties met een 9,0 waarderen. Over de faciliteiten met betrekking tot de deskundigheidsbevordering is het oordeel een 7,2.
- In de *HBO-Monitor 2009* scoren afgestudeerden van ADFM naar aanleiding van de vraag over de inhoudelijke kennis van de ADFM docenten een 7,8 bij een landelijk gemiddelde van 7,2. Een vraag over de didactische vaardigheden van docenten scoort een 7,8 bij een landelijk gemiddelde van 7,2

Duaal

- Met betrekking tot het begeleiden van het werkplekleren van de duale studenten worden docenten in de functie van hogeschoolmentor aangesteld. Iedere hogeschoolmentor wordt in de gelegenheid gesteld om trainingen voor hogeschoolmentoren te volgen. Vanuit de duale opleidingen van de HAN wordt deelname gestimuleerd. Tevens organiseert het Bureau Duaal Onderwijs intervisiebijeenkomsten voor hogeschoolmentoren, waar de hogeschoolmentoren een eigen casus inbrengen. (Verslagen bijeenkomsten hogeschoolmentor en verslag bijeenkomst workshop hogeschoolmentor).

Overwegingen

Het panel is van mening dat de opleiding er voldoende aan doet om de kwaliteit van de docenten op peil te houden, zowel didactisch als vakinhoudelijk. Uit de materialen die het panel heeft bestudeerd en de gesprekken die het panel heeft gevoerd blijkt dat de opleiding op dit moment initiatieven onderneemt om de ook kwaliteit van de docenten op het gebied van onderzoek te verbeteren. Het panel is van mening dat competenties van docenten op dit gebied tegenwoordig essentieel zijn voor het aanbieden van een kwalitatief goede hbo-opleiding en is van mening dat dit element nog kan worden versterkt in het huidige docententeam. Het panel is daarom blij met de bovengenoemde initiatieven. Het panel is ook blij dat o.a. het onderzoek dat door het lectoraat is uitgevoerd, zo blijkt uit het gesprek met het management, zal worden geïmplementeerd.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 3.3 (Kwaliteit) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **goed**.

Samenvattend oordeel Personeel

Alle facetten zijn tenminste met een voldoende beoordeeld en daarmee is het oordeel van het panel over het onderwerp 'Inzet van personeel' **voldoende**.

2.4 Voorzieningen

Materiële voorzieningen (facet 4.1)

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

Bevindingen

- De materiële voorzieningen (lokalen, studie- en werkruimtes, studiecentrum en ICT-voorzieningen) worden sinds januari 2010 gedeeld met de andere FEM-opleidingen. Vanaf dat moment is het nieuwe gebouw van de FEM in Nijmegen in gebruik genomen. Het nieuwe gebouw voldoet aan alle eisen die voor het onderwijs van de opleiding van belang zijn. In het nieuwe gebouw is het aantal werkplekken voor studenten toegenomen. Daarnaast zijn de nieuwste technieken toegepast, zoals smartboards in de lokalen.
- De opleiding heeft enkele specifieke voorzieningen voor facility management. Er is een expo ruimte waar studenten kunnen oefenen met bouwmaterialen, bouwconstructies, bouwtekeningen en inrichtingsaspecten, er is er schoonmaakapparatuur aanwezig, waarmee studenten het gebruik en instructie ervan kunnen oefenen.
- De commissie heeft tijdens het locatiebezoek een deel van de voorzieningen gezien en heeft hier met de studenten en docenten over gesproken.
- Huisvestingsdocenten van de opleiding hebben een inhoudelijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het kantoorconcept.
- De ondersteunende diensten zijn in het HAN-servicebedrijf ondergebracht (*Organisatiestructuur HAN, 2009*). De faculteitsdirectie sluit dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) af met het servicebedrijf. Voor de opleiding zijn, met het oog op materiële voorzieningen, vooral de afdelingen Studentzaken (planning en roostering, studentvolgsysteem en studentenadministratie), Facilitaire zaken (gebouw, inventaris, winkel en studiecentrum) en ICT van belang.
- Studenten kunnen op de opleiding gebruik maken van specifieke 'facility' software.
- Het studiecentrum is geabonneerd op diverse elektronische (wetenschappelijke) databanken. Voor ADFM zijn onder andere de volgende databanken te raadplegen: 'Facility Management Magazine', 'Inkoop en Logistiek Kennisbanken', 'FactoMedia base' en 'NEN Connect'. Daarnaast biedt het studiecentrum ook beeld- en geluidmateriaal en toegang tot de hbo-kennisbank.
- In de nieuwbouw is rekening gehouden met ruimte voor zelfstudie, projectwerk en individuele gesprekken tussen studenten en docenten. De tweede fase wordt in 2012 opgeleverd.
- Uit het *STO 2009* blijkt dat 85% van de studenten tevreden is over de onderwijsruimten, dat 49% van de studenten tevreden is over de ICT-voorzieningen en dat 24% van de studenten tevreden is over het aantal ruimtes voor studie en werkruimtes voor zelfwerkzaamheid.
- In het *MTO 2009* scoort tevredenheid over de beschikbaarheid van een werkplek een 7,6, de tevredenheid zijn over de inrichting van de werkplek een 7,3 en de tevredenheid ten aanzien van ICT-faciliteiten een 6,7.

Deeltijd

- De nieuwe deeltijdopleiding is gehuisvest in Arnhem. Deze studenten maken gebruik van de voorzieningen in het FEM-gebouw in Arnhem. Hierin zijn alle benodigde voorzieningen voor de studenten aanwezig. De studenten zijn op dinsdagavond en donderdagavond en zaterdagmorgen aanwezig. Op die momenten zijn de voltijdstudenten nagenoeg niet aanwezig.

Duaal

- De gemeenschappelijke propedeuse van de duale opleidingen is gehuisvest in Arnhem. De hoofdfase is gevestigd in de nieuwbouw op de Nijmeegse campus van de HAN.
- De campus in Arnhem en die in Nijmegen kennen vergelijkbare moderne, gemeenschappelijke voorzieningen. De duale FM studenten kunnen bij Bureau Duaal Onderwijs terecht voor vragen van organisatorische aard. Bureau Duaal is vanaf 2009 één dagdeel per twee weken in Nijmegen aanwezig en vanaf januari 2010 wekelijks op vrijdagmiddag. Met inhoudelijke vragen, kunnen de studenten bij de opleidingscoördinator FM terecht
- Uit het studenttevredenheidsonderzoek (HAN-STO 2006, 2008, 2009) blijkt dat de duale studenten tevreden zijn over de onderwijsruimtes, bibliotheekvoorzieningen en kantinevoorzieningen en ontevreden over de het aantal studie- en werkruimtes voor zelfwerkzaamheid en de computervoorzieningen. Dit laatste probleem geldt ook voor de voltijd en wordt op facultair niveau aangepakt.
- Volgens de in november 2008 onder Hogeschoolmentoren afgenomen enquête met betrekking tot tevredenheid ten aanzien van Bureau Duaal, worden bereikbaarheid (97%), het tijdig beantwoorden van vragen (100%), de dienstverlening (94%) en de besluitvaardigheid (94%) als positief ervaren. 27% vindt dat de professionaliteit van Bureau Duaal richting studenten voor verbetering vatbaar is.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de voorzieningen van de opleiding goed zijn. De voltijd- en deeltijdvarianten en de hoofdfase van de duale variant worden aangeboden in een zeer nieuw gebouw met alle voorzieningen die nodig zijn op de opleiding te verzorgen. Daarnaast kunnen de studenten van de opleiding gebruik maken van alle centrale voorzieningen van de HAN. Een kleine kanttekening betreft de krapte m.b.t. beschikbare werkruimtes die door de studenten soms ervaren wordt, maar het panel beschouwt dit niet als reden om de opleiding niet als "goed" te beoordelen. De studenttevredenheid met betrekking tot de voorzieningen is behoorlijk groot.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 4.1 (Voorzieningen) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en dual) als **goed**.

Studiebegeleiding (facet 4.2)

- *De studiebegeleiding en informatievoorziening aan studenten zijn adequaat met het oog op de studievoortgang.*
- *De studiebegeleiding en informatievoorziening aan studenten sluiten aan bij de behoefte van studenten.*

Bevindingen

- Elke student heeft, conform het HAN-beleid, een studiecontract.
- Er is een uitgebreid SLB-programma opgesteld voor het A-cluster (*Studiehandleiding studieloopbaanbegeleiding A-cluster, 2009*) en B-cluster (*Studiehandleiding 'Beroep en organisatie', 2009*) in de propedeuse.
- Het systeem van studieloopbaanbegeleiding wordt wat betreft de studieloopbaan uitgevoerd door studieloopbaanbegeleiders (slb'ers). Daarnaast zijn er senior-studieloopbaanbegeleiders (sslb'ers) die de slb'ers ondersteunen en gesprekken voeren met studenten waarbij sprake is van bijzondere (persoonlijke) omstandigheden en/of er afgeweken moet worden van de Onderwijs- en Examenregeling (OER).
- De slb'ers zijn verantwoordelijk voor informatie over de studievoortgang, de inhoud van de studie en de te verwerven competenties. De sslb'er geeft voorlichting aan nieuwe studenten die instromen in de hoofdfase (vanaf het C-cluster). Verder geeft de sslb'er voorlichting over de minoren (G-cluster).
- In het A-cluster wordt een slb'er gekoppeld aan een FM-klas. Deze slb'er is een docent van FM die de student gedurende de gehele studie blijft begeleiden. De slb'er is tevens de tutor van het project in het A-cluster en is daarnaast vakdocent.
- Elke student behoudt de slb'er uit de propedeuse. In de hoofdfase ligt het accent van slb op individuele gesprekken tussen student en slb'er. De studievoortgang en de keuze voor stage, minor en afstudeeropdracht staan hierbij centraal. Studenten die achterstanden hebben, maken in overleg met de slb'er een studieplan. Op belangrijke momenten in de studie maken studenten een POP- en reflectierapport. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel enkele reflectierapporten van studenten bekeken.
- Het werken met POP's, reflectieverslagen, individuele en groepsbijeenkomsten heeft een belangrijke plaats in de begeleiding van de student. Vanaf het studiejaar 2009-2010 zijn er nieuwe uitgangspunten geformuleerd, waarbij de frequentie van POP's en reflectieverslagen is teruggebracht op grond van evaluatieresultaten onder studenten. Ook de frequentie van de groepsbijeenkomsten in de hoofdfase is teruggebracht.
- Bij stage en afstuderen wordt het directe contact met de student overgenomen door respectievelijk de stagebegeleider en de afstudeerbegeleider.
- De student kan de belangrijkste studie-informatie zoals het opleidingsstatuut, de OER, de studiegids, studiehandleidingen en roosters raadplegen vanaf HAN Insite. De studenten kunnen online hun resultaten raadplegen via HAN-SIS. Hierdoor zijn studenten altijd op de hoogte van hun studievoortgang.
- De FEM heeft een moderne informatievoorziening en een draadloos netwerk voor het gebruik van notebooks. Er is een elektronische leeromgeving (Scholar) en een elektronische werkomgeving (Eplace) beschikbaar voor het onderwijs en de communicatie met onderwijswerkgroepen. Het internet en intranet kunnen op alle

plaatsen in de gebouwen worden geraadpleegd waardoor studenten ook altijd toegang hebben tot roosters en individuele studieresultaten. Ook thuis hebben studenten en medewerkers toegang tot het HAN intranet, E-place en e-mail.

