



wo-master  
Avondopleiding  
Bedrijfskunde  
Radboud Universiteit Nijmegen

21 december 2012

NVAO beperkte Toets nieuwe opleiding

Paneladvies

<b>1</b>	<b>Samenvattend advies</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Werkwijze panel</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Beschrijving van de opleiding</b>	<b>6</b>
	3.1 Algemeen	6
	3.2 Profiel instelling	6
	3.3 Profiel opleiding	7
<b>4</b>	<b>Opleidingsbeoordeling</b>	<b>8</b>
	4.1 Beoogde eindkwalificaties	8
	4.2 Onderwijsleeromgeving	10
	4.3 Toetsing	14
	4.4 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen	17
	4.5 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding	18
	4.6 Aanbevelingen	19
<b>5</b>	<b>Overzicht oordelen</b>	<b>21</b>
	<b>Bijlage 1: Overzicht eindkwalificaties</b>	<b>22</b>
	<b>Bijlage 2: Samenstelling panel</b>	<b>24</b>
	<b>Bijlage 3: Programma locatiebezoek</b>	<b>26</b>
	<b>Bijlage 4: Overzicht van bestudeerde documenten</b>	<b>28</b>
	<b>Bijlage 5: Lijst met afkortingen</b>	<b>29</b>

## 1 Samenvattend advies

De Radboud Universiteit Nijmegen heeft bij de NVAO een aanvraag Toets Nieuwe Opleiding ingediend voor de Avondopleiding Bedrijfskunde (ABK) met een studieomvang van 60 EC. De opleiding heeft een wo-oriëntatie op masterniveau en leidt studenten op tot academische onderzoeker en academische professional in de sociaalorganisatorische en integrale bedrijfskunde.

Het is een privaat gefinancierde deeltijdopleiding die sinds haar oprichting in 1991 wordt georganiseerd door stichting Universitaire Opleidingen Beleidswetenschappen Nijmegen (UOBN). Het doctoraalprogramma is in 2003 opgesplitst in een pre-master en een master. De pre-master is een verplicht traject voor alle ABK-studenten. Tijdens de master zijn zij als extraneus ingeschreven bij de reguliere voltijdse masteropleiding Bedrijfskunde (de 'dagopleiding'). Dit heeft tot gevolg dat de ABK momenteel wat eindkwalificaties, profilering, programma-inhoud en toetsing betreft nauw aansluit bij de dagopleiding. Omdat deze constructie de ABK in haar mogelijkheden beperkt, wil men als zelfstandig geaccrediteerde masteropleiding verdergaan. Zodra de accreditatie een feit is, zal de UOBN worden opgeheven en wordt de opleiding formeel ondergebracht bij de businessschool van de Faculteit der Managementwetenschappen.

Het visitatiepanel brengt positief advies uit aan de NVAO in het kader van de (beperkte) Toets Nieuwe Opleiding van de Avondopleiding Bedrijfskunde van de Radboud Universiteit Nijmegen. Dit positieve advies gaat echter per standaard vergezeld van een aantal aanbevelingen. De meeste aanbevelingen zijn naar de indruk van het panel betrekkelijk eenvoudig te realiseren wanneer de ABK is losgekoppeld van de dagopleiding.

De ABK heeft als masteropleiding onmiskenbaar een wetenschappelijke oriëntatie (*standaard 1*). De eindkwalificaties zijn naar het oordeel van het panel adequaat weergegeven. De Dublindescriptoren waarmee het masterniveau wordt beschreven, zijn aanwezig, zij het impliciet. Het profiel van de opleiding moet vooral gezocht worden in de sociaalorganisatorische bedrijfskunde, met de focus op organisatieverandering en organisatieontwerp (systeemdenken). Als belangrijk aandachtspunt noemt het panel de instelling van een eigen raad van advies waarin ook het afnemend werkveld is vertegenwoordigd. Met deze raad kan een eventuele keuze voor eigen profilering, los van de dagopleiding, worden afgestemd.

Het panel heeft een onderwijsleeromgeving aangetroffen met een samenhangend curriculum van voldoende niveau, een docententeam met een goede staat van dienst wat onderwijservaring en wetenschappelijk onderzoek betreft, en geschikte opleidings specifieke middelen (*standaard 2*). Wel zijn er drie aandachtspunten waarop de opleiding volgens het panel met voorrang actie zou moeten ondernemen. Allereerst is er een opleidingscommissie nodig die zich overeenkomstig de wettelijke regeling in het bijzonder bezighoudt met de ABK. In de tweede plaats zou er naar het oordeel van het panel binnen het curriculum plaats moeten worden ingeruimd voor de sociaalcommunicatieve vaardigheden van de academische professional, met name waar het gaat om het verkrijgen van commitment bij complexe interventies. Ten derde zou de ABK in overweging kunnen nemen om op termijn de pre-master en het masterprogramma tot één curriculum samen te voegen.

Op grond van de bestudeerde mastertheses spreekt het panel zijn waardering uit over het – op een enkele uitzondering na – behaalde eindniveau (*standaard 3*). Het acht het systeem van toetsing bovendien passend voor doel en doelgroep. Op onderdelen heeft het gewezen op een aantal aandachtspunten. Een belangrijke verbetering moet evenwel in de borging worden aangebracht. Het panel constateerde namelijk dat de examencommissie haar aandacht, mede als gevolg van de extraneusconstructie, voornamelijk heeft gericht op de dagopleiding. Wel heeft men plannen ontwikkeld met betrekking tot de borging. Het panel staat hier positief tegenover, onder meer omdat er voor de ABK een eigen examencommissie komt die actief uitvoering geeft aan haar wettelijke taken.

Wat de afstudeergarantie en financiële voorzieningen betreft stelt het panel vast dat de ABK voldoet aan de eisen die *standaard 4* met zich meebrengt.

Het panel adviseert de NVAO om positief te besluiten ten aanzien van de kwaliteit van de nieuwe opleiding wo-master Avondopleiding Bedrijfskunde van de Radboud Universiteit Nijmegen.

Den Haag, 21 december 2012

Namens het panel ter beoordeling van de beperkte Toets nieuwe opleiding wo-master Avondopleiding Bedrijfskunde van de Radboud Universiteit Nijmegen,

dr. R.J. Blomme  
(voorzitter)

mw. dr. M. van Vliet  
(secretaris)

## 2 Werkwijze panel

De NVAO heeft een panel vastgesteld met volgende samenstelling:

- Voorzitter: dr. R.J. Blomme; universitair hoofddocent Management en Organisatie, Nyenrode Business Universiteit;

Leden:

- prof.dr. C. Van Hulle, hoogleraar Finance, Katholieke Universiteit Leuven;
- prof.dr. P.G.W. Jansen, hoogleraar Bedrijfspsychologie, Vrije Universiteit Amsterdam;
- Student-lid: Ruud Verbij, student wo-master Technische Informatica, Universiteit Twente.

Van ieder panellid is in bijlage 2 een kort curriculum vitae opgenomen, met daarbij de vermelding van ervaring en deskundigheden die relevant zijn voor de visitatie. Het panel werd bijgestaan door Jetse Siebenga, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator en Rietje van Vliet, extern secretaris.

Bij de toetsing heeft het panel het *Beoordelingskader voor de beperkte Toets nieuwe opleiding van de NVAO* (Stcrt. 2010, nr 21523) in acht genomen.

Het panel heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. In bijlage 4 van dit paneladvies is een overzicht opgenomen van documenten die het panel heeft ontvangen.

Op 31 oktober 2012 is het panel bij elkaar geweest. Tijdens deze bijeenkomst zijn de eerste bevindingen van het panel besproken en nadere vragen geformuleerd die het panel aan de aanvrager wil stellen. Deze vragen zijn door de secretaris geïnventariseerd; ze zijn deels vooraf voorgelegd en door de aanvrager op 26 november 2012 schriftelijk beantwoord. Verder zijn de vragen als input gebruikt voor het locatiebezoek.

De panelleden hebben voorafgaand aan het locatiebezoek tevens in totaal vijftien mastertheses en de bijbehorende beoordelingsformulieren bestudeerd. De theses dateren uit de periode 1 september 2010 tot en met 31 augustus 2012. Ze zijn vervaardigd in de tijd dat studenten van de 'oude' Avondopleiding Bedrijfskunde afstudeerden in een vrije master van de dagopleiding Bedrijfskunde (zie hierover paragraaf 3.3).

Op 4 december 2012 kwam het panel opnieuw bij elkaar, deze keer om de aanvullende informatie van de opleiding en de bestudeerde scripties te bespreken. Dit resulteerde in een definitief overzicht van vragen.

Het locatiebezoek vond plaats op 5 december 2012. In verschillende gespreksrondes is het panel van nadere informatie voorzien en zijn de vooraf geformuleerde vraagpunten aan de orde gesteld en in discussie gebracht. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 3.

Na afloop van het locatiebezoek heeft het panel zijn bevindingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. De secretaris heeft op basis hiervan een conceptadvies opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd voor commentaar. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna de definitieve tekst is vastgesteld. Uiteindelijk zijn aan de hand van de uitkomsten per standaard beargumenteerde oordelen per onderwerp en een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding gegeven. Dit heeft geresulteerd in een definitief paneladvies aan de NVAO op 21 december 2012.

