



Bachelor of Science Business Administration Nyenrode Business University

maart 2015

NVAO Toets Nieuwe Opleiding

Paneladvies

Inhoud

1	Samenvattend advies	3
2	Werkwijze commissie	5
3	Beschrijving van de opleiding	6
3.1	Algemeen	6
3.2	Profiel instelling	6
3.3	Profiel opleiding	6
4	Opleidingsbeoordeling	8
4.1	Beoogde eindkwalificaties	8
4.2	Programma	9
4.3	Personeel	15
4.4	Voorzieningen	17
4.5	Kwaliteitszorg	19
4.6	Toetsing	21
4.7	Afstudeergarantie en financiële voorzieningen	22
4.8	Algemene conclusie	23
4.9	Aanbeveling	23
	Bijlage 1: Samenstelling commissie	25
	Bijlage 2: Programma site visit	27
	Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten	28
	Bijlage 4: Programmaoverzicht	29
	Bijlage 5: Lijst van afkortingen	31

1 Samenvattend advies

De nieuwe *Bachelor of Science in Business Administration* van Nyenrode Business Universiteit (NBU) wil academisch geschoolde professionals opleiden die richting kunnen geven aan bedrijven in een veranderende markt. De afgestudeerden van deze opleidingen worden voorbereid op zowel een zakelijke als een wetenschappelijke carrière.

De opleiding heeft in het aanvraagdossier negen eindkwalificaties geformuleerd. De commissie is van mening dat deze eindkwalificaties een algemeen karakter hebben, maar op zich wel toereikend zijn. Op de achtergrond van deze eindkwalificaties spelen de kernwaarden *Leadership*, *Entrepreneurship* en *Stewardship* (LES) een grote rol. Persoonlijke ontwikkeling en gedragscomponenten hebben hierdoor veel gewicht gekregen in het onderwijsprogramma.

Het programma biedt een combinatie van verschillende soorten vakken: wetenschappelijke theorievakken, onderzoeksmethodologie en academische vaardigheden. De ontwikkeling van professionele vaardigheden krijgt vooral gestalte in de projecten. Ook de persoonlijke ontwikkeling krijgt aandacht, waarbij de LES-waarden steeds het kader vormen. Een sterk punt is de internationale oriëntatie, met onder meer een verplicht buitenlandprogramma. De gehanteerde werkvormen zijn gevarieerd.

De commissie is van mening dat de disciplinaire basis van het programma voldoende is. Naast de methodologische leerlijn zijn er drie inhoudelijke leerlijnen: *Finance & Accounting*, *Strategy* en *Marketing*. De inhoud van basisvakken als *Principles of Economics* en *Law* biedt de studenten een voldoende brede basis. De commissie adviseert een vijfde leerlijn voor de LES-waarden te ontwikkelen omdat de ontwikkeling hiervan door de opleiding als essentieel wordt beschouwd. Een expliciete leerlijn kan de cumulatieve opbouw beter zichtbaar maken.

In beginsel staat het programma open voor instromende studenten met een vwo-diploma of een hbo-propedeuse. De commissie is van mening dat de opleiding een goede procedure voor selectie en toelating van studenten heeft ingericht. De opleiding heeft voldoende maatregelen genomen om het programma studeerbaar te maken. De kleinschalige aanpak, het grote aantal contacturen en de studiebegeleiding dragen daartoe bij.

Nyenrode wil zo veel mogelijk gepromoveerde docenten inzetten. Momenteel is ongeveer drie kwart van de ingezette docenten gepromoveerd. De opleiding hanteert als eis dat elke docent die verantwoordelijk is voor een vak, gepromoveerd is of binnenkort promoveert. Het traject dat moet leiden tot een Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) is in 2013 van start gegaan. Ongeveer twee derde is bezig met het BKO-traject of heeft het certificaat behaald. De opleiding maakt daarnaast gebruik van een vaste groep freelance docenten. Deze freelancers worden geïntroduceerd in de waarden die aan het onderwijs bij Nyenrode ten grondslag liggen en dienen ook aan de eisen van een BKO-certificaat te voldoen. Alleen gepromoveerde freelancers kunnen scripties begeleiden. De staf-studentratio is 1:10.

De commissie is van mening dat de opleiding met de campus in Breukelen beschikt over een goede accommodatie. Als alternatieve of tweede locatie is het pand 'De 5 Keizers' in Amsterdam beschikbaar. Op beide locaties zijn de onderwijsvoorzieningen, de

cursusruimten en de bibliotheek volgens de commissie toereikend voor de realisatie van het programma.

De commissie is van mening dat de opleiding een werkbaar systeem voor periodieke evaluaties heeft ontwikkeld. Bij de kwaliteitszorg zijn studenten, docenten en vertegenwoordigers van het werkveld voldoende betrokken.

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing. De explicitering van de LES-waarden in toetsbare doelen per cursus en de ontwikkeling van daarbij passende toetsen is nog niet afgerond. De commissie adviseert aan de hand van een LES-leerlijn de bijdragen van de afzonderlijke programmaonderdelen te bepalen en met de hulp van de toetscommissie en de onderwijskundige daarvoor adequate toetsen te ontwikkelen. De commissie heeft er vertrouwen in dat de opleiding dit project voortvarend voortzet zodat de toetsing volledig uitgekristalliseerd is vóór de start van het programma.

Nyenrode Business Universiteit heeft een afstudeergarantie afgegeven voor studenten die aan de opleiding beginnen en beschikt over voldoende financiële middelen om dat waar te maken.

Op basis van de bovenstaande overwegingen adviseert de commissie de NVAO om **positief** te besluiten over de kwaliteit van de *Bachelor of Science Business Administration* van Nyenrode Business Universiteit.

Als CROHO-sector adviseert de commissie: Economie.

Den Haag, 12 maart 2015

Namens de commissie ter beoordeling van de Toets nieuwe opleiding *Bachelor of Science Business Administration* van Nyenrode Business Universiteit,

Prof.dr. J. Branson
(voorzitter)

Dr. M.J.H. van der Weiden
(secretaris)

2 Werkwijze commissie

Nyenrode Business Universiteit heeft op 22 september 2014 bij de NVAO een aanvraag ingediend voor een Toets nieuwe opleiding van de *Bachelor of Science Business Administration*. Voor de beoordeling van deze aanvraag heeft de NVAO een commissie vastgesteld met de volgende samenstelling:

- de heer prof.dr. J. (Joël) Branson, voorzitter;
- de heer ing. S. (Steven) Molkenboer MBA, lid;
- de heer prof.dr. P.P.M.A.R. (Pursey) Heugens, lid;
- mevrouw N. (Nienke) Bach Kolling BSc, student-lid.

De heer drs. E. (Ed) Lansink, beleidsmedewerker NVAO, trad op als procescoördinator tot 26 februari 2015. Met ingang van die datum heeft de heer drs. F. (Fred) Mulder, beleidsmedewerker NVAO, de procescoördinatie overgenomen. Extern secretaris is mevrouw dr. M.J.H. (Marianne) van der Weiden. Voor curricula vitae van de commissie zie bijlage 1.

Bij de toetsing heeft de commissie het Beoordelingskader voor de uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Staatscourant 2012, nr. 21523) in acht genomen.

Op 5 maart 2015 is de commissie bijeengekomen. Tijdens deze bijeenkomst is het aanvraagdossier van de opleiding besproken. Aansluitend heeft de commissie op 6 maart de locatie bezocht. Tijdens dit bezoek sprak de commissie met vertegenwoordigers van het instellingsbestuur en onderwijsinstituut, opleidingsmanagement, examencommissie, toetscommissie, opleidingscommissie en docenten. De commissie heeft tijdens het bezoek ook een aantal relevante documenten kunnen inzien, zoals informatie over het personeel en het personeelsbeleid (zie bijlage 3). De commissie spreekt zijn waardering uit over de goed voorbereide ontvangst en de constructieve gedachtewisseling tijdens het locatiebezoek.

Na afloop van de gesprekken heeft de commissie de conclusies geformuleerd aan de hand van het toetsingskader. Per standaard diende een positief (voldoende) of negatief (onvoldoende) oordeel gegeven te worden. De commissie heeft deze conclusies in volledige onafhankelijkheid kunnen vormen, waarna de voorzitter een korte terugkoppeling heeft gehouden.

In de weken daarna heeft de secretaris een conceptrapport heeft opgesteld. De panelleden hebben dit conceptrapport beoordeeld en van commentaar voorzien. Hierna is er een definitieve versie van het rapport opgesteld en voor de verdere besluitvorming ter beschikking gesteld aan het bestuur van de NVAO.