- Op HAN-Insite worden de resultaten van de onderwijsbeoordelingen gepresenteerd en de voorgestelde verbeteracties. Studenten krijgen op die manier inzicht in de resultaten van de onderwijsbeoordelingen en de verbeterplannen van de opleiding.
- Voorlichting over stages, afstudeertrajecten en vervolgtrajecten is in handen van de praktijkcoördinatoren. Via Praktijkweb krijgen de studenten informatie over opdrachten voor stage en afstuderen.
- Uit het STO 2009 blijkt dat 68% van de studenten vindt dat het lesrooster tijdig bekend wordt gemaakt, dat 82% van de studenten vindt dat ze voldoende worden geïnformeerd over de studievoortgang, dat 66% van de studenten vindt dat de studieloopbaanbegeleiding van voldoende kwaliteit is, dat 82% van de studenten vindt dat ze voldoende geïnformeerd worden over de inhoud van de opleiding en dat 79% van de studenten voldoende geïnformeerd is over regels en procedures.

Deeltijd

- In de deeltijd is er een studieadviseur (*Studiegids deeltijd 2009-2010, paragraaf 5.2*). De studieadviseur is de eerste contactpersoon vanuit de deeltijdopleiding voor advisering over het studieprogramma van de deeltijdstudenten. Studenten kunnen bij de studieadviseur terecht als er sprake is van (mogelijke) studievertraging door bepaalde omstandigheden. De studieadviseur kan studenten daarbij ondersteunen door bijvoorbeeld aanpassingen in het studieprogramma te organiseren.
- In het studiejaar 2008-2009 is er een pilot gestart met een slb-systeem voor eerstejaars deeltijdstudenten. Hierbij wordt de studievoortgang bewaakt en ontstaat er een beter beeld van de student zodat de aansluiting op de hoofdfase beter kan verlopen.
- In de werksituatie krijgt de deeltijdstudent soms specifieke ondersteuning vanuit de eigen organisatie.

Duaal

- In de duale opleidingen van de FEM wordt gewerkt met een eigen begeleidingssystematiek. Gedurende de studie heeft de duale student te maken met twee begeleiders. Vanuit de school is dat hogeschoolmentor, in het bedrijf wordt hij of zij begeleid door de bedrijfscoach. De hogeschoolmentor bezoekt de werkplek en bespreekt de (on)mogelijkheden van de werkplek. De begeleiding is erop gericht de student steeds meer zelfsturend te laten optreden.
- De taken en de verantwoordelijkheden van de student, de hogeschoolmentor, de bedrijfscoach en de senior studiebegeleider in het begeleidingsproces van de duale opleidingen staan beschreven in de *Handleiding- Begeleiding Gilde HBO propedeuse 2009-2010 en Handleiding-Begeleiding Gilde HBO hoofdfase 2009-2010*. Het panel heeft deze handleiding bestudeerd.
- Het leerbedrijf, de hogeschool en de werknemer-student leggen de afspraken met betrekking tot het praktijkgedeelte van de duale opleiding vast in een formeel onderwijsarbeidscontract

- Een leerbedrijf wijst een bedrijfscoach aan. Dit is iemand die vakinhoudelijk ten minste het opleidingsniveau heeft waarvoor hij of zij de werknemer - student opleidt en in staat is beroepscompetenties op een goede manier over te dragen op de leerling. Deze zogeheten onderwijsvaardigheid kan de bedrijfscoach aantonen, bijvoorbeeld aan de hand van relevante diploma's, certificaten of ervaring.
- Het leerbedrijf voert op de werknemer-student afgestemde begeleidingsactiviteiten uit, waaronder het gebruik maken van begeleidingsinstrumenten, het vaststellen van begeleidingsmomenten, het monitoren van de competentieontwikkeling van de werknemer - student, het voeren van begeleidingsgesprekken en het uitvoeren van beoordelingen.
- De duale studenten maken in elke onderwijsperiode een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP). De opleiding ondersteunt het proces van leren op de werkplek door het geven van gerichte trainingen. Deze trainingen ondersteunen studenten enerzijds in het maken van POP's en het leren reflecteren, anderzijds bieden ze een aanzet tot het verwerven van communicatieve managementvaardigheden. Een hogeschoolmentor coacht de werknemer-student tijdens het proces van leren op de werkplek. Een onderdeel van dit begeleidingsproces zijn de bezoeken van de hogeschoolmentor op de werkplek.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de opleiding, in alle drie de varianten van de opleiding, een uitgebreid systeem van studieloopbaanbegeleiding (SLB) heeft. De taken en rollen binnen dit systeem zijn duidelijk over de verschillende functionarissen verdeeld. De begeleidingstaken van de externe begeleiders worden schriftelijk vastgelegd en zijn hierdoor ook helder voor alle partijen: de opleiding, het bedrijf en de student. Het panel is van mening dat de opleiding de begeleiding heel goed heeft afgestemd op de drie varianten.

De informatievoorziening voor studenten is adequaat. Daarbij wordt gebruik gemaakt van diverse media. Alle informatie over de opleiding is te vinden op HAN Insite (intranet-omgeving van de HAN) en daarnaast worden studenten geïnformeerd via e-mail en schriftelijke informatiebronnen. Studenten zijn zeer tevreden over zowel de studiebegeleiding als de informatievoorziening.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 4.2 (Studiebegeleiding) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **goed**.

Samenvattend oordeel Voorzieningen

Alle facetten zijn tenminste met een voldoende beoordeeld en daarmee wordt het onderwerp 'Voorzieningen' als **voldoende** beoordeeld.

2.5 Interne kwaliteitszorg

Evaluatie resultaten (facet 5.1)

De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

Bevindingen

- De opleiding hanteert een activiteitenplan dat jaarlijks wordt opgesteld en halfjaarlijks wordt geëvalueerd. Tijdens deze evaluaties wordt bekeken wat de stand van zaken is. Het activiteitenplan is afgeleid van het FEM- en instituutsactiviteitenplan en opgesteld door de ccc (*Activiteitenplan ADFM 2009-2010 en evaluatie activiteitenplan ADFM 2008-2009*). Het gemeenschappelijke doel is continue verbetering en bijstelling van het onderwijs. Het panel heeft de activiteitenplannen van de afgelopen drie jaar gezien.
- Voor de digitale onderwijsevaluaties en de evaluatiegesprekken is een kwaliteitsrouting opgesteld (*Routing digitale evaluatie ADFM, 2009*). Een ander evaluatie-instrument waaruit verbeteracties voortkomen is de interne audit (*Reactie en verbeterplan ADFM n.a.v. de interne audit, 2009*).
- Het instituut heeft een eigen kwaliteitszorgplan (*Kwaliteitszorgplan Instituut Bedrijfskunde 2009-2010*). Het kwaliteitszorgplan beschrijft de diverse kwaliteitsmetingen, instrumenten en daaraan gekoppelde streefnormen. Ook maakt het plan duidelijk hoe en aan wie de resultaten van de kwaliteitsmetingen gerapporteerd worden, welke organen binnen het instituut verbeterplannen maken dan wel verbeteracties uitvoeren en hoe uiteindelijk de terugrapportage plaatsvindt. In het kwaliteitszorgplan is ook een overzicht opgenomen met de jaarplanning van alle evaluatieactiviteiten. Verder is hierin een overzicht van alle evaluaties uitgewerkt naar de NVAO-onderwerpen, het beleid, wie het uitvoert, de norm, de vorm, de frequentie, het tijdstip, aan wie gerapporteerd wordt en wie verbetert.
- De streefnorm voor studenttevredenheid is volgens het ZER in de meeste gevallen 75% of een score van 3,5 of hoger op een 5 puntsschaal. De ondergrens die wordt gehanteerd, ligt bij 3,0.
- Binnen de HAN vindt bij elke opleiding een audit plaats, tussen twee accreditaties in. Deze interne audit maakt onderdeel uit van het HAN Kwaliteitszorgkader (HAN Kwaliteitszorg: kader en instrumenten, 2004). Begin 2008 heeft er bij de opleiding een audit plaatsgevonden, georganiseerd door het HAN Service Centrum Onderwijs. In deze audit is de opleiding onderzocht op alle NVAO onderwerpen en facetten, op grond waarvan de opleiding verbeteracties heeft geïnitieerd (*Reactie en verbeterplan ADFM naar aanleiding van de interne audit, 2009*).
- In oktober 2009 heeft binnen het instituut een EFQM-meting plaatsgevonden. De streefnorm voor de meeste EFQM-facetten is 3. De resultaten van de meting zijn vastgelegd in het *EFQM-verslag 2009*. Naar aanleiding van de meting heeft het instituut besloten de communicatie tussen management en medewerkers te verbeteren.
- Voorbeelden van evaluaties die de opleiding jaarlijks uitvoert zijn: digitale monitoring van het onderwijs (module-evaluaties), evaluatiegesprekken met studenten en evaluatie onder opdrachtgevers.

- Voorbeelden van evaluaties die door de HAN of landelijk worden uitgevoerd (en waar de opleiding gebruik van maakt) zijn: studenttevredenheidsonderzoek (STO), medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), de instroommonitor over de keuzemotieven van ingestroomde studenten en de ervaren aansluiting met de vooropleiding en andere landelijke jaarlijkse tevredenheidsonderzoeken onder alumni en hbo-studenten, zoals de Keuzegids Hoger onderwijs, Elsevier en de HBO-Monitor.
- Uit het STO 2009 blijkt dat 83% van de studenten van mening is dat er voldoende onderwijsbeoordelingen plaatsvinden.

Deeltijd

- Het Bureau Kwaliteit en Onderwijs (BKO) van de FEM monitort elke periode de onderwijsseenheden onder deeltijdstudenten. BKO koppelt de resultaten terug naar instituutdirectie, opleidingen en docenten. De opleiding bespreekt zowel de voltijd als deeltijdresultaten in de curriculumcommissie (*Kwaliteitszorgplan Deeltijd, 2009*). De resultaten worden meegenomen in R&O-gesprekken met docenten.
- Er is voor de deeltijdopleiding een kwaliteitszorgplan opgesteld dat een afgeleide is van het kwaliteitszorgplan van de voltijd opleiding. In het plan is een vertaalslag naar de deeltijdopleiding gemaakt. Minimaal twee maal per jaar wordt een evaluatie uitgevoerd met vertegenwoordigers uit de deeltijdgroepen.

Duaal

- Bureau Duaal heeft een eigen kwaliteitszorgplan (*Kwaliteitszorgplan Duale Opleidingen, 2009*). Bureau Duaal laat naast metingen vergelijkbaar met die van de voltijd (bijvoorbeeld de module monitoring) aanvullende eigen metingen verrichten, waarbij de focus ligt op het meten van specifieke duale aspecten. Voorbeelden hiervan zijn de werkgeversenquête en de semi-interne audit (2003) door de deelnemende hogescholen aan het Gilde-HBO. Verbeteringen met betrekking tot de OWE's vinden plaats in de ccc die ook de verbeteringen in het voltijdonderwijs doorvoert.
- Met betrekking tot zaken die afwijkend zijn van de voltijd opleiding focussen de duale opleidingen extra op de specifieke duale elementen van deze studieroute, zoals de Action Learning Opdrachten, de begeleiding door de Hogeschoolmentor en de tevredenheid van de werkgevers met het duale traject. De duale opleidingen werken vanaf 2002 met dit eigen systeem. Een en ander is uitgewerkt in een operationeel kwaliteitszorgplan van de duale Gilde-opleidingen, het Kwaliteitszorgplan Duale Opleidingen Faculteit Economie en Management (*Kwaliteitszorgplan Duale Opleidingen, 2009*) met daarin onder andere schematische overzichten van de metingen die Bureau Duaal verricht en de verbeteracties.
- Vanaf 2008 zijn in het STO enkele aparte vragen voor duaal studenten toegevoegd, van de algemene vragen wordt door BKO een uitsplitsing naar duaal gemaakt. Mei 2009 is de studenten gevraagd naar hun mening ten aanzien van hun hogeschoolmentor.

