

wo-master Executive MBA

Rijksuniversiteit Groningen

29 maart 2018

NVAO beperkt Toets nieuwe opleiding

Adviesrapport

Inhoud

1	Samenvattend advies	3
2	Introductie	5
	2.1 Werkwijze panel	5
	2.2 Panel rapport	6
3	Beschrijving van de opleiding	7
	3.1 Algemeen	7
	3.2 Profiel instelling	7
	3.3 Profiel opleiding	7
4	Opleidingsbeoordeling	9
	4.1 Standaard 1: Beoogde leerresultaten	9
	4.2 Standaard 2: Onderwijsleeromgeving	10
	4.3 Standaard 3: Toetsing	15
	4.4 Graad en CROHO-onderdeel	16
	4.5 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding	16
	4.6 Aanbevelingen	17
5	Overzicht oordelen	18
	Bijlage 1: Samenstelling panel	19
	Bijlage 2: Programma locatiebezoek	21
	Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten	23
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen	24

1 Samenvattend advies

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) ontving op 17 augustus 2017 een aanvraag voor een Toets Nieuwe Opleiding (TNO) voor de opleiding wo-master Executive MBA (EMBA) van de Rijksuniversiteit Groningen (RUG). De NVAO heeft daarop een panel van experts gevraagd om alle aangeleverde informatie te bestuderen, het programma met de afgevaardigden van de instelling en opleiding tijdens een locatiebezoek te bespreken en een concluderend oordeel uit te spreken over de kwaliteit van de nieuwe opleiding.

Onderstaande overwegingen hebben een belangrijke rol gespeeld in de uiteindelijke beoordeling van het programma door het panel.

De EMBA heeft als doel om managers een academische opleiding aan te bieden die hen helpt om zich te ontwikkelen van specialist naar generalist binnen hun bedrijf, waarbij de opleiding zich richt op managers die werkzaam zijn bij retailers. Op grond van het informatiedossier en de gesprekken tijdens het locatiebezoek oordeelt het panel dat de beoogde leerresultaten van de EMBA voldoen aan de eisen die door vakgenoten en de beroepspraktijk aan deze opleiding gesteld worden. De breed geformuleerde leerresultaten passen bij een MBA en bieden voldoende openingen voor een specifieke invulling. De leerresultaten zijn volgens het panel passend bij het niveau en de oriëntatie van een postinitiële masteropleiding, waarbij aandacht is voor zowel wetenschappelijke analyse als het functioneren van de bedrijfskundige professional in de praktijk.

De masteropleiding heeft een studieomvang van 60 EC, met een studieduur van drie jaar. Het panel vindt het programma logisch opgebouwd en samenhangend. Het is in voldoende detail uitgewerkt om het panel te overtuigen dat studenten na afwikkeling van het programma de leerresultaten kunnen bereiken. Ieder jaar sluit af met een integratieproject. De drie projecten vormen samen het eindwerk van de opleiding. Het panel beveelt aan de samenhang tussen deze projecten verder te expliciteren. Het didactisch concept '*research driven education*' komt in het programma voldoende tot uiting. Volgens het panel is in de opleiding een mooie balans tussen wetenschap en praktijk aanwezig.

De opleiding is toegankelijk voor studenten met minstens vier jaar werkervaring en een behaald masterdiploma. Onder bepaalde voorwaarden kunnen ook post-hbo studenten worden toegelaten tot de opleiding. Het panel beveelt aan de instroomprocedure voor deze groep studenten explicieter te beschrijven en te monitoren.

De opleiding wordt verzorgd door kerndocenten die verbonden zijn aan de RUG, door docenten die een aanstelling hebben bij een andere universiteit en door gastdocenten die werkzaam zijn in de beroepspraktijk. Volgens het panel is het docententeam enthousiast, heeft het veel expertise en onderhoudt het nauwe banden met de praktijk. Het panel waardeert het grote aantal hoogleraren dat betrokken is bij de opleiding en constateert dat het wetenschappelijke karakter van de opleiding hiermee geborgd is.

Het panel is van mening dat er sprake is van een adequaat systeem van toetsing en dat er voldoende valide en betrouwbaar wordt getoetst of studenten de leerresultaten behaald hebben. De examencommissie heeft een duidelijke rol in de kwaliteitsborging op het gebied van de toetsing. De beoordeling van modules wordt deels bepaald door groepsopdrachten. Het panel adviseert om de balans meer te verleggen naar individuele beoordeling.

Samenvattend komt het panel tot het oordeel dat de EMBA een waardevolle opleiding is die professionals opleidt tot generalisten binnen hun bedrijf met een focus op bedrijven op het gebied van retail. Het programma is doordacht, het docententeam is deskundig en de toetsing is toegesneden op de leerdoelen. Het panel verwacht dat het programma de studenten in staat stelt de beoogde leerresultaten van de EMBA te realiseren. Ter ondersteuning van de verdere ontwikkeling van het programma doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen staan het positieve eindoordeel niet in de weg.

Het panel komt tot een eindoordeel 'positief' ten aanzien van de kwaliteit van de nieuwe postinitiële opleiding wo-master Executive MBA van de Rijksuniversiteit Groningen en adviseert de NVAO om overeenkomstig te besluiten.

Den Haag, 29 maart 2018

Namens het panel ter beoordeling van de beperkt Toets nieuwe opleiding wo-master Executive MBA van de Rijksuniversiteit Groningen,

prof. dr. Ed Vosselman
(voorzitter)

dr. Annemarie Venemans
(secretaris)

2 Introductie

2.1 Werkwijze panel

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) ontving op 17 augustus 2017 een aanvraag voor een Toets Nieuwe Opleiding (TNO) voor de opleiding wo-master Executive MBA van de Rijksuniversiteit Groningen. Het succesvol doorlopen van een TNO-procedure is een voorwaarde om als opleiding door de NVAO te worden erkend. Met het keurmerk van de NVAO mogen opleidingen de bij de opleiding behorende wettelijk beschermde getuigschriften of diploma's afgeven.