## 3 Beschrijving van de opleiding

### 3.1 Algemeen

Instelling	: Radboud Universiteit Nijmegen
Opleiding	: wo-master Avondopleiding Bedrijfskunde
Variant	: deeltijd
Afstudeerrichtingen	: geen
Locatie	: Nijmegen en Utrecht
Studieomvang (ECTS)	: 60 ECTS
Sector	: Economie

### 3.2 Profiel instelling

De Radboud Universiteit is een brede universiteit waar blijkens haar jaarverslag in 2011 ruim 19.000 studenten, extranei en postdoctoraalstudenten stonden ingeschreven. Er zijn zeven faculteiten, waaronder de Faculteit der Managementwetenschappen. Het opleidingsassortiment van deze faculteit bestaat uit bachelor- en masteropleidingen, internationale opleidingen en postinitiële opleidingen op het gebied van bedrijfskunde, economie en bedrijfseconomie, politicologie, bestuurskunde, geografie, planologie en milieu. De Radboud Universiteit is positief beoordeeld voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg (besluit NVAO d.d. 21 november 2011).

De business school van de faculteit is de Academie voor Bestuurs- & Bedrijfs-wetenschappelijke Kennis. Zij is werkzaam op het grensvlak van wetenschap en praktijk, tussen universiteit en markt. Op dit grensvlak wil zij, aldus haar website, kennisuitwisseling op wetenschappelijk niveau realiseren. Zij doet dit door (post-)masteropleidingen, leergangen en maatwerktrajecten aan te bieden. In de managementopleidingen staat een sociaal-organisatorische visie op de bedrijfskunde centraal. Alle opleidingstrajecten worden privaat bekostigd.

Formeel behoort de Avondopleiding Bedrijfskunde (ABK) momenteel nog niet tot het opleidingsassortiment van de Academie. De ABK ressorteert sinds haar start in 1991 onder de stichting Universitaire Opleidingen Beleidswetenschappen Nijmegen (UOBN). Deze stichting zal blijkens het informatiedossier worden opgeheven zodra de ABK een geaccrediteerde master is.

De Academie richt zich met haar opleidingsaanbod op managers, adviseurs en andere professionals, die, in verband met de toenemende complexiteit van de dagelijkse praktijk, toe zijn aan een verdieping van hun kennis op academisch niveau. Zij werken in profit-, non-profit- en overheidsorganisaties. Hun inbreng van praktijkervaring vormt een essentieel element van de opleidingen.

### 3.3 Profiel opleiding

De nieuwe wo-master Avondopleiding Bedrijfskunde bestaat in feite al sinds 1991: ze is begonnen als een verkorte, van de dagopleiding Bedrijfskunde afgeleide doctoraalopleiding met een nominale studieduur van 2,5 jaar. Met de invoering van de bachelormasterstructuur (2003) werd de opleiding opgedeeld in een basisjaar (pre-master) en een masterprogramma van 1,5 jaar. In het basisjaar zijn de studenten thans ingeschreven bij de stichting UOBN. Daarna worden ze, na positief advies van de examencommissie Bedrijfskunde, ingeschreven als extraneus bij de Radboud Universiteit. Het masterprogramma van de ABK valt onder verantwoordelijkheid van de reguliere dagopleiding Bedrijfskunde.

De instelling wil aan deze extraneusconstructie een einde maken en de ABK voortzetten als een zelfstandig geaccrediteerde wo-master. Tijdens het locatiebezoek gaf het opleidingsmanagement als reden dat de extraneusconstructie voor ABK-studenten nadelige financiële gevolgen kan hebben, bijvoorbeeld als gevolg van de langstudeerboete (inmiddels afgeschaft). Een tweede reden is dat de constructie vereist dat het curriculum nauw aansluit op dat van de voltijdse master Bedrijfswetenschappen (hierna: de dagopleiding). Hierdoor kan de ABK zich minder goed richten op haar eigen doelgroep en op vragen uit de markt.

Beide redenen zijn voor het voortbestaan van een privaat bekostigde opleiding van groot belang. Overigens wil de ABK met haar profiel inhoudelijk aansluiting blijven zoeken bij dat van de dagopleiding, die zich net als de ABK als sociale bedrijfskunde heeft gepresenteerd en dit in haar meest recente opleidingsplannen nog steeds doet.

De nieuwe masteropleiding ABK (60 EC) zal – net als nu het geval is – worden voorafgegaan door een basisjaar, in de vorm van een pre-master (44 EC). Dit universitaire schakelprogramma valt in beginsel buiten de accreditatieaanvraag. De ABK is bestemd voor studenten met minstens drie jaar werkervaring en het getuigschrift wo- of hbo-bachelor Bedrijfskunde (of verwante studies). Iedereen moet de pre-master hebben gevolgd; het programma daarvan is door de examencommissie Bedrijfskunde goedgekeurd. Het onderwijs wordt in het Nederlands verzorgd.

De ABK wordt gefinancierd uit de opbrengsten van de collegegelden. Indien mogelijk gaat de opleiding twee maal per jaar van start: in het voorjaar (maart) in Nijmegen en in het najaar (oktober/november) in Utrecht. De onderwijsgroepen bestaan minimaal uit 12 en maximaal uit 30 studenten. Zij krijgen twee avonden per week college, van 19.00- 22.00 uur. Blijkens het informatiedossier is in maart 2012 zijn 25 studenten als groep 38 met de studie begonnen.

## 4 Opleidingsbeoordeling

Van toepassing is het *Beoordelingskader voor de beperkte Toets nieuwe opleiding* van de NVAO (Stcr. 2010, nr 21523). Dit kader wordt gebruikt omdat de Radboud Universiteit Nijmegen in 2011 positief is beoordeeld inzake de instellingstoets kwaliteitszorg.

De beoordeling van de nieuwe opleiding komt tot stand op basis van een discussie met 'peers' over de inhoud en kwaliteit van de opleiding en is gericht op vier vragen: wat beoogt de opleiding? (standaard 1); hoe wil de opleiding dit realiseren? (standaard 2); hoe wil de opleiding dit toetsen? (standaard 3), zijn er voldoende financiële middelen? (standaard 4).

Over de standaarden geeft het visitatiepanel een gemotiveerd oordeel op een tweepuntsschaal: onvoldoende of voldoende. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding, ook op de tweepuntsschaal. Bij de beoordeling worden de volgende definities gehanteerd. Deze definities hebben zowel betrekking op de scores van de standaarden als op de scores van de opleiding in totaal.

- *Basiskwaliteit* – De kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs verwacht mag worden van een bachelor- of masteropleiding binnen het hoger onderwijs.
- *Onvoldoende* – De opleiding voldoet niet aan de basiskwaliteit.
- *Voldoende* – De opleiding voldoet aan de basiskwaliteit.

### 4.1 Beoogde eindkwalificaties

#### 4.1.1 Standaard 1

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

##### *Bevindingen*

De Avondopleiding Bedrijfskunde is een universitaire masteropleiding die zich ten doel stelt haar studenten op te leiden tot academische onderzoeker en academische professional in de sociaalorganisatorische en integrale bedrijfskunde.

Deze omschrijving bevat, aldus het informatiedossier, drie componenten: 1) de opleiding is georiënteerd op zowel de theorie als de praktijk; 2) de ABK richt zich op de sociaalorganisatorische bedrijfskunde, ter onderscheiding van bijvoorbeeld de economische bedrijfskunde; en 3) de ABK richt zich als integrale bedrijfskunde primair op de relatie tussen enerzijds de inrichting van de infrastructuur van organisaties, en anderzijds hun vermogen om als levensvatbare eenheid in hun omgeving te blijven bestaan. Belangrijke activiteiten hierbij zijn richten (strategisch regelen), inrichten (inrichtingsregelen, organiseren) en verrichten (operationeel regelen, uitvoeren van primaire processen).

Van deze algemene doelstelling zijn de beoogde eindkwalificaties afgeleid (zie bijlage 1). Deze zijn ondergebracht in vier categorieën:

- vakinhoud;
- leegerichtheid;
- onderzoeks- en interventiemethodologie;
- sociaalcommunicatieve aspecten van interventie en onderzoek.



De vier categorieën eindkwalificaties zijn elk beschreven in termen van kennis, toepassings- en reflectievaardigheden. Dit houdt in dat studenten voor elk van de vier categorieën moeten beschikken over vakinhoudelijke kennis, dat ze die relevante vakinhouden moeten kunnen inzetten ten behoeve van theorie- en/of praktijkgericht onderzoek en interventies in organisaties, en dat ze op bestaande en nieuwe vakinhouden moeten kunnen reflecteren.

Het informatiedossier geeft het panel diverse aanwijzingen dat de opleiding een wetenschappelijke oriëntatie kent. Zo wordt er in de eerste plaats een duidelijke relatie gelegd tussen praktische interventies en wetenschappelijk onderzoek. In de tweede plaats bevat het curriculum onderwerpen die van belang zijn om studenten op te leiden tot academisch onderzoeker (methodologie van het praktijkgericht en theoriegericht onderzoek) én academisch professional (veranderkunde, interventiemethodologie). In de derde plaats wil de opleiding bij haar studenten een leerhouding ontwikkelen waarmee zij zelfstandig inzicht kunnen verwerven in de actuele ontwikkelingen en wetenschappelijke debatten binnen de sociaalorganisatorische en integrale bedrijfskunde.