Overwegingen

Het panel beoordeelt het systeem van kwaliteitszorg als goed. Alle elementen van het onderwijs worden regelmatig geëvalueerd aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve streefnormen. Het panel heeft de interne audit van 2009 ingezien en stelt vast dat het interne

auditteam een serieuze, kritische en gedegen analyse heeft gemaakt van de kwaliteit. Het panel stelt vast dat alle relevante aspecten van de opleiding in één of meer evaluaties worden bevraagd. Indien nodig wordt de inhoud van de evaluaties aangepast aan de variant van de opleiding. De respons op de evaluaties is soms aan de lage kant, maar de onderzoeken van de opleiding leveren in het algemeen voldoende representatieve, generaliseerbare, betrouwbare en valide gegevens op, waardoor gericht verbeterbeleid mogelijk is.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 5.1 (Evaluatieresultaten) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en dual) als **goed**.

Maatregelen tot verbetering (facet 5.2)

De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de streefdoelen.

Bevindingen

- De laagscorende onderdelen van de module-evaluaties krijgen aandacht in het overleg van de OWE-coördinatoren en de curriculumcommissie (ccc). De ccc zorgt in samenspraak met de verantwoordelijke docent(en) van de OWE dat indien nodig de onderwijseenheid aanpassing krijgt. Het afgelopen half jaar is naar aanleiding van module-evaluaties de studielast aangepakt en wordt de literatuurlijst nader geanalyseerd.
- De resultaten van het STO worden besproken in het ICO en vervolgens in het ccc-overleg en in de docentenraad (DORA). De curriculumvoorzitter formuleert een reactie en verbeterplan (*Reactie en verbeterplan ADFM n.a.v. STO 2009*). Het verbeterplan komt terug in het ICO en wordt teruggekoppeld aan de docenten. Periodiek wordt het verbeterplan geëvalueerd op voortgang. In het ZER worden enkele concrete verbeteracties genoemd die zijn ondernomen naar aanleiding van de resultaten van het STO 2009.
- Naar aanleiding van de tutorgesprekken met studenten stellen de OWE-coördinatoren verbeteracties op (*OWE-verbeteracties 2009-2010 S1*). Deze acties gaan naar de ccc, die ze vaststelt.
- Het jaarlijks op te stellen activiteitenplan komt tot stand mede door input uit evaluatieresultaten; naar aanleiding van evaluatieresultaten verbeteren de OWE coördinatoren zo mogelijk het onderwijs gedurende het jaar;
- In het document *Reactie en verbeterplan ADFM n.a.v. Interne Audit in december 2008* (aangeleverd op CD-ROM) zijn de verbetermaatregelen vastgelegd die na de audit zijn vastgesteld en is aangegeven wat de stand van zaken is in februari 2010. Voorbeelden van concrete verbeteracties zijn het jaarlijks organiseren van een seminar met studenten en het werkveld, het sneller invoeren van de praktijk in de propedeuse (in het kader van het propedeuseproject), de aanpassing van de studielast in verschillende OWE's naar aanleiding van de digitale monitoring en de verspreiding van de studielast in het F-cluster om het cluster voor studenten overzichtelijker te maken

- De resultaten van de visitatie van 2003 zijn geanalyseerd en in de loop der jaren systematisch verwerkt in de activiteitenplannen. Dit heeft geleid tot de realisatie van de toentertijd aanbevolen verbeteringen (*Overzicht visitatie ADFM met realisatie, 2004*). Op de CD-ROM heeft de aanvrager ook een document aangeleverd waarin alle opmerkingen en verbeteracties ADFM uit het paneladvies van 2004 zijn opgenomen en waarbij is aangegeven tot welke verbeteracties deze hebben geleid en wat de stand van zaken per februari 2010 is.

Deeltijd

- Bureau deeltijd initieert verbeteracties rondom de organisatie van deeltijdonderwijs. ADFM initieert verbeteracties met betrekking tot het curriculum.

Duaal

- Bureau duaal monitort ieder semester het onderwijs, maakt verslag van de resultaten en analyseert jaarlijks de STO resultaten en bespreekt dit vervolgens in de werkoverleggen met instituutdirectie en opleidingscoördinator. Bureau duaal initieert verbeteracties rondom de organisatie van duale onderwijs. ADFM initieert verbeteracties met betrekking tot het curriculum.
- Naar aanleiding van de metingen van Bureau Duaal in collegejaar 2008-2009 is een aantal verbeterprojecten gestart. Een schematisch overzicht hiervan is opgenomen in het *Kwaliteitszorgplan Duale Opleidingen, 2009*. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel dit plan ingezien.

Overwegingen

Het panel is van mening dat de opleiding in ruime mate heeft laten zien dat de resultaten van evaluaties en andere kwaliteitszorginstrumenten leiden tot concrete verbeteracties die bijdragen aan het realiseren van de streefdoelen. Het oordeel goed is gebaseerd op de volgende overwegingen. Het panel vindt het positief dat er specifieke bureaus zijn die zich bezighouden met de kwaliteit van de deeltijd en duale varianten van de opleiding, waardoor de acties die nodig zijn om de kwaliteit van de verschillende varianten zo goed mogelijk worden afgestemd op de desbetreffende variant. De opleiding evalueert niet alleen uitgebreid en systematisch, maar de verschillende evaluaties resulteren ook in concrete actieplannen. Het panel heeft diverse voorbeelden van concrete acties gezien en gehoord. Het panel concludeert dat stelselmatig wordt gekeken of de streefdoelen worden gehaald. Waar dat niet het geval blijkt, wordt actie ondernomen. Actieplannen worden uitgebreid en zorgvuldige gedocumenteerd en komen in de verschillende gremia (zoals de BVC en de ccc) binnen de opleiding aan de orde. Deze gremia houden notulen bij, waardoor het verloop van diverse (voorgenomen) acties goed kan worden gevolgd.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 5.2 (Maatregelen tot verbetering) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **goed**.

Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en het beroepenveld (facet 5.3)

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

Bevindingen

- Bij de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs worden ook de opleidingscommissie (OC), de beroepenveldcommissie (BVC) en de toets- en examencommissie betrokken. In de opleidingscommissie zijn studenten vertegenwoordigd.
- Docenten en de medewerkers hebben een rol als 'interne klant': zij kunnen jaarlijks hun tevredenheid aangeven via het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)
- Tijdens het R&O-gesprek is er ruimte voor het evalueren van de tevredenheid op individueel niveau en worden nieuwe afspraken gemaakt. De resultaten van de digitale monitoring op docentniveau komen aan de orde in de R&O-gesprekken.
- De docenten voeren ongeveer acht keer per jaar overleg met elkaar in de docentenraad. In de DORA kunnen de docenten meepraten over beleid binnen de opleiding en worden docenten op de hoogte gehouden van de kwaliteitszorgcycli op instituutniveau. Het panel heeft de notulen van de DORA bestudeerd.
- Alle docenten overleggen over onderwijszaken in de OWE-teams. Een aantal docenten heeft zitting in de curriculumcommissie, de opleidingscommissie, fungeert als lid van het assessorenteam of van de examencommissie. Deze commissies hebben onder meer als taak toezicht te houden op de kwaliteit van de opleiding, op de kwaliteit van de toetsen en van afstudeeropdrachten
- Studenten worden systematisch bij de kwaliteit van de opleiding betrokken via deelname aan de opleidingscommissie, via de digitale evaluaties van onderwijseenheden, via onderwijsevaluatiegesprekken met een vertegenwoordiging van studenten, via evaluatiegesprekken met tutoren na onderwijseenheden, via de terugkoppeling van evaluatieresultaten, via het HAN-brede studenttevredenheidsonderzoek en via de instroommonitor.
- De opleiding heeft een alumnivereniging DAN (Diedenoort Alumni Netwerk). Het DAN bevordert de contacten tussen afgestudeerden onderling en tussen werkveld, opleiding en afgestudeerden.
- In november 2009 heeft de opleiding een alumnionderzoek uitgevoerd (*Alumnionderzoek ADFM 2009*) waarin alumni zijn bevroegd over de relevantie en mate van beheersing van beroepsspecifieke en algemene eindkwalificaties en over de kwaliteit van de genoten opleiding. Uit het alumnionderzoek van de opleiding blijkt dat 70% van de respondenten betrokken wil blijven bij alumniactiviteiten van de opleiding.
- Binnen de opleiding is de beroepenveldcommissie (BVC) actief. Deze heeft een adviserende rol met betrekking tot de kwaliteit van de opleiding. Een overzicht van leden van deze commissie is opgenomen in bijlage 2 van het ZER. Tevens zien de leden van de BVC vanuit het perspectief van het werkveld toe op de kwaliteit van met name de afstudeerprojecten (*Reglement en notulen Beroepenveldcommissie*).
- Vertegenwoordigers vanuit het werkveld worden betrokken bij de beoordeling van afstudeerprojecten en -gesprekken.

- 83% van de voltijdstudenten is van mening dat er voldoende onderwijsbeoordelingen plaatsvinden, bij de deeltijd is dat 88%. 35% van de voltijdstudenten vindt dat zij voldoende worden geïnformeerd over de uitkomsten van de onderwijsbeoordelingen, bij de deeltijd vindt 67% dat. Over de wijze waarop de opleiding reageert op klachten, oordeelt 58% van de voltijdstudenten positief en bij de deeltijd 50%.
- Uit het MTO 2009 komt naar voren dat medewerkers redelijk tevreden zijn (score van 6,8) met betrekking tot de mogelijkheden om invloed uit te oefenen op beleidskeuzes van de afdeling. In de tevredenheid op dit item is in de afgelopen jaren een stijgende tendens waar te nemen.

Deeltijd

- Studenten worden onder andere betrokken bij kwaliteitszorg via de groepsvertegenwoordigersgesprekken met alle studentgroepen, waarin evaluatie, het signaleren van knelpunten en het oplossen van knelpunten aan de orde komen.
- De deeltijddopleiding evalueert met docenten als de feedback van studenten daar aanleiding toe geeft tijdens en na afloop van de colleges, op verzoek van de docent zelf en als de monitoring daartoe aanleiding geeft.

Duaal:

- In 2009 is een eigen alumnisite voor duaal afgestudeerden gelanceerd.
- In 2008 is voor het eerst (op initiatief van de alumni) het evenement Evenement Duaal georganiseerd. Het is de bedoeling die iedere twee jaar te doen.
- In januari 2010 is het eerste werkgeversbulletin - Actualiteiten - gedrukt. Door middel van dit medium worden werkgevers 4 keer per jaar geïnformeerd over de ontwikkelingen, actualiteiten en de schoolactiviteiten van de werknemer.
- Input uit het werkveld gericht op het ontwikkelen, evalueren en bijstellen van duale trajecten wordt eveneens verkregen uit de in 2009 gestarte Werkveld Commissie Duaal, die tweemaal per jaar bijeenkomt en naast de opleidingscoördinator en de procescoördinator duaal bestaat uit alumni, bedrijfscoaches, docenten en duale studenten.