De procedure voor een nieuwe opleiding is iets anders dan de procedure die wordt gevolgd voor opleidingen die al zijn geaccrediteerd. Een TNO is in feite een planbeoordeling. Na de erkenning van de nieuwe opleiding zal de opleiding vallen onder de reguliere accreditatieprocedure.

Om de nieuwe opleiding te beoordelen, heeft de NVAO een panel van experts vastgesteld met de volgende samenstelling:

- Voorzitter:
 - Prof. Dr. Ed Vosselman, hoogleraar bedrijfseconomie aan de Radboud Universiteit Nijmegen;
- Leden:
 - Dr. Alain Praet, Assistant Professor bij de faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen aan de KU Leuven;
 - Prof. Dr. Gerrit van Bruggen, professor Marketing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam;
 - Prof. Dr. Celeste Wilderom, Full Professor Change Management & Organizational Behavior aan de Universiteit Twente;
- Student-lid: Nikki van der Meijs MSc, recent afgestudeerd in de Extended Master Organization Studies aan Tilburg University.

Het panel werd bijgestaan door Gijs Kremers en Anne Martens, beleidsmedewerkers NVAO, als procescoördinatoren en door dr. Annemarie Venemans als secretaris.

Bij de toetsing heeft het panel het Beoordelingskader voor de beperkte Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2016, nr. 69458) in acht genomen.

Het panel heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Op 30 januari 2018 is het panel bij elkaar geweest. Tijdens deze bijeenkomst zijn de eerste bevindingen van het panel besproken en nadere vragen geformuleerd voor het locatiebezoek.

Op 31 januari 2018 heeft het panel een locatiebezoek afgelegd. Tijdens dit bezoek is het panel in verschillende gespreksrondes van nadere informatie voorzien en zijn de vraagpunten aan de orde gesteld en in discussie gebracht. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2. Na afloop van de gesprekken heeft het panel het geheel van bevindingen en overwegingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. Aan het eind van het bezoek heeft de panelvoorzitter die conclusies mondeling teruggekoppeld naar de opleiding. Op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies heeft de secretaris een conceptadvies opgesteld dat aan de panelleden is

voorgelegd. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna het conceptrapport is vastgesteld door de voorzitter. Het adviesrapport is op 12 maart 2018 aan de opleiding voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. De opleiding heeft op 22 maart 2018 gereageerd op het adviesrapport. Dit heeft geleid tot aanpassingen in het adviesrapport, waarna het definitieve rapport is vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit advies in volledige onafhankelijkheid opgesteld en op 29 maart 2018 aan de NVAO aangeboden.

2.2 Panel rapport

Het eerste hoofdstuk van dit rapport is het samenvattend advies en het huidige (tweede) hoofdstuk is de introductie.

Het derde hoofdstuk is een omschrijving van het programma waaronder de positionering van de opleiding binnen de instelling en binnen het hoger onderwijsbestel in Nederland. Het panel geeft zijn bevindingen, overwegingen en conclusies weer in hoofdstuk 4 aan de hand van de onderwerpen en standaarden uit het relevante kader.

De bevindingen zijn de objectieve feiten zoals waargenomen door het panel in de aangeleverde documentatie en gedurende het locatiebezoek. De overwegingen bevatten de oordelen, meningen en zienswijzen van het panel en de mate waarop deze effect hebben op het uiteindelijke oordeel van het panel op de standaard. Op basis van de overwegingen wordt ook een algemeen eindoordeel uitgesproken.

Tot slot wordt in een tabel schematisch weergegeven wat de oordelen zijn per standaard.

3 Beschrijving van de opleiding

3.1 Algemeen

Instelling:	Rijksuniversiteit Groningen
Opleiding:	wo-master Executive MBA
Variant:	deeltijd
Graad:	Master of Science
Afstudeerrichtingen:	geen
Locaties:	Groningen, Baarn
Studieomvang (EC):	60
CROHO-onderdeel:	economie

3.2 Profiel instelling

De Rijksuniversiteit Groningen beoogt een internationale academische gemeenschap te zijn waarin intra- en interdisciplinair onderzoek leidt tot wetenschappelijke doorbraken en maatschappelijke innovatie, en getalenteerde studenten worden opgeleid tot vernieuwers die bijdragen aan een duurzame samenleving. Onderzoek en onderwijs zijn gebaseerd op intrinsieke nieuwsgierigheid en interactie met de mondiale samenleving. Hierdoor zijn onderzoek, onderwijs en processen met maatschappelijke impact nauw met elkaar verweven.

De Rijksuniversiteit Groningen telt bijna 30.000 studenten en heeft 5591 fte medewerkers in dienst. De universiteit telt elf faculteiten, op het gebied van economie en bedrijfskunde, gedrags- en maatschappijwetenschappen, letteren, godgeleerdheid, medische wetenschappen, rechten, ruimtelijke wetenschappen, natuurwetenschappen en technologie, wiskunde en wijsbegeerte.

3.3 Profiel opleiding

De opleiding Executive MBA (EMBA) is een onderdeel van de University of Groningen Business School (UGBS). De UGBS is een in de Faculteit Economie en Bedrijfskunde (FEB) geïntegreerde entiteit op het gebied van postinitieel niet-bekostigd onderwijs. UGBS biedt zowel NVAO geaccrediteerde masteropleidingen als specialistische leergangen aan. Voor de dagelijkse organisatie en de werving van studenten voor de opleiding werkt UGBS samen met EFMI Business School.

In Nederland worden verschillende hbo- en wo-master Master of Business Administration (MBA) opleidingen aangeboden. Een deel hiervan is geaccrediteerd door de NVAO en/of door de Association of MBAs (AMBA).

De EMBA heeft als doel om managers een academische opleiding aan te bieden die hen helpt om zich te ontwikkelen van specialist naar generalist binnen hun bedrijf. De opleiding richt zich in eerste instantie op managers die werkzaam zijn in de retailsector. De EMBA is een deeltijdse opleiding van 60 EC met een studieduur van drie jaar. De opleiding omvat twaalf curriculumonderdelen van ieder 5 EC.