Om het afnemend beroepenveld te betrekken bij de opleiding kent de ABK een raad van advies. Daarin hebben, blijkens de ter aanvulling toegezonden informatie (d.d. 26 november 2012), diverse hoogleraren van de Faculteit der Managementwetenschappen zitting. Het is de bedoeling dat er tevens alumni in gaan plaatsnemen: 'Alumni gebruiken we als antenne in de samenleving'. De nieuwe raad zal gerealiseerd zijn zodra de accreditatie een feit is en een nieuw cohort van start gaat.

#### *Overwegingen*

De eindkwalificaties zijn naar het oordeel van het panel afdoende weergegeven. Niettemin heeft het panel er moeite mee dat de internationaal gangbare Dublin-descriptoren die het wo-masterniveau beschrijven, nog niet adequaat zijn verbonden aan de eindkwalificaties. Als reden voerde het opleidingsmanagement aan dat de Dublin-descriptoren, nog voor ze in het Europese hoger-onderwijsstelsel werden geïntroduceerd, al verdisconteerd waren in de eindkwalificaties.

Dit laatste blijkt inderdaad het geval, maar daarmee voldoet de opleiding volgens het panel slechts impliciet aan de internationaal gangbare beschrijvingen. Tijdens het locatiebezoek heeft de opleidingscoördinator op verzoek alsnog het document *Koppeling van Dublin-descriptoren met de eindkwalificaties van de Avondopleiding Bedrijfskunde* opgesteld. Naar het oordeel van het panel zou de opleiding deze exercitie ook moeten doen voor de afzonderlijke vakken en de masterthesis.

De ABK heeft onmiskenbaar een wetenschappelijke oriëntatie. Wat haar eigen profilering betreft, merkt het panel echter op dat de ABK zich ten onrechte integrale bedrijfskunde noemt. Zo kent de dagopleiding verschillende specialisaties die lang niet allemaal in de ABK terugkomen; de avondopleiding blijkt voornamelijk te zijn geënt op de voltijdse master-specialisatie Strategic Human Resource Management.

De vertegenwoordigers van het onderwijsinstituut en het opleidingsmanagement beaamden dat het profiel van de ABK vooral gezocht moet worden in de sociaalorganisatorische bedrijfskunde. 'Onze focus is gericht op organisatieverandering en organisatieontwerp.' Het zal dit profiel, dat gebaseerd is op het sociotechnische gedachtegoed, daarom versterken en krachtig in de markt zetten. De integraliteit schuilt dan in het integraal uitvoeren van activiteiten die bedoeld zijn om inrichtingsvraagstukken op te lossen (systeemdenken). Met dit ontwerpgerichte karakter kan de ABK zich naar het werkveld toe verder profileren. Zodra

de ABK wordt losgekoppeld van de dagopleiding, zo luidt het voornemen, zal dit in gang worden gezet.

Het panel kan zich in deze profilering goed vinden. Het staat positief tegenover de wijze waarop de opleiding zowel bij de intake als in het programma zelf haar profilering nadrukkelijk onder de aandacht brengt van haar studenten. Het panel adviseert dit ook te doen bij het afnemend veld. In het gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld bleek immers dat zij zich weinig bewust waren van de specificiteit van de ABK.

Het panel heeft geen aanwijsbare signalen opgevangen dat de opleiding op de hoogte is van de concrete wensen van het werkveld ten aanzien van de profilering van de ABK. Het panel concludeert dan ook dat de aansluiting bij de behoeften van het afnemend veld nog onvoldoende is geborgd. Zo bleek de raad van advies meer dan een jaar niet bijeen te zijn geweest en de voorgenomen samenstelling van de raad nog niet te zijn gerealiseerd. Tijdens het locatiebezoek pleitten de vertegenwoordigers uit het werkveld er nadrukkelijk voor om eveneens zitting te hebben in de raad van advies. Een afvaardiging van alumni, zoals de opleiding die wil, vonden zij van minder belang omdat die wellicht minder tegenwicht kunnen bieden tegen de hoogleraren bij wie ze ooit zijn afgestudeerd. Het panel heeft met instemming van dit pleidooi kennisgenomen. Weliswaar heeft de ABK dankzij haar studenten, die allen werk en opleiding combineren, een nauwe aansluiting met het beroepenveld, toch oordeelt het panel dat de borging te zeer een ad hoc karakter heeft. Dit is met name voor standaard 1 een onwenselijke situatie waaraan snel een einde moet komen. Het panel geeft de ABK in overweging om haar voornemens dienaangaande (zie aanvullende informatie d.d. 26 november 2012) in versneld tempo te realiseren: in dat geval kan de ABK zich direct al gaan richten op actuele eisen van het beroepenveld.

De op- en aanmerkingen hierboven hebben volgens het panel met elkaar gemeen dat ze voortkomen uit een afwachtende houding van het opleidingsmanagement: men zal eerst na de accreditatie aan de slag gaan met de verbeterplannen.

De koppeling met de dagopleiding lijkt dan ook een verlamme werking te hebben gehad. Dit geldt met name voor de profilering van de ABK, het positioneren van de opleiding in de markt en het instellen van een raad van advies. Ook met het uitvoeren van een (internationale) benchmark – hier nog niet ter sprake gekomen – heeft de opleiding gewacht omdat het resultaat, juist door die koppeling, niet kan leiden tot aanpassing van het profiel of het curriculum.

De reacties van de opleiding op de opmerkingen van het panel ter plaatse lieten zien dat de opleiding zich kan vinden in de kritiek en voldoende mogelijkheden ziet om de verbeteringen in korte tijd te realiseren.

#### *Conclusie*

Het panel waardeert standaard 1 'Beoogde eindkwalificaties' als *voldoende*.

## **4.2 Onderwijsleeromgeving**

### **4.2.1 Standaard 2**

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

#### *Bevindingen*

De opleiding heeft van de eindkwalificaties leerinhouden afgeleid en die ondergebracht in acht vakken, die met elkaar het masterprogramma vormen. Het informatiedossier laat in een schematisch overzicht zien hoe deze acht vakken zich verhouden tot de vier categorieën eindkwalificaties en de daarbij behorende aspecten kennis, toepassings- en reflectievaardigheden. Met uitzondering van de masterthesis (18 EC) hebben de vakken een studielast van 6 EC. De volgorde van de vakken ligt voor alle studenten vast:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Corporate Strategy                     | - Strategie van organisaties  |
| 2. Analyse en ontwerp van organisaties    | - Ontwerpen van organisatiestructuren in organisaties<br>- Veranderkunde<br>- Interventiemethodologie |
| 3. Strategisch personeelsmanagement       | - Ontwerpen van strategisch personeelsmanagement  |
| 4. Kennis en leren in organisaties        | - Ontwerpen van kennisinfrastructuren in organisaties   |
| 5. Analyse en verandering in organisaties | - Veranderkunde<br>- Interventiemethodologie<br>- Onderzoeksmethodologie                              |
| 6. Methoden van organisatieonderzoek      | - Onderzoeksmethodologie<br>- Interventiemethodologie   |
| 7. Onderzoek in organisaties              | - Onderzoeksmethodologie  |
| 8. Masterthesis                           | - Onderzoeksmethodologie, gekoppeld met één of meer vakinhoudelijke onderwerpen                       |

De opleiding is bestemd voor professionals die een voor de ABK relevante functie bekleden (minimaal drie jaar werkervaring) en een bedrijfskundige of bedrijfseconomische hbo- of wo-bacheloropleiding met succes hebben afgerond. Zij zijn verplicht om de pre-master te doorlopen, voorafgaand aan de ABK. Ook kandidaten met een verwant masterdiploma moeten dit basisjaar doorlopen, omdat de ervaring leert dat ze niet alleen hun kennis en (onderzoeks)vaardigheden oprispen, maar ook veel van elkaar leren.

Naast de hbo-*mainstream* zijn er andere groepen studenten, voor wie additionele toelatingscriteria gelden. Met name voor kandidaten met een mbo-achtergrond, aangevuld met een verkorte relevante hbo-opleiding, heeft de ABK in overleg met de examencommissie een test laten ontwikkelen door het HRD-adviesbureau GITP. Hiermee worden onder andere de analytische en redeneervaardigheden getest.

De pre-master (44 EC) is zo ingericht dat studenten met de juiste vakinhoudelijke en onderzoeksmethodologische voorkennis instromen in het masterprogramma. Beide programma's zijn dan ook zeer sterk met elkaar verbonden. Het informatiedossier geeft aan dat de vakken van de pre-master qua inhoud en niveau gelijkwaardig zijn aan vakken uit de dagopleiding (bachelor).

Met uitzondering van het vak Methodologie, statistiek en basisthesis (12 EC) kennen de vakken een studielast van 4 EC: 1) Systeemtheorie, 2) Financieel-economisch management, 3) Sociotechniek, 4) Inleiding strategie, 5) Methodologie, statistiek en basisthesis, 6) Management accounting, 7) Organizational behavior, 8) Marketing en 9) Management en filosofie.

De opleiding kent behalve de opleidingscoördinator voor ieder vak een cursuscoördinator. Cursusevaluaties en eventuele klachten van studenten met betrekking tot de uitvoering van het onderwijsprogramma (inclusief de OER) komen bij hen terecht. De opleidingscommissie

van de dagopleiding fungeert tevens als opleidingscommissie van de ABK, al blijkt dit in de praktijk overbodig: 'De besturings/loops via de cursus- en opleidingscoördinator zijn hetzelfde'.