Overwegingen

Het panel is van mening dat alle belanghebbenden in voldoende mate bij de kwaliteit van de opleiding worden betrokken. Het oordeel goed is gebaseerd op de volgende overwegingen. Bij de voltijd- en deeltijdvarianten van de opleiding is de betrokkenheid al langer het geval en de opleiding heeft op het gebied van de duale opleiding een groot aantal acties uitgevoerd om ook in de duale opleiding een grotere betrokkenheid (met name van alumni en werkgevers) te bewerkstelligen. De betrokkenheid van het werkveld is door de intensieve rol van de BVC voor alle opleidingen behoorlijk groot.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 5.3 (Betrokken van medewerkers, studenten, alumni en het beroepenveld) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **goed**.

Samenvattend oordeel Interne kwaliteitszorg

Alle facetten zijn tenminste met een voldoende beoordeeld en daarmee beoordeelt het panel het onderwerp 'Interne kwaliteitszorg' **voldoende**.

2.6 Resultaten

Gerealiseerd niveau (facet 6.1)

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

Bevindingen

- Voor alle onderwijseenheden zijn beoordelingscriteria opgesteld. In de onderwijseenheden toont de student door middel van diverse toetsen aan dat hij of zij de specifieke competenties op voldoende niveau beheerst, zodat de student alle beoogde competenties aan het einde van zijn opleiding beheerst.
- Tijdens de stage en het afstuderen worden de aandachtspunten met betrekking tot gedrag, onderdeel van de competenties, expliciet beoordeeld. Dit komt naar voren in de beoordelingscriteria van beide praktijk onderwijseenheden (*Studiehandleiding Stage 2009-2010; Studiehandleiding Afstudeerproject 2009-2010*).
- De opleiding maakt gebruik van een Adviescollege Examens (ACE). Het ACE bestaat uit werkveldvertegenwoordigers (bijlage 2 van het ZER) en houdt toezicht op het afstudeerniveau van studenten. Vanuit de ACE zijn er bij alle eindgesprekken van de afstudeerders vertegenwoordigers uit het werkveld aanwezig. Zij controleren of het eindgesprek volgens de vastgestelde procedures verloopt en borgen het hbo-niveau bij afstuderen. Uit de evaluatie onder ACE leden blijkt dat zij het unaniem eens zijn met de beoordeling die de student krijgt (Evaluatieverslag AFS, 19 mei 2009 en 7 september 2009).
- In het afstudeerproject onderzoekt de student zelfstandig en methodisch een FM-relevant probleem op minimaal tactisch niveau, met als doel een organisatieverandering te realiseren. De student wordt bij het afstuderen op de volgende zes onderdelen beoordeeld: (Studiehandleiding Afstudeerproject 2009-2010, hoofdstuk 5): een projectvoorstel, een projectplan, een presentatie, het proces, het eindrapport en het eindgesprek. Deze toetsen vormen samen het eindoordeel van de afstudeerfase.
- De student analyseert, diagnosticeert, adviseert op methodisch verantwoorde wijze en maakt op grond van deze gegevens een realistisch uitvoerbaar veranderings- en implementatieplan. De student verricht dit onderzoek in de praktijk voor een opdrachtgever. In een beperkt aantal gevallen schrijft de student een scriptie als afstudeerproject.
- De FM-competenties die in de onderwijseenheden zijn verworven, worden in het afstudeerproject integraal getoetst. De eindkwalificaties die eerder in het curriculum worden afgedekt, komen niet allemaal terug in het afstudeerproject. De aard van het project bepaalt op welke eindkwalificaties de nadruk komt te liggen. Tijdens de afstudeerfase werken studenten in ieder geval aan de competenties 2, 3 en 5 t/m 9. Indien van toepassing kunnen de competenties 1 en 4 ook aan de orde komen. De

FM-competenties worden aan de hand van de opgeleverde beroepsproducten, het persoonlijk functioneren en het eindgesprek beoordeeld.

- De opleiding heeft in 2009 een alumnionderzoek uitgevoerd (Alumnionderzoek, 2009). Uit dit onderzoek komt naar voren dat 54% direct na de opleiding is gaan werken. 45% is na de opleiding verder gaan studeren of combineert werk met studie. De afgestudeerde facility managers van ADFM zijn veelal werkzaam in het facilitair werkveld als adviseur, projectmedewerker of in een lijnfunctie. Verder komt uit het onderzoek naar voren dat de afgestudeerden vaak terecht komen in de sectoren zorg, dienstverlening en consultancy.
- Uit de HBO-Monitor 20091 komt het volgende evaluatieresultaat naar voren:
 - 100% van de alumni heeft na de opleiding een baan gevonden;
 - een score van 3,7 op het item dat de opleiding een goede basis vormt om te starten op de arbeidsmarkt;
 - een score van 3,5 op het item dat de opleiding een goede basis vormt om de competenties verder te ontwikkelen
 - 83% (vt) en 100% (dt) geeft aan dat er een goede aansluiting is tussen opleiding en werk (Studenten die werk op niveau en binnen de eigen richting hebben gevonden).
- Het panel heeft voorafgaand aan de visitatie in totaal 13 afstudeerwerkstukken plus beoordelingen bestudeerd (12 voltijd en 1 deeltijd). Het panel heeft de werkstukken beoordeeld op criteria als opzet onderzoek, probleemstelling, gebruikte methodes, gebruikte relevante literatuur, relevantie voor het werkveld en voldoende hbo-niveau.
- Uit de resultaten van de evaluatie van de opdrachtgevers komt het volgende naar voren (Evaluatieverslagen AFS, 2009): 92% is tevreden over de kwaliteit van het geleverde eindproduct; 85% vindt dat studenten door het uitvoeren van een afstudeeropdracht aantonen dat zij op het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar (met hbo-opleiding) kunnen functioneren.

Overwegingen

Het panel is van mening dat de gerealiseerde kwaliteit in overeenstemming is met de nagestreefde eindkwalificaties, maar dat een aantal aspecten van de eindscriptie nog wel wat extra aandacht behoeven. Tijdens het locatiebezoek is duidelijk geworden dat de opleiding dit zelf ook al heeft onderkend en dat er inmiddels een aantal initiatieven is genomen om tegemoet te komen aan de kanttekeningen van het panel. Het oordeel (voldoende) is gebaseerd op de volgende overwegingen.

De meeste afgestudeerden vinden na de opleiding een baan op hbo-niveau en de werkgevers zijn tevreden over het niveau van de studenten. Dit blijkt uit de resultaten van het in 2009 uitgevoerde werkgeverstevredenheidsonderzoek en is aan het panel bevestigd door de vertegenwoordigers uit het werkveld. De HBO-Monitor en ook het alumni-onderzoek van de opleiding zelf laten een positief beeld zien.

Het panel vindt de afstudeerwerken die het heeft ingezien van voldoende tot goed niveau. De twee lager beoordeelde afstudeerwerken (beoordeeld met een 5,8 en een 6) hebben naar de mening van het panel ook terecht een laag oordeel gekregen. De desbetreffende afstudeerwerken zijn vrij beschrijvend en minder analytisch van aard dan de beter beoordeelde scripties. Daarnaast gaan deze werkstukken niet verder dan operationeel-tactisch niveau, terwijl de opleiding zich ten doel stelt de studenten op tactisch-strategisch niveau te laten functioneren. Ook bleek in deze twee gevallen de conclusie minder goed aan

te sluiten bij de oorspronkelijke onderzoeksvraag. Het panel is van mening dat de opleiding hier nog meer aandacht aan kan besteden.

Het panel heeft vastgesteld dat studenten regelmatig (5 van de 13 bestudeerde afstudeerwerkstukken) in duo's afstuderen en dat een deel van hun eindcijfer voor beide studenten gelijk wordt beoordeeld. Bij dat deel van het afstuderen wordt de individuele bijdrage van de student dus niet zichtbaar meegenomen in de beoordeling. Dit is bij de andere twee cijfers wel het geval, maar het panel is van mening dat de individuele beoordeling van het eindniveau over het geheel dient te worden gezien. Het panel dringt er daarom op aan dat de studenten zelfstandig een afstudeeropdracht uitvoeren en waar dat niet het geval is een volledig individuele beoordeling te hanteren. Verder is bij de afstudeerwerken die in duo's zijn uitgevoerd niet altijd expliciet zichtbaar wat de toegevoegde waarde van het afstuderen in duo's is. Uit de afstudeerverslagen valt niet (altijd) op te maken wat de bijdrage van de individuele studenten is geweest. Overigens bleek tijdens het locatiebezoek dat dit onderscheid wel degelijk wordt gemaakt en dat dit ook in de beoordeling wordt meegenomen. Het panel raadt de opleiding aan de studenten de individuele bijdrage meer expliciet te laten aangeven in het plan van aanpak dat aan het begin moet worden aangeleverd en eveneens expliciet tot uiting te laten komen op het beoordelingsformulier bij het afstuderen. Overigens is het panel van mening dat de individuele beoordeling van het afstuderen wel zodanig individueel is dat meeliftgedrag kan worden uitgesloten.

Het panel vindt het positief dat de opleiding sinds 2009 met een nieuw beoordelingssysteem werkt waarbij de studenten volledig individueel beoordeeld worden. Ook is positief dat deze systematiek breed is geëvalueerd (door zowel docenten als de BVC als door de ACE) en dat verbeteringen worden aangebracht. Het panel vindt het eveneens positief dat in het komende studiejaar vanaf de propedeuse een nieuwe onderzoeksleerlijn zal worden geïmplementeerd. De opleiding laat daarmee zien dat zij de uitkomsten van het onderzoek dat is uitgevoerd door de lector serieus neemt.

Hoewel het panel een aantal kanttekeningen plaatst bij het afstuderen, beoordeelt het de gerealiseerde kwaliteit met een voldoende. De reden hiervoor is dat het panel van mening is dat de hbo-niveau voldoende gewaarborgd is en dat er daarnaast positieve ontwikkelingen (invoering van een nieuwe onderzoekslijn, verdergaande scholing van docenten en een nieuwe beoordelingssystematiek die verder wordt geëxpliciteerd) zijn waarvan het panel verwacht dat de kwaliteit van de afstudeerwerken verder zal verbeteren.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 6.1 (Gerealiseerd niveau) voor de voltijd en deeltijd varianten van de opleiding als **voldoende**. Dit oordeel is gebaseerd op de opmerkingen die bij bevindingen gemaakt zijn over de analytische kwaliteit van de afstudeerwerken en over het afstuderen in duo's. Duaal kan nog niet worden beoordeeld.