De belangrijkste thema's per jaar zijn:

- Jaar 1: Strategie & Ondernemerschap: business in transitie, strategisch management, ondernemerschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- Jaar 2: Marketing Management: marketing, positionering & branding, omni-channel retailing, buying & merchandising en marketing intelligence;
- Jaar 3: Operational Excellence: demand & supply chain management, financieel management, leiderschap en organisatie

Jaarlijks volgen de studenten drie vakken van ieder 5 EC, waarna het jaar wordt afgesloten met een EMBA Integratieproject (5 EC). In dit project relateren de studenten een bedrijfsvraagstuk aan behandelde theorie. Het EMBA Integratieproject bevat ook een persoonlijk ontwikkelingstraject, dat begeleid zal worden door een professionele coach; per jaar worden verschillende leiderschapsthema's behandeld die aansluiten bij het overkoepelende jaarthema. De drie EMBA Integratieprojecten, tezamen 15 EC, vormen het eindwerk van de opleiding.

De EMBA is de (bredere) opvolger van de voormalige niet-NVAO geaccrediteerde Master of Food Management die sinds 2000 door het Erasmus Food Management Instituut (tot 2007) en haar opvolger EFMI Business School (vanaf 2007) werd aangeboden maar inmiddels is gestopt (lopende leergang is in afronding). Ongeveer 60% van de vakken van deze masteropleiding zal in de EMBA terugkomen. Het docententeam zal een substantiële vernieuwing ondergaan waarbij de RUG de dominante leverancier van docenten zal worden.

4 Opleidingsbeoordeling

In dit hoofdstuk wordt de evaluatie van de standaarden door het panel omschreven. Bij elke standaard geeft het panel zijn bevindingen, overwegingen en oordeel weer. De beoordeling is gebaseerd op de standaarden en criteria zoals beschreven in het Beoordelingskader voor de beperkte Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2016, nr. 69458). De beoordeling komt tot stand op basis van een discussie met 'peers' over de inhoud en kwaliteit van de opleiding.

Over de standaarden geeft een visitatiepanel een gemotiveerd oordeel op een driepuntsschaal: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding, ook op een driepuntsschaal: positief, positief onder voorwaarden of negatief.

4.1 Standaard 1: Beoogde leerresultaten

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

Bevindingen

De EMBA heeft als doel om managers een academische opleiding aan te bieden die hen helpt om zich door te ontwikkelen van specialist naar generalist binnen hun bedrijf. Studenten doen kennis op van verschillende disciplines en bedrijfsfuncties, en moeten in staat zijn om de strategie van een onderneming vast te stellen op basis van een grondige analyse van interne en externe ontwikkelingen. De focus ligt daarbij op bedrijven in de retailsector (*food* en *non-food*). EMBA onderscheidt drie kerntaken voor studenten die representatief zijn voor de drie opleidingsjaren:

- het vormen van een visie en een bedrijfsstrategie;
- het doorvertalen van de visie naar het waardecreatieproces;
- het inrichten van de organisatie in lijn met de strategie.

De visie van de opleiding is uitgewerkt in vier categorieën leerresultaten: inhoudelijke eindkwalificaties, academische eindkwalificaties, sociaal-communicatieve eindkwalificaties en studievaardigheden en beroepsoriëntatie. Deze eindkwalificaties zijn gerelateerd aan de Dublin-descriptoren.

In de doelstelling van de opleiding wordt gesproken over een focus op het gebied van retail. Het panel heeft dit domein in de eindkwalificaties niet prominent teruggevonden. Het management van de opleiding lichtte tijdens het panelbezoek toe dat gekozen is voor het aanbieden van een brede bedrijfskundige opleiding die zich op dit moment specialiseert op de '*business to consumer market*'. De brede formulering maakt het mogelijk om in de toekomst ook andere specialisaties aan te bieden.

De opleiding kent zowel een academische als een professionele oriëntatie. De academische oriëntatie blijkt uit de academische eindkwalificaties die gericht zijn op het realiseren van academische vaardigheden, zoals kritische reflectie op wetenschappelijke informatie en het toepassen van wetenschappelijke theorieën bij het oplossen van bedrijfsvraagstukken en sectorgerelateerde casuïstiek.

De professionele oriëntatie blijkt uit het gebruik maken van de (eigen) beroepspraktijk. De opleiding is ontwikkeld met input van het beroepenveld; een Raad van Advies zal een belangrijke rol hebben bij het bediscussiëren van de ontwikkelingen in het werkveld en de invloed van deze ontwikkelingen op de opleiding.

Overwegingen

Volgens het panel zijn de leerresultaten zodanig geformuleerd en ingevuld dat ze passend zijn voor een postinitiële masteropleiding, waarbij aandacht is voor zowel wetenschappelijke analyse als het functioneren van de bedrijfskundige professional in de praktijk. Het panel waardeert het dat de opleiding deze professionals in staat stelt om vakoverstijgende vaardigheden te ontwikkelen die van belang zijn om leiderschapsrollen te vervullen in een complexe omgeving. Het panel deelt de visie van de opleiding dat hiervoor generalisten nodig zijn die leiderschaps- en strategische vaardigheden combineren met kennis en ervaring die hen in staat stellen om in verschillende contexten te werken.

Het panel onderschrijft de breed geformuleerde leerresultaten die passen bij een MBA en voldoende openingen bieden voor een specifieke invulling. Het panel vindt de keuze voor een MBA-opleiding met in eerste instantie een specialisatie in de '*business to consumer market*' een logische keuze. De relatie met de Dublin-descriptoren is volgens het panel overtuigend aangetoond en hiermee is het masterniveau van de opleiding adequaat verantwoord. Uit het gesprek met het beroepenveld blijkt dat de opleiding goed aansluit bij de behoeften van de beroepspraktijk.