3 Beschrijving van de opleiding

3.1 Algemeen

Instelling:	Nyenrode Business Universiteit
Opleiding:	Wo Bachelor of Science Business Administration
Variant(en):	Voltijds
Locaties:	Breukelen en Amsterdam
Studieomvang:	182 EC
Sector:	Economie

3.2 Profiel instelling

Nyenrode Business Universiteit (NBU), opgericht in 1946, is de enige private universiteit in Nederland. Nyenrode is opgericht door een aantal grote Nederlandse bedrijven, zoals KLM, Shell, Unilever, Philips en AKZO Nobel, als opleidingsinstituut voor een nieuwe generatie zakelijke leiders. In 1982 kreeg het instituut de status van universiteit.

Universiteit Nyenrode B.V. is een onderneming die geen overheidssubsidie ontvangt. De aandelen van deze onderneming zijn in handen van de Stichting Nyenrode, die ook het Landgoed Nyenrode beheert. De stichting wordt geleid door een stichtingsbestuur. De leiding van de universiteit is in handen van een bestuur dat bestaat uit een rector, een *dean* en een financieel directeur.

De missie van Nyenrode luidt als volgt:

Nyenrode Business Universiteit serves society by educating and shaping talented students, managers and professionals. We develop responsible leaders, entrepreneurs and organizations through action-oriented education and research.

Nyenrode biedt op dit moment twee bacheloropleidingen aan: een wo-bacheloropleiding in accountancy en een hbo-bacheloropleiding in *New Business* (bij NNBS, zie volgende alinea). Daarnaast kunnen de studenten hier terecht voor tien masteropleidingen, vooral MBA-programma's, maar ook opleidingen in accountancy, controlling, management en fiscaal recht.

Nyenrode Business Universiteit is gevestigd in Breukelen en Amsterdam. In 2010 heeft Nyenrode de *New Business School Amsterdam* overgenomen. Deze school gaat verder onder de naam *Nyenrode New Business School (NNBS)*. Nyenrode is voornemens de nieuwe bacheloropleiding eerst in Breukelen aan te bieden, maar als de voorkeur van de studenten blijkt uit te gaan naar de Amsterdamse locatie, kan de opleiding in Amsterdam worden aangeboden.

3.3 Profiel opleiding

De nieuwe bacheloropleiding in *Business Administration* wil academisch geschoolde professionals opleiden die richting kunnen geven aan bedrijven in een veranderende markt. De afgestudeerden van deze opleidingen worden voorbereid op zowel een zakelijke als een wetenschappelijke carrière. Zij combineren wetenschappelijke kennis op het gebied van economie en *Business Administration* met relevante academische vaardigheden. Daarnaast

zijn de afgestudeerden in staat kritisch te denken, kunnen ze technologische en maatschappelijke ontwikkelingen herkennen en zijn ze in staat te handelen in een internationale (zakelijke en/of academische) omgeving. Het internationale karakter komt ook tot uiting in de onderwijstaal (Engels) en in het feit dat de studenten een deel van de opleiding (12 EC in het tweede jaar) in het buitenland volgen.

De nieuwe bacheloropleiding heeft volgens het aanvraagdossier een aantal kenmerken die de opleiding onderscheiden van vergelijkbare opleidingen in Nederland. Een belangrijk verschil is, nog steeds volgens dit dossier, de nadruk die de opleiding legt op de zogenoemde LES-waarden: *Leadership*, *Entrepreneurship* en *Stewardship*. Daarnaast is de onderwijsbenadering specifiek, waarbij de persoonlijke ontwikkeling van de studenten in een kleinschalige onderwijsomgeving veel aandacht krijgt.

Nieuwe opleiding voor Nederland

Verschillende Nederlandse universiteiten verzorgen al bacheloropleidingen op het gebied van *Business Administration*. In het aanvraagdossier worden negen universiteiten genoemd die een vergelijkbare opleiding aanbieden. Het aanvraagdossier noemt de LES-waarden als onderscheidend kenmerk waardoor de bacheloropleiding van Nyenrode verschilt van de andere reeds bestaande opleidingen.

Nieuwe opleiding voor de instelling

De *Bachelor of Science Business Administration* is een nieuwe opleiding voor Nyenrode. De universiteit is voornemens deze opleiding vanaf september 2016 aan te bieden.

4 Opleidingsbeoordeling

In dit hoofdstuk toetst de commissie de aanvraag aan de hand van de zeven onderwerpen en zestien standaarden uit het toetsingskader. Per standaard is telkens de letterlijke omschrijving overgenomen uit het toetsingskader. Daarna volgen per standaard een beknopte samenvatting van de informatie verstrekt door de instelling, de overwegingen en het oordeel van de commissie. Tot slot geeft de commissie per onderwerp een samenvattend oordeel en een aanbeveling.

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 opleiding heeft in het aanvraagdossier negen eindkwalificaties (*objectives, learning outcomes*) geformuleerd. Hieruit blijkt dat de afgestudeerden van de opleiding ‘*fundamental academic knowledge of Business Administration disciplines*’ verwerven, evenals academische vaardigheden en kennis over onderzoeksmethodologie. Volgens de eindkwalificaties zijn de afgestudeerden verder in staat om kritisch te denken en daarbij grenzen te doorbreken; kunnen ze (op basis van theoretische kennis) technologische of maatschappelijke ontwikkelingen in het bedrijfsleven identificeren; kunnen ze academische en beroepsmatige netwerken opbouwen en onderhouden; en kunnen ze in een internationale zakelijke of academische context opereren.

In het aanvraagdossier is de relatie tussen de beoogde eindkwalificaties en de Dublin descriptoren in kaart gebracht. De eindkwalificaties dragen bij aan de categorieën die in de Dublin descriptoren worden uitgewerkt: kennis en begrip, toepassing van kennis en begrip, oordeelsvermogen, communicatie en leervaardigheden. In een schema zijn de overeenkomsten tussen de beoogde eindkwalificaties en de Dublin descriptoren verder inzichtelijk gemaakt.

In de gesprekken met instellingsbestuur en opleidingsmanagement zijn de eindkwalificaties nader ingekleurd. Daarbij is gebleken dat de opleiding sterk hecht aan de kernwaarden van de opleiding: *Leadership, Entrepreneurship* en *Stewardship* (verder LES). Bij de herziening van de opleiding – en dus ook van de eindkwalificaties – hebben deze LES-waarden centraal gestaan. Dat heeft tot gevolg gehad dat persoonlijke ontwikkeling en gedragscomponenten veel gewicht hebben gekregen, zowel in de eindkwalificaties als in het programma.

De genoemde waarden maken deel uit van de traditie – volgens sommigen ook wel het DNA – van Nyenrode. Maar de instelling houdt ze wel kritisch tegen het licht en heeft tijdens de ontwerpfase van de nieuwe opleiding veel aandacht gegeven aan de invulling ervan. Daarbij is onder meer gebruik gemaakt van de inzichten van P. Wicklow uit diens *Strategic Entrepreneurship* (2006). Daarnaast zijn de waarden en het resulterende profiel van de opleiding voorgelegd aan een aantal vertegenwoordigers van het bedrijfsleven; hun reacties

zijn in een bijlage bij het aanvraagdossier opgenomen. Deze vertegenwoordigers zijn positief over het voorgestelde profiel.

De commissie heeft in de gesprekken met het instellingsbestuur en het opleidingsmanagement de benchmarkstudie uit het aanvraagdossier aan de orde gesteld. In de daarbij behorende tabel worden de onderscheidende sterke punten van de Nyenrode-opleiding sterk benadrukt. De opleiding blijkt zich bewust van de aspecten waarop ze minder sterk is. Vooral doordat Nyenrode een relatief kleine instelling is kan ze de studenten minder keuze- en overstapmogelijkheden bieden en zijn de mogelijkheden voor (multidisciplinair) onderzoek geringer dan aan andere universiteiten.

Overwegingen

De commissie heeft kennis genomen van de eindkwalificaties en is van mening dat ze een vrij generiek karakter hebben. Veel van de eindkwalificaties zouden ook op een andere opleiding van toepassing kunnen zijn. Het specifieke van het domein, *Business Administration*, komt slechts in enkele eindkwalificaties aan de orde. De commissie is van mening dat de eindkwalificaties ondanks hun algemeenheid toereikend zijn. Ze sluiten goed aan bij de opvattingen van het beroepenveld, dat zich kan vinden in een generiek profiel. De eindkwalificaties stellen de studenten in staat door te stromen naar een *Master of Science in Business Administration*, zoals die onder andere aangeboden wordt door Nyenrode.

Wel constateert de commissie een discrepantie tussen de eindkwalificaties zoals ze in de aanvraag zijn verwoord en de visie van de opleiding zoals die tijdens het locatiebezoek naar voren is gebracht. In deze visie nemen de LES-waarden een belangrijke plaats in, maar die plaats vertaalt zich niet in de eindkwalificaties. Anders gezegd: er is maar weinig verband tussen de drie basiswaarden (LES) en de negen eindkwalificaties (met als mogelijke uitzondering eindkwalificaties 8, inzicht in de eigen krachten en zwakheden). De commissie heeft deze discrepantie in verschillende gesprekken aan de orde gesteld. De gesprekspartners gaven aan dat de LES-waarden vooral terugkomen in het programma: "De LES komt tot uiting in de lessen." De opleiding heeft geworsteld met de vraag of de LES-waarden ook een plaats in de eindkwalificaties moeten hebben. De LES-waarden worden meer gezien als een van de basisconcepten waarop alle Nyenrode-programma's zijn gebaseerd dan als een specifieke eindkwalificatie. Daarom heeft de opleiding ervoor gekozen ze niet afzonderlijk te benoemen bij de eindkwalificaties. De commissie begrijpt deze overweging en respecteert de gemaakte keuze.

Conclusie: voldoende

4.2 Programma

4.2.1 Standaard 2

De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

Bevindingen

Het programma bestaat in grote lijnen uit drie soorten onderdelen:

- Wetenschappelijke theorie
- Onderzoek en projecten
- Academische, professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Het programma is ingedeeld in vier perioden per jaar, die steeds ongeveer tien weken omvatten. In elke periode krijgen de studenten een combinatie van verschillende soorten vakken: wetenschappelijke theorievakken, onderzoeksmethodologie en academische vaardigheden (zoals *creative thinking*). De meeste periodes eindigen met een project. De laatste periode van het tweede jaar is gereserveerd voor een studieonderdeel in het buitenland. In het derde jaar kunnen de studenten kiezen uit een ruim aanbod aan keuzevakken. De laatste periode van het derde jaar is gereserveerd voor de bachelorscriptie. Voor een overzicht van het programma, zie bijlage 4.

De commissie heeft met vertegenwoordigers van de opleiding gesproken over de structuur van het programma. Het opleidingsmanagement visualiseert deze structuur als een diablo met een brede basis, een smal midden en dan weer een brede bovenkant. De brede basis wordt gevormd door een algemene kennismaking met theoretische basisvakken in het eerste jaar. In het tweede jaar specialiseren de studenten zich, vooral tijdens het buitenlandverblijf. In het derde jaar zorgen de keuzevakken weer voor een verbreding.

De ontwikkeling van vaardigheden vormt een belangrijk onderdeel van het programma. Vooral in het eerste jaar is er veel aandacht voor academische vaardigheden. Ook de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden krijgt ruim voldoende aandacht, zowel in de methodologievakken als in de onderzoeksprojecten. Het valt de commissie op dat een apart vak over statistiek ontbreekt. Volgens de opleiding wordt bepaalde voorkennis bekend verondersteld, waaronder basiskennis statistiek. Studenten dienen in hun vwo-opleiding ten minste wiskunde A of B gevolgd te hebben en doen bij aanmelding een wiskundetoets. De ontwikkeling van professionele vaardigheden krijgt vooral gestalte in de projecten. Daarbij werkt de opleiding volgens de principes van *'action learning'*, waarbij studenten uitgedaagd worden om betekenis aan rechtstreekse persoonlijke ervaringen te ontleenen. Ook de persoonlijke ontwikkeling krijgt in dit kader veel aandacht, waarbij de LES-waarden steeds het kader vormen.

Overwegingen

In de visie van de commissie is het vaardighedenonderwijs goed verankerd in het programma van de nieuwe bacheloropleiding. De ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek ziet de commissie terug in de methodologievakken en de onderzoeksprojecten. De vaardigheden die gericht zijn op de beroepspraktijk komen eveneens aan de orde in de projecten. Daarmee is volgens de commissie ruim voldaan aan de eisen die in standaard 2 gesteld worden.

Conclusie: voldoende

4.2.2 Standaard 3

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

Bevindingen

Bij standaard 2 is een aantal aspecten van het programma aan de orde geweest. Hieronder gaan we nader in op de inhoud van het programma. Een overzicht van het programma is opgenomen als bijlage 4.

Het programma bestaat uit een groot aantal vakken. De meeste vakken hebben een gewicht van drie of vier EC; sommige vakken omvatten één of twee EC. Op basis van feedback op een vorige opzet heeft de opleiding de inhoudelijke basis van het programma versterkt. Naast de methodologische leerlijn zijn nu drie disciplinaire leerlijnen in het programma opgenomen:

- *Finance & Accounting*, bestaande uit de vier vakken *Accounting I & Finance I*, *Accounting II*, *Finance II* en *Accounting III & Finance III*, 14 EC verdeeld over de drie opleidingsjaren;
- *Strategy*, bestaande uit de vakken *Strategy I*, *II* en *III*, 8 EC, verdeeld over de drie jaren van de opleiding;
- *Marketing*, bestaande uit de vakken *Marketing Strategy* (tweede jaar) en *Operations & Marketing Practicum I* en *II* (derde jaar), 12 EC in totaal.

Eveneens in reactie op eerdere feedback is de inhoud van de vakken *Economics* en *Law* verbreed, zodat ze de studenten een stevige basis bieden. De commissie vindt de herziening van de leerlijnen en vakken een duidelijke verbetering. Dit geldt vooral voor de leerlijn *Finance & Accounting* en het vak *Law*. De opzet van de leerlijn *Strategy* vindt de commissie minder overtuigend.

De extra ruimte voor deze leerlijnen en vakken is gevonden door andere vakken in omvang te reduceren (bijvoorbeeld *Principles of Management, Leadership, Entrepreneurship and Stewardship* van 3 naar 2 EC, en het buitenlandverblijf van 15 naar 12 EC) of te combineren (bijvoorbeeld door *Icons of Science and Philosophy* en *Critical Thinking* van elk 3 EC samen te voegen tot *Critical Thinking and Philosophy* met een omvang van 3 EC). Bij de herziening van het programma heeft het management niet willen tornen aan de onderdelen die gericht zijn op culturele en persoonlijke vorming. Daarom is de totale omvang van het programma uitgebreid van 180 naar 182 EC.

Het opleidingsmanagement lichtte in het gesprek met de commissie toe dat de docenten per leerlijn onderling overleggen over de inhoudelijke aansluiting van hun programmaonderdelen. Dit zal worden uitgebreid zodat docenten die in een bepaalde periode onderwijs verzorgen, vooraf met elkaar de inhoud van hun vakken bespreken om te bezien waar ze verbindingen kunnen leggen. Dit gebeurt nu al standaard in het *Master of Science* programma en zal in het bachelorprogramma worden overgenomen.

De opleiding heeft een sterke internationale oriëntatie. Deze oriëntatie komt tot uiting in de onderwijstaal (Engels) en in vakken als *Cross-Cultural Thinking* (eerste jaar) en *International Business* (tweede jaar). Aan het einde van het tweede jaar is bovendien een verplicht buitenlandprogramma opgenomen van 12 EC. De studenten gaan in deze periode naar een van de vijf partneruniversiteiten. Deze universiteiten bevinden zich in verschillende taalgebieden; vier van de vijf universiteiten liggen bovendien buiten Europa. De examencommissie beoordeelt het programma dat de studenten in het buitenland volgen.

Overwegingen

Op grond van de genoemde bevindingen is de commissie van mening dat de disciplinaire basis voldoende is. De studenten krijgen een introductie in de basisvakken van de discipline en bouwen daarop in de loop van de opleiding voort. De inhoud van de vakken sluit in het algemeen goed aan op wat in *Business Administration* gebruikelijk is. Het geheel aan programmaonderdelen stelt de studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te behalen.

Conclusie: voldoende

4.2.3 Standaard 4

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

Het didactisch concept van de opleiding is gebaseerd op de onderwijsfilosofie van Nyenrode. Deze filosofie kan samengevat worden met de trefwoorden '*Head, Heart and Hands*'. De academische discipline is gebaseerd op wetenschappelijke theorie ('*Head*'), die gecombineerd wordt met persoonlijke ontwikkeling ('*Heart*') en praktische relevantie ('*Hands*'). In de visie van de opleiding zijn deze elementen steeds aanwezig: je kunt ze wel onderscheiden, maar niet scheiden.

Toegespitst op *Business Administration* bestaat de component '*Head*' uit kennis over de functionele gebieden die deel uitmaken van dit domein en over de context waarbinnen bedrijven opereren. De component '*Heart*' heeft betrekking op de internalisering van modellen, concepten en theorieën binnen de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling. De component '*Hands*' heeft betrekking op het vermogen van de studenten om de theorie te vertalen in de praktijk van het bedrijfsleven.

Een belangrijk onderdeel van de didactische benadering is verder het concept '*Action learning*'. *Action learning* is erop gericht studenten uit hun 'comfortzone' te halen en hun nieuwsgierigheid te prikkelen. Het vraagt van de studenten de bereidheid om betrokkenheid te tonen, te reflecteren op opgedane ervaringen, het vermogen analytische vaardigheden te gebruiken en nieuwe ideeën toe te passen.

De opbouw van het programma is in lijn met de genoemde onderwijsfilosofie en met de aanpak van *action learning*. Deze filosofie en aanpak komen onder meer tot uiting in vakken waarin persoonlijke en professionele vaardigheden verder worden ontwikkeld, zoals *Creative Thinking* en *Cross-Cultural Thinking*. De integratie van de begrippen '*Head, Heart and Hands*' ziet de commissie vooral terug in de projecten, die aan het einde van de meeste periodes geprogrammeerd zijn. Voorbeelden zijn het *Business Administration Project* in het eerste jaar en het *Research Project* in het tweede jaar.

De ontwikkeling van en samenhang binnen het programma is op verschillende manieren vormgegeven. Dezelfde eindkwalificaties komen gedurende het programma terug, maar met een toenemende complexiteit. Ook de opdrachten worden complexer en doen een groter beroep op analytische en synthetische vaardigheden. Per vak is in een zogenoemde LES-matrix aangegeven hoe de LES-waarden aan bod komen. De aandacht voor LES is niet uitgewerkt in een LES-leerlijn door de gehele opleiding. In verschillende gesprekken heeft de commissie dit aan de orde gesteld, vooral omdat de opleiding op dit moment bezig is de LES-waarden te formuleren in toetsbare doelen en eindtermen (zie ook standaard 15). Een expliciete leerlijn zou hierbij behulpzaam zijn.

Als de opleiding wordt aangeboden op de campus in Breukelen, zoals het opleidingsmanagement beoogt (zie ook standaard 11), zal er door het campusleven en de extracurriculaire activiteiten waar studenten zelf verantwoordelijk voor zijn, veel aandacht zijn voor sociale vaardigheden en persoonlijkheidsontwikkeling. In dit socialisatieproces kunnen de LES-waarden volgens de opleiding bij uitstek tot hun recht komen.

De gebruikte onderwijsvormen zijn gevarieerd. In het gesprek met de commissie lichtte het opleidingsmanagement toe dat naast de traditionele colleges en werkgroepen gebruik wordt gemaakt van case presentaties, simulaties, *peer reviews* en *games*. In verschillende *communities of practice* wisselen docenten ervaringen uit die opgedaan worden in pilots over *blended learning* en *Action learning*. Door te werken met *flipped classrooms* wordt gestreefd naar grotere effectiviteit van het onderwijs. De opleiding heeft een ruim aantal contacturen: veertien à zestien uur per week.

Overwegingen

De commissie herkent de onderwijsfilosofie en de benadering van *action learning* in het programma. De nadruk op vaardigheden en persoonlijke en professionele ontwikkeling is volgens de commissie in lijn met de LES-waarden. De kleinschalige opzet van het onderwijs, het grote aantal contacturen en de grote ruimte voor projecten maken deze aanpak mogelijk.

Ten aanzien van de samenhang binnen het programma is de commissie van mening dat de methodologische en disciplinaire leerlijnen duidelijk zichtbaar zijn. Deze dragen bij aan een logische opbouw van het programma. De commissie adviseert een LES-leerlijn toe te voegen. De werkvormen zijn gevarieerd en sluiten aan op nieuwe ontwikkelingen.

Alles overziend is de commissie van mening dat de vormgeving van het programma aanzet tot studeren. De kleinschalige opzet en de aandacht voor de ontwikkeling van de studenten dragen volgens de commissie bij tot een stimulerend studieklimaat.

Conclusie: voldoende

4.2.4 Standaard 5

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

Bevindingen

In beginsel staat het programma open voor instromende studenten met een vwo-diploma (alle profielen) of een hbo-propedeuse. Alle studenten moeten een toelatingsprocedure doorlopen. Deze procedure bestaat uit de volgende stappen:

- Beoordeling van de opleidingseisen en de professionele ontwikkeling van de student. De student dient een motivatiebrief en een aanbevelingsbrief in te sturen;
- Toetsen Engels en wiskunde;
- Toelatingsgesprek met het opleidingsmanagement, waarbij onder meer wordt gekeken naar motivatie, prestaties in het verleden en buitencurriculaire activiteiten;
- Toelatingstest waarin zaken als intelligentie, persoonlijkheidskenmerken en werkwijze in kaart worden gebracht.

Op basis van deze procedure brengt de toelatingscommissie advies uit aan de examencommissie. De examencommissie besluit over toelating tot het bachelorprogramma. In totaal verwacht de opleiding veertig à zestig studenten per jaar te kunnen aannemen.

Nyenrode biedt al geruime tijd een hbo-bachelor in *Business Administration (New Business)* bij NNBS aan. De commissie heeft over de relatie tussen de beide bacheloropleidingen gesproken met het instellingsbestuur. In dit gesprek is gebleken dat men op termijn goede havisten, die het goed doen op de hbo-bacheloropleiding, wil laten doorstromen naar de

Bachelor of Science. Ook de route de andere kant op moet mogelijk zijn. De concrete procedures hiervoor moeten nog worden ingericht.

Overwegingen

De commissie is van mening dat de opleiding een goede procedure voor selectie en toelating van studenten heeft ingericht. De testen en het toelatingsgesprek stellen de opleiding in staat om een effectieve selectie aan de poort uit te voeren. Daarmee kan de opleiding studenten werven die passen bij de waarden en de doelstellingen van de opleiding.

Conclusie: voldoende

4.2.5 Standaard 6

Het programma is studeerbaar.

Bevindingen

De opleiding heeft verschillende maatregelen genomen om het programma studeerbaar te maken. Een eerste punt is de indeling in vier periodes van elk tien weken, waarvan de laatste drie weken steeds gereserveerd zijn voor opdrachten en tentamens. De opleiding kent zoals gezegd een hoog aantal contacturen tijdens de lesperiodes, veertien à zestien per week. Op sommige momenten is de werkdruk relatief hoog, met name in de tentamenperiode en tijdens de afronding van projecten. De opleiding geeft aan met deze pieken in de werkdruk te willen aansluiten bij de beroepspraktijk: vergelijkbare pieken worden immers ook in het bedrijfsleven en de academische wereld ervaren.

De studiebegeleiding draagt ook bij aan de studeerbaarheid van het programma. Elke student krijgt een persoonlijke studiebegeleider toegewezen. Voor meer informatie hierover zie standaard 12.

De opleiding heeft enige voorzieningen voor studenten met een functiebeperking. Studenten die vanwege een handicap niet aan een regulier tentamen kunnen deelnemen, kunnen een verzoek indienen bij de examencommissie om op een andere manier getentamineerd te worden. Dit geldt ook voor studenten met dyslexie; deze aandoening moet dan wel door een officiële test bevestigd worden. De examencommissie beslist over aanpassing van de tentaminering of (in het geval van dyslectische studenten) over extra examentijd.

Overwegingen

De commissie is van mening dat de opleiding voldoende studeerbaar is. De kleinschalige aanpak, het grote aantal contacturen en de studiebegeleiding dragen daartoe bij. De opleiding heeft voldoende beleid voor studenten met een functiebeperking en is daarin een voorbeeld voor veel andere opleidingen

Conclusie: voldoende

4.2.6 Standaard 7

De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.

Bevindingen en overwegingen

De bacheloropleiding *Business Administration* omvat 182 studiepunten en een normatieve studieduur van drie jaar. Daarmee voldoet de opleiding aan de formele eisen met betrekking tot de omvang en duur van het programma.

Conclusie: voldoende

4.3 Personeel

4.3.1 Standaard 8

De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.

Bevindingen

De opleiding maakt gebruik van eigen personeel (*faculty members*) en van extern personeel (freelancers en gastdocenten). Het personeelsbeleid is vooral gericht op het eigen personeel. Aan de *faculty members* worden de volgende eisen gesteld:

- Ze moeten gepromoveerd zijn of bezig zijn met een promotie;
- Ze moeten beschikken over excellente onderwijsvaardigheden (dat wordt getoetst aan de hand van een Basiskwalificatie Onderwijs BKO);
- Elk *faculty member* combineert bij voorkeur vier soorten activiteiten: onderwijs, onderzoek, een bijdrage aan Nyenrode en een bijdrage aan de gemeenschap;
- De *faculty members* hebben bij voorkeur een sterke band met het bedrijfsleven.

Personeelsleden worden aangenomen door het hoofd van de faculteit in samenspraak met de rector. De *Center Director* selecteert de docenten die het onderwijs verzorgen voor de vakken die onder zijn *Center* vallen. De *Center Director* is dan ook verantwoordelijk voor de kwaliteit en de kwantiteit van die docenten.

De commissie kreeg tijdens het bezoek een overzicht van de personeelsleden die bij de bacheloropleiding *Business Administration* worden betrokken, inclusief hun academische graad en BKO-kwalificatie. Het overzicht vermeldde ook bij welke vakken deze stafleden betrokken zijn. In het gesprek met het opleidingsmanagement vernam de commissie dat Nyenrode het aantal externe docenten recent heeft teruggebracht tot een vaste kern op basis van opleidingsniveau (gepromoveerd) en didactische kwaliteiten (studentenevaluaties). Deze kern wordt actief betrokken bij inhoudelijk overleg en docententrainingen, zodat ze daadwerkelijk deel uitmaken van de *community*. Voor freelance docenten worden cursussen georganiseerd, mede om ze vertrouwd te maken met de Nyenrode LES-waarden. Freelance docenten vallen altijd onder de academische verantwoordelijkheid van de hoofddocent (die gepromoveerd en BKO-gecertificeerd moet zijn) van het betreffende vak en van een Nyenrode *Center Director*.

Het traject dat moet leiden tot een Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) is in april 2013 ingezet. Het is de ambitie van Nyenrode dat over twee jaar alle vaste stafleden over een BKO beschikken. Hiervoor zijn twee afzonderlijke trajecten ingericht, voor ervaren stafleden en minder ervaren docenten. Zo'n dertig docenten zijn gestart met een traject. Het scholingsbeleid omvat verder de workshops die de toetscommissie regelmatig organiseert over het maken van toetsen, het begeleiden en beoordelen van scripties en over statistische methoden.

Overwegingen

De commissie heeft geconstateerd dat drie kwart van de docenten gepromoveerd is. Een aantal is bezig met een promotietraject. De commissie stelt vast dat Nyenrode de programma's die moeten leiden tot een promotie geïntensiveerd heeft en dat dit zijn vruchten begint af te werpen. Op dit moment hanteert de opleiding als eis dat elke docent die verantwoordelijk is voor een vak, gepromoveerd is of binnenkort promoveert.

Uit een gesprek met het instellingsbestuur is ook gebleken dat Nyenrode ernaar streeft om gepromoveerde docenten vanuit andere universiteiten aan te trekken en de eigen niet-gepromoveerde docenten te laten uitstromen. De commissie sluit zich aan bij dit streven.

Het beleid ten aanzien van de externe medewerkers is aangescherpt. Er is nu een vaste kerngroep freelance docenten die altijd onder verantwoordelijkheid van een hoofddocent werkt. Niet alle freelancers zijn gepromoveerd, maar docenten die scripties begeleiden dienen wel gepromoveerd te zijn. Verder worden de freelancers verondersteld deel te nemen in het BKO-programma. De opleiding onderzoekt momenteel hoe een BKO-traject voor freelance docenten het beste vormgegeven kan worden. De commissie heeft het BKO-programma besproken met de verantwoordelijke onderwijskundige en is positief over de invulling hiervan.

Conclusie: voldoende

4.3.2 Standaard 9

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

Bevindingen

Bij de selectie van de docenten gelden de eisen die hierboven bij standaard 8 zijn uiteengezet: in principe gaat het om gepromoveerde docenten die in het bezit zijn van een BKO of bezig zijn hun BKO te halen. Op dit moment is drie kwart van de vaste docenten gepromoveerd en heeft twee derde het BKO-certificaat behaald of is met het BKO-traject bezig. Alle *faculty members* hebben een gecombineerde onderwijs-onderzoeksaanstelling en nemen deel aan een of meer onderzoeksprogramma's binnen de faculteit. Zij moeten in staat zijn hun eigen onderzoek en dat van hun collega's in te brengen in hun colleges.

Het instellingsbestuur geeft aan dat de geselecteerde docenten als rolmodel moeten kunnen fungeren. Om die reden wil men ook dat hoogleraren in het eerste jaar lesgeven en de studenten enthousiasmeren. De hoogleraren moeten zichtbaar zijn in de propedeuse.

De prestaties van de docenten worden regelmatig beoordeeld, zowel in cursusevaluaties als in curriculumevaluaties. Ook tussentijds vinden in sommige gevallen evaluaties plaats. Docenten die onvoldoende scoren op deze evaluaties, worden niet meer ingezet.

Overwegingen

De commissie kan zich vinden in de selectie van docenten en in het streven van de opleiding om vooral gepromoveerde docenten in te zetten. De commissie is positief over het beleid van de opleiding om in het eerste jaar al hoogleraren in te zetten.

De commissie constateert dat de opleiding ervoor zorgt dat ook de freelance docenten aan de gestelde kwaliteitseisen voldoen.

Conclusie: voldoende

4.3.3 Standaard 10

De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

In de aanvraag is een overzicht van het beschikbare personeel opgenomen. In totaal beschikt de universiteit over 61,9 fte onderwijspersoneel. Dit is samengesteld uit 79 hoogleraren, 17 *associate professors*, 18 *assistant professors*, 3 docenten (*lecturers*) en 16 promovendi. Daarnaast worden, zoals gezegd, ook freelancers en gastdocenten ingezet. Voor de bacheloropleiding *Business Administration* worden 29 vaste docenten en negen freelance docenten ingezet. De vaste staf omvat 19,85 fte. De staf-studentratio is 1:10.

Nyenrode is van plan de opleiding op twee locaties aan te bieden: in Amsterdam en Breukelen. In september 2016 zal gestart worden op één locatie, zeer waarschijnlijk in Breukelen. De definitieve keuze hangt mede af van de voorkeuren van de potentiële studenten. Op de campus in Breukelen is de toegankelijkheid van de docenten groter dan in Amsterdam, doordat de docenten in principe hun basis in Breukelen hebben. De opleiding heeft de commissie laten weten dat ze, zodra het programma ook in Amsterdam gaat draaien, ervoor zal zorgen dat de contactmogelijkheden tussen student en docent optimaal zijn, bijvoorbeeld door het instellen van spreekuren.

Overwegingen

De commissie is van mening dat er voldoende personeel beschikbaar is voor de realisatie van het programma. De staf-studentratio past bij een kleinschalige opleiding en een onderwijsmodel dat intensieve contacten tussen docenten en studenten vergt.

De toegankelijkheid van de docenten zal een serieus aandachtspunt zijn als de opleiding (ook) in Amsterdam van start gaat. In Breukelen is dit geen probleem.

Conclusie: voldoende

4.4 Voorzieningen

4.4.1 Standaard 11

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

Bevindingen

De bacheloropleiding *Business Administration* wordt in principe als eerste aangeboden op de campus in Breukelen. Hier beschikt de opleiding over verschillende gebouwen met multifunctionele onderwijsruimten voor dertig tot 260 studenten. Alle collegezalen en lesruimten zijn voorzien van moderne apparatuur. In het bibliotheekgebouw zijn aparte ruimten waar studenten in kleine groepen kunnen werken. Naast de onderwijsfaciliteiten beschikt de campus over uitgebreide sportfaciliteiten en over huisvesting voor de inwonende studenten. De inwonende studenten zijn actief in verschillende commissies om

het campusleven te stimuleren. Deze activiteiten, die een verantwoordelijkheid voor soms flinke budgetten inhouden, dragen volgens de opleiding sterk bij aan de ontwikkeling van sociale en persoonlijke vaardigheden, en daardoor van de LES-waarden.

Als alternatief en bij latere uitbreiding naar twee locaties beschikt de opleiding over het pand 'De 5 Keizers', Keizersgracht 271-287 in Amsterdam. 'De 5 Keizers' is een omvangrijk complex met een vloeroppervlakte van circa 18.000 m². Nyenrode Business Universiteit is met 3.000 m² de hoofdhuurder van dit complex. Het gehele complex is in 2013 gerenoveerd, waarbij de onderwijsfilosofie van Nyenrode een van de leidende principes is geweest. Het gebouw bestaat uit een aantal collegeruimten (voor maximaal tachtig studenten), kleinere werkgroep ruimten, een cafetaria en een 'incubator': een ruimte waar studenten en oud-studenten een begin kunnen maken met hun bedrijf.

De bibliotheek maakt deel uit van het *Academic Services Center*. De bibliotheek bevat ongeveer 25.000 boeken, 150 papieren tijdschriften en 10.000 digitale tijdschriften. De locatie in Amsterdam heeft een handbibliotheek. Behalve van de bibliotheek in Breukelen kunnen de studenten in Amsterdam ook gebruik maken van de Universiteitsbibliotheek van de Universiteit van Amsterdam.

Zowel in Breukelen als in Amsterdam kunnen de studenten gebruik maken van een draadloos netwerk. Voor communicatie over roosters, cijfers en dergelijke is een studentenportal ingericht.

Overwegingen

De commissie is van mening dat de opleiding met de campus in Breukelen en met 'De 5 Keizers' beschikt over goede accommodatie op aantrekkelijke locaties. Elke locatie heeft eigen kenmerken en voordelen. De commissie is van mening dat de onderwijsvoorzieningen, de cursusruimten en de bibliotheek toereikend zijn voor de realisatie van het programma.

Conclusie: voldoende

4.4.2 Standaard 12

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

Bevindingen

De studenten worden op verschillende manieren begeleid bij hun studie. Allereerst worden ze begeleid door hun docenten, die ze in een reguliere week veel zien, gezien de veertien à zestien contacturen per week. Ten tweede hanteert Nyenrode een cohortgewijze benadering, waarbij de studenten ook van elkaar leren en elkaar voorzien van feedback en steun. Ten derde beschikken de studenten over een studieadviseur: dat is een docent, maar geen docent van deze studenten.

Naast de reguliere studiebegeleiding kunnen de studenten gebruik maken van het *Nyenrode Career and Personal Development Center*. Dit centrum helpt de studenten zich voor te bereiden op de arbeidsmarkt. Het centrum verzorgt ook een module in het derde jaar, en wel de module *Career and Personal Development*. Voor meer persoonlijke problemen kunnen de studenten terecht bij een vertrouwenspersoon.

De informatievoorziening vindt vooral plaats via de studentenportal, zoals aangegeven bij standaard 11. Om het programma te monitoren wordt gebruik gemaakt van het *student administration system* van Nyenrode. Dit stelt zowel de studenten als het management in staat om de studieresultaten en voortgang te bewaken.

Overwegingen

De commissie is van mening dat de studiebegeleiding en informatievoorziening bij de opleiding voldoende zijn ingevuld. Het kleinschalige karakter van de opleiding zorgt ervoor dat de lijnen tussen de betrokken partijen kort zijn. De studiebegeleiding is bij NBU bovengemiddeld; de student staat centraal.

Conclusie: voldoende

4.5 Kwaliteitszorg

4.5.1 Standaard 13

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

Bevindingen

De basis van het kwaliteitszorgsysteem van Nyenrode ligt in het algemene statuut. Elke opleiding werkt dit statuut nader uit in de eigen '*rules and regulations*'.

De decaan en de *Academic Board* zijn eindverantwoordelijk voor de kwaliteit. De verantwoordelijkheid voor de wetenschappelijke inhoud is als volgt belegd:

- Elke cursus is belegd bij een van de *centers*. De *Center Director* stelt voor elke cursus een hoogleraar of docent (*lecturer*) voor.
- De docenten zijn verantwoordelijk voor de doelstellingen, inhoud, didactische opzet en literatuur van een cursus.
- De *Program Director* is verantwoordelijk voor het curriculum als geheel, de samenhang tussen de cursussen en het behalen van de algemene eindkwalificaties. Daarin wordt hij ondersteund door de opleidingscommissie.

De opleiding heeft een kwaliteitscyclus ontwikkeld waar verschillende evaluaties onderdeel van uit maken:

- Studentenevaluaties, gericht op het studieproces (in hoeverre ervaren studenten problemen tijdens hun studie?);
- Cursusevaluaties, waarbij de evaluatieformulieren van de studenten een belangrijk vertrekpunt vormen;
- Curriculumevaluaties, die elk jaar plaatsvinden;
- Vijfjarige evaluaties, waarbij het vooral gaat om het voldoen aan (inter)nationale standaarden, onder meer aan de hand van accreditaties.

Overwegingen

De commissie is van mening dat de opleiding een werkbaar systeem voor periodieke evaluaties heeft ontwikkeld. Daarbij zijn voldoende momenten voor formele evaluatie ingericht. Daarnaast zijn er ook voldoende informele evaluatiemomenten. De opleidingscommissie heeft aangegeven in het begin minimaal elke vier weken bij elkaar te willen komen om na te gaan of de opleiding goed loopt. Ook de aansluiting tussen de verschillende vakken is daarbij een belangrijk aandachtspunt.

Er is een nieuwe programmadirecteur aangesteld omdat degene die verantwoordelijk was voor de opzet en recente herziening van het programma, binnen afzienbare tijd wegens pensionering zal vertrekken. De commissie heeft tijdens het bezoek gesproken met de nieuwe programmadirecteur en heeft er alle vertrouwen in dat deze zijn taak goed zal vervullen. Voor de informatie over het herzieningsproces en de daarbij gemaakte keuzes was het wel nuttig geweest als ook de voorgaande programmadirecteur bij het gesprek aanwezig was geweest.

Conclusie: voldoende

4.5.2 Standaard 14

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

Bevindingen

Bij het systeem van interne kwaliteitszorg zijn verschillende geledingen betrokken:

- De opleidingscommissie adviseert over het onderwijskundig beleid en de opzet van de opleiding. In de opleidingscommissie worden de resultaten van de evaluaties (cursusevaluaties en curriculumevaluaties) besproken. De opleidingscommissie bestaat uit drie docenten en drie studenten.
- De *Student Council BSc* gaat gelijk met de bacheloropleiding van start. Deze studentenraad gaat het programmamanagement adviseren over zaken als voorzieningen en faciliteiten.
- De examencommissie bestaat uit vijf faculteitsleden en een extern lid. Deze commissie is verantwoordelijk voor alles wat met toetsing te maken heeft: afleggen van examens, de organisatie van examens en de kwaliteitsborging van de examens. De examencommissie bepaalt of een student een bepaalde cursus haalt en of hij of zij kan afstuderen. Daarnaast is er onder de verantwoordelijkheid van de examencommissie een toetscommissie ingesteld, die zich bezighoudt met de kwaliteit van de examens en toetsen.
- Nyenrode beschikt al over een adviesraad met vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. Deze adviesraad zal zich ook gaan bezighouden met de nieuwe bacheloropleiding.

De commissie heeft gesproken met een vertegenwoordiging van de opleidingscommissie, de examencommissie en de toetscommissie. Leden van de opleidingscommissie zijn betrokken geweest bij de herziening van het nieuwe curriculum. De opleidingscommissie streeft naar een intensieve betrokkenheid bij het toekomstige programma, de leden zijn voornemens om frequent (vierwekelijks) bij elkaar te komen en de voortgang te evalueren.

De examencommissie vervult de traditionele rol als het gaat om het afleggen van examens, uitzonderingsregels en de formele eisen die gelden voor het slagen van een examen. . De examencommissie benoemt formeel de examinatoren. Namens de examencommissie beoordelen zij de toetsen en geven zij de cijfers. Examinatoren met een BKO-certificaat worden voor onbepaalde tijd benoemd, anderen voor één jaar. Bij de aanwijzing tot examinator krijgen de stafleden een brief waarin hun rol wordt toegelicht. De commissie ontving een voorbeeld van een dergelijke brief.

De toetscommissie bewaakt de kwaliteit van toetsen zowel vooraf als achteraf. Vooraf vervult ze voor docenten een adviserende en ondersteunende rol bij het maken van toetsen, achteraf zal ze de resultaten van toetsen analyseren en evalueren. De toetscommissie wordt ondersteund door een onderwijskundige.
Voor BKO bestaat er een aparte BKO commissie.

Het aanvraagdossier bevat de uitkomsten van een raadpleging die de opleiding heeft uitgevoerd onder vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. De vertegenwoordigers van het bedrijfsleven steunen in grote lijnen de visie en missie van de nieuwe bacheloropleiding en zijn het eens met de grote nadruk die de nieuwe opleiding op vaardigheden en op de LES-waarden legt. De adviesraad voor de *MSc in Management*, de *International MBA* en de *Executive MBA programs* adviseert ook over de nieuwe bacheloropleiding. De adviesraad bestaat voor een aanzienlijk deel uit alumni van Nyenrode..

Overwegingen

De commissie stelt vast dat de opleiding beschikt over een commissiestructuur waardoor de medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief bij de interne kwaliteitszorg zijn betrokken.

Conclusie: voldoende

4.6 Toetsing

4.6.1 Standaard 15

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

Nyenrode maakt gebruik van een breed scala aan toetsvormen. Naast mondelinge en schriftelijke tentamens zijn dat onder meer essays, verslagen, reflectieverslagen, portfolio's en groepsopdrachten. In principe wordt iedere cursus afgerond met een tentamen. Als de studenten groepsopdrachten doen, moet elke student wel kunnen aantonen welke bijdrage hij of zij aan het geheel heeft geleverd.

Naast de kennis- en vaardigheidstoetsen is er ook sprake van kwalitatieve toetsing, waarbij de attitudes centraal staan. De studenten worden verondersteld de kernwaarden *Leadership*, *Entrepreneurship* en *Stewardship* te verankeren in hun houding en gedrag. De studenten moeten dit aantonen in de zogenoemde *Professional Attitude Assessment*. Tijdens de opleiding wordt deze assessment aan het begin en het einde van het eerste studiejaar afgenomen, daarna bij de voorbereiding voor het buitenlandverblijf en ten slotte in het derde jaar bij de voorbereiding op het afstuderen. Deze toets speelt ook een rol bij het bindend studieadvies. Studenten die het eerste jaar tussen de 45 en 60 EC behalen én de *Professional Attitude Assessment* positief hebben afgelegd, kunnen voorlopig toegelaten worden tot het tweede jaar.

Nyenrode vindt de LES-waarden zo essentieel dat ze die expliciet wil borgen in het hele onderwijs en niet alleen wil overlaten aan het impliciete socialisatieproces in een Nyenrode-opleiding. Met deze explicitering is een begin gemaakt in een aantal masteropleidingen en in het verlengde daarvan heeft ook de opleiding *Business Administration* de ambitie om voor elk programmaonderdeel te toetsen of de studenten zich de LES-waarden voldoende

hebben eigen gemaakt. Als eerste stap hebben de docenten voor elk programmaonderdeel een zogenoemde LES-matrix ingevuld: in hoeverre en op welke manier draagt de cursus bij aan het ontwikkelen van *Leadership*, *Entrepreneurship* en *Stewardship*, met daarbij een onderverdeling naar *Head (Academic Knowledge, Research)*, *Head and Heart (Personal Attitude, Awareness, Acting)* en *Head, Heart & Hands (Business/Profession Understanding and Application)*. Als tweede stap dienen deze doelstellingen getoetst te worden. De commissie stelt vast dat dat nog niet bij alle cursusbeschrijvingen in het aanvraagdossier gebeurd is. De toetscommissie bevestigt dat de toetsen nog niet door haar geverifieerd zijn. Ze gaat ervan uit dat er voor de LES-waarden in elke cursus geschikte toetsvormen zijn (cases, dilemma's, pitches, portfolio, presentaties etc.) en wil de docenten hierbij actief ondersteunen. Daarbij zullen de ervaringen van de *Nyenrode New Business School* en de masteropleidingen benut worden.

Overwegingen

De commissie constateert dat de opleiding beschikt over een groot aantal toetsvormen. De opleiding biedt op dat vlak voldoende variatie. De commissie heeft een aantal toetsen bekeken en heeft geconstateerd dat deze van een voldoende niveau zijn.

De commissie heeft wel vragen over de toetsing van de LES-waarden per cursus en in de *Professional Attitude Assessment*. De commissie vindt het passend, gezien het belang dat Nyenrode aan de LES-waarden hecht, dat de opleiding ze wil expliciteren en toetsen en ze waardeert de openheid waarmee tijdens het bezoek is gesproken over de grote inspanning die dit vereist. De commissie adviseert de bijdrage die elk vak aan de ontwikkeling van LES levert genuanceerd tot uitdrukking te brengen en variatie per vak toe te staan. Om de evolutie van de LES-waarden tijdens de drie jaar van de opleiding zichtbaar te maken adviseert de commissie een LES-leerlijn te ontwikkelen en een toetsmatrix op te stellen waarin de cumulatieve opbouw per LES-waarde zichtbaar gemaakt wordt. De commissie vindt het belangrijk dat deze toetsontwikkeling is afgerond voordat de opleiding van start gaat. Op basis van de gesprekken met alle betrokkenen waaruit blijkt dat de opleiding deze oefening zeer serieus neemt, spreekt de commissie het vertrouwen uit dat de opleiding erin zal slagen een adequate vorm te vinden voor de toetsing van de persoonlijke ontwikkeling.

Conclusie: voldoende

4.7 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen

4.7.1 Standaard 16

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

Bevindingen

Nyenrode Business Universiteit beschikt over ruime financiële voorzieningen. De universiteit heeft de garantie afgegeven dat de studenten die aan de opleiding beginnen, deze ook kunnen afmaken. De organisatie heeft haar begroting voor het programma opgesteld op basis van een verwachte instroom van veertig studenten per jaar en een slagingspercentage van negentig procent.

Overwegingen

De commissie is ervan overtuigd dat de financiële voorzieningen van Nyenrode toereikend zijn voor het programma. Ook de substantiële investeringen die Nyenrode heeft gedaan in de nieuwe opleiding, inclusief het gebouw 'De 5 keizers' als mogelijke locatie, laten zien dat het de universiteit ernst is met de nieuwe opleiding.

Conclusie: voldoende

4.8 Algemene conclusie

De commissie stelt vast dat de beoogde eindkwalificaties en de inhoud van het bachelorprogramma *Business Administration* passend zijn voor het vakgebied. De driejarige opleiding biedt een samenhangend programma met drie disciplinaire en een methodologische leerlijn, een kleinschalige leeromgeving met actieve werkvormen en veel aandacht voor de ontwikkeling van persoonlijke en professionele vaardigheden aan de hand van de LES-waarden: *Leadership, Entrepreneurship, Stewardship*. De commissie meent dat het programma nog versterkt wordt als ook voor deze LES-waarden een leerlijn ontwikkeld wordt.

De staf en het personeelsbeleid voldoen aan de eisen. Er is voldoende deskundig personeel om het programma te verzorgen. Ook de voorzieningen zijn in orde, zowel in Breukelen als in Amsterdam. De kwaliteitszorg is goed georganiseerd. Nyenrode biedt studenten die aan de opleiding beginnen, een afstudeergarantie en heeft voldoende financiële middelen om dat waar te maken.

De toetsing van de beoogde eindkwalificaties zoals geformuleerd bij standaard 1 is voldoende. Aan de ambitie van de opleiding om daarnaast de LES-waarden expliciet te toetsen wordt gewerkt. De commissie heeft er vertrouwen in dat dit vóór de beoogde start van de opleiding in september 2016 voldoende zal zijn uitgekristalliseerd.

Alles overziend brengt de commissie een positief advies uit aan de NVAO.

4.9 Aanbeveling

De commissie adviseert een leerlijn LES te ontwikkelen, en variatie toe te staan in de bijdrage die elk vak aan de ontwikkeling van LES levert. Om de cumulatieve opbouw per LES-waarde zichtbaar te maken beveelt de commissie aan een toetsmatrix op te stellen. De commissie adviseert met klem deze exercitie niet te onderschatten en de beschikbare tijd tot de start van de opleiding volledig te benutten. Het is noodzakelijk dat de toetsing van de persoonlijke ontwikkeling is uitgekristalliseerd voordat het programma van start gaat.

Overzicht advies

De onderstaande tabel geeft per onderwerp en per facet het oordeel van de commissie uit hoofdstuk 4 weer.

Thema	Standaard	Oordeel
Beoogde eindkwalificaties	Standaard 1	V
Programma	Standaard 2	V
	Standaard 3	V
	Standaard 4	V
	Standaard 5	V
	Standaard 6	V
	Standaard 7	V
Personeel	Standaard 8	V
	Standaard 9	V
	Standaard 10	V
Voorzieningen	Standaard 11	V
	Standaard 12	V
Kwaliteitszorg	Standaard 13	V
	Standaard 14	V
Toetsing	Standaard 15	V
Afstudeergarantie en financiële voorzieningen	Standaard 16	V
Algemene conclusie		V

V = voldoende

O = onvoldoende

Bijlage 1: Samenstelling commissie

De commissie die de Toets Nieuwe Opleiding voor de wo-bachelor Business Administration van Nyenrode Universiteit heeft voorbereid, is als volgt samengesteld:

Voorzitter

Prof.dr. J (Joël) Branson

Joël Branson is professor of accounting and auditing at the Vrije Universiteit Brussel (Belgium), where he teaches courses in financial accounting, managerial accounting and auditing. His current research interests include audit quality, earnings management and comparability of financial statements. He has published books and articles on these and other subjects, e.g. in international journals as diverse as Journal of Accounting Research & Audit Practices, International Journal of Managerial and Financial Accounting, and International Journal of Accounting. He is invited regularly as a guest speaker at foreign universities. Joël Branson is also certified public accountant for Grant Thornton Bedrijfsrevisoren. Since 2009, he is dean of the faculty of Economic and Social Sciences and Solvay Business School.

Lid

Ing. S. (Steven) Molkenboer MBA

Steven Molkenboer is directeur-eigenaar van Kuniso BV. Hij is voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur van Koninklijke NV Nationaal Grondbezit (1999-2003). Daarvoor bekleedde hij verschillende functies bij AkzoNobel, Buhrmann en Western Mining Corp, als algemeen directeur en divisie manager, en werkte en woonde 15 jaar in het buitenland, zoals Duitsland, de V.S en België. Vanaf 2003 houdt Hij zich bezig met advisering en coaching van top management en adviseert hij charitatieve instellingen. Daarnaast is hij actief geweest voor de NQA en NVAO in verscheidene visitatie en accreditatie trajecten). Hij maakte deel uit van de expertgroep MBA die de NVAO adviseerde over de toepassing van domeinspecifieke criteria, in het bijzonder AMBA. De werkveldexpertise van de heer Molkenboer ligt specifiek op het bedrijfskundige en -organisatorische terrein.

Lid

Prof. dr. P.P.M.A.R. (Pursey) Heugens

Pursey Heugens is a professor of organisation theory, development, and change at the Department of Strategic Management and Entrepreneurship, the Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM). His research interests include comparative corporate governance, business ethics, and bureaucracy, institutional, and demographic theories of organisation. Professor Heugens has won numerous awards for his research and teaching. He currently serves on the editorial boards of six scholarly journals. His research has been published in academic journals including the Academy of Management Journal, the Academy of Management Review, Organization Studies, and the Journal of Management Studies. His most recent works argues that the field of organisation theory is locked into a state of permanent failure due to powerful centrifugal forces which prevent it from producing a unified theory of organisational effectiveness – while equally strong centripetal forces keep university administrators and policy makers from cashing in their

chips. He offers three research strategies that might end the stalemate by increasing the integration, relevance and realism of current theories of organisation. He obtained his PhD from RSM in 2001.

Student-lid

N. (Nienke) Bach Kolling BSc

Nienke Bach Kolling is a Master student Educational Science & Technology at the University of Twente and bachelor student in the teacher training programme at Saxion University of Applied Sciences. She was chairman and commissioner educational affairs at the study association for Psychology and Educational Science, and member of the programme committee at the University of Twente. She has several years of experience in testing programs and institutions as a student member for the NVAO.

Secretaris

Mevrouw dr. M.J.H. (Marianne) van der Weiden

Procescoördinator NVAO

De heer drs. E. (Ed) Lansink, beleidsmedewerker NVAO (tot 26 februari 2015)

De heer drs. F. (Fred) Mulder, beleidsmedewerker NVAO (vanaf 26 februari 2015)

Bijlage 2: Programma site visit

Locatie: Nyenrode Business Universiteit te Breukelen

08.45u - 09.00u Ontvangst

09.00u - 09.45u Vooroverleg in panelverband + bestuderen documentatie

09.45u - 10.30u Sessie 1 – gesprek met instellingsbestuur

Prof. Dr. Miša Džoljić, Rector Magnificus

Prof. Dr. Leen Paape, Dean

Prof. Dr. Désirée van Gorp, Associate Dean

10.30u - 10.45u Korte pauze

10.45u - 11.30u Sessie 2 – gesprek met opleidingsmanagement

Drs. Ger Zwartendijk, programmadirecteur

Dr. Onno Mastenbroek, hoofd Academisch Services Center

11.30u - 11.45u Korte pauze

11.45u - 12.15u Sessie 3 – gesprek met examencommissie, opleidingscommissie en kwaliteitszorg

Prof. Dr. Bo van der Rhee; voorzitter examencommissie

Dr. Marta Berent, lid opleidingscommissie

Dr. Anne-Marie Kruis, voorzitter toetscommissie

12.15u - 13.00u Lunch (besloten)

13.00u - 13.45u Sessie 4 – gesprek docententeam

Prof. Dr. Edward Groenland

Drs. Nel Hildebrand

Prof. Dr. Ronald Jeurissen

Melanie de Ruiter, MSc

Dr. Michael Vagias

Dr. Jeroen van der Velden

13.45u - 14.30u Paneloverleg (besloten): voorlopige oordeelsvorming en inventarisatie resterende vraagpunten

14.30u - 15.00u Sessie 5 – tweede gesprek met opleidingsmanagement

Drs. Ger Zwartendijk

Dr. Onno Mastenbroek, hoofd Academisch Services Center

15.00u - 15.30u Paneloverleg (besloten): oordeelsvorming aan de hand van het doorlopen van het beoordelingsformulier

15.30u Korte terugkoppeling door panelvoorzitter naar opleiding

Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten

Aanvraagdossier opleiding/instelling

Information Dossier Extensive Initial Accreditation, Bachelor of Science Business Administration

Bijlagen bij aanvraagdossier:

1. Module Handbook BSc Business Administration 2015-2018
2. Module Packages BSc Business Administration 2015-2016
3. NBU Rules and Regulations BSc Business Administration
4. NBU Examination guidelines
5. Assessment Personal Development (Attitude)
6. NBU Profile Program Director
7. Faculty involved in the BSc
8. Reports on consultation BSc Business Administration
9. Facilities De 5Keizers, Amsterdam and the Nyenrode Estate, Breukelen
10. Relevant committees concerning degree programs

Ter inzage tijdens locatiebezoek:

1. Faculty handbook NBU
2. Quality documents NBU
3. Curricula vitae betrokken personeelsleden
4. Thesis guidelines NBU
5. Handbook Exam Committee NBU

Bijlage 4: Programmaoverzicht

Modules year 1	EC	Modules year 2	EC	Modules year 3	EC
<i>Principles of Business Administration</i>	4	<i>Principles of Economics</i>	4	<i>Stakeholder Management</i>	4
<i>Principles of Management, Leadership, Entrepreneurship and Stewardship</i>	2	<i>Accounting II</i>	3	<i>Accounting III & Finance III</i>	2
<i>Creative Thinking</i>	3	<i>Descriptive Analysis Strategies</i>	4	<i>Electives I:</i> - Family Business - Finance-Banking - Business and Urban Economics	3
<i>Academic Writing & Referencing</i>	2	<i>Research Project I</i>	4	<i>Change Management and Leadership</i>	3
<i>Effective Learning & Self-management I</i>	1			<i>Project: Operations & Marketing Practicum I</i>	4
<i>Business Administration Project I</i>	3				
<i>Operations Management</i>	3	<i>International Business</i>	4	<i>Sustainable Organizational Development</i>	4
<i>Research Methodology</i>	4	<i>Finance II</i>	3	<i>Electives II:</i> - SME - E-business - Urban Sociology	3
<i>Cultures and Organizational Development I</i>	2	<i>Business Psychology</i>	4	<i>Rhetoric & Debating</i>	3
<i>Business Game and Start ups</i>	3	<i>Cultures and Organizational Development II</i>	2	<i>Project: Operations & Marketing Practicum II</i>	4
<i>Business Administration Project II</i>	3	<i>Research Project II</i>	4		
<i>Accounting & Finance I</i>	6	<i>Business Ethics</i>	3	<i>Economics and Politics</i>	4
<i>Effective Learning & Self-management II</i>	1	<i>Marketing Strategy</i>	4	<i>Strategy III</i>	2

<i>Cross-cultural Thinking</i>	2	<i>Strategy II</i>	3	<i>Electives III:</i> - Consultancy Industry - IT Industry - Diversity/Cohesion	3
<i>Organizational Behavior</i>	3	<i>Methods of Data Analysis</i>	4	<i>Strategy & the Future of Business</i>	4
<i>Project: Doing Business Research I</i>	3	<i>Professional Development and Preparation Abroad</i>	1	<i>Preparation Thesis</i>	3
		<i>Cultures and Organizational Development III</i>	2		
<i>Law</i>	3	<i>International Studies Abroad (tailor made)</i>	12	<i>Thesis</i>	15
<i>Strategy I</i>	3				
<i>Information systems & Emerging Technologies</i>	3				
<i>Critical Thinking and Philosophy</i>	3				
<i>Project: Doing Business Research II</i>	3				
	60		61		61

Bijlage 5: Lijst van afkortingen

ba	bachelor
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
BSA	bindend studieadvies
ec	examencommissie
EC	<i>European Credit</i>
hbo	hoger beroepsonderwijs
LES	<i>Leadership, Entrepreneurship and Stewardship</i>
ma	master
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
NBU	Nyenrode Business University
NNBS	<i>Nyenrode New Business School</i>
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
oc	opleidingscommissie
wo	wetenschappelijk onderwijs

De commissieadvies is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op toetsing van de nieuwe opleiding bachelor of science Business Administration van Nyenrode University

Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (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

W www.nvao.net

Aanvraagnummer: 003324