Onderwijsrendement (facet 6.2)

- *Voor het onderwijsrendement zijn streefcijfers geformuleerd in vergelijking met relevante andere opleidingen.*
- *Het onderwijsrendement voldoet aan deze streefcijfers.*

Bevindingen

- De opleiding heeft concrete streefdoelen geformuleerd met betrekking tot het propedeuserendement (44% binnen 2 jaar oplopend naar 60% in 2013), het hoofdfaserendement (86% binnen 4 jaar) en de gemiddelde verblijfsduur van afgestudeerden (maximaal 4.5 jaar).
- In bijlage 5 van het ZER zijn de kengetallen van de drie varianten van de opleiding opgenomen.
 - Het propedeuserendement van de voltijd opleiding varieerde de afgelopen 4 jaar van 48% tot 72%
 - Het propedeuserendement van de deeltijdopleiding varieerde de afgelopen 4 jaar van 63% tot 81%
 - Het propedeuserendement van cohort 2007 van de duale opleiding (eerste lichting) is 100%
 - Het hoofdfaserendement van de voltijd opleiding varieerde de afgelopen 3 jaar van 74% tot 93%
 - Het hoofdfaserendement van de deeltijdopleiding varieerde de afgelopen 3 jaar van 50% tot 100%
 - De duale opleiding (eerste lichting) heeft nog geen afgestudeerden
- De gemiddelde verblijfsduur van de afgestudeerden in 2006/2007 is 46 maanden. Hiermee voldoet deze aan de streefnorm van 4,5 jaar (= 54 maanden).
- Jaarlijks ontvangt de opleiding van de service-unit Studentzaken een uitgebreide rapportage met daarin de kengetallen, zoals instroomgetallen, propedeuserendement, hoofdfaserendement en gemiddelde studieduur (*Kengetallen ADFM voor kwaliteitszorg en accreditatie 2009*). Een samenvatting van deze cijfers is opgenomen in bijlage 5 van het ZER.
- Volgens de rendementcijfers van de HBO-raad scoort de voltijd opleiding ADFM gemiddeld en vergelijkbaar met de meeste andere voltijd opleidingen in het land. De deeltijdopleiding ADFM heeft in vergelijking met de deeltijdvarianten van andere hogescholen het beste rendementcijfer.
- De opleiding heeft de afgelopen jaren diverse verbeteringen doorgevoerd om het rendement positief te beïnvloeden, zoals de invoering van studieloopbaanbegeleiding met één studieloopbaanbegeleider op circa 28 studenten, een andere opzet van het B-cluster (vaneen faculteitspropedeuse in een instituutpropedeuse) om de herkenbaarheid van het programma voor studenten te vergroten, de verbetering van de aansluiting van het mbo op het hbo met een algemeen doorstoomprogramma (RxH) en tussen vo en hbo door activiteiten als profielkeuzedagen, proefstuderen en docentenbezoeken en verbeteringen die lopen rondom de aanpak van slepersproblematiek.

Overwegingen

Het onderwijsrendement wordt met een voldoende beoordeeld. Dit oordeel is gebaseerd op de volgende overwegingen. Het panel vindt het positief dat de opleiding streefcijfers voor de rendementen heeft geformuleerd, maar vraagt zich wel af in hoeverre deze streefcijfers voor de drie varianten even realistisch zijn, aangezien de ene variant veel meer uitvallers heeft dan de andere. Het propedeuserendement van de drie varianten van de opleiding voldeed

de afgelopen jaren aan de streefdoelen. De hoofdfaserendementen van de voltijd- en deeltijdvariant variëren nogal en zitten soms onder en soms boven de streefnorm. Het panel heeft er vertrouwen in dat de maatregelen die de opleiding op dit moment neemt om de rendementen te verhogen een positief effect op het hoofdfaserendement zullen hebben. De effecten van deze maatregelen zijn echter nog niet zichtbaar.

Conclusie

Het panel beoordeelt facet 6.2 (Onderwijsrendement) voor alle varianten van de opleiding (voltijd, deeltijd en duaal) als **voldoende**. Dit oordeel is gebaseerd op het feit dat de opleiding wel streefdoelen heeft, maar dat deze niet in alle gevallen realistisch lijken. Ook zijn zij de afgelopen jaren niet altijd gehaald. Het panel heeft enkele positieve maatregelen gezien om het rendement te bevorderen, maar de resultaten hiervan zijn nog niet zichtbaar.

Samenvattend oordeel Resultaten

Alle facetten zijn tenminste met een voldoende beoordeeld en daarmee wordt het onderwerp 'Resultaten' **positief** beoordeeld.

3 Bijlagen

Bijlage 1: Deskundigheden panelleden

Deskundigheid cf. Protocol VBI's	Lid auditteam: De heer dr. A.G. Reitsma CFM	Lid auditteam: De heer J.J.A. Schmitz CFM	Studentid auditteam: Mevrouw J.L. Verveen	Lid auditteam NQA: Mevrouw drs. T. Kleene
Relevante werkvelddeskundigheid	X	X		
Vakdeskundigheid: Vertrouwd met meest recente ontwikkelingen	X	X		
Vakdeskundigheid: Vertrouwd met lesgeven en beoordeling en toetsing minstens op niveau/oriëntatie te beoordelen opleiding	X	X		
Onderwijsdeskundigheid	X	X		X
Studentgebonden deskundigheid			X	
Visitatie- of auditdeskundigheid	X	X		X

Nadere informatie over de achtergronden van de panelleden:

De heer dr. A.G. Reitsma CFM

De heer Reitsma is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van facilitair en personeelsmanagement. Bovendien heeft hij ruime onderwijservaring als hogeschooldocent in beide domeinen. De heer Reitsma heeft een proefschrift geschreven over het visiteren van P&A opleidingen. Voor deze visitatie heeft hij de NQA handleiding voor auditteamleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

1966 - 1970	MULO A opleiding met wiskunde
1979 - 1982	MBO Personeelsbeleid (AP/PB)
1983 - 1985	HBO Personeelsbeleid (AP/PB)
1987 - 1992	Doctoraal Arbeid & Organisationspsychologie
1997 - 2003	Promotie-onderzoek: Kritische Succesfactoren bij Visitatie en Kwaliteitsverbetering van P&A-opleidingen
2007	Certified Facility Manager (CFM) (IFMA)

Werkervaring

1970 - 1980	PTT Post, loketbediende, kantoorhouder en plv. chef
1980 - 1985	PTT Post, medewerker Personeelsvoorziening en Loopbaanontwikkeling
1985 - 1993	Rijksdienst voor het Wegverkeer, P&O consultant, Hoofd PZ en coördinator P&O
1992 - 2000	Hanzehogeschool Groningen, Personeel en Arbeid, hogeschooldocent en teamcoördinator en lid managementteam
2000 - 2004	Zorggroep Fivelland, Hoofd Personeel, Organisatie en Scholing; senior adviseur organisatieverandering
2003 - heden	Hanzehogeschool Groningen, (International) Facility Management, hogeschooldocent, lid curriculumcommissie, coördinator International Facility Management, projectleider div. projecten en Summerschool

Diversen:

1986 - 1992	Voorzitter medezeggenschapsraad openbaar basisonderwijs Spijk
1996 - 1982	Voorzitter medezeggenschapsraad voortgezet (openbaar) onderwijs Appingedam
1992 - 2003	Initiatiefnemer/medeoprichter en bestuurslid buurtvereniging 'Boet'n Dörp'
1994 - 2005	Lid 'commissie bezwaarschriften algemene zaken' gemeente Delfzijl
1993 - 2006	Lid Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP)
1998 - 1999	Lid voormalige NVP-werkgroep 'opleidingen'
2003 - 2004	Lid van de Landelijke Werkveld Adviesraad P&A-opleidingen
2006 - heden	Lid beroepsvereniging Facility Management Nederland (FMN); Lid van de FMN commissies Onderzoek en Internationalisering.
2007 - heden	Lid van EURO Facility Management Association
2009	Lid van Programme Advisory Group voor de EURO FM Conference in Amsterdam
2004 - 2009	Bestuurslid Stichting Mens & Werk Delfzijl/Appingedam, organisatie voor bemiddeling van gesubsidieerde arbeid, scholing-, integratie- en leertrajecten gefuseerd met WerkProjectenGroep (3 noordelijke provincies) en sindsdien lid van de Raad van Commissarissen
juli 2006 – heden	Bestuurslid stichting openbaar primair onderwijs Marenland. Omvat 30 lagere scholen in de gemeenten: Appingedam, Delfzijl, Loppersum, Bedum en Ten Boer. Aandachtsgebieden zijn o.a.: Personeelsbeleid, kleine scholen en kwaliteitszorg.
2001 - heden	Freelance activiteiten, zoals: trainingen leiderschap, intervisie, organisatieontwikkeling, presentaties op vakgebieden.

De heer J.J.A. Schmitz CFM

De heer Schmitz is ingezet vanwege zijn werkvelddeskundigheid op het gebied van facility management. Hij heeft onderwijsdeskundigheid door het verzorgen van cursussen facilitaire dienstverlening. Voor deze visitatie heeft de heer Schmitz onze handleiding voor auditteamleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

juni 1975	Diploma Atheneum A, Aloysiuscollege, 's-Gravenhage
1975 - 1979	Hogere Hotelschool 's-Gravenhage Financieel Economische richting
1981 - 1983	UVA, avondstudie bedrijfseconomie (niet afgerond)
1986	NIVE, commercieel onderhandelen

1995 Diverse interne bedrijfsworkshops KLM en Hoogovens IJmuiden KPMG, resultaatgericht managen
 1998 Management Studiecentrum, Zelfsturende Teams in de Zorg
 2006 Certified Facility Manager (CFM)

Werkervaring:

jan. 2009-heden Hospitality Officer UMC St. Radboud
 okt. 2001-jan. 2009 Directeur Facilitair Bedrijf UMC St Radboud
 jan. 1996-okt. 2001 Hoofd Facilitaire Dienst Ziekenhuis Rivierenland Tiel
 jun. 1992-dec. 1992 Algemeen (en statutair mede-)directeur van Catering Partners Holland BV, een joint venture tussen Hoogovens Groep BV en Eurest Nederland BV
 mei 1988-juni 1992 Hoogovens IJmuiden BV, afdeling Restauratieve Voorzieningen
 mei 1990-juni 1992 Hoofd Restauratieve Voorzieningen, tevens chef kantinedienst
 mei 1990-juni 1992 In samenwerking met in- en externe organisatie-adviseurs en hoofden van dienst de verzelfstandiging van de afdeling Restauratieve Voorzieningen voorbereid
 mei 1988-mei 1990 Chef planning, Rapportage en Onderhoud Restauratieve Voorzieningen per mei 1989 tevens Chef kantinedienst
 aug. 1980-mei 1988 KLM catering services, afdeling boordverstrekkingen
 nov. 1986-mei 1988 Plaatsvervangend hoofd catering contracten Europa en Afrika
 nov. 1984-nov. 1986 Plaatsvervangend hoofd catering contracten Afrika, Noord- Midden- en Zuid-Afrika
 apr. 1982-nov. 1984 Service analyse en normen

Diversen:

1990 - 1994 Bestuurslid Stichting Vrije School Amstelveen, Parcivalschool (secretaris)
 1993 - 1994 Bestuurslid Stichting Vrienden van de Vrije School Amstelveen (penningmeester)
 juni 1999-heden Buitengewoon Ambtenaar Burgerlijke Stand binnen de gemeente Echteld
 2000, 2001 en 2007 Docent Regionaal Opleidingen Centrum Arnhem, Rijn IJssel College Arnhem, cursus Facilitaire Dienstverlening II (post MBO-niveau)
 2000 - 2003 Lid bestuur Parochiële Caritas Instelling Tiel (Parochie H. Dominicus)
 Sept. 2000 - 2009 Bestuurslid Stichting Antroposofische Ouderenzorg (vanaf 2004 voorzitter en vanaf 2007 voorzitter Raad van Toezicht. Per juli 2009 afgetreden wegens einde zittingsperiode volgens good governance)
 2004-heden auditor Nederlands Instituut voor Accreditatie van de Zorg (NIAZ)
 2005-heden voorzitter beroepenveldcommissie Saxion Hogescholen Deventer – Facilitair Management en Hospitality Business School
 2007 - heden Voorzitter Facility Management Nederland Zorgkring FMN- Zorgkring
 2008 - heden deelnemer FMN Kring Klantbeleving