Het panel concludeert dat de beoogde leerresultaten van de opleiding wat inhoud, niveau en oriëntatie betreft, zijn geconcretiseerd en voldoen aan eisen van het beroepenveld en het vakgebied.

Conclusie: Voldoet

4.2 Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.

Bevindingen

Programma

Het panel heeft inzage gehad in het beoogde curriculum, cursusmateriaal en de digitale leeromgeving. Tijdens het bezoek heeft het panel gesprekken gevoerd met het management, beoogde studenten, docenten en werkveldvertegenwoordigers. Op grond daarvan heeft het panel zich een oordeel gevormd over het studieprogramma.

De EMBA is een driejarige deeltijdopleiding, waarvan het programma bestaat uit negen modules van ieder 5 EC en een driedelig Integratieproject (totaal 15 EC), zoals weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: beoogde curriculum van de EMBA

Jaar 1			
Semester 1		Semester 2	
Business in Transition	Strategic Management & Business Models	Entrepreneurship & Business Ethics	EMBA Integratieproject part I
Jaar 2			
Semester 1		Semester 2	
Positioning & Branding	Omni Channel Retailing & Digital Marketing	Buying & Merchandising	EMBA Integratieproject part II
Jaar 3			
Semester 1		Semester 2	
Value Chain Management & eLogisitcs	Leadership & Organisation	Finance & Business Valuation	EMBA Integratieproject part III

De focus van het eerste jaar ligt op strategisch management, het tweede jaar richt zich vooral op marketing management en in het derde jaar staat *operational excellence* centraal. Tijdens het panelbezoek lichtten de beoogde docenten toe dat het programma bestaat uit algemene MBA vakken, waarbij het retail domein ingevuld wordt door de studentenpopulatie en gastdocenten die voorbeelden uit hun praktijk meebrengen.

Ieder jaar wordt afgesloten met een integratieproject. De drie delen van dit integratieproject vormen samen het eindwerk. Ieder integratieproject bestaat uit een *business case study* en een persoonlijk leiderschapsprogramma. In de *business case study* passen de studenten de behandelde theorie uit de drie voorafgaande kennismodules toe op een concrete *business case* die door de student zelf is geselecteerd. Elke *business case study* bevat een stuk *desk research* en een veldonderzoek, waarin de student een bedrijf bestudeert dat uitblinkt op het onderwerp van dat specifieke jaar. In het persoonlijke leiderschapsprogramma werkt de student onder leiding van een professionele coach aan zijn/haar competenties op het gebied van visievorming en ondernemend vermogen (jaar 1), innovatief en waardecreërend vermogen (jaar 2), en team-performanceverbetering (jaar 3).

De opleiding hanteert het didactisch concept van de FEB: '*research driven education*'. Uitgangspunt van dit concept is dat studenten niet alleen hun kennis in een bepaald vakgebied ontwikkelen, maar ook vaardigheden en kennis om diverse onderzoeksmethoden en -technieken toe te passen en kritisch te reflecteren op de uitkomsten van onderzoek.

Andere pijlers waarop het didactisch concept van de opleiding is gebaseerd, zijn inzicht- en visievorming, toepassing op actuele casuïstiek en kritisch denken. De opleiding beoogt kleinschalig onderwijs te bieden met ruimte voor interactie tussen docenten en studenten, en tussen studenten onderling. Er wordt gewerkt met praktijkvraagstukken en casuïstiek in opdrachten die een sterke relatie hebben met de sector en/of het bedrijf waar de student werkt om de opgedane academische kennis te relateren aan de praktijk. Aanvankelijk was het panel bezorgd dat de relatie tussen wetenschap en praktijk in de opleiding zich beperkte door het toepassen van wetenschappelijke kennis in de praktijk. Tijdens het panelbezoek is toegelicht dat eerder sprake is van kruisbestuiving tussen wetenschap en praktijk, waarbij op basis van praktijkvraagstukken kritische reflectie plaatsvindt.

De opleiding beschrijft in de bijlage van het informatiedossier per vak de werkvormen die zij inzet in haar programma. Gebruikte werkvormen zijn colleges, werkcolleges en werkbezoeken. De opleiding is voornemens ook een studiereis toe te voegen aan het programma. De exacte invulling hiervan is nog niet bekend.

Internationalisering is voor de opleiding geen speerpunt. De opleiding heeft ervoor gekozen zich bij de start van de opleiding eerst te richten op de Nederlandse sector. De opleiding zal daarom in het Nederlands aangeboden worden. Deze nationale invulling van het programma maakt dat de opleiding ogenschijnlijk weinig ruimte laat voor internationalisering. Aansluiting bij internationale ontwikkelingen wordt echter gewaarborgd door voldoende recente internationale literatuur in het programma aan te bieden. Het management van de beoogde EMBA sluit niet uit dat in de toekomst ook een internationale variant wordt opgezet.

Studeerbaarheid

Het programma is zo ontworpen dat studenten in staat worden gesteld de opleiding in deeltijd te volgen naast, en in aanvulling op, hun dagelijkse werkzaamheden. Het aantal contacturen per vak is 32 uur, verdeeld over vier sessies in een periode van tien weken. Tijdens het integratieproject zijn er driemaal zes contacturen. De opleiding heeft gekozen voor het opsplitsen van het integratieproject in drie delen om de studeerbaarheid te vergroten.

Het panel heeft tijdens het locatiebezoek gesproken met een drietal beoogde studenten. Twee van deze studenten hebben de, qua studeerbaarheid, enigszins vergelijkbare opleiding Master of Food Management in het verleden gevolgd. Uit het gesprek met deze studenten bleek dat deze opleiding pittig was, maar studeerbaar. Zij waarden de duur van de EMBA van drie jaar, waardoor de opleiding goed te combineren is met een veeleisende werkring en eventueel een gezin.