Zodra de loskoppeling van de dagopleiding een feit is, zal er een aparte opleidingscommissie worden ingesteld met hierin twee docenten en twee studenten van de ABK.

Het panel trof in het informatiedossier een beschrijving aan van het personeel dat betrokken is bij de ABK. De 'verantwoordelijk hoogleraar' is eindverantwoordelijk voor de inhoud en vormgeving van de opleiding. Hij wordt bijgestaan door de opleidingscoördinator. Het docentencorps draagt zorg voor de uitvoering van het onderwijs.

Op twee uitzonderingen na zijn de docenten gepromoveerd; de meesten zijn hoogleraar, UD of UHD aan een wetenschappelijke instelling (80%), waar zij academisch onderwijs verzorgen en wetenschappelijk onderzoek verrichten. Alle docenten verrichten tevens werkzaamheden voor kennisinstellingen als TIAS/Nimbus, de Universiteit van Maastricht, TSM, Flanders Synergy, Nyenrode Business Universiteit, Vrije Universiteit Amsterdam of SIOO. Zij hebben aanwijsbare ervaring met onderwijs voor de specifieke studentenpopulatie van de ABK.

Als facilitaire voorzieningen die deel uitmaken van de onderwijsleeromgeving, zijn voor ABK-studenten met name de universiteitsbibliotheek en het elektronische leeromgeving van belang. Het studiemateriaal – variërend van opdrachten, readers, boeken en artikelen – is bij het cursusbedrag inbegrepen. Studenten ontvangen dit materiaal digitaal en/of in *hard copy*.

Dankzij de extraneusconstructie kunnen ABK-studenten ongelimiteerd gebruikmaken van de universiteitsbibliotheek. Deze situatie zal niet veranderen nadat de opleiding als zelfstandig geaccrediteerde masteropleiding verder gaat.

Op de website van de ABK is voor iedere cursusgroep een afgeschermd studentensite waar studenten het rooster, vakgerelateerde informatie, leermiddelen en relevante artikelen kunnen vinden.

### *Overwegingen*

Het panel heeft een samenhangend curriculum van 60 EC aangetroffen, met bovendien een bevredigend studierendement. In zijn algemeenheid is de inhoud van het programma adequaat afgeleid van de beoogde eindkwalificaties.

Het panel plaatst bij zijn bevindingen omtrent het curriculum evenwel een aantal kanttekeningen. In de eerste plaats constateert het panel dat studenten onvoldoende gelegenheid krijgen geboden de eindkwalificaties te verwerven die behoren bij de categorie 'sociaalcommunicatieve aspecten van interventie en onderzoek'. Weliswaar komen de sociaalcommunicatieve vaardigheden bij het doen van onderzoek in ruime mate aan de orde – studenten moeten bijvoorbeeld hun onderzoekresultaten kunnen analyseren, structureren en presenteren – maar de sociaalcommunicatieve vaardigheden die bij interventies nodig zijn (vooral: overtuigen), komen slechts zijdelings in het programma terug. Er wordt met andere woorden wel gewerkt aan de sociaalcommunicatieve kwalificaties van de academische onderzoeker, maar veel minder aan die van de academische professional. Het argument van het opleidingsmanagement dat dit laatste minder urgent is omdat de studenten al werkzame professionals zijn, acht het panel niet zwaarwegend genoeg: de ingrijpende interventies en complexe veranderingsvraagstukken waar zij voor staan, vragen juist om expliciete aandacht voor deze kwalificaties.

Een tweede kanttekening maakt het panel bij de samenvoeging van interventie- en onderzoeksmethodologie. Omdat die in de beschrijving van de eindkwalificaties zijn

ondergebracht in één aparte categorie (zie standaard 1), worden de verbindende methodologische vakken 6 en 7 en de organisatieontwerp- en verander(interventie)vakken 2 en 5 naar het oordeel van het panel ten onrechte gecombineerd tot één integrale eindkwalificatie. De ratio achter de samenvoeging vond het panel niet duidelijk verwoord. Het adviseert dan ook in het curriculum een onderscheid te maken in twee deelkwalificaties met twee verschillende 'leerwegen'. In dit opzicht zou de programmabeschrijving moeten worden aangepast.

In de derde plaats constateert het panel dat het programma voorziet in een sterke sturing bij het doen van praktijk- en theoriegericht onderzoek en het schrijven van de masterthesis. Studenten krijgen de onderzoeksmethodologie onder de knie met behulp van het boek *Het ontwerpen van onderzoek* (2005) van Doorewaard en Verschuren, maar de daarin beschreven methodiek fungeert tevens als een leiband voor de studenten wanneer zij met hun afstudeeronderzoek aan de slag gaan. Hierin schuilt het risico dat ze te weinig vrijheid krijgen zelf hun onderzoek vorm te geven. In de discussie hierover liet het opleidingsmanagement overtuigend zien dat dit risico te verwaarlozen is en dat er meer sprake is van 'enabling constraints'.

Een vierde kanttekening heeft te maken met de afstemming van het programma op de specifieke doelgroep van de ABK. Het panel heeft de indruk dat de koppeling met de dagopleiding voor sommige vakken heeft verhinderd dat er op een gedifferentieerde wijze met de leerstof wordt omgaan. Zo lijkt het vak Onderzoeksmethodologie door zijn enigszins schoolse aanpak vooral bestemd voor studenten uit de dagopleiding, terwijl ABK-studenten meer gediend zijn met een didactische aanpak die nauw aansluit op hun werkervaring. Het panel raadt de opleiding daarom aan voor alle vakken een passende invulling te geven aan de te hanteren deeltijd didactiek.

De laatste kanttekening betreft de relatie tussen de pre-master en de master. Bij bestudering van beide programma's ontkomt het panel niet aan de indruk dat er bij de opdeling van het oude doctoraalprogramma in een pre-master en een master (2003) een arbitraire scheidslijn tussen de vakken is aangebracht. Vakken die nu zijn ondergebracht in de pre-master, zoals Financieel-economisch management, zouden met evenveel recht, of misschien zelfs met meer recht, in het masterprogramma opgenomen kunnen worden. Dit geldt ook voor thema's als organisatiecultuur en ethiek, die wel in de pre-master aan de orde komen maar nauwelijks terugkomen in de master zelf. De indruk van het panel wordt gedeeld door de studenten met wie het gesproken heeft. Zij ervaren beide programma's als één ongedeelde master en betreuren het dat de inspanningen voor de pre-master niet tot uiting komen op het masterdiploma. Het panel geeft de opleiding daarom in overweging om de pre-master en de master samen te voegen tot één ongedeelde master. De ont koppeling van de dagopleiding maakt dit mogelijk. Bovendien zijn er geen wettelijke beletsels om de ABK een zwaardere studielast mee te geven dan 60 EC (WHW, art. 7.4a). Een voorbehoud is wel dat de accreditatie waarvoor onderhavig paneladvies is geschreven, betrekking heeft op een masteropleiding met een studielast van 60 EC. De ongedeelde masteropleiding, met een aanmerkelijk zwaardere studielast, zou dus opnieuw moeten worden gevisiteerd om voor accreditatie in aanmerking te komen. Voor de borging van de kwaliteit van programma-inhoud en de uitvoering ervan kent de ABK in beginsel een opleidingscommissie: die van de dagopleiding. In de praktijk blijkt de ABK daar echter zelden ter sprake te komen, zo meldde de voorzitter van de opleidingscommissie. Wel is er een Reglement opleidingscommissie Avondopleiding Bedrijfskunde, dat voldoet aan de wettelijke vereisten.

Tijdens het locatiebezoek bleek dat de ABK als organisatie een 'one man-opleiding' is waarin de opleidingscoördinator als spil fungeert. Op zichzelf is dit verklaarbaar: het is een kleine opleiding met korte communicatielijnen. Maar dit laat onverlet, zo meent het panel, dat er wel een opleidingscommissie moet zijn en dat die ook als zodanig moet functioneren.

De docenten die de ABK-vakken verzorgen, zijn blijkens hun wetenschappelijke staat van dienst en onderwijservaring van een kwalitatief hoog niveau. Zestig tot zeventig procent van hen is ook betrokken bij de onderwijsuitvoering van de dagopleiding en doen onderzoek dat nauw gerelateerd is aan het profiel van deze opleiding (en daarmee automatisch van de ABK).

In dit verband signaleert het panel wel een aandachtspunt. Want wanneer de ABK qua profilering een eigen weg inslaat, zou het onderwijs wellicht minder kunnen profiteren van het wetenschappelijk onderzoek dat binnen de onderzoeksscholen van de faculteit wordt verricht. Hiermee zou de wetenschappelijke verankering van het academische onderwijs aan de ABK in gevaar kunnen komen.

Een tweede aandachtspunt heeft evenzeer met de profilering van de ABK van doen, nu echter gekoppeld aan de vervangingsvraag. Als gevolg van het profiel van zowel de dagopleiding en de ABK werkt het docententeam vanuit dezelfde visie op de (integrale) bedrijfskunde. Deze visie is echter naar het oordeel van het panel erg impliciet. Veel zit 'in het hoofd' van de grondlegger van de ABK, de voor de opleiding verantwoordelijk hoogleraar prof. Doorewaard; hij heeft in belangrijke mate bijgedragen aan deze profilering. Het panel vindt het raadzaam dat het opleidingsmanagement de profilering expliciteert en doorontwikkelt. Het zal nu reeds moeten nadenken over de wijze waarop de profilering ook na de pensionering van prof. Doorewaard zal worden geborgd.