Mevrouw J.L. Verveen

Mevrouw Verveen is ingezet als studentpanellid. Zij volgt dezelfde opleiding bij een andere instelling. Zij heeft internationale ervaring opgedaan tijdens een Summerschool project in 2009 waarbij zij Finland, Oostenrijk en Duitsland bezocht. Mevrouw Verveen is representatief voor de primaire doelgroep van de opleiding en beschikt over studentgebonden deskundigheden met betrekking tot de studielast, de onderwijsaanpak, de voorzieningen en de kwaliteitszorg bij opleidingen in het domein. Voor deze visitatie is mevrouw Verveen aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

1996 - 2001	Aletta Jacobs College, Hoogezand (Havo)
2001 - 2002	Hanzehogeschool, Groningen, Sociaal Pedagogische Hulpverlening, na 4 maanden gestopt
2002 - 2003	Kunstacademie 's- Hertogenbosch Eerste jaar van de kunstacademie afgerond, propedeuse behaald
2003 - 2004	Friesland College, Leeuwarden, Hospitality Management, opleiding gastvrouw versneld(1 jaar i.p.v. 2 jaar).
2004 - 2006	Friesland College, Leeuwarden, Hospitality Management, zelfstandig werkend gastvrouw.
2007 - heden	Hanzehogeschool Groningen, Facility Management

Werkervaring:

2001 - 2002	Medewerker bediening /snackbar
2002 - 2003	Medewerker bediening / medewerker zwembad
2003 - 2005	Leerling gastvrouw en zelfstandig werkend gastvrouw
2005 - 2009	Zelfstandig werkend gastvrouw
2008 - 2010	Onderwijsassistent opleiding Facility Management, Hanzehogeschool Groningen.

Mevrouw drs. T.K. Kleene

Mevrouw Kleene is ingezet als NQA-auditor. Zij is onderwijskundige en heeft beleidservaring in het Hoger Onderwijs en in het BVE-veld. Zij heeft auditdeskundigheid opgedaan als secretaris voor de afdeling kwaliteitszorg van de HBO-raad en daarna als secretaris/panellid (voor NVAO en NQA) bij vele visitaties. Ook adviseert zij instellingen voor hoger onderwijs op het gebied van kwaliteitszorg. In het kader daarvan adviseert zij opleidingen bij het schrijven van zelfevaluatierapporten en aanvragen voor een Toets Nieuwe Opleiding (TNO), geeft zij trainingen en organiseert zij proefaudits. Zij heeft bovendien ervaring als NQA-auditor en heeft deelgenomen aan de NQA-auditortraining hoger onderwijs.

Opleiding:

1976 - 1982	VWO
1982 - 1983	PA, Groningen, niet afgemaakt
1983 - 1984	Cambridge Proficiency in English', Certificaat (Grade A) behaald in 1984
1984 - 1989	Toegepaste Onderwijskunde, Universiteit Twente, Enschede, Doctoraal (cum laude) behaald in 1989

Werkervaring:

1988 - 1989	Externe afstudeeropdracht: Ontwikkeling van een COO-programma voor een telemarketingbedrijf
juni - okt. 1989	Trainer (Nederlands en Engels) Apple Macintosh bij Magister Computer B.V.,Voorschoten
nov. 1989-juli 1990	Curriculumontwikkeling, colleges "leerplanontwikkeling", Faculteit der Bewegingswetenschappen,Vrije Universiteit, Amsterdam
nov. 1990-sep1993	Onderwijskundig medewerker bij Heineken in Zoeterwoude
aug. - okt. 1994	Trainer (automatiseringscursussen) bij Informatica Opleidingscentrum Leiden (I.O.C.L.), Leiden
okt. 1994-apr. 1995	Medewerker congresorganisatie bij Leids Congres Bureau B.V., Leiden

apr 1995-apr 2002 Freelance onderwijskundige, opdrachtgevers o.a. diverse Kenniscentra
Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (KBB's)
mei 2002-apr 2003 Beleidsadviseur sectorale kwaliteitszorg, HBO-raad
juni - dec. 2003 Onderwijskundig medewerker, INHOLLAND, Den Haag
jan. 2003 - heden Zelfstandig onderwijskundige. Opdrachtgevers o.a.: NVAO, NQA, Hogeschool
Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam, ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten,
Rietveld Academie, Universiteit van de Nederlandse Antillen.

Bijlage 2 Onafhankelijkheidsverklaring auditteam

Netherlands Quality Agency



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

Ondergetekende,
lid van het auditteam bij de kwaliteitsbeoordeling* van het opleidingsprogramma:

006A2010.03 Facility Management,

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

visitatie datum: 15 april 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde opleiding(en) en instelling en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vijf jaar met de te beoordelen opleiding(en) en de afgelopen twee jaar met de instelling ook niet te hebben gehad. Dit geldt voor advieswerk.

Naam : de heer dr. A.G. Reitsma CFM

Geboortedatum : 04-08-1954

Handtekening : 

Datum : 20-03-2010

* Het panellid dat betrokken is bij deze kwaliteitsbeoordeling maakt deel uit van een panel dat bestaat uit minstens vier leden. De meerderheid van deze panelleden heeft geen arbeidsrelatie met NQA.

© NQA Contract leden auditteam vs 2.0

006A2010.03

Fortis Bank 24 00 31 679
Handelsregister 27262870

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

Ondergetekende,
lid van het auditteam bij de kwaliteitsbeoordeling^{*} van het opleidingsprogramma:

006A2010.03 Facility Management,

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

visitatiedatum: 15 april 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde opleiding(en) en instelling en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vijf jaar met de te beoordelen opleiding(en) en de afgelopen twee jaar met de instelling ook niet te hebben gehad. Dit geldt voor advieswerk.

Naam : de heer J.J.A. Schmitz CFM

Geboortedatum : 21 juni 1954

Handtekening : 

Datum : 15.03.2010

^{*} Het panellid dat betrokken is bij deze kwaliteitsbeoordeling maakt deel uit van een panel dat bestaat uit minstens vier leden. De meerderheid van deze panelleden heeft geen arbeidsrelatie met NQA.

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

Ondergetekende,
lid van het auditteam bij de kwaliteitsbeoordeling* van het opleidingsprogramma:

006A2010.03 Facility Management,

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

visitatie datum: 15 april 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde opleiding(en) en instelling en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vijf jaar met de te beoordelen opleiding(en) en de afgelopen twee jaar met de instelling ook niet te hebben gehad. Dit geldt voor advieswerk.

Naam : mevrouw J.L. Verveen

Geboortedatum : 19-07-1982

Handtekening : 

Datum : 16-03-2010

* Het panellid dat betrokken is bij deze kwaliteitsbeoordeling maakt deel uit van een panel dat bestaat uit minstens vier leden. De meerderheid van deze panelleden heeft geen arbeidsrelatie met NQA.

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

Ondergetekende,
NQA-audit^r / lid van het auditteam bij de kwaliteitsbeoordeling¹ van het opleidingsprogramma:

Facility Management,

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

visitatiedatum: 15 april 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde opleiding(en) en instelling en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vijf jaar met de te beoordelen opleiding(en) en de afgelopen twee jaar met de instelling ook niet te hebben gehad. Dit geldt voor advieswerk.

Naam : mevrouw drs. T. Kleene

Geboortedatum : 31 oktober 1963

Handtekening



Datum : 31-3-2010

¹ Het panellid dat betrokken is bij deze kwaliteitsbeoordeling maakt deel uit van een panel dat bestaat uit minstens vier leden. De meerderheid van deze panelleden heeft geen arbeidsrelatie met NQA.

Bijlage 3 Bezoekprogramma

Visitatiedatum: 15 april 2010

Tijdstip	Programmaonderdeel	Deelnemers
09.00 – 11.00 uur	Ontvangst Materiaalbestudering	(Visitatiepanel)
11.00 – 11.45 uur	Gesprek met opleidingsmanagement	Opleidingsmanagement
11.45 – 12.30 uur	Gesprek met studenten	Representatieve groep studenten, verspreid over opleidingen (in geval van cluster), studiejaren, varianten, vooropleiding
12.30 – 13.15 uur	Lunchpauze	
13.15 – 14.00 uur	Gesprek met docenten	Representatieve groep docenten: verspreid over opleidingen (in geval van cluster), vakken, specifieke taken (bijv. begeleiding / stagebegeleiding), varianten etc.
14.00 – 14.45 uur	Gesprek met werkveld en afgestudeerden	- Leden werkveldcommissie - Stagebegeleiders - Werkgevers afgestudeerden - Recent afgestudeerden (max. 3 jaar)
14.45 – 16.30 uur	Rondleiding Eventuele extra gesprekken Materiaal bestuderen Intern paneloverleg	(Visitatiepanel)
16.30 – 17.00 uur	Tweede gesprek met opleidingsmanagement en afronding	Opleidingsmanagement
17.00 – 17.30 uur	Afsluitend paneloverleg	(Visitatiepanel)

Deelnemers visitatie opleiding Academie Diedenoort Facility Management

Bestuurders/management:

Naam:	Functie:
Lilian Prevoo	Instituutsdirecteur
Ad van Dijk	Instituutsdirecteur
Ellen Burger	Coördinatie voltijd hoofdfase
Irene Pel	Coördinatie propedeuse
Maria Putman	Coördinatie deeltijd opleidingen
Hanneke Sanders	Coördinatie duale opleidingen
Remon Leenders	Medewerker kwaliteitszorg

Studenten ADFM:

	Naam:	Vooropleiding:	Propedeuse behaald:	Studiejaar:
	Voltijd propedeuse			
1	Karlin Levelink	VWO	Nog niet behaald	1e jaar
	Voltijd hoofdfase			
2	Iris Graven	VMBO-T MBO: Facilitair Leidinggevende/management niveau 4	Nog niet behaald	2 ^e jaar
3	Angela Bergsma		Behaald	2e jaar
4	René Olthof	HAVO	Behaald	3 ^e jaar
5	Koen Schrooten	HAVO t/m 4 ^e jr. MBO Horeca Ondernemer Manager ROC Gilde Venlo (4 jaar)	Behaald	3 ^e jaar
6	Bram van Teeffelen	HAVO	Behaald	4 ^e jaar
7	Fleur Termeer	VWO	Behaald	4 ^e jaar
	Duaal			
8	Ron de Haas	Computer Interface Techniek, MBO niveau 4	Nog niet behaald	1 ^e jaar
	Deeltijd			
9	Evert Dunk	MAVO, HAVO, MTRO	Behaald	3 ^e jaar
10	Jolanda Anastacia	MAVO, HAVO (drie deelcertificaten)	Behaald	2 ^e jaar

Docenten/medewerkers (voor meer informatie zie cv's):