Instroom

De EMBA richt zich op professionals die werkzaam zijn als senior-manager in de Nederlandse detailhandel en hun toeleveranciers. De opleiding is een postinitiële masteropleiding die studenten toelaat met minstens vier jaar werkervaring en een behaald masterdiploma. De toelatingscommissie, bestaande uit drie leden, bepaalt of studenten aan de toelatingseisen voldoen. De EMBA verwacht een instroom van 25 studenten per jaar. Tijdens het panelbezoek vernam het panel dat de opleiding vooral een instroom verwacht van studenten die al in het bezit zijn van wetenschappelijke mastertitel.

Kandidaten met een post-hbo opleiding zijn onder zekere voorwaarden ook toelaatbaar tot de EMBA. Om als post-hbo kandidaat te kunnen worden toegelaten tot de opleiding is het noodzakelijk deficiënties in academische vaardigheden weg te werken. De kandidaat dient hiervoor een opdracht te maken, waarin twee wetenschappelijke artikelen met tegenstelde meningen moeten worden bestudeerd op basis waarvan een essay over de inhoud van de artikelen geschreven moet worden. Daarna vindt een gesprek met een afgevaardigde van de toelatingscommissie plaats. Tijdens het panelbezoek vertelde het management dat post-hbo kandidaten bovendien acht jaar werkervaring dienen te hebben en tevens aan een kortdurend premaster traject van drie dagen moeten deelnemen om in aanmerking te komen voor de EMBA.

Personeel

Het onderwijs wordt verzorgd door kerndocenten die verbonden zijn aan de RUG, door docenten die een aanstelling hebben bij een andere universiteit en door gastdocenten die werkzaam zijn in de beroepspraktijk. In hun colleges brengen zij hun specialisme en de resultaten van hun onderzoek in, waardoor er een direct verband wordt gelegd tussen praktijk, actueel onderzoek en het onderwijs. Op het moment van visitatie bestaat het docententeam uit negentien docenten van de faculteit, vier docenten uit het werkveld en negentien gastdocenten. De docenten van de RUG zijn, op één na, allen hoogleraar. Bijna 85% van de docenten van de RUG heeft een Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) gehaald. In het informatiedossier is opgenomen dat de docent-studentratio 1:15 is.

Een opleidingsdirecteur stuurt de opleiding aan en is onder meer belast met de uitvoering van het jaarplan, het opstellen van het budget, de handhaving van de kwaliteit en het bewaken van de gekozen strategie, het toezicht op de inhoudelijke invulling en de kwalitatieve ontwikkeling van de opleiding, en de kwalitatieve en kwantitatieve samenstelling van het docententeam. De opleidingsdirecteur wordt ondersteund door de opleidingscoördinator.

De opleiding heeft een Raad van Advies ingesteld met vertegenwoordigers uit het werkveld. Leden van deze raad vertelden tijdens het panelgesprek dat zij het als hun voornaamste taak zagen in te grijpen als het programma op basis van behoeften uit het werkveld, aanpassingen behoeft.

Opleidingsspecifieke voorzieningen

De opleiding start in Groningen, maar de meeste cursusdagen zullen plaatsvinden op Kasteel Groeneveld in Baarn. De RUG verzorgt de opleidingsspecifieke voorzieningen, zoals de bibliotheek en de digitale leeromgeving. De opleiding is voornemens een eigen alumnivereniging te starten.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de opzet van het programma helder is. Alle behandelde onderwerpen zijn volgens het panel relevant en bestrijken een breed spectrum van het domein van *business administration*. De leerdoelen van de afzonderlijke vakken werken toe naar de uiteindelijke leerresultaten. Het panel doet de suggestie om in het programma meer aandacht te besteden aan het onderwerp *data science*.

Het panel begrijpt de keuze van de opleiding om het integratieproject op te knippen in drie delen om zo de studeerbaarheid van de opleiding te vergroten. Het panel beveelt de opleiding aan om de samenhang tussen de drie delen te vergroten, om de losse integratieprojecten sterker als eindwerk te laten functioneren.

Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel de basisboeken voor de opleiding ingezien. Uit de vakbeschrijvingen en een toelichting van het docententeam blijkt dat dit slechts een selectie van de leerboeken is, dat aangevuld wordt met meer diepgaande boeken en wetenschappelijke artikelen. De voorbeelden die docenten noemden juicht het panel toe.

Het didactisch concept *research driven education* past volgens het panel goed bij een wetenschappelijke masteropleiding. Uit de voorbeelden die de opleiding tijdens het panelbezoek aanhaalde, maakte het panel op dat de opleiding ook daadwerkelijk invulling

geeft aan dit concept. Volgens het panel koppelt het masterprogramma academische kennis en vaardigheden gedurende het gehele studietraject aan de beroepspraktijk van de studenten, waaruit volgens het panel blijkt dat zowel de wetenschappelijke als professionele oriëntatie goed zijn verankerd in het studieprogramma.

Het panel begrijpt de keuze voor een opleiding in het Nederlands. Het suggereert wel om in de toekomst de mogelijkheden voor het aanbieden van een internationale variant serieus te onderzoeken.

Studeerbaarheid

Op basis van de gesprekken tijdens de visitatie en de informatie uit het informatiedossier stelt het panel vast dat er sprake is van een opleiding die studeerbaar is. Het panel kan zich vinden in de keuze van een studieduur van drie jaar.

Instroom

Het panel heeft de instroomcriteria voor de EMBA bestudeerd. Het kan zich vinden in de toelatingseisen voor kandidaten met een wetenschappelijke mastertitel. Echter, op basis van de informatie uit het informatiedossier was het panel in eerste instantie van mening dat de toelatingseisen voor post-hbo kandidaten wellicht te licht zijn. De aanvullende eisen voor post-hbo kandidaten waar het management het panel tijdens het bezoek over vertelde, hebben het panel ervan overtuigd dat er aan deze groep kandidaten voldoende ingangseisen worden gesteld om de kwaliteit van de instroom te waarborgen. Het beveelt de opleiding met klem aan deze ingangseisen expliciet te beschrijven en de instroomprocedure blijvend te monitoren en, indien nodig, aan te passen. Het panel adviseert om een zware toelatingscommissie samen te stellen en hierbij ook de examencommissie te betrekken.

Personeel

Het panel heeft gesproken met een enthousiast docententeam dat vol overtuiging staat voor de opleiding en het niveau ervan. De docenten die verantwoordelijk zijn voor de programmaonderdelen zijn van een hoog niveau; alle kerndocenten zijn gepromoveerd en hebben ruime ervaring in het vakgebied. Het panel waardeert de grote betrokkenheid van hoogleraren. De omvang van het personeel is toereikend voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma. Het panel is positief over de deskundigheid van de Raad van Advies.

Het panel is onder de indruk van de bevoegdheid en betrokkenheid van het management van de opleiding. Het merkt echter op dat veel onderwijstaken belegd zijn bij de kleine kernstaf. De opleiding dient hier waakzaam te zijn. Het panel waardeert de ondersteuning die de opleiding krijgt vanuit de UGBS en de decaan van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde.

Opleidingsspecifieke voorzieningen

Het panel is ervan overtuigd dat de gekozen huisvesting toereikend zal zijn voor de realisatie van het programma. Het kan zich vinden in de keuze voor een centrale locatie in Nederland gezien de studentenpopulatie van deze opleiding. Het panel juicht het starten van een eigen alumnivereniging toe.

Conclusie: Voldoet

4.3 Standaard 3: Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

Systeem van toetsing

Het systeem van toetsing van de EMBA is gebaseerd op het facultaire toetsbeleid van de FEB. Vanaf 2016 dient elke opleiding bij FEB het curriculum te beschrijven in een toetsplan en alle curriculumonderdelen te beschrijven in een *course dossier*. Tevens dient per vak een toetsprotocol aanwezig te zijn. Tijdens het panelbezoek heeft het panel het voorlopig toetsplan kunnen inzien. De *course dossiers* en toetsprotocollen worden eenmaal per jaar aangepast en waren op het moment van het bezoek nog niet gereed.

Het informatiedossier beschrijft dat alle toetsen moeten voldoen aan de eigenschappen van validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. Toetsen of opdrachten worden door minimaal één collegadocent gecontroleerd. Tevens zijn studenten voorafgaand aan het studieprogramma op de hoogte van de toetsvorm en beoordelingscriteria. Na afloop van iedere opdracht of tentamen wordt een inzagemoment georganiseerd.

Toetsing vindt plaats door middel van groepsopdrachten (maximaal 4 personen), individuele (eind)opdrachten en tentamens. De EMBA maakt gebruik van verschillende toetsvormen: het schrijven van een essay, het uitwerken van een case, het geven van een presentatie of een schriftelijk tentamen. Bij iedere reguliere module is het eindcijfer altijd gebaseerd op een combinatie van een teamcijfer en een individuele beoordeling.

Het panel heeft zich tijdens het panelbezoek nader verdiept in het groepswerk. Zo heeft het inzage gehad in de teamopdrachten van module 7 met bijbehorende beoordelingsformulieren. De eerste teamopdracht behandelt het thema Strategisch Inkoopbeleid en de tweede teamopdracht gaat over het Category Management proces en de retail-mix. Het panel heeft op basis van de modulebeschrijvingen in het informatiedossier geconstateerd dat in vijf van de negen modules 80% van het eindcijfer gebaseerd is op een groepsopdracht. In de overige vier modules is dit 50 tot 60%. De examencommissie heeft tijdens het visitatiebezoek toegelicht dat in het OER staat vermeld dat indien een (groeps)opdrachtcijfer voor meer dan 25% meetelt bij het bepalen van het eindcijfer het tentamencijfer minimaal een 5,0 moet bedragen.

Het eindwerk, het EMBA Integratieproject, bestaat uit drie individuele opdrachten. Volgens het informatiedossier wordt via een vier-ogenprincipe gewerkt, waarbij de eindversie wordt beoordeeld door twee personen: een medewerker van de FEB en een professional uit het werkveld. Tijdens het panelbezoek heeft het panel het beoordelingsformulier van het integratieproject ingezien.

Examencommissie

De examencommissie bewaakt en borgt de kwaliteit van de toetsing, rapporteert hierover aan het faculteitsbestuur en toetst of de student voldoet aan de regels en richtlijnen die in de OER zijn gesteld voor het verkrijgen van het masterdiploma. De FEB heeft één examencommissie voor alle opleidingen. Eén van de leden van de commissie heeft als aandachtsgebied de executive masteropleidingen van de FEB. Tijdens het panelgesprek lichtte de examencommissie toe dat op faculteitsniveau criteria voor examinatoren zijn

vastgelegd. Hierbij gelden speciale regels voor examinatoren van executive masteropleidingen. Zo geldt bijvoorbeeld voor de examinatoren van eindwerken dat minimaal een examinator een BKO heeft behaald en minimaal één examinator is gepromoveerd.

Overwegingen

Systeem van toetsing

Het panel is van oordeel dat de opleiding systematisch werkt aan de kwaliteit van haar toetsing en dat de opleiding een haalbaar systeem van toetsing heeft opgezet, dat transparant is voor studenten en docenten. Het toetsplan in concept is volgens het panel adequaat. Hoewel de toetsprotocollen nog niet waren uitgewerkt, vertrouwt het panel op de expertise die de FEB heeft met de tentaminering van executive opleidingen. De teamopdrachten die het panel tijdens het panelbezoek heeft ingezien, waren volgens het panel van een passend niveau voor een executive master.

Het panel is tevreden over de kwaliteit van de teamopdrachten die het tijdens het panelbezoek heeft bestudeerd. Het panel heeft echter de indruk dat er een enigszins scheve balans is tussen het percentage groepsbeoordeling en individuele beoordeling van de modules. Het suggereert de opleiding in overweging te nemen deze balans te verleggen en de vakdocenten nadrukkelijker te betrekken bij de begeleiding en beoordeling van het integratieproject.

Het panel is van mening dat de beoordelingsprocedure van alle delen van het integratieproject adequaat is. Het waardeert de beoordeling van het eindwerk door zowel een beoordelaar uit de wetenschap als een beoordelaar uit de praktijk.

Examencommissie

Het panel heeft gesproken met een zeer gewetensvolle examencommissie die tot dusverre deskundig te werk is gegaan. De geplande aanpak van de examencommissie geeft vertrouwen in adequate kwaliteitsborging van de toetsing.

Conclusie: Voldoet

4.4 Graad en CROHO-onderdeel

Het panel adviseert om de volgende graad aan de opleiding toe te kennen: MSc.
Het panel adviseert het volgende CROHO-onderdeel voor de opleiding: economie.

4.5 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding

Het panel is van oordeel dat het opleidingsmanagement erin geslaagd is een programma te ontwikkelen dat voldoet aan de vereisten van een executive masteropleiding. Alle drie de standaarden van het NVAO-kader beoordeelt het panel met een voldoende. De algemene conclusie van het panel over de kwaliteit van de nieuwe opleiding is derhalve positief.

4.6 Aanbevelingen

Ter ondersteuning van de verdere ontwikkeling van het programma doet het panel een aantal aanbevelingen met betrekking tot de instroom en het integratieproject. Deze aanbevelingen staan het positieve eindoordeel niet in de weg.

1. Het panel beveelt aan om de instroomeisen, in het bijzonder voor hbo-studenten, explicieter te beschrijven en de instroomprocedure blijvend te monitoren en bij te sturen indien nodig;
2. Het panel beveelt de opleiding aan om de samenhang tussen de drie delen van het integratieproject te vergroten, om de losse integratieprojecten sterker als eindwerk te laten functioneren.

5 Overzicht oordelen

Standaard	Oordeel
<u>Beoogde leerresultaten</u> <i>Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.</i>	Voldoet
<u>Onderwijsleeromgeving</u> <i>Standaard 2: Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.</i>	Voldoet
<u>Toetsing</u> <i>Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.</i>	Voldoet
Algemene conclusie	Positief

Bijlage 1: Samenstelling panel

- Voorzitter: Prof. Dr. Ed Vosselman, (*voorzitter*), hoogleraar bedrijfseconomie aan de Radboud Universiteit Nijmegen;
- Leden:
 - Dr. Alain Praet is Assistant Professor bij de faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven;
 - Prof. Dr. Gerrit van Bruggen, professor Marketing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam;
 - Prof Dr. Celeste Wilderom, Full Professor Change Management & Organizational Behavior aan de Universiteit Twente;
- Student-lid: Nikki van der Meijs, recent afgestudeerd in de Master Organization Studies aan Tilburg University.

Ed Vosselman, voorzitter

Ed Vosselman (1953) is vanaf oktober 2005 hoogleraar Accounting, in het bijzonder management accounting en control, aan de Faculteit Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit te Nijmegen. Tot dat moment was hij vanaf maart 1997 hoogleraar bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), Faculteit der Economische Wetenschappen. Hij publiceerde in diverse internationale tijdschriften, waaronder *Accounting, Organizations and Society, Management Accounting Research, Accounting and Business Research, Journal of Business Ethics, Journal of Organizational Change Management, Journal of Accounting and Organizational Change, Qualitative Research in Accounting and Management, Advances in Management Accounting*. Hij is redacteur bij het *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* en 'reviewer' bij diverse internationale tijdschriften. Van september 1999 tot 1 januari 2001 was hij hoogleraar-directeur van EURAC, een verzelfstandigde eenheid ressorterend onder de EUR-Holding die postdoctorale opleidingen in accountancy, auditing en controlling verzorgt. Van 1 januari 2001 tot december 2003 was hij decaan van de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit. In die periode was hij tevens lid van het Fortis Audit Committee (Fortis Insurance). Hij was jarenlang voorzitter van de Quality Assurance Committee van alle opleidingen tot Registercontroller (EMFC-opleidingen) in Nederland. Voorts is hij voorzitter van de Commissie voor Innovatie in Toezicht bij de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg.

Alain Praet, lid

Alain Praet behaalde zijn doctoraat aan de KU Brussel met het proefschrift getiteld 'Large blockholders: do Family Firms Differ from Others?' Hij is docent aan de KU Leuven (Campus Brussel) en doceert financiële vakken (Bank en Beurswezen, Financial Markets and Institutions, Corporate Finance, Advanced Corporate Finance) op Bachelor en Masterniveau. Hij is tevens professor aan de EHSAL Management School (EMS) waar hij doceert in de langlopende programma's 'Investment Adviser', 'Corporate Finance' en het "Postgraduaat Finance & Securities". Tevens is hij gastdocent aan de Universiteit Antwerpen en de Université Saint Louis. In zijn academisch onderzoek focust hij vooral op performance en governance van familiebedrijven en hun strategische beslissingen zoals overnames, overdrachten en herstructureringen. Dat vertaalde zich ondermeer in publicaties in de 'Annals of Finance' en 'Journal of Family Business Strategy'. Daarnaast werkte hij ook mee aan beleidsgerichte publicaties rond familiebedrijven en de impact van de overdracht.

Gerrit van Bruggen, lid

Gerrit van Bruggen is hoogleraar marketing aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Hij heeft ruime ervaring op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs en is nauw betrokken bij diverse post initiële onderwijsprogramma's (zowel MSc als Executive Education) als docent en als programmaleider. Verder heeft hij ruime bestuurlijke ervaring binnen de RSM en is momenteel President van de European Marketing Academy (EMAC)

Celeste Wilderom, lid

Celeste Wilderom is sinds 2000 als hoogleraar verbonden aan de Universiteit Twente, en doceert aldaar aan Bedrijfskunde, Public Management en Honours studenten in haar vakgebied Change Management & Organizational Behavior, inclusief Effectief Leiderschap en Team Dynamieken. Daarvoor, vanaf 1993, was ze als hoogleraar verbonden aan de Economische faculteit van de Universiteit van Tilburg (leerstoel: Organisatie), en daarvoor als universitair (hoofd)docent aan de Economische faculteit van de VU, Amsterdam. Ze publiceert regelmatig in verschillende tijdschriften op haar vakgebied, zowel in het Engels als in het Nederlands, en superviseert ook velerlei studenten in een breed scala aan thesis onderwerpen (op zowel PhD, MSc als BSc niveau). Voor haar lijst met publicaties, zie: <https://www.utwente.nl/en/bms/cmob/> Bijvoorbeeld: Journal of Organizational Behavior, vol. 36, pp. 825-844. From manager's emotional intelligence to objective store performance: Through store cohesiveness and sales-directed employee behavior. Voor de door haar aangevoerde BSc en MSc Honours tracks, zie: <https://www.utwente.nl/en/excellence/master/>. Verder is ze lid van verschillende jury's en raden van toezicht, met speciale aandacht voor Kwaliteit & Veiligheid; Strategie implementatie; Zelfsturing; Ondernemings- en Cliëntenraad.

N. van der Meijs, student-lid

Mevrouw Van der Meijs is onlangs afgestudeerd aan de Extended Master Organization Studies van Tilburg University. Zij studeerde eerder Pedagogisch Management Kinderopvang aan Fontys Hogescholen. Mevrouw Van der Meijs heeft regelmatig opgetreden als student-lid in panels van de NVAO.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheids- en onpartijdigheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Het panel werd bijgestaan door Gijs Kremers en Anne Martens, beleidsmedewerkers NVAO, als procescoördinatoren en door dr. Annemarie Venemans als secretaris.

Bijlage 2: Programma locatiebezoek

Het panel heeft een bezoek gebracht aan de Rijksuniversiteit Groningen op 31 januari 2018.

Locatie:	Duisenberggebouw, Groningen – skibril (5412-0017)
09:00-9:30	Ontvangst en kort vooroverleg panel M.A. Ossevoort- project manager NVAO accreditatie L. M. Sloot- opleidingsdirecteur EMBA
9:30-10:00	Vertegenwoordigers faculteitsbestuur en onderwijsinstituut H. de Jong – decaan A. Boonstra – vicedecaan J. de Groot – managing director FB C. Praagman - directeur onderwijs E. van der Wal – studentadviseur FB P. Verhoef – directeur UGBS
10:00-10:45	Visie en positie van de opleiding (EMBA), Opleidingsmanagement EMBA L. M. Sloot- opleidingsdirecteur EMBA J.E.M. van Nierop - opleidingscoördinator P. Verhoef - Directeur UGBS
10.45-11.00	Pauze
11.00-11:45	Beoogd docenten EMBA K. van Ittersum S. Brakman J.E.M. van Nierop F. Rink J.A. Emanuels K.J. Roodbergen
11:45-12:15	Onderwijskwaliteit (EMMAV en EMBA) J. de Vries - voorzitter examencommissie F.B. Bakker - secretaris examencommissie B.A. Neuijen - lid examencommissie M.A. Ossevoort - toetsdeskundige/extern lid examencommissie M.A. van der Wal - medewerker kwaliteitszorg onderwijs
12:15-13:15	Lunch (intern overleg, besloten)
13:15-14.00	Beoogd studenten EMBA Roel Heerschap Eric Eisenga Johan Bruinsma
14.00-14:45	Werkveld /Raad van Advies EMBA Hans Kisjes – beoogd lid RvA

Liane Voerman- beoogd lid RvA
Frank Quix- vertegenwoordiger werkveld
Peter van den Berg – beoogd lid RvA

- 14:45-15:00 Pauze (intern overleg)
- 15:00-15.15 2e gesprek met opleidingsmanagement EMBA
L. M. Slot- opleidingsdirecteur EMBA
P. Verhoef – directeur UGBS
- 15:15-16.45 Overleg panel
- 16.45 Beknopte terugkoppeling

Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten

Informatiedossier opleiding/instelling

- Executive Master Business Administration, Dossier Toets Nieuwe Opleiding voor een beperkte beoordelingskader met bijlagen:
 - Instellingstoets Rijksuniversiteit Groningen
 - Eindkwalificaties van de opleiding
 - Dublin descriptor
 - Beschrijving van de onderdelen van het programma
 - Lijst van docenten
 - Beoogde student-docent ratio
 - FEB toetsbeleid en toetsing: beschrijving van curriculum documenten
 - Onderwijs- en Examenregeling (OER)
 - Programma onderdelen in relatie tot de eindkwalificaties

Documenten beschikbaar gesteld tijdens locatiebezoek

- Strategisch plan FEB
- FEB Assessment policy and assessment
- Format voor course dossiers
- Concept programma module 1 en 7
- Twee voorbeelden van management cases
- Concept programma integratieproject
- Concept beoordelingsformulier integratieproject
- Documenten van de examencommissie, zoals samenstelling van examencommissie, vergaderstukken en samenvatting van de analyse van toetsplannen
- Voorbeelden van vakevaluaties
- Handleiding BKO
- Deel van de beoogde literatuur

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

AMBA	Association of Master of Business Administration
ba	bachelor
BKO	Basis Kwalificatie Onderwijs
EC	European Credits (studiepunten)
EMBA	Executive MBA
FEB	Faculteit Economie en Bedrijfskunde
hbo	hoger beroepsonderwijs
ma	master
MBA	Master of Business Administration
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
RUG	Rijksuniversiteit Groningen
TNO	Toets Nieuwe Opleiding
UGBS	University of Groningen Business School
wo	wetenschappelijk onderwijs

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op beperkte toetsing van de nieuwe opleiding wo-master Executive MBA van de Rijksuniversiteit Groningen.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)
Parkstraat 28
Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG
T 31 70 312 23 00
E info@nvaio.net
W www.nvaio.net

Aanvraagnummer 005973