De opleidingsspecifieke voorzieningen zijn, voor zover het panel heeft nagegaan, adequaat. De literatuur die studenten moeten bestuderen, is goed 'aan de maat'.

Wel constateert het panel dat de opleiding de mogelijkheden van de elektronische leeromgeving beter zou kunnen benutten. Ervaring elders leert dat studenten die werk en studie combineren, behoefte hebben aan geïntegreerde multimediale ondersteuning (digitale hoorcolleges, films, relevante hyperlinks) en interactieve mogelijkheden zoals gemeenschappelijke werkruimtes en discussieplatforms voor docenten en studenten. Het panel heeft de indruk dat de infrastructuur hiertoe toereikend is.

#### *Conclusie*

Het panel is van oordeel dat de ABK wat standaard 2 'Onderwijsleeromgeving' betreft voldoet aan de basiskwaliteit. Het oordeel is dan ook: *voldoende*.

### **4.3 Toetsing**

#### **4.3.1 Standaard 3**

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

#### *Bevindingen*

De Onderwijs- en Examenregeling (OER) bevat in het algemene deel informatie over de kwaliteit van het onderwijs, de tentamens en de examens; dit deel is identiek aan dat van de dagopleiding. In het specifieke deel is informatie over het onderwijsprogramma opgenomen; dit laatste deel over de ABK heeft het panel niet ingezien.

De examens in de pre-master hebben alle de vorm van een schriftelijk tentamen (bijlage 7 van het informatiedossier): Systeemtheorie (open en gesloten vragen), Financieel-economisch management (open vragen), Sociotechniek (thuis tentamen), Inleiding strategie

(open vragen; plus opdracht), Management accounting (open vragen; plus presentatie), Organizational behavior (open vragen), Marketing (schriftelijk), Management en filosofie (schriftelijk).

Volgens bijlage 3 van het informatiedossier worden de vakken van de ABK op de volgende wijze getoetst:

- Corporate Strategy: schriftelijk tentamen met essayvragen
- Analyse en ontwerp van organisaties: tussenopdrachten en schriftelijk tentamen
- Strategisch personeelsmanagement: schriftelijk tentamen met stellingen (open boek)
- Kennis en leren in organisaties: thuis tentamen met drie opdrachten
- Analyse en verandering van organisaties: schriftelijk tentamen en werkstuk
- Methoden van organisatieonderzoek: schriftelijk tentamen en beoordeling van de eerste versie 'doel- en vraagstelling' van eigen onderzoeksontwerp
- Onderzoek in organisaties: onderzoeksvoorstel
- Masterthesis: zie hieronder.

Bij de kwaliteit van de (summatieve) toetsing hanteert de ABK de volgende uitgangspunten:

- *Kwaliteitseisen* – Alle toetsen dienen te voldoen aan de criteria validiteit, betrouwbaarheid en inzichtelijkheid.
- *Examinatoren* – Met uitzondering van het vak Strategisch personeelsmanagement worden alle ABK-vakken verzorgd door kleine teams van docenten onder leiding van een examinator. Deze is onder meer verantwoordelijk voor de toetsing van het vak: bespreken van de examens met de docenten, beschikbaar stellen van antwoordmodellen, vervaardigen van toetsmatrix.
- *Vakdossiers* – De examinatoren leggen voor hun vak een vakdossier aan ten behoeve van hun docententeam en de examencommissie. Deze dossiers bevatten niet alleen gegevens over leerdoelen en opzet van het vak, maar ook onder andere de examens zelf, herkansingen, toetsmatrix, antwoordmodellen en beoordelingscriteria, evaluatiegegevens en een toetsanalyse.
- *Masterthesis* – Bij de beoordeling van de masterthesis is zowel de thesisbegeleider als een tweede, onafhankelijke beoordelaar betrokken. De thesisbegeleider moet als docent bij de dagopleiding betrokken zijn, maar niet per se bij de ABK. Zodra de student begint met schrijven, wijst de verantwoordelijk hoogleraar van de ABK deze tweede beoordelaar aan. Ook deze beoordeelt het onderzoeksontwerp, de conceptversie van de thesis en de masterthesis zelf. De tweede beoordelaar is altijd gepromoveerd. De beoordeling van de masterthesis gebeurt individueel met een gestandaardiseerd beoordelingsformulier. Bij verschillende uitkomsten wordt het gemiddelde genomen. Volgens het informatiedossier beoordeelt de examencommissie steekproefsgewijs de kwaliteit van de theses aan de hand van de beoordelingscriteria.
- *Afstudeergesprek* – Nadat de student in een openbare zitting (15 minuten) de opzet en resultaten heeft gepresenteerd, vindt de verdediging plaats naar aanleiding van vragen van begeleider en tweede beoordelaar (40 minuten). Op basis van de individuele oordelen over de masterthesis bepalen zij gezamenlijk het eindoordeel; ook hiervoor is een gestandaardiseerd beoordelingsformulier beschikbaar (opgenomen als bijlage 12 in het informatiedossier).

Het informatiedossier bevat voor zover het panel kon nagaan geen beleidsuitgangspunten ten aanzien van het formatief toetsen. Wel trof het in de digitale leeromgeving voor een aantal vakken proeftentamens, tussentoetsen, oefenvragen en uitwerkingen van opgaven aan.

Centraal in de kwaliteitsborging van de toetsing en beoordeling in zowel de pre-master als de ABK staat volgens het informatiedossier de examencommissie. Blijkens het Reglement van de examencommissie (art. 2) maakt de examencommissie van de ABK deel uit van de examencommissie van de dagopleiding. Omdat ABK-studenten als gevolg van de extraneusconstructie de examens afleggen die bij de dagopleiding horen, concentreert de commissie zich voornamelijk op het examenbeleid van deze laatste variant. In 2011 is de examencommissie begonnen, aldus de voorzitter, met het formuleren van kwaliteitscriteria voor de examens van de dagopleiding. De examencommissie heeft tevens een begin gemaakt met het toetsen van de examens van de dagopleiding op validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. Inmiddels is voor dit doel ook een aantal vakken uit het ABK-programma geselecteerd.

Tot nu toe zijn de werkzaamheden van de examencommissie ten behoeve van de ABK om genoemde reden beperkt gebleven tot het geven van haar goedkeuring aan het curriculum, zoals gebeurd is bij de laatste curriculumherziening van 2009. Verder besluit ze over de toelatingscriteria en de toelaatbaarheid van aspirant-studenten.

#### *Overwegingen*

Het systeem van (summatieve) toetsing is naar het oordeel van het panel passend voor de doelgroep. Ook heeft het panel met instemming kennis genomen van de beleidsuitgangspunten op dit vlak.

Het panel heeft voorts inzage gehad in diverse toetsen om zo mede het niveau vast te kunnen stellen. Het heeft wat aarzelingen ten aanzien van het bachelorniveau, zoals dat getoetst wordt in het pre-mastervak Methodologie, statistiek en basisthesis. Het advies is om het beoogde eindniveau van dit vak kritisch in ogenschouw te nemen en na te gaan of dit op een passende manier aansluit op de methodologische vakken binnen de ABK zelf. Bovenstaande overwegingen laten onverlet dat de opleiding volgens het panel nog wel een aantal verbeterlagen moet maken. In dit verband vestigt het panel de aandacht op het volgende.

In de eerste plaats heeft het panel niet voor alle tentamens antwoordmodellen aangetroffen. Studenten gaven bovendien te kennen dat de beoordelingscriteria in een enkel geval weinig transparant zijn. In de tweede plaats constateerde het panel dat de gebuikte toetsmethodiek niet altijd is afgestemd op de doelgroep van de ABK. De tentamenvragen bij het vak Methoden van organisatieonderzoek lijken bijvoorbeeld meer geschikt voor studenten van de dagopleiding. In de derde plaats noemt het panel het beoordelingsformulier voor de masterthesis: hier is geen expliciete koppeling gelegd met de eindkwalificaties en de Dublindescriptoren (terwijl studenten daarmee wel moeten laten zien dat zij alle beoogde eindkwalificaties op masterniveau hebben behaald). Ook wordt onvoldoende duidelijk gemaakt hoe de criteria gewogen worden en waar de cesuur ligt.

Wat de formatieve toetsing betreft miste het panel een voor alle vakken geldend beleid. Studenten gaven aan dat ze bij sommige vakken nadrukkelijk om voorbeeldtentamens of voorbeeldstellingen moesten vragen. Het panel hecht er waarde aan wanneer dit beleid voor de gehele opleiding wordt ontwikkeld.

Een belangrijke rol in het maken van deze verbeterlagen, in het bijzonder in de borging, zal de examencommissie moeten spelen. Het panel heeft geconstateerd dat de examencommissie haar aandacht, als gevolg van de extraneusconstructie, voornamelijk heeft gericht op de kwaliteit van het toetsen en beoordelen in de dagopleiding: de examens zijn immers voor beide varianten identiek. De contacten tussen de ABK en de examen-



commissie beperkten zich tot 'frequent bilateraal overleg', wat naar het oordeel van het panel te informeel is en leidt tot een ad-hoc werkwijze.

De voorzitter van de examencommissie deelde het panel desgevraagd mee dat de ABK na de loskoppeling van de dagopleiding een eigen examencommissie krijgt, die haar focus directer zal gaan richten op de Avondopleiding. De huidige examencommissie toetst bovendien nu reeds, proactief, examens aan de kwaliteitscriteria validiteit, betrouwbaarheid en inzichtelijkheid. Ook is ze momenteel in gesprek met het opleidingsmanagement over de noodzaak om cursusdoelstellingen en cursusinhouden explicieter te relateren aan de eindkwalificaties van de opleiding. Verder wil ze een generieke toetsmatrix voor alle toetsingsinstrumenten. Dit alles heeft ertoe geleid dat het panel er voldoende vertrouwen in heeft dat genoemde aandachtspunten zullen worden weggewerkt.

Dit vertrouwen wordt tevens gevoed door het gerealiseerde eindniveau, dat naar het oordeel van het panel van voldoende kwaliteit is. Het panel baseert dit op de vijftien mastertheses die het voorafgaand aan het locatiebezoek heeft bestudeerd. Op een enkele uitzondering na waren die van passend niveau. De onderzoeksmethodiek die Doorewaard en Verschuren in hun boek *Het ontwerpen van onderzoek* (2005) uiteenzetten, is onmiskenbaar in de theses aanwijsbaar. Dit wekt weliswaar op het eerste gezicht een wat schoolse indruk, met weinig speelruimte voor de student zelf, maar leidt ook tot heldere, strak gecomponeerde theses.

Het panel constateerde in de mastertheses dat niet alleen het onderzoek methodologisch goed werd verantwoord, maar ook dat de studenten hun onderzoek een duidelijk theoretisch kader hadden meegegeven. Voor zover het panel kon nagaan hebben ze gebruikgemaakt van recente en relevante literatuur, en daarbij hun keuzes adequaat verantwoord. De probleemstellingen die ze in hun onderzoeksontwerp als uitgangspunt namen, waren praktijkgericht, multi- en/of interdisciplinair en kenden tegelijkertijd een sterke wetenschappelijke component. De analyses waarmee de studenten aantoonde op academisch niveau te kunnen redeneren, lieten tevens zien dat ze goed in staat waren praktijkproblemen gefundeerd te verbinden aan de wetenschappelijke theorie.

Het overzicht van de functies die studenten bekleeden na afstuderen, bevestigt de indruk dat het gerealiseerde afstudeerniveau voldoende kwaliteit heeft. Ook de vertegenwoordigers van het werkveld, die in het verleden medewerkers hebben gefaciliteerd om de ABK te volgen, waren unaniem over het uitstroombestand: 'Ik vind dat ze een gedegen academisch niveau hebben'. Uit ervaring weet men dat de studenten na beëindiging van hun studie 'klaar zijn voor de volgende stap in hun carrière'.

#### *Conclusie*

Het panel beoordeelt standaard 3 'Toetsing' als *voldoende*.

## **4.4 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen**

### **4.4.1 Standaard 4**

*De instelling geeft aan studenten de garantie dat het programma volledig kan worden doorlopen en stelt toereikende financiële voorzieningen beschikbaar.*

#### *Bevindingen*

Het uitgangspunt is dat de ABK een niet-bekostigde opleiding is die volledig gefinancierd wordt uit de betaalde collegegelden. Volgens de website betalen studenten voor de pre-master en het masterprogramma samen € 24.750, inclusief studiemateriaal (cursusbedrag 2012). Daarboven betalen zij momenteel de inschrijfgelden die horen bij de extraneusstatus. Het bedrag kan in termijnen worden voldaan. De cursusgelden zijn geoormerkt en mogen alleen worden aangewend voor het onderwijs aan de desbetreffende ABK-opleidingsgroep. Het break-even point ligt op twaalf studenten.

De directeur van de stichting UOBN benadrukt tijdens het locatiebezoek dat de wederzijdse verplichtingen tussen opleiding en student uitvoerig ter sprake komen tijdens het intake-gesprek. De financiële verplichtingen worden contractueel vastgelegd. In voorkomende gevallen, bijvoorbeeld wegens persoonlijke omstandigheden, kan de student een beroep doen op een coulanceregeling. Dit alles zal niet veranderen wanneer de UOBN heeft plaatsgemaakt voor de Academie voor Bestuurs- & Bedrijfswetenschappelijke Kennis als formele aanbieder van de ABK.

Net als voorheen de stichting UOBN zal de Academie, en daarmee de Faculteit der Managementwetenschappen, ervoor garant staan dat ABK-studenten te allen tijde, maar met inachtneming van artikel 5.2 van de OER (inzake geldigheidsduur tentamens), kunnen afstuderen.

#### *Overwegingen*

Het panel stelt vast dat de Faculteit der Managementwetenschappen, casu quo de Academie voor Bestuurs- & Bedrijfswetenschappelijke Kennis, zodanige financiële beleidsafspraken heeft gemaakt dat studenten die aan de ABK beginnen, voldoende garantie hebben om deze af te ronden. Er zijn mede dankzij de garantstelling van de faculteit en het oormerken van de cursusgelden toereikende financiële voorzieningen beschikbaar voor de ontwikkeling en uitvoering van het opleidingsprogramma.

Bovendien voorziet de instelling in een sluitende en juridisch correcte afhechting van de studieg Garantie jegens haar studenten in de vorm van een contract dat met iedere student afzonderlijk wordt gesloten bij aanvang van diens studie.

#### *Conclusie*

Het panel beoordeelt standaard 4 'Afstudeergarantie' als *voldoende*.

## **4.5 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding**

De kwaliteit van de voorgedragen Avondopleiding Bedrijfskunde is naar het oordeel van het panel voldoende om de opleiding als zelfstandig geaccrediteerde opleiding van start te laten gaan. Weliswaar heeft het panel bij vrijwel alle standaarden aanbevelingen geformuleerd waarmee de opleiding verbeterd zou kunnen worden, maar over het geheel genomen voldoet de opleiding aan de basiskwaliteit die van een masteropleiding in het wetenschappelijk onderwijs mag worden verwacht.

Het panel heeft geconstateerd dat het opleidingsmanagement met instemming kennis heeft genomen van deze aanbevelingen: sommige aanbevelingen heeft het opleidingsmanagement zelf geopperd, andere aanbevelingen zijn een uitvloeisel van de dialoog

tijdens het locatiebezoek. In veel gevallen gaf de opleiding zelf aan dat ze voortkwamen uit de extraneusconstructie en daarmee de vrijwel onlosmakelijke verwevenheid van de ABK en de dagopleiding.

Die verwevenheid maakt dat de ABK zich tot nu toe slechts moeizaam kon ontwikkelen tot een opleiding met een eigen profiel en een eigen programma dat afgestemd is op de specifieke doelgroep van de ABK. De naar verhouding kleine omvang van de ABK zorgde er bovendien voor dat bijvoorbeeld de aandacht van de opleidingscommissie en examencommissie, die beide ook de dagopleiding als werkterrein hebben, vrijwel geheel uitgaat naar de dagopleiding.

Het panel trekt uit het bovenstaande de conclusie dat veel aangereikte verbeterpunten vrij eenvoudig en in korte tijd gerealiseerd kunnen worden, zodra de loskoppeling van de dagopleiding een feit is. Dit gegeven, gecombineerd met het hoge afstudeerniveau dat het panel in de bestudeerde mastertheses heeft aangetroffen, maakt dat het positieve accreditatieadvies aan de NVAO volgens het panel gerechtvaardigd is.

#### **4.6 Aanbevelingen**

Hieronder worden de aanbevelingen in het kort, per standaard, weergegeven.

##### *Standaard 1*

- Koppel de leerdoelen van de afzonderlijke vakken (inclusief de masterthesis) expliciet aan de Dublindescriptor en gebruik deze ook om het masterniveau van de eindkwalificaties te beschrijven.
- Zorg voor een krachtig eigen opleidingsprofiel, communiceer dit duidelijk naar het werkveld en positioneer u op basis van deze specificiteit stevig in de markt.
- Stel een eigen raad van advies in, waarin bij voorkeur vertegenwoordigers van het werkveld en hoogleraren zitting hebben, en ga in versneld tempo met de raad in overleg over de eigen profilering van de ABK.
- Voer een (internationale) benchmark uit, eveneens ter vaststelling van de eigen profilering.

##### *Standaard 2*

- Stel de studenten in staat om tijdens het mastercurriculum ook te werken aan de sociaalcommunicatieve vaardigheden die de academische professional nodig heeft bij ingrijpende interventies en complexe veranderingsvraagstukken.
- Zorg ervoor dat in de programmabeschrijving de methodologische vakken 6 en 7 (zie hiervoor paragraaf 4.2.1) en de organisatieontwerp- en interventievakken 2 en 5 niet gecombineerd worden tot één integrale eindkwalificatie.
- Controleer of het beoogde eindniveau van het pre-mastervak Methodologie, statistiek en basisthesis passend is voor de methodologievakken uit de ABK.
- Geef voor alle vakken een concrete invulling aan de te hanteren deeltijd didactiek, afgestemd op de doelgroep van de ABK.
- Neem de mogelijkheid in overweging om de pre-master en de master samen te voegen tot één coherent opleidingsprogramma.
- Stel een eigen opleidingscommissie samen.
- Draag zorg voor een sterkere explicitering van het eigen profiel van de ABK.

- Ontwikkel een visie op de manier waarop het eigen profiel van de ABK wordt geborgd door de samenstelling van het docentencorps.
- Zorg wat de elektronische leeromgeving betreft voor een geïntegreerde multimediale ondersteuning en interactieve mogelijkheden (zoals gemeenschappelijke werkruimtes en discussiefora).

*Standaard 3*

- Stel met voorrang een eigen (kamer van de) examencommissie in en laat die zo snel mogelijk haar wettelijke taken uitvoeren met betrekking tot de kwaliteit van toetsen en beoordelen binnen alle curriculumonderdelen (inclusief de masterthesis).
- Ontwikkel een beleid voor de hele opleiding ten aanzien van het formatief toetsen.

*Standaard 4*

- n.v.t.

## 5 Overzicht oordelen

Onderwerp	Standaarden	Oordeel
<b>1 Beoogde eindkwalificaties</b>	1. De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	V
<b>2 Onderwijsleeromgeving</b>	2. Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren	V
<b>3 Toetsing</b>	3. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing	V
<b>4 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen</b>	4. De instelling geeft aan studenten de garantie dat het programma volledig kan worden doorlopen en stelt toereikende financiële voorzieningen beschikbaar	V
<b>Algemene conclusie</b>		<b>V</b>

V = voldoende O = onvoldoende

## Bijlage 1: Overzicht eindkwalificaties

### Vakinhoudelijk

Kennis	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Beheerst de belangrijkste begrippen en theorieën met betrekking tot de in de opleiding relevant geachte inhoud van de sociale en integrale bedrijfskunde.</li><li>2. Is in staat een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van wetenschappelijke kennis op het gebied van de sociale bedrijfskunde.</li></ol>
Toepassing	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Kan zelfstandig beschikbare theorieën en concepten adequaat toepassen op bedrijfskundige vraagstukken.</li><li>4. Kan zelfstandig bestaande theorieën en inzichten zodanig op complexe bedrijfskundige problemen toepassen dat effectieve oplossingen worden gegenereerd.</li><li>5. Is in staat de ethische en normatieve aspecten van het bedrijfskundig denken en handelen in het wetenschappelijk werk te integreren.</li></ol>
Reflectie	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Is in staat om zelfstandig theorieën en concepten kritisch te beoordelen op validiteit en interne consistentie, alsmede in relatie met andere theorieën en vakgebieden.</li><li>7. Is in staat om zelfstandig kennishiaten te signaleren, kan aanpassingen voorstellen en de reikwijdte daarvan inschatten.</li><li>8. Is in staat om de wetenschappelijke en praktische toepasbaarheid van concepten en theorieën zelfstandig te beoordelen.</li><li>9. Is in staat de implicaties te zien van theorieën voor de maatschappij.</li></ol>

### Onderzoeks- en interventiemethodologie

Kennis	<ol style="list-style-type: none"><li>10. Heeft kennis van de belangrijkste concepten en technieken van de sociaalwetenschappelijke onderzoeksmethodologie.</li><li>11. Heeft kennis van de belangrijkste concepten en technieken van de interventiemethodologie.</li></ol>
Toepassing	<ol style="list-style-type: none"><li>12. Is in staat een adequaat onderzoeksplan te schrijven (doel- en vraagstelling en het maken van beargumenteerde keuzes uit onderzoeksstrategie, dataverzamelingsmethoden en analysetechnieken).</li><li>13. Is in staat om te gaan met veranderingen in het onderzoeksproces en kan het onderzoek op basis daarvan adequaat bijsturen (iteratief ontwerpen).</li><li>14. Is in staat om zelfstandig onderzoek uit te voeren.</li><li>15. Is in staat om zelfstandig complexe problemen in organisaties adequaat te diagnosticeren.</li><li>16. Is in staat om, op basis van het uitgevoerde onderzoek, zelfstandig een gerichte interventie te ontwerpen (c.q. aanbevelingen te doen) om complexe praktijkproblemen op te lossen, advies te verstrekken inzake de implementatie van die oplossing en het evalueren ervan.</li><li>17. Is in staat op adequate wijze de sociale context waarbinnen de interventie moet worden gepleegd, te betrekken in het interventieonderzoek.</li><li>18. Is in staat op adequate wijze de organisatie van interventies te onderzoeken.</li></ol>

- Reflectie 19. Is in staat om onderzoeksmethoden en -technieken kritisch te beschouwen en op hun waarde te schatten.  
 20. Is in staat om het bedrijfskundig onderzoek op wetenschappelijke waarde te schatten.  
 21. Is in staat om implicaties van bedrijfskundig onderzoek aan te geven voor managementpraktijk en maatschappij.

### **Leegerichtheid**

- Kennis 22. Is in staat inzicht te verwerven in de actuele ontwikkelingen en wetenschappelijke debatten binnen een relevante deeldiscipline van de bedrijfskunde.
- Toepassing 23. Is in staat om nieuw ontwikkelde kennis en inzichten toe te passen op zelfstandig ontwikkelde probleemstellingen binnen een relevante deeldiscipline.
- Reflectie 24. Is in staat het eigen leerproces kritisch te beoordelen en daardoor bij te sturen.  
 25. Is in staat kritisch te reflecteren op het eigen onderzoeksproces.

### **Sociaal-communicatief**

- Kennis 26. Heeft kennis van de wijze waarop de resultaten van onderzoek schriftelijk gerapporteerd dienen te worden.  
 27. Heeft kennis van de wijze waarop onderzoeksresultaten mondeling gerapporteerd dienen te worden.  
 28. Heeft kennis van de wijzen waarop effectief met anderen kan worden samengewerkt.
- Toepassing 29. Kan op adequate wijze schriftelijk rapporteren over onderzoek en probleemoplossingen voor vakgenoten en andere betrokken partijen.  
 30. Is in staat om effectief met anderen samen te werken.
- Reflectie 31. Is in staat om schriftelijke en mondelinge presentaties constructief kritisch te beoordelen en, indien nodig, te verbeteren dan wel aanbevelingen te doen voor verbetering.  
 32. Is in staat om de effectiviteit van samenwerking te beoordelen en, indien nodig, bij te sturen.  
 33. Is in staat om te debatteren over het vakgebied en de plaats van het vakgebied in de maatschappij.

## Bijlage 2: Samenstelling panel

- Voorzitter: dr. R.J. Blomme; universitair hoofddocent Management en Organisatie, Nyenrode Business Universiteit;

Leden:

- prof.dr. C. Van Hulle, hoogleraar Finance, Katholieke Universiteit Leuven;
- prof.dr. P.G.W. Jansen, hoogleraar Bedrijfspsychologie, Vrije Universiteit Amsterdam;
- Student-lid: Ruud Verbij, student wo-master Technische Informatica, Universiteit Twente.

### *Dr. R.J. Blomme MLD CMC MSIM MSc BSc Eurlng, voorzitter*

Rob Blomme (1966) is universitair hoofddocent en directeur van het faculty center Leadership and Management Development aan de Nyenrode Business Universiteit. Hij verzorgt verschillende cursussen, waaronder Organizational Behavior, Organizational Theory, Change Management, Leiderschapsontwikkeling, en Organizational and Team Learning. Zijn voornaamste studieobject betreft de ontwikkeling van organisaties en groepsprocessen vanuit sociologische, psychologische en organisatiethoretische perspectief. Hij is ook gastdocent aan de Universiteit van Amsterdam en de Open Universiteit. Verder was hij gastprofessor aan National Chiayi University in Taiwan. Hij is tevens werkzaam als lector HRM en HRD aan de Hotelschool in Den Haag. Als zodanig doet hij onderzoek naar arbeidsmarkt en HRM-gerelateerde onderwerpen in de horeca. Daarvoor was hij werkzaam als manager en professional in verschillende functies bij DAF, KPN, SPT, Volker Wessels Stevin en Welten. Hij behaalde zijn doctorstitel in de sociale wetenschappen aan de Universiteit van Utrecht. Hij verwierf een MSc in Industrial Management aan de University of Hertfordshire (UK), een MSc in Business Administration aan de Open Universiteit en een Master in Learning and Development aan de Universiteit Tilburg.

### *Prof.dr. C. Van Hulle, lid*

Cynthia Van Hulle (1956) is gewoon hoogleraar aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen (FEB) van de Katholieke Universiteit Leuven. Zij verzorgt ook colleges aan de Vlerick Leuven Gent Management School en is gastspreker aan de École Solvay (ULB), alsook aan het Interuniversitair Centrum van de Belgische Financiële Analisten. Zij was gastprofessor aan Columbia University (USA). Haar les- en researchinteresses bevinden zich voornamelijk in het gebied van bedrijfsfinanciering, bedrijfsherstructureringen, corporate governance (inclusief governance in social profit organisaties), de werking van financiële markten en financiële engineering. Binnen de faculteit FEB is zij momenteel lid van het faculteitsbestuur. Buiten de Katholieke Universiteit Leuven is zij nog lid van het regionaal comité Leuven van het Studiecentrum voor Bank- en Financiewezen, adviserend lid van het Vlaams Pensioenfonds VZW en referentie-expert van Euroarbitrage VZW. Zij is tevens voorzitter van de raad van bestuur van Almancora Beheersmaatschappij NV en van Acora VZW. Zij was lid van de privatiseringscommissie van Gimv NV, van de regionale raad zetel Leuven van BBL NV en bestuurder bij Gimvindus NV, LB-Capital NV, Finindus NV, Werfinvest NV.

### *Prof.dr. P.G.W. Jansen, lid*

Paul Jansen (1954) is sinds 1992 hoogleraar Bedrijfspsychologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Nadat hij cum laude was afgestudeerd in de Mathematische Psychologie aan de Katholieke Universiteit Nijmegen, was hij werkzaam op het ministerie van Binnenlandse



Zaken, bij de Rijks Psychologische Dienst en bij PTT/KPN. Hij was voorts in deeltijd directeur van het Limperg Instituut: Interuniversitair Onderzoeksinstituut voor Accountancy. Verder was hij voorzitter van de Nederlandse Stichting voor Managementontwikkeling (NFMD), en is hij bestuurslid van het HRM Network NL (samenwerkingsverband van Nederlandse onderzoekers op het gebied van HRM) en adviseur van verschillende bureaus op het gebied van werving, selectie, assessment en prestatie management. Sedert 2001 is hij programmadirecteur van de masteropleiding Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam (Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde). In zijn onderwijs, onderzoek en advisering ligt het accent op het gebied van management development, loopbanen, assessment (bijvoorbeeld assessment centers en 360-graden feedback) en prestatie management (bijvoorbeeld beoordelen, belonen en beheersing van de personele prestatie- en ontwikkelingscyclus). Diverse malen maakte hij deel uit van een visitatiepanel ten behoeve van de kwaliteitsbeoordeling van het hoger onderwijs.

*Dhr. R.P. Verbij, student-lid*

Ruud Verbij is zevendejaarsstudent Technische Informatica aan de Universiteit Twente, specialisatie beveiliging. Tijdens zijn studententijd heeft hij zich een jaar fulltime ingezet als functionaris externe betrekkingen voor zijn studievereniging. Daarnaast is hij drie jaar lid van de onderwijsvaluatiecommissie van zijn opleiding geweest, en heeft hij twee jaar zitting gehad in de opleidingscommissie van zijn opleiding. Naast zijn inzet voor onderwijs is hij zes jaar op rij betrokken geweest bij de voorlichting van zijn opleiding. Sinds september 2010 is Ruud werkzaam als student in het studentenpanel voor Toets Nieuwe Opleidingen voor de NVAO.

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

Het panel werd bijgestaan door procescoördinator Jetse Siebenga, beleidsmedewerker NVAO, en Rietje van Vliet, extern secretaris. Aanwezig was ook Lize Decorte, student Agogische Wetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel en tevens NVAO-trainee studentenpanels.

## Bijlage 3: Programma locatiebezoek

Het panel heeft een bezoek gebracht aan de locatie op 5 december 2012.

**Locatie:** Radboud Universiteit Nijmegen, opleiding Bedrijfskunde, Thomas van Acquinostraat 1 te Nijmegen.

### Programma

- 09:00 – 09:30 uur *Ontvangst*  
*Intern beraad panel, documentanalyse (besloten)*
- 09:30 – 10.00 uur *Gesprek met vertegenwoordigers instellingsbestuur en onderwijsinstituut:*
- prof.dr.ir. R.E.C.M. (Rob) van der Heijden, decaan Faculteit der Managementwetenschappen;
  - mw.dr. J.M. (Anna) van der Vleuten, vice-decaan onderwijs;
  - prof.dr. J.A.C.M. (Hans) Doorewaard, verantwoordelijk hoogleraar Avondopleiding Bedrijfskunde;
  - mr. E.H. (Erik) Lazeroms, directeur stichting UOBN.
- 10.00 – 11.00 uur *Gesprek met vertegenwoordigers van het opleidingsmanagement:*
- prof.dr. J.A.C.M. (Hans) Doorewaard, verantwoordelijk hoogleraar;
  - dr. J.M.I.M (Jan) Achterbergh, opleidingscoördinator;
  - mr. E.H. (Erik) Lazeroms, directeur stichting UOBN.
- 11:15 – 11:45 uur *Gesprek met vertegenwoordigers werkveld:*
- Paul Juffermans, Alliander;
  - Dick Scherjon, Rabobank Nederland;
  - Vertegenwoordiger zorginstelling Pluryn.
- 11:45 – 12:15 uur *Gesprek met vertegenwoordigers examen- en opleidingscommissie:*
- prof.dr. A.M.A. (Ad) van Deemen, voorzitter examencommissie;
  - prof.dr. P.H.J. (Paul) Hendriks, voorzitter opleidingscommissie.
- 12:15 – 13:30 uur *Lunch*  
*Intern beraad panel (besloten)*
- 13.30 – 14:30 uur *Gesprek met het docententeam:*
- prof.dr. H.L. (Hans) van Kranenburg
  - prof.dr. W.F. (Willem) de Nijs
  - prof.dr. P.H.J. (Paul) Hendriks
  - dr. J.M.I.M. (Jan) Achterbergh
- 14:30 – 15:00 uur *Gesprek met studenten en alumni:*
- Boudewijn de Boe, student
  - Alicia Sopacua, student
  - Jeu Delahaye, student

- drs. Julie Bijlstra, alumnus
- drs. Herma van Laar, alumnus
- drs. Richard Nagzaam, alumnus

*15:00 – 15:15 uur*    *Aanvullend gesprek met vertegenwoordiger opleidingsmanagement*  
- mr. E.H. (Erik) Lazeroms, directeur stichting UOBN.

*15:15 – 16.30 uur*    *Intern overleg panel (besloten)*

*16:30 – 16:45 uur*    *Terugkoppeling van het voorlopig oordeel van het panel*

## **Bijlage 4: Overzicht van bestudeerde documenten**

### **Informatiedossier opleiding/instelling**

- Informatiedossier beperkte toets nieuwe opleiding Avondopleiding Bedrijfskunde (RUN/FdM, juli 2012). In dit dossier zijn tevens 13 documenten als bijlagen opgenomen:
- Domeinspecifiek referentiekader
- Overzicht eindkwalificaties Avondopleiding Bedrijfskunde
- Vakbeschrijvingen masterprogramma
- Instroomeisen Avondopleiding Bedrijfskunde
- Studierendementen
- Protocol intake
- Vakbeschrijvingen pre-master
- Berekening staf/studentratio
- Overzicht van bij de Avondopleiding Bedrijfskunde betrokken studenten
- Reglement opleidingscommissie Avondopleiding Bedrijfskunde
- Onderwijs- en Examenregeling (OER)
- Beoordelingsformulier masterthesis
- Reglement van de examencommissie van de Avondopleiding Bedrijfskunde

### **Documenten beschikbaar gesteld voorafgaand aan en tijdens het locatiebezoek**

- Aanvullende informatie ABK (van Erik Lazeroms, d.d. 26 november 2012)
- Lijst betrekkingen alumni (toegestuurd d.d. 26 november 2012)
- Koppeling van Dublindescriptoren met de eindkwalificaties van de avondopleiding Bedrijfskunde (ter hand gesteld door Jan Achterbergh, d.d. 5 december 2012)
- Verslagen examencommissie met betrekking tot de intake / intakeadvies aan de examencommissie (groep 36, 37, 38, 39)
- Verslag examencommissie (d.d. 12 oktober 2009)
- Gestratificeerde samples van door studenten gemaakte tentamens
- Verslag Raad van Advies (d.d. 21 juni 2011)
- Aanvullende informatie examencommissie en opleidingscommissie (mail Erik Lazeroms aan Jetse Siebenga, d.d. 13 november 2012)

### **Overige documenten**

- Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs (NVAO, november 2011)
- Handreiking aanvraag Toets Nieuwe Opleiding Nederland (NVAO, oktober 2011)
- Toetsingskader Nieuw accreditatiestelsel nieuwe opleidingen hoger onderwijs (format Beperkte Toets Nieuwe Opleiding)
- Toelichting op beoordelingskader bij beoordeling van postinitiële wo-masteropleidingen in NL (NVAO, juli 2012)
- Radboud Universiteit Nijmegen. Jaarverslag 2011
- Website Radboud Universiteit Nijmegen (inclusief digitale leeromgeving ABK)

## Bijlage 5: Lijst met afkortingen

ABK	Avondopleiding Bedrijfskunde
ba	bachelor
EC	European Credits
ECTS	European Credit Transfer System
FdM	Faculteit der Managementwetenschappen
hbo	hoger beroepsonderwijs
ma	master
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OER	Onderwijs- en Examenregeling
RUN	Radboud Universiteit Nijmegen
TNO	Toets Nieuwe Opleidingen
UOBN	Stichting Universitaire Opleidingen Beleidswetenschappen Nijmegen
Stcrt.	Staatscourant
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
wo	wetenschappelijk onderwijs

Het paneladvies is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op beperkte toetsing van de nieuwe opleiding wo-master Avondopleiding Bedrijfskunde van de Radboud Universiteit Nijmegen.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)  
Parkstraat 28  
Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG  
T 31 70 312 23 30  
F 31 70 312 23 01  
E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)  
W [www.nvao.net](http://www.nvao.net)

Aanvraagnummer 000694