Naam:	Functie:
Luuk Aalbers	Docent (voltijd, deeltijd)
Jacqueline Wilmink	Docent (voltijd, deeltijd), Praktijkcoördinator AFS
Ronald Beckers	Docent (voltijd, deeltijd), lid curriculumcommissie, SLB'er
Fred Cornelissen	Docent (voltijd, deeltijd),
Marcel van Dommelen	Docent (voltijd, deeltijd), lid curriculumcommissie,
Jacqueline Holty	Docent (voltijd, deeltijd), SLB'er, lid Opleidingscommissie
Emmy den Nijs	Docent (voltijd, deeltijd), SLB'er, lid Examencommissie FEM
Ariane Roggeveen	Docent (propedeuse, voltijd), SLB'er
Arie van Schooten	Docent (voltijd, deeltijd), lid Toetscommissie
Roos Wolfs	Docent (voltijd, deeltijd, duaal), SSLB'er, lid Opleidingscommissie

Naam	Doceert	Prop. en hoofdfase	Opleiding	aanvullende opleidingen/ cursussen	vorige betrekkingen	Neven- activiteiten binnen opleiding
Luuk Aalbers	Organisatiekunde en personeelsmanagement; Management & Leidinggeven; Professionele en Communicatie vaardigheden; Facility Management	prop. en hoofdfase	1. VWO 2. HEAO MER 3. Bedrijfskunde op WO niveau	cursus didactiek	1. Medewerker Bankzaken Rabobank Adviseur Planning & Control van het facilitair bedrijf ondersteunende diensten 2. CWZ studieloopbaan-coach 3. NHTV Facility Management	1. Begeleider Stage- en AFS 2. Voorlichter open dagen 3. Tutor tijdens projecten 4. Proefstuderen 5. Coördinator Alumni
Ronald Beckers	FML A cluster, Evenementenmanagement B cluster, Projectinrichting en tutorschap C cluster, GIN D cluster, BES F cluster, Projectinrichting dt, DCAS 3 en 4 dt.	prop. en hoofdfase	1. Doctoraal Omgevings-technologie/FM aan TU, Eindhoven 2. Propedeuse-diploma: Civiele Techniek TU Delft 3. Propedeuse: Technische Bedrijfskunde aan TU Eindhoven	Leergang management van veranderingen; Training voor EVC assessoren; didactische scholing; cursus toetsconstructie; leergang management development.	1. Adviesbureau Royal Haskoning, senior adviseur bij adviesgroep FM en huisvesting 2. Adviesbureau FMH FM, adviseur, projectleider, interim-manager, trainer Koninklijke Landmacht, dienstplichtig reserve officier bij de Landmachtstaf	1. lid van opleidingsmanagement team ADFM 2. Lid van voorlichtingsteam FEM 3. Assessor ikhv toekennen van EVC 4. Lid Kennisteam FM 5. Onderwijsontwikkeling en onderwijscoördinatie
Fred Cornelissen	FML, FPM, Onderzoek, Adviesvaardigheden, deeltijd	prop. en hoofdfase	1. Doctoraal Economie KUB internationaal bestuurs wetenschappelijke specialisatie	Cursus Procesmodellering; training adviesvaardigheden; cursus kwaliteitsmanagement; cursus projectmanagement; cursus Informatica, cursus didactiek	1. docent stagecoördinator MEAO 1979-1985 2. Lid werkgroep kwaliteit HBO raad	1. Begeleider Stage en AFS
Marcel van Dommelen	FML, CSV: servicemanagement, veiligheidszorg, FMIS; DSV, innovatie; FSV VI, visie ontwikkeling, managementtraining	prop. en hoofdfase	1. Fontys Sporthogeschool: 1e graads docent i.o. 2. Katholieke Universiteit Leuven, i.o. en bewegingswetenschappen	Interactie Akademie Antwerpen: systeem theoretische benadering van communicatie	1. docent V.O. Canisiuscollege Nijmegen; 2. interim ict-manager Scholengroep Rijk van Nijmegen	1. lid ccc ADFM 2. OWE-coördinator CSV 3. EVC coördinator ADFM 4. EVC begeleider en assessor 5. Begeleider Stage en AFS
Tony Ebben	prop. FML: LOA en PAP; hoofdfase: DFL-LZ	prop. en hoofdfase	1. HTS Wtb 2. Bedrijfswetenschappen Radboud Universiteit		1980 tot 2005 diverse functies in het bedrijfsleven van technisch, bedrijfskundige aard. 15 jaar hiervan leidinggevend	1. SLB'er 2. SSLB'er 3. Tutor

Jacqueline Holty	prop. FML : Facility Management en Logistiek, FFA: Facility Management, Service Management, Veiligheidszorg, DHV: gebouw exploitatie, FHV: Beleid en strategie	prop. en hoofdfase	1. HBO 'de Horst', sociaal cultureel werk 2. SBBO Nijmegen, watertechnisch installateur 3. Rijkshogeschool Deventer, HBO facilitair management	interne cursussen binnen HAN gericht op digitale systemen en SLB; scholingsdagen op gebied van duurzaamheid, Smart buildings, safety & security; cursus didactiek.	1. 1992 tot 1998 Nivon Amsterdam, coörd. Beheerzaken Natuurvriendenhuizen en kampeerterreinen 2. 1988 tot 1992 Kinderrevalidatie centrum Bio Arnhem, med. technische dienst/hoofd technische dienst	1. SLB'er 2. Tutorschap 3. Begeleider Stage en AFS 4. Lid Opleidingscie 5. Lid team dat de propedeuse van IBK herontwikkelt.
Emmy den Nijs	FSV-Visie, Innovatie, FML	prop. en hoofdfase	1. Landbouwuniversiteit, Wageningen 2. Colleges Marketing, Consumenten recht en Gezins-economie, Graduate School, University of Wisconsin	cursus projectonderwijs; cursus scriptiebegeleiding; cursus Vrouw en Management Schoolorganisatie en onderwijsmanagement; Staatshuishoudkunde en Statistiek (MO-Economie) ; cursus Butgetadvisering; cursus organisatieadviesing; cursus werken met het INK model	1. 1978-1989 docent lerarenopleiding Huishoudkunde en deeltijdopleiding Hogeschool van Arnhem en Nijmegen 2. 1977-198 Wetenschapschappelijk docent, vakgroep Huishoudwetens. Landbouwuniversiteit, Wageningen 3. 1975-1976 Teaching assistant, School of Family Resources and Consumer Science, University of Wisconsin, USA	1. SLB'er 2. lid examencommissie
Ariane Roggeveen	FML, CAT, FAA, BAR, PRM	prop. en hoofdfase	1. HBO Facility Management	diverse trainingen communicatie; commercieel, cursus didactiek.	1. LIPS textiel-service 1,5 jr. 2. Tempo team verschillende functies 5 jr 3. IBN facilitair twee functies 5,5 jr	1. SLB'er 2. Begeleider Stage en AFS
Arie van Schooten	CHV, DHV, FHV	prop. en hoofdfase	1. Landbouwuniversiteit, Wageningen 2. Post doctoraal FM Universiteit Groningen (AOG)	diverse cursussen op het gebied van FM en Arbeidsomstandigheden.	1. NCB, Noorbrabantse christelijke boerenbond. Docent, trainer	1. Begeleider Stage en AFS

Naam	Doceert	Prop. en hoofdfase	Opleiding	aanvullende opleidingen/ cursussen	vorige betrekkingen	Neven- activiteiten binnen opleiding
Roos Wolfs	Organisatiekunde, ethiek, FML, trainer managementvaardigheden	prop. en hoofdfase	1. Doctoraal Economische geschiedenis incl. staathuishoudkunde	Opleiding Persoon en Arbeid School voor Gestalt en Psychosynthese; cursus competentiegericht onderwijs; bijwonen seminars en congressen	1. Docent Hogeschool Tilburg	1. SLB'er 2. lid Opleidingscie 3. Begeleider Stage en AFS
Jacqueline Wilmink	DSV: OMK; deeltijd	hoofdfase	1. HAVO 2. VWO 3. KUN doctoraal orthopedagogiek 3. Ecabo, Logistiek Management 4. verkooptrainingen Kenneth Smith	cursus didactiek; trainingen op het gebied van EVC, ICT, SLB; training Kempen en Keizer (praktijkonderwijs); workshops ihkv symposia/congressen o.a. op het gebied van hospitality en duurzaamheid.	1995-2002 Asito Holding, Office manager/Opleidings adviseur trainer 1992-1995 Den Prod. BV, Traffic manager 1991-1992 Vanochem BV, Traffic manager	1. Praktijk-coördinator 2. Voorlichter 3. SLB'er 4. lid CCC voor praktijkb. 5. lid BVC 6. organisator FM-seminar binnen HAN 7. OWE Coördinator

Afgestudeerden:

1	Mw. Y. Tietema Voltijd opleiding	Datum afstuderen:	3 juli 2009
		Titel afstudeeropdracht:	Werken in optimale vrijheid
		Huidige functie, waar werkzaam:	Belevingsarchitect/jr. projectmanager, Argentum BV, Renkum
		Aanvullende opleiding(en):	- Prince 2 foundation - Studeert momenteel aan universiteit psychologie
2	Linda Coerwinkel	Datum afstuderen:	24 februari 2010
		Titel afstudeeropdracht:	Facilitair Beleidsplan
		Huidige functie, waar werkzaam:	Specialist operationele voorbereiding bij Brandweer Land van Cuijk
		Aanvullende opleiding(en):	Diverse cursussen
3	Erik Rusman	Datum afstuderen:	10 juli 2008
		Titel afstudeeropdracht:	Het gewenste ID van introverte naar extroverte facilitaire organisaties
		Huidige functie, waar werkzaam:	Junior consultant, Planon Nijmegen
		Aanvullende opleiding(en):	-

Werkveld:

Leden beroepenveldcommissie/stagebegeleiders/ werkgevers afgestudeerden		Instelling, functie stagiaires begeleid?
1	Dhr. mr. ing. L.J.A. van Leeuwen	Instelling: RegiolinQ, Rotterdam Functie: directeur Stagiaires begeleid: ja
2	Dhr. J.F. Staallekker	Instelling: Ministerie van Buitenlandse Zaken, Den Haag Functie: directeur directie huisvesting en faciliteit Stagiaires begeleid: ja
3	Dhr. drs. R.G.J. Elbers	Instelling: UVIT, Nijmegen functie: facilitair manager Stagiaires begeleid: ja
4	Dhr. J. Van Elk	Projectmanager techniek en faciliteiten Omroep Gelderland

Bijlage 4 Bijlagen zelfevaluatie en ter inzage gelegd materiaal

Overzicht bijlagen bij ZER:

Studiegidsen (hard copy + digitaal)
Studiegids FM 2009-2010
Studiegids A-cluster 2009-2010 Gemeenschappelijke Propedeuse
Studiegids B-cluster 2009-2010 Gemeenschappelijke Propedeuse
Studiegids Deeltijd FM 2009-2010
Studiegids Gilde-HBO, hoofdfase duaal, domein Bedrijfskunde, FM/LE/MER, 2009-2010
Studiegids Gilde-HBO, Gemeenschappelijke Propedeuse, A-cluster, domein Bedrijfskunde, FM/LE/MER, 2009-2010
Studiegids Gilde-HBO, Gemeenschappelijke Propedeuse, B-cluster, domein Bedrijfskunde, FM/LE/MER, 2009-2010
Digitale documenten:
Algemene documenten:
FM competentieprofiel voor de bacheloropleiding hoger beroepsonderwijs, oktober 2005
Opleidingsstatuut 2009-2010, LE/FM
Opleidings- en examenregeling 2009-2010, LE/FM
Opleidings- en examenregeling 2009-2010, LE/FM, afwijkingen
CV's docenten + overzichtslijst november 2009
Overzicht verbeteracties n.a.v. vorige visitatie 2004
Stage- en AOD-handleidingen 2009-2010
De sleuteldocumenten:
Doelstellingen: 1. Studiegids FM Voltijd 2009-2010 2. FM Competentieprofiel, oktober 2005
Programma: 3. Studiegids FM voltijd 2009-2010 4. Toetsbeleidsplan IBK 2009-2013
Personeel: 5. Strategisch Personeelsbeleidsplan instituut Bedrijfskunde 2009-2012 6. Scholings- en professionaliseringsplan Instituut Bedrijfskunde 2008-2010, update 2009
Voorzieningen: 7 Werkplekken nieuwbouw 2010 8 Studiehandleiding SLB vt, 2010
Kwaliteitszorg: 9. Kwaliteitszorgplan instituut Bedrijfskunde 2009-2010 10. Reactie en verbeterplan ADFM n.a.v. de Interne Audit in december 2008
Gerealiseerd niveau: 11. AOD-handleiding FM. 2009-2010 12. Rapportage Managementcontract, RMA 2008-2009

Van tevoren toegestuurde aanvullende informatie (8 april 2010):

- bijlage 1 HAN_decanenkaart.
- bijlage 2 Processchema intern EVC.
- bijlage 3 EVC procedure FEM-Academie Diedenoort FM, versie juni 09.
- Bijlage 4 evaluatierapport duale opleidingen FEM 9 feb 2010.
- bijlage 5 Procedure aanmelding en intakegesprek 2 duaal.
- bijlage 6 Vrijstellingsprocedure Duale Studenten.
- bijlage 7 formulier vrijstellingen deeltijd.
- bijlage 8 Vrijstellingen DT januari 2010.
- bijlage 9 Toelichting bij relatie DD met eindkwalificaties.
- bijlage 10 Richtlijnen_praktijkvaardigheden_prop_2009-2010.
- Bijlage 11 PKV_verslag_Beroepsvaardigheden.
- bijlage 12 Schema PKV1 en 2 22mrt 2010.
- bijlage 13 PKV2VERSLAG FM deeltijd.
- Bijlage 14 PKV_verslag_Werkplekscan.
- bijlage 15 Handleiding voor de Hogeschoolmentor 2009-2010.
- bijlage 16 format Werkplekscan 1e en 2e leerjaarGilde HBO.
- bijlage 17 Procedure werkplekscan 2005 (geupdate).
- bijlage 18 Werkplekscan HBO leerbedrijven toepassen, optimaliseren, uitbouwen.
- bijlage 19 Toepassen werkplekscan HBO bij ECABO, juli 2004.
- bijlage 20 FM competentiematrix Duaal.
- bijlage 21 Duale Didactiek.
- bijlage 22 Evaluatie en advies studielastverdeling & action learning opdrachten.
- bijlage 23 Activiteitenplan ADFM 07-08 sept 2007.
- bijlage 24 Activiteitenplan ADFM 07-08 juni 08.
- bijlage 25 ADFM Activiteitenplan 2008-2009.
- bijlage 26 ADFM Activiteitenplan 2008-2009 evaluatie juli 2009.
- bijlage 27 Activiteitenplan 0910 ADFM.
- bijlage 28 Activiteitenplan 0910 ADFM maart 2010.
- bijlage 29 Inventarisatie internationalisering in curriculum dec 09.
- bijlage 30 vragenlijsten evaluaties.
- bijlage 31 Oplossen van knelpunten en het verbeteren van CSV.

Overzicht documenten ter inzage tijdens het locatiebezoek:

Nr.	Notitie:	Hfst. 1, Doelstellingen:	Hfst 2, Programma:	Hfst 3, Personeel:	Hfst 4, Voorzieningen:	Hfst 5, Kwaliteitszorg:	Hfst 6, Resultaten:
1	Studiegids hoofdfase 2009-2010	1.1, 1.3	2.1, 2.2, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7				
2	Opleidingsstatuut 2009-2010	1.1	2.6				
3	LOOFD, Facility Management; Competentieprofiel voor de bacheloropleiding hoger beroepsonderwijs, 2005	1.1, 1.3	2.1; 2.7				
4	Notulen Beroepenveld-commissie	1.1				5.3	6.1
5	Evaluatieverslag AFS, Academie Diedenoort Facility Management; eerste en tweede semester 2008/2009	1.2	2.8				6.1
6	Alumnionderzoek Academie Diedenoort Facility Management, 2009	1.3	2.3			5.3	
7	HBO-monitor, 2009	1.3	2.3; 2.4; 2.7	3.1; 3.3			6.1
8	Projectvoorstel naar een duurzaam IBK, januari 2010	1.3					
9	Studiehandleiding Afstudeerproject 2009-2010		2.1, 2.2				6.1
10	Studiehandleiding Stage 2009-2010		2.1				6.1
11	Didactiek document duaal		2.1				
12	Studiegids deeltijd 2009-2010		2.1; 2.4		4.2		
13	HAN STO Academie Diedenoort Facility Management, 2009		2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5; 2.7; 2.8	3.1; 3.2; 3.3	4.1; 4.2	5.1; 5.3	6.1
14	Notulen opleidingscommissie		2.1				
15	Jaaroverzicht digitale evaluaties ADFM 2008-2009		2.1; 2.8			5.2	
16	HBO-raad, Body of Knowledge & Skills sector HEO, Domein Business Administration, versie 23 juni 2008		2.1				

Nr.	Notitie:	Hfst. 1, Doelstellingen:	Hfst 2, Programma:	Hfst 3, Personeel:	Hfst 4, Voorzieningen:	Hfst 5, Kwaliteitszorg:	Hfst 6, Resultaten:
17	Inventarisatie internationalisering in het curriculum van Academie Diedenoort Facility Management, 1 december 2009		2.2				
18	Oplossen van knelpunten en het verbeteren van CSV, oktober 2009		2.3				
19	Onderwijs- en Examenregeling 2009-2010		2.4; 2.8				
20	Rapportage Management Afspraken, 2009		2.5				
21	Marktgegevens t.b.v. profilering Opleiding Facility Management, juni 2009		2.5				
22	HBO-instroomonderzoek, 2009		2.5				
23	Gemeenschappelijke propedeuse FEM Studiegids A-cluster 2009-2010		2.6				
24	Gemeenschappelijke propedeuse FEM Studiegids B-cluster IBK 2009-2010		2.6				
25	Docentenhandleiding SLB, 2010		2.7		4.2		
26	PiMedis, Coaching op gedrag en resultaat; praktijkgids voor het ontwikkelen resultaatgericht gedrag, 2002		2.7				
27	Toetsbeleidsplan instituut Bedrijfskunde 2009-2010		2.8				
	Eenheid in verscheidenheid, 2009		2.8				
28	Beoordelingscriteria 2009 HAN Insite en Scholar		2.8				
29	Strategisch personeelsplan instituut Bedrijfskunde 2008-2012, versie 2009			3.1; 3.2; 3.3	4.1		
30	Instellingsplan HAN 2008-2012 ' <i>Ruimte voor kwaliteit</i> '			3.1			
31	HRM-agenda 2007-2010			3.1			
32	CV van de ADFM-docenten + overzichtslijst, november 2009			3.1			
33	HAN MTO Academie Diedenoort Facility Management, 2009			3.2; 3.3	4.1	5.3	

Nr.	Notitie:	Hfst. 1, Doelstellingen:	Hfst 2, Programma:	Hfst 3, Personeel:	Hfst 4, Voorzieningen:	Hfst 5, Kwaliteitszorg:	Hfst 6, Resultaten:
34	Scholingsplan Instituut Bedrijfskunde, december 2009			3.3			
35	Organisatiestructuur HAN, 2009				4.1		
36	Dienstverleningsovereenkomsten (DVO's)				4.1		
37	Beleidsstudiecentra HAN, 2009				4.1		
38	Notulen groepsvertegenwoordigersoverleg, 2 februari 2010				4.1		
39	Studieloopbaanbegeleiding in het hart van het domein, HAN 2005				4.2		
40	Studiehandleiding studieloopbaanbegeleiding A-cluster, 2009				4.2		
41	Studiehandleiding 'Beroep en organisatie', 2009 B-cluster				4.2	5.2	
42	Projectplan interne en externe communicatie, 15 december 2009 (PowerPoint presentatie)				4.2	5.2	
43	HAN Kwaliteitszorg: kader en instrumenten, 2004					5.1	
44	Kwaliteitszorgplan Instituut Bedrijfskunde 2009-2010					5.1	6.2
45	EFQM verslag, 2009					5.1	
46	Evaluatie activiteitenplan ADFM 2008-2009					5.1	
47	Activiteitenplan ADFM 2009-2010					5.1	
48	Routing digitale evaluatie ADFM, 2009					5.1	
49	Reactie en verbeterplan ADFM n.a.v. de interne audit 2009					5.1	
50	Routing evaluatiegesprekken ADFM, 2009					5.1	
51	Kwaliteitszorgplan Deeltijd, 2009					5.1; 5.2	
52	Reactie en verbeterplan ADFM n.a.v. STO 2009					5.2	
53	OWE-verbeteracties 2009-2010 S1					5.2	
54	Overzicht visitatie ADFM in 2004 met realisatie					5.2	

Nr.	Notitie:	Hfst. 1, Doelstellingen:	Hfst 2, Programma:	Hfst 3, Personeel:	Hfst 4, Voorzieningen:	Hfst 5, Kwaliteitszorg:	Hfst 6, Resultaten:
55	Reglement Beroepenveldcommissie, 2009					5.3	6.1
56	Notulen Docentenraad					5.3	
57	Kengetallen ADFM voor kwaliteitszorg en accreditatie 2009						6.2
58	Rapportage Managementcontract, RMA 2008/2009						6.2

Overig materiaal:

Facility managers in Nederland, Corpeleijn, F. en M. Scheurs, 2004	1.1, 1.3
De Nederlandse Facility Management Markt, Gijsbers, E. en J. van der Kluit, 2008	1.1, 1.3
Eenheid in verscheidenheid, 2009	2.8

Bijlage 5 Domeinspecifieke referentiekader en opleidingscompetenties

Het domeinspecifieke referentiekader is te vinden op de website van de HBO-raad:
www.hbo-raad.nl.

De FM competenties (LOOFD, 2005) zijn:

1. initiëren en creëren van facilitaire producten en diensten, zelfstandig en ondernemend, ten behoeve van een organisatie;
2. ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens;
3. analyseren van beleidsvraagstukken, vertalen in beleidsdoelstellingen en -alternatieven en voorbereiden van besluitvorming;
4. toepassen van human resource management in het licht van de strategie van de organisatie;
5. inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- of organisatieprocessen;
6. analyseren van de financiële en juridische aspecten, interne processen en de bedrijfs- of organisatieomgeving om samenhang en wisselwerking te versterken;
7. ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces;
8. sociale en communicatieve competentie (inter-persoonlijk, organisatie);
9. zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional).