

NVAO • NEDERLAND

TOETS NIEUWE OPLEIDING

HBO-MASTER

MBA FAMILIEBEDRIJVEN

Business School Notenboom

ADVIESRAPPORT

4 FEBRUARI 2025



Inhoud

1	Procedure NVAO	3
2	Nieuwe opleiding	4
2.1	Algemene gegevens	4
2.2	Profiel	4
2.3	Panel	4
3	Oordeel	5
4	Sterke punten	6
5	Aanbevelingen	7
6	Beoordeling	8
6.1	Standaard 1: Beoogde leerresultaten	8
6.2	Standaard 2: Programma: oriëntatie	9
6.3	Standaard 3: Programma: inhoud	10
6.4	Standaard 4: Programma: leeromgeving	11
6.5	Standaard 5: Instroom	12
6.6	Standaard 6: Personeel	13
6.7	Standaard 7: Voorzieningen	14
6.8	Standaard 8: Begeleiding	14
6.9	Standaard 9: Kwaliteitszorg	15
6.10	Standaard 10: Toetsing	16
6.11	Graad	17

1 Procedure NVAO

Het succesvol doorlopen van een procedure toets nieuwe opleiding (TNO) is een voorwaarde voor erkenning door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Pas na deze kwaliteitstoets kan de instelling de bij de opleiding behorende wettelijk beschermde getuigschriften of diploma's afgeven.

De procedure voor een nieuwe opleiding is iets anders dan voor bestaande opleidingen die al zijn geaccrediteerd. Een TNO is een *plan*beoordeling. Na accreditatie valt ook de nieuwe opleiding onder de reguliere accreditatieprocedure.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteit van de nieuwe opleiding tijdens een locatiebezoek aan de universiteit of hogeschool. Een discussie tussen *peers* vormt de basis van de beoordeling en resulteert in een adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn opvraagbaar bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden zoals beschreven in het Beoordelingskader voor de uitgebreide toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2019, nr. 3198). Over de standaarden geeft het panel een gemotiveerd oordeel op een driepuntsschaal: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding, ook op een driepuntsschaal: positief, positief onder voorwaarden, of negatief.

Het panel heeft tijdens het eerste bezoek op 10 juni 2024 vastgesteld dat er nog onvoldoende aanknopingspunten waren om tot een goed onderbouwd advies te komen. Daarop heeft het panel de NVAO geadviseerd de procedure aan te houden en de opleiding in de gelegenheid te stellen het panel van aanvullende informatie te voorzien. De NVAO is hiermee akkoord gegaan en na ontvangst en bestudering van de aanvullende informatie heeft het panel op 4 februari 2025 de instelling nogmaals bezocht en is tot een oordeel gekomen.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel alsook de sterke punten en aanbevelingen. Op basis van dit rapport neemt de NVAO een accreditatiebesluit. Een beknopt adviesrapport is eveneens beschikbaar. De NVAO publiceert beide rapporten.¹

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de (tijdelijke) TNO-procedure is te vinden op www.nvao.net.

¹ <https://www.nvao.net/nl/besluiten>

2 Nieuwe opleiding

2.1 Algemene gegevens

Instelling	Business School Notenboom
Opleiding	HBO-Master MBA Familiebedrijven
Varianten	Voltijd: Nee, Deeltijd: Ja, Duaal: Nee
Graad	Master of Business Administration
Afstudeerrichtingen	-
Locaties	Eindhoven, Maastricht
Studieomvang	60 EC ²

2.2 Profiel

De MBA Familiebedrijven van Business School Notenboom (Notenboom) richt zich op toekomstige eigenaren van familiebedrijven die een opvolgingsplan moeten ontwikkelen, of ondernemers die geïnteresseerd zijn in het overnemen van (familie)bedrijven. In het programma is aandacht voor leidinggevende, juridische, financiële, emotionele, familiale, strategische en organisatorische aspecten die bijdragen aan een zorgvuldige opvolging en overname van het familiebedrijf. Het onderwijsprogramma wordt in deeltijd aangeboden vanaf september 2025 en duurt achttien maanden. Studenten brengen casuïstiek vanuit de (eigen) familiebedrijven in en studeren af met een Duurzaam Ontwikkelings Plan (DOP) voor het familiebedrijf.

2.3 Panel

Samenstelling

Prof. dr. Roberto Flören (voorzitter), RSM-hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht aan Nyenrode Business Universiteit;

Dr. Judith van Helvert-Beugels (lid), lector Familiebedrijven bij Christelijke Hogeschool Windesheim;

Robin Pereboom (lid), docent International Business Den Bosch, Onderzoeker CoE Brede Welvaart & Nieuw Ondernemerschap bij Avans Hogeschool;

Akash Hanoeman (student-lid), afgestudeerd hbo b Bedrijfskunde bij Avans Hogeschool, nu student Bachelor of Education bij Fontys Hogeschool en docent Economie bij Jan Tinbergen College.

Ondersteuning

Reina Louw (secretaris)

Manuel Kleijmeer (NVAO-beleidsmedewerker en procescoördinator)

Locatiebezoek 4 februari 2025

Eindhoven

² European Credits

Het NVAO-panel oordeelt positief onder voorwaarden over de kwaliteit van de hbo-master MBA Familiebedrijven van de Business School Notenboom. De opleiding voldoet ten dele aan de standaarden van het NVAO-kader voor de uitgebreide toetsing.

Het deeltijdprogramma van de MBA Familiebedrijven leidt studenten in achttien maanden op tot experts die op korte termijn een bepalende rol binnen het (familie)bedrijf kunnen aanvaarden en op langere termijn betrokken kunnen zijn bij de overname en opvolging van het familiebedrijf. Zij voorzien in een grote behoefte van het werkveld. De op masterniveau geformuleerde beoogde leerresultaten sluiten goed aan op de behoefte van het geraadpleegde werkveld. Voor de MBA Familiebedrijven zijn de volgende acht eindkwalificaties opgesteld: Bedrijfsopvolgingsproces, Bedrijfsanalyse en waardering, Juridische en fiscale aspecten, Ondernemerschap en strategisch denken, Risicobeheer, Communicatie en onderhandeling, Ethiek en verantwoordelijkheid en Leiderschap.

Het programma is adequaat in vier leerlijnen uitgewerkt, die onderling logisch samenhangen. Het onderwijsprogramma heeft een heldere structuur en een inhoudelijk passende opbouw. De klassen zijn klein. De opleiding heeft de beoogde doelgroep goed voor ogen en de instroomeisen zijn zorgvuldig uitgewerkt. De MBA Familiebedrijven hanteert een gevarieerd, op de leerdoelen afgestemd, toetsprogramma met een mix van mondelinge en schriftelijke toetsen. Studenten studeren af met een Duurzaam Ontwikkelings Plan (DOP) binnen het (eigen) familiebedrijf, waarin alle eindkwalificaties op eindniveau worden afgetoetst. Bij dit eindassessment zijn minimaal twee beoordelaars betrokken.

Het curriculum is volledig en voor alle modules ook inzichtelijk gemaakt in lesplanners met leerdoelen, onderwerpen en opdrachten. Het programma biedt voldoende inhoudelijke handvatten voor het verwerven van de generieke MBA-competenties, maar de integratie van de familiebedrijf-specifieke theorie hierin, acht het panel op dit moment nog niet toereikend om de opleiding als volwaardige “MBA Familiebedrijven” te kunnen aanmerken.

Samenvattend positioneert de opleiding MBA Familiebedrijven van Business School Notenboom zichzelf overtuigend met een opleidingsprofiel dat voorziet in een grote behoefte van het werkveld. Gelet op de ambitie om een MBA specifiek gericht op familiebedrijven te voeren, weegt voor het panel de genoemde inhoudelijke tekortkoming op dit punt dusdanig zwaar, dat zij adviseert hier een voorwaarde aan te verbinden. De termijn waarbinnen de opleiding aan die voorwaarde moet voldoen is één jaar na de datum van het besluit. Het panel ziet dat de opleiding slagvaardig is en snel kan handelen. Daarvan zag het panel tijdens de visitatie al enkele voorbeelden. Het panel acht het daarom realistisch dat de opleiding binnen deze termijn aan de voorwaarde kan voldoen.

De voorwaarde is:

Breng meer familiebedrijf-specifieke verdieping aan in het gehele curriculum. Integreer hiertoe relevante kennis, vakliteratuur en concepten, nadrukkelijk gericht op de unieke dynamiek die voortkomt uit de nauwe banden tussen familie, bedrijf en eigendom. Dit betreft in elk geval - maar is niet beperkt tot - onderwerpen als: Communicatie, eigendomsoverdracht, governance, goed bestuur en ‘socioemotional wealth’.

Standaard	Oordeel
1. Beoogde leerresultaten	Voldoet
2. Programma: oriëntatie	Voldoet
3. Programma: inhoud	Voldoet ten dele
4. Programma: leeromgeving	Voldoet
5. Instroom	Voldoet
6. Personeel	Voldoet
7. Voorzieningen	Voldoet
8. Begeleiding	Voldoet
9. Kwaliteitszorg	Voldoet
10. Toetsing	Voldoet
Eindoordeel	positief onder voorwaarden

4 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Profiel – het profiel combineert familiebewustzijn met onderdelen uit het algemeen bedrijfskundige vakgebied.
2. Coaching – de aandacht voor soft skills helpt de mentale weerbaarheid van de opvolgers van familiebedrijven en het is sterk dat familie betrokken is bij deze bij coaching activiteiten
3. Examencommissie – een zeer pro-actieve examencommissie borgt de kwaliteit van de toetsing.
4. Docententeam – er staat een enthousiast en betrokken kernteam klaar.
5. Intervisie – door de kleine klassen en verschillende familiebedrijven leren studenten veel van elkaar.
6. Praktijkgerichtheid – het programma stelt de student in staat om de eigen casuïstiek in te brengen.
7. Potentieel – er is een grote behoefte vanuit het werkveld voor deze opleiding.
8. Doorstroom – goede aansluiting tussen de bestaande bacheloropleidingen naar deze master.
9. Daadkracht, korte lijnen en betrokkenheid – zowel het management als het docententeam zijn zeer geëngageerd aan het succes van het programma.

5 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de opleiding doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het voorwaardelijk positieve oordeel over de kwaliteit van de opleiding.

1. Studeerbaarheid – monitor de studielast van het programma.
2. Begeleiding bij afstuderen – zorg voor voldoende tijd voor begeleiders bij het Duurzaam Ontwikkelings Plan (DOP).
3. Go/ no-go moment DOP – zorg voor heldere go/ no -go criteria voor de beslissing op het onderzoeksvoorstel voor de DOP.
4. Scholing docentencorps – realiseer de ambitie voor de didactische- en toetsbekwaamheid bij het docentencorps.
5. Vakinhoudelijk docentencorps – verzeker de opleiding van voldoende docenten die beschikken over deskundigheid in theorie en praktijk op het vakgebied van familiebedrijven.
6. Toetsing onderzoekscomponent – Zorg voor expliciete toetsing van de onderzoekscomponent in de overige drie leerlijnen.
7. Onderscheidend vermogen – versterk het onderscheidend vermogen van de opleiding t.o.v. andere MBA's door de focus op de dynamiek van de familiale betrokkenheid bij het bedrijf te versterken.
8. Inhoudelijke expertise beoordelaars DOP – borg de brede inhoudelijk expertise van de beoordelaars van het DOP omdat studenten kunnen afstuderen binnen verschillende contexten van familiebedrijven.
9. Versterking onderzoekscompetenties – zie erop toe dat de samenwerking met de Duitse universiteit Witten/ Herdecke wordt benut voor de versterking van de onderzoekscompetenties van de studenten en de kwaliteit van het onderzoek.

6 Beoordeling

6.1 Standaard 1: Beoogde leerresultaten

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Notenboom Business School is ruim 65 jaar een particuliere hogeschool voor bedrijfskunde, hospitality en events management. Notenboom biedt een doorlopende leerlijn over verschillende onderwijsplatforms aan: van voortgezet onderwijs naar mbo, Associate degree en hbo-bachelor. Met de MBA Familiebedrijven wil Notenboom voor het eerst een hbo-masterprogramma aanbieden.

Profiel

De MBA Familiebedrijven van Notenboom richt zich op toekomstige eigenaren van familiebedrijven die een opvolgingsplan moeten ontwikkelen of ondernemers die geïnteresseerd zijn in het overnemen van (familie)bedrijven. De overgang van leiderschap en eigendom kan binnen een familiebedrijf namelijk uitdagingen met zich meebrengen, zoals het balanceren van familierelaties met zakelijke belangen en het zorgen voor continuïteit over generaties heen. Om tot succesvolle familiebedrijfsovernames te komen is het cruciaal om begrip te hebben van factoren die een rol spelen in de bedrijfsovernameprocessen en inzicht te ontwikkelen in hoe zelfsturing te kunnen geven aan deze processen.

De afgestudeerde MBA Familiebedrijven kan op korte termijn een bepalende rol binnen het (familie)bedrijf aanvaarden en op langere termijn betrokken zijn bij de overname en opvolging. Deze afgestudeerde MBA Familiebedrijven stelt een successieplanning op en implementeert deze voor een soepele overgang van leiderschap en eigendom. Hij of zij beheert organisatorische, financiële en juridische aspecten en heeft daarbij aandacht voor familierelaties. Risicobeheer, financiering verkrijgen, budgetteren, onderhandelen en strategische besluitvorming maken deel uit van het takenpakket. Ook stelt hij of zij (financiële) adviseurs aan en ontwikkelt strategische plannen voor groei, diversificatie of consolidatie. Tot slot ontwikkelt deze afgestudeerde MBA Familiebedrijven strategische plannen voor groei, diversificatie of consolidatie en creëert hij of zij in het overnameproces een positieve bedrijfscultuur, effectief personeelsmanagement en een samenhangend team.

Eindkwalificaties

Voor het opstellen van de acht eindkwalificaties heeft de opleiding zich laten inspireren door nationale en internationale cursussen en leergangen over (familie)bedrijfsovername. Daarnaast zijn experts in het veld geraadpleegd. Voor het masterniveau is gebruik gemaakt van de beschrijving van de professionele masterstandaard van de Vereniging Hogescholen, het NLQF-niveau 7 (Nederlands Kwalificatieraamwerk), de Dublin Descriptoren en het door AMBA (Association of MBA's) geformuleerde raamwerk.

De acht eindkwalificaties van de MBA Familiebedrijven zijn:

1. Bedrijfsopvolgingsproces
2. Bedrijfsanalyse en waardering
3. Juridische en fiscale aspecten
4. Ondernemerschap en strategisch denken
5. Risicobeheer
6. Communicatie en onderhandeling
7. Ethiek en verantwoordelijkheid
8. Leiderschap

Het panel is enthousiast over de nieuwe masteropleiding MBA Familiebedrijven. Uit de gesprekken met het werkveld blijkt de sterke behoefte aan deze professionals voor familiebedrijven. Ook werd duidelijk dat het werkveld hun ingebrachte input en wensen voor het programma terugziet in het programma. Het panel vindt de kenmerkende leiderschapsrollen goed uitgewerkt. De beoogde leerresultaten zijn passend bij het vakgebied en van masterniveau en de holistische en integrale benadering is passend.

Internationale oriëntatie

Het panel sprak met de opleiding over actuele eisen die vanuit het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Het ontwikkelteam benadrukte in het gesprek met het panel dat de internationale oriëntatie vooral een rol speelt bij familiebedrijven die internationaal opereren en dat in eerste instantie de focus ligt op de Nederlandse context. Ook binnen die Nederlandse context is er al veel aandacht voor de internationale context volgens het ontwikkelteam. In het programma is daar inhoudelijk ook aandacht voor. Het panel vernam dat de opleiding voornemens is om samen te werken met de Duitse universiteit Witten/ Herdecke. Het panel is erg enthousiast over deze beoogde samenwerking omdat die grote kansen biedt om het programma inhoudelijk nog verder te versterken en het internationale perspectief te verdiepen. Het panel benadrukt dat de toevoeging van deze samenwerking duidelijker kan worden gemaakt. Ook de inzet van docenten die betrokken zijn bij verwante programma's aan de Duitse universiteit Witten/ Herdecke kunnen het programma volgens het panel een boost geven.

Samenvattend stelt het panel dat de beoogde leerresultaten van masterniveau zijn en zeer goed aansluiten op de behoefte van het geraadpleegde werkveld. De aandacht voor het internationale perspectief is voldoende in het programma aanwezig en de beoogde samenwerking met de Duitse universiteit Witten/ Herdecke biedt veel kansen om het programma inhoudelijk nog verder te versterken. Al met al komt het panel tot het oordeel *voldoet* voor standaard één.

6.2 **Standaard 2: Programma: oriëntatie**

Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Toegepaste onderzoeksvaardigheden zijn een integraal onderdeel van de opleiding. Enerzijds zijn deze gericht op het ontwikkelen van het onderzoekend vermogen en het gebruiken van resultaten van (wetenschappelijk) onderzoek, anderzijds op het ontwikkelen van methodische (onderzoeks)vaardigheden om praktijkvraagstukken te analyseren en op te lossen.

Studenten leren om complexe praktijkvraagstukken te formuleren, daar kritische vragen bij te stellen en het vraagstuk binnen een internationaal wetenschappelijk conceptueel kader te plaatsen. Tevens bekwamen zij zich in de uitvoering van het onderzoek aan de hand van een diversiteit aan (wetenschappelijke) kennisbronnen en methodologieën die aansluiten op de gestelde doelen. Op basis hiervan leren studenten om conclusies te trekken naar aanleiding van hun bevindingen en evalueren zij hun onderzoek. Studenten ontwikkelen kennis om praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek te kunnen vertalen naar de eigen en bredere praktijk van opvolging en overname van familiebedrijven.

De opleiding heeft een leerlijn onderzoek ontwikkeld die bestaat uit drie verschillende modules die studenten vertrouwd maakt met methodologie en met kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Gedurende de opleiding voert de student daarnaast stapsgewijs praktijkonderzoek uit dat uitmondt in een Duurzaam OntwikkelingsPlan (DOP), waarmee de student afstudeert. Het panel stelde tijdens de gesprekken vast dat onderzoek nu vaak impliciet onderdeel uitmaakt van het programma en adviseert om in de modules en in het DOP de onderzoekscomponent expliciet af te toetsen. Dit kan bijvoorbeeld door de beschrijving van beoordelingsrubrics uit te breiden met criteria die onder meer de validiteit en betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten beoordelen.

Het panel waardeert de praktijkgerichte onderzoeksbenadering van het programma. Het panel is erg enthousiast over de ambitie om een lectoraat 'rentmeesterschap' te starten in samenwerking met de Duitse universiteit Witten/ Herdecke als academische partner. Het panel benadrukt dat de samenwerking met een universiteit of lectoraat belangrijk is voor de leerlijn onderzoek en adviseert de opleiding dat deze samenwerking ook wordt benut voor de versterking van de onderzoekscompetenties van de studenten. Dit biedt volgens het panel veel

mooie kansen voor een verdere ontwikkeling van het vakgebied van familiebedrijven. Daarbij is goede afstemming en aandacht voor integratie in de dagelijkse onderwijspraktijk nog een aandachtspunt.

Beroepsvaardigheden

In het programma wordt via de leerlijn Leiderschap aandacht gegeven aan coaching. Tijdens deze coaching worden studenten onder meer getraind in soft skills die helpen bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. De student leert bij de beroepsvaardigheden waar de eigen kwaliteiten liggen en hoe die het best ingezet kunnen worden bij de overname van het familiebedrijf. Het panel is erg positief over het feit dat het programma aandacht geeft aan de soft skills en mentale weerbaarheid en dat in het coaching traject ook activiteiten voorzien zijn waarbij andere familieleden bij betrokken kunnen worden.

In de gesprekken met het werkveld, waaraan ook een alumnus van een bachelorprogramma deelnam, werd duidelijk dat het een extra dimensie met zich meebrengt om met familieleden te werken. Het panel waardeert de inspanning van de opleiding om coaches in te zetten die ook deskundig zijn binnen de context van familiebedrijven. Tijdens het bezoek werd duidelijk dat hier al concrete stappen zijn gezet in samenwerkingen met coaches die over deze expertise beschikken.

Samenvattend stelt het panel vast dat het programma op een passende manier aandacht geeft aan zowel de onderzoeksvaardigheden als de beroepsvaardigheden. Al met al komt het panel tot het oordeel *voldoet* voor standaard twee.

6.3 **Standaard 3: Programma: inhoud**

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

Oordeel

Voldoet ten dele.

Bevindingen en overwegingen

Het programma is opgebouwd uit vier leerlijnen: Leiderschap, Overname, Opvolging en Onderzoek.

In de leerlijn *Leiderschap* wordt aandacht besteed aan de rol die de student binnen de op te volgen of over te nemen organisatie gaat spelen, hoe anderen (familie en medewerkers) staan ten opzichte van deze veranderingen en welke invloed zij en de student zelf daarop hebben. In deze leerlijn is ook aandacht voor coaching en de ontwikkeling van de soft skills van de student.

In de leerlijn *Overname* is aandacht voor de juridische, fiscale, financiële en notariële kant van het overnemen van een onderneming. In de leerlijn *Duurzame voortzetting* gaat de nieuwe leidinggevende en/of eigenaar zich bezinnen op de vraag hoe de onderneming op korte én op lange termijn duurzaam kan floreren in een uitdagende en dynamische (VUCA) omgeving.

De leerlijn *Onderzoek* richt zich op methodologische, kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksvaardigheden.

Aan het einde van het programma tonen studenten in een Duurzaam Ontwikkelings Plan (DOP) aan dat ze aan de eindkwalificaties voldoen. Studenten bewijzen met dit DOP dat ze de continuïteit van het familiebedrijf waarborgen.

Het panel vindt de uitwerking van de leerlijnen duidelijk en onderscheidend. Uit het afstudeertraject blijkt volgens het panel dat de continuïteit van het familiebedrijf gewaarborgd is en de student alle beoogde leerresultaten aantoont.

De naam van het programma doet recht aan de inhoud van het programma. Op basis van het uitgewerkte programma in het informatiedossier vindt het panel van het huidige curriculum dat de context van het familiebedrijf weliswaar in de verschillende leerlijnen en modules naar voren komt, maar dat een stevige inhoudelijke verdieping met expliciete literatuur uit het vakgebied van de familiebedrijven nog noodzakelijk is voor een onderscheidende MBA Familiebedrijven. Daarbij is het ook van belang dat er een duidelijke koppeling wordt gelegd tussen de inhoud van de modules en de betekenis ervan voor verschillende generaties, de verschillende rollen (familie, bedrijf, eigenaren) en de implicaties daarvan in familiebedrijven. Het is van belang dat dit ook in de beoordeling van de eindresultaten zichtbaar wordt. Tot slot vindt het panel dat in de uitwerking van de verschillende leerlijnen extra aandacht voor governance een aandachtspunt is. De opleiding kan

profiteren van de inhoudelijke expertise waarover de Duitse universiteit Witten/ Herdecke beschikt en daarmee het programma inhoudelijk verder versterken.

In het gesprek met docenten werd helder dat studenten leren om door een lens van het eigen familiebedrijf naar andere familiebedrijven te kijken. Zodoende ontdekken zij parallellen en tegenstellingen en brengen dit in verband met de theorie. Daardoor wordt de behandelde lesstof familiebedrijf-specifiek.

Het panel vindt het goed dat coaching is ingebed in de leerlijn *Leiderschap* van het programma, dit is volgens hen essentieel voor de mentale weerbaarheid van de opvolgers en daardoor belangrijk dat dit voldoende aandacht krijgt in de opleiding.

Samenvattend vindt het panel de uitwerking van het programma in vier leerlijnen adequaat voor een MBA. Er is een belangrijke rol voor coaching in het programma, wat het panel verstandig vindt voor de mentale weerbaarheid van de opvolgers. De mate van concretisering in het programma, onder andere met expliciet genoemde literatuur uit het vakgebied van de familiebedrijven kan concreter worden gemaakt om tot een inhoudelijke verdieping van een MBA Familiebedrijven te komen. Daarom legt het panel een voorwaarde op deze standaard. Al met al komt het panel tot het oordeel *voldoet ten dele* voor standaard drie.

Voorwaarde 1:

Breng meer familiebedrijf-specifieke verdieping aan in het gehele curriculum. Integreer hiertoe relevante kennis, vakliteratuur en concepten, nadrukkelijk gericht op de unieke dynamiek die voortkomt uit de nauwe banden tussen familie, bedrijf en eigendom. Dit betreft in elk geval - maar is niet beperkt tot - onderwerpen als: Communicatie, eigendomsoverdracht, governance, goed bestuur en 'socioemotional wealth'.

6.4 Standaard 4: Programma: leeromgeving

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Het programma van achttien maanden is verdeeld in zes blokken van ieder acht lesweken en een afrondende week, waarin de eindpresentaties en -gesprekken plaatsvinden. Het eerste leerjaar bestaat uit vier blokken, het tweede leerjaar bestaat uit twee blokken. De leerlijnen worden verspreid over (een deel van) de zes blokken aangeboden en kennen een logische opbouw. De studiebelasting over de zes blokken varieert van zeven en acht EC (in blok vier, vijf en één) tot tien, elf en zeventien EC (blok twee, drie en zes). De groepsgrootte is klein waardoor er veel ruimte is om kennis en ervaringen uit te wisselen en te leren van elkaar.

Notenboom hanteert de kernwaarden: persoonlijk, ondernemend, ambitieus en inspirerend. Uit deze kernwaarden volgen twee onderwijskundige principes die ten grondslag liggen aan de vormgeving en uitvoering van het onderwijs: activerend onderwijs en learning by doing.

Met activerend onderwijs worden studenten gestimuleerd om zelf op onderzoek uit te gaan en relevante kennis te vergaren. Docenten dagen studenten tijdens de lessen uit om verbanden te leggen tussen kennis en vaardigheden. Met learning by doing leren studenten om theorieën en methoden te duiden aan de hand van realistische, authentieke praktische vraagstukken (veelal vanuit de eigen praktijk van de student). Het panel zag dat de studielast niet helemaal gelijkwaardig verdeeld is over de periodes, maar vond dit geen groot bezwaar. De didactische keuzes zijn passend bij de praktijkgerichtheid van de opleiding.

Studeerbaarheid

De studielast is gemiddeld 30 uur per week en is als volgt opgebouwd: acht uur (interactieve) lessen per week, wekelijks vier uur persoonlijke begeleiding in de vorm van coaching of afstudeerbegeleiding, twaalf uur werken aan opdrachten en zes uur zelfstudie. Het panel vroeg zich af hoe een studielast van 30 uur te combineren valt met een voltijds baan. De opleiding gaf aan dat veel van de opdrachten juist in die beroepspraktijk worden

gerealiseerd waardoor een deel van de maandelijkse arbeidsuren tevens kan worden toegeschreven aan de studielast. In het gesprek gaven alumni uit het bachelorprogramma aan voor deze opleiding naast intervisie behoefte te hebben aan een buddy systeem om met gelijkgestemden te praten en een netwerk op te bouwen.

Het panel vindt de belasting van het programma reëel en evenwichtig verdeeld maar adviseert wel om goed te monitoren hoe dit uitpakt naast een werkend bestaan. Het werken in kleine groepen met persoonlijke aandacht past goed bij de inhoud van dit programma dat zich kenmerkt door persoonlijk, kleinschalig onderwijs met een sterke koppeling aan de beroepspraktijk. De kleine groepen lenen zich goed voor een intensieve uitwisseling van verschillende ervaringen van studenten binnen familiebedrijven, waardoor studenten veel kunnen leren van elkaar. Ook de onderwijskundige principes vindt het panel passend voor dit programma. Een sterk punt vindt het panel dat er in het programma veel ruimte is voor intervisie. Samenvattend stelt het panel vast dat de vormgeving van het programma goed doordacht is en studenten in staat stelt om de beoogde leerresultaten te bereiken. Al met al komt het panel tot het oordeel *voldoet* voor standaard vier.

6.5 Standaard 5: Instroom

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Business School Notenboom heeft als toelatingseis tenminste een bacheloropleiding in het economische domein zoals de bachelor (technische) bedrijfskunde of bedrijfseconomie. Daarnaast is het wenselijk dat studenten werkzaam zijn binnen een familiebedrijf of een aan te kopen (familie)onderneming, zodat zij tijdens de opleiding de opdrachten voor dit familiebedrijf kunnen uitvoeren. Vanwege de sterke samenhang van het onderwijsprogramma is het niet mogelijk om vrijstellingen te krijgen.

Wanneer kandidaten een bachelor- of masteropleiding in een ander domein hebben afgerond, dan is een pre-master (30EC) vereist. Deze pre-master schoolt kandidaten bij op het gebied van bedrijfskunde en economie en bestaat uit een aantal modules (Macro-economie, Bedrijfseconomie, Corporate finance, Innovatie & Strategie, Leadership & Change management, Organisational behavior en Riskmanagement) uit de bacheloropleiding Bedrijfskunde van Notenboom. Van studenten wordt Engelse taalvaardigheid op C1 niveau verwacht. Het panel vindt dit verstandig, zeker om (wetenschappelijke) Engelstalige literatuur goed te kunnen doorgronden.

Tijdens de visitatie besprak het panel de wenselijkheid dat studenten bij hun (over te nemen) familiebedrijf werken. Het panel is van mening dat ook ervaring opdoen buiten het eigen familiebedrijf heel waardevol is en dat je daar juist heel veel van kunt leren om op een later moment in het leven in te brengen in het eigen familiebedrijf. Uit de gesprekken werd duidelijk dat de opleiding deze opvatting deelt. Het werkzaam zijn binnen het eigen familiebedrijf is dan ook geen harde eis, maar een (formele) binding met een dergelijk bedrijf is wel een pre.

Ook kreeg het panel tijdens de gesprekken een helderder beeld over de beoogde doelgroep. De verwachting is dat studenten wat ouder zullen zijn. Notenboom heeft bovengemiddeld veel leerlingen en studenten uit ondernemersgezinnen in de opleidingen en de verwachting is dat dit masterprogramma voor een deel van hen een aantrekkelijke optie zal zijn. De gewenste start van het programma is september 2025, met een minimale instroom van acht studenten.

Tot slot sprak het panel over de 21+ toets, omdat ze zich afvroeg in hoeverre deze studenten succesvol kunnen zijn in het programma. De examencommissie gaf aan geen voorstander te zijn van instroom uit de 21+ toets, omdat voor hen onvoldoende duidelijk is waarop dan precies wordt getoetst. Het management gaf in de gesprekken aan daarin mee te gaan. Het panel vindt het verstandig van de opleiding om af te zien van instroom via de 21+ toets.

Samenvattend constateert het panel dat de opleiding de beoogde doelgroep goed voor ogen heeft en dat de instroomeisen zorgvuldig zijn uitgewerkt. De zorg van het panel over de verplichting om binnen het eigen familiebedrijf actief te moeten zijn, is weggenomen. Het panel vindt de instroomeis voor de leesvaardigheid van

de Engelse taal op C1 niveau passend. Het panel adviseert met klem om af te zien van instroom uit de 21+ toets. Al met al stelt het panel vast dat de gehanteerde toelatingseisen realistisch zijn met het oog op de beoogde leerresultaten en komt tot het oordeel *voldoet* voor standaard vijf.

6.6 Standaard 6: Personeel

Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Kenmerkend voor het docententeam van de MBA Familiebedrijven is de sterke verbondenheid met de beroepspraktijk, ofwel in het verleden, ofwel in het heden naast het docentschap. In de regel worden zelfstandig werkende docenten ingezet die beschikken over kennis van en ervaring met het vakgebied.

Daarnaast zijn docenten didactisch bekwaam of willen dat worden. Volgens het informatiedossier streeft Notenboom naar de inzet van docenten die minimaal op een niveau hoger gekwalificeerd zijn dan het niveau van de studenten aan wie zij lesgeven. In het beoogde docententeam zijn enkele docenten gepromoveerd.

Het kerndocententeam van de MBA Familiebedrijven bestaat uit professionals op het gebied van onder andere familiebedrijven, retail, finance, fiscaliteit en ondernemerschap en beschikt over didactische- en onderzoeksvaardigheden. Sommigen van hen zijn betrokken bij andere opleidingen van Business School Notenboom. De vier leerlijncoördinatoren zijn betrokken bij het aanstellen van docenten en letten daarbij op de inhoudelijk relevantie en mate van aanvulling op het docententeam als geheel.

Het panel sprak een bevlogen en inhoudsdeskundig docententeam. Het is duidelijk dat zij heel betrokken zijn en snel kunnen schakelen, dat is echt een kracht. Ook is gebleken dat een deel van hen beschikt over didactische- en toetsdeskundigheid. Het panel geeft aan de opleiding het belang mee van didactisch geschoolde docenten en roept hen op om daarin te faciliteren indien nodig. Dat de instelling is gestart met een BKE/SKE-traject voor enkele betrokkenen uit bureau onderwijs en de examencommissie, die vervolgens docenten zal trainen vindt het panel dan ook verstandig.

Docenten zijn betrokken bij de coaching van de studenten. Het panel waardeert dat voor de coaching personen worden ingezet die over specifieke kennis en ervaring beschikken binnen de familiebedrijven context. Met het beoogde docententeam is volgens het panel een succesvolle uitvoering van het programma zeker geborgd, maar daarbij plaatst ze wel enkele aandachtspunten. Ten eerste staat de precieze inzet en invulling van de docenten van de Duitse universiteit Witten/ Herdecke nog niet helemaal vast. Daarnaast wijst het panel erop dat het docententeam als geheel eenzelfde beeld van de beoogde leerresultaten voor ogen moet hebben, met name binnen de context van familiebedrijven. Dat vraagt om zorgvuldige afstemming en om continue aandacht voor intervisie, voor de kwaliteit van didactiek en voor de kwaliteit van de toetsing. Het panel hoorde dat de opleiding iedere twee weken het programma evalueert en, zo nodig, bijstelt. Tot slot geeft het panel als aandachtspunt mee dat docenten en dan met name de docenten die ook examinatoren zijn, deskundig moeten zijn op het vakgebied van familiebedrijven om de DOP's te kunnen beoordelen en daarmee het gehele beroepsprofiel te kunnen toetsen.

Samenvattend komt het panel tot de conclusie dat het docententeam van de opleiding voldoende gekwalificeerd is voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma. Het panel sprak met deskundige en bevlogen docenten en de leerlijncoördinatoren zijn heel duidelijk verbonden aan de opleiding. Aandachtspunten zijn een gedeeld beeld onder het docententeam van de beoogde leerresultaten, met name binnen de context van familiebedrijven. Dat vraagt om zorgvuldige afstemming en om continue aandacht voor intervisie, de kwaliteit van didactiek en de kwaliteit van de toetsing. Het feit dat iedere twee weken een evaluatie plaatsvindt in de startfase vindt het panel geruststellend. Al met al komt het panel tot het oordeel *voldoet* op standaard zes.

6.7 Standaard 7: Voorzieningen

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Notenboom heeft vestigingen in Eindhoven en Maastricht. Het MBA programma Familiebedrijven wordt in eerste instantie aangeboden op de locatie Eindhoven. Tijdens het bezoek kreeg het panel een rondleiding op de locatie Eindhoven. De opleiding beschikt over verschillende leslokalen en een stilteruimte. De onderwijsondersteunende diensten zijn op de locatie aanwezig waar studenten kunnen in- en uitlopen. Ook is er een speciale ruimte voor docenten. De locatie vindt het panel passend. Er is geen bibliotheek, maar studenten ontvangen een abonnement met toegang tot enkele Nederlandse universiteitsbibliotheken, wat het panel toereikend vindt.

In de digitale leeromgeving Magister vindt de student informatie over de opleiding, de modules, onderwijsmaterialen, opdrachten en beoordelingsmodellen. Deze omgeving wordt ook gebruikt om opdrachten in te leveren en behaalde resultaten (inclusief feedback) te raadplegen. In Magister is alle administratie van de student vastgelegd: NAW-gegevens, vooropleiding(en), behaalde resultaten, presentie en absentie, gespreksverslagen met de mentor, vragen aan en uitspraken van de examencommissie. Het panel vindt de digitale leeromgeving geschikt voor het programma.

Samenvattend vindt het panel de huisvesting van de opleiding en de voorzieningen passen bij de beoogde leerresultaten en de onderwijsleeromgeving. Het panel tot het oordeel *voldoet* voor standaard zeven.

6.8 Standaard 8: Begeleiding

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Mentoren, coaches, afstudeerbegeleiders en docenten bieden intensieve ondersteuning aan studenten voor hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Mentoren dragen zorg voor het welzijn van de student en bewaken de studievoortgang. Tenminste éénmaal per blok bespreekt de mentor het algemeen welbevinden, de studievaardigheden en de studievoortgang. Zij zijn ook aanspreekpunt voor studenten met een studiebeperking.

In ieder blok wordt binnen de leerlijn Leiderschap coaching aangeboden. Het hoofddoel van deze coaching is om de student te versterken in zijn perceptie van leiderschap en ondernemerschap, met een specifieke focus op de unieke dynamiek en uitdagingen die gepaard gaan met het overnemen van een familiebedrijf. De coaching richt zich zowel op de student die het familiebedrijf gaat overnemen als op de leden van de familie die betrokken zullen zijn bij de overname of waarmee op enigerlei wijze zal worden samengewerkt.

Elke student heeft een eigen afstudeerbegeleider, met wie al heel vroeg in het programma gesprekken plaatsvinden over de scope van het afstuderen. De student formuleert deelopdrachten binnen modules, die samen het DOP vormen. De afstudeerbegeleider bespreekt tweewekelijks de voortgang met de student.

Het panel sprak met de docenten over de rol van persoonlijke ontwikkeling in het programma. Zij gaven aan dat de essentie van het opvolgen van een familiebedrijf is, dat je het goede behoudt en het juiste innoveert. Voor de persoonlijke ontwikkeling betekent dit leren omgaan met weerstand terwijl je tegelijkertijd het bedrijf toekomstbestendig wilt houden. Bij coaching is aandacht voor de soft skills die daar zoal bij komen kijken. Coaching binnen het MBA-programma Familiebedrijven wordt ingezet voor persoonlijke ontwikkeling, inzicht in familiedynamiek en voor de borging van de samenhang in het programma. Daarbij is ook aandacht voor ethiek, een goede mindset en reflectie op de eigen rol van studenten. Behalve docenten vervullen ook externe coaches

deze rol. Het panel is heel positief dat men zo doordrongen is van de noodzaak van een goede begeleiding in de persoonlijke ontwikkeling.

Informatievoorziening

De opleiding gebruikt Magister voor het informeren van docenten en studenten over het rooster, de inhoud van het curriculum, het Onderwijs- en Examenreglement en het huishoudelijk reglement. Studenten kunnen via hun schoolmailaccount verzoeken tot studieverlenging en eventuele klachten over opdrachten en examens indienen bij de examencommissie. Algemene mededelingen, die voor alle studenten (en medewerkers) relevant zijn communiceert Notenboom ook via Magister. Groepsspecifieke mededelingen gaan via het schoolmailaccount en/of Whatsapp. Tijdens de visitatie werd voor het panel duidelijk dat de lijnen kort zijn bij Notenboom en dat de huidige studenten tevreden zijn over de communicatie. Het panel heeft er vertrouwen in dat dit voor de nieuwe studenten ook zal gelden.

Samenvattend is het panel positief over de verschillende manieren waarop de studiebegeleiding plaatsvindt. Het panel is heel positief over de aandacht voor de ontwikkeling van soft skills. Het panel waardeert de inspanning van de opleiding om met coaches te werken die beschikken over relevante expertise binnen de context van de familiebedrijven. De informatievoorziening is adequaat. Al met al stelt het panel vast dat het programma voldoet aan standaard acht.

6.9 **Standaard 9: Kwaliteitszorg**

De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Notenboom heeft een kwaliteitszorgsysteem ingericht op zowel instellings- als opleidingsniveau waarmee gestelde kwaliteitsdoelen worden gerealiseerd. Daarvoor worden verschillende evaluatie-instrumenten ingezet en zijn verschillende stakeholders betrokken.

De instelling heeft een Plan-Do-Check-Act cyclus voor al haar opleidingen en dit vormt de kern van het kwaliteitszorgsysteem. Men maakt op basis van de kernwaarden, opleidingsplannen en zelf-assessments kwaliteitsafspraken. De verzamelde data over de prestaties worden tegen deze kwaliteitsafspraken afgezet. Bij afwijkingen stelt men verbetervoorstellen op die men integreert in het jaarplan van de opleiding.

Iedere onderwijsperiode evalueren studenten zowel de modules, als de docenten. Jaarlijks evalueert de beroepenveldcommissie (met daarin ten minste één alumnus) de relevantie en actualiteit van de beoogde eindkwalificaties. Leden van het werkveld worden ook als externe deskundige betrokken bij het afstuderen en hebben zo zicht op het gerealiseerde niveau. Leerlijncoördinatoren evalueren jaarlijks met de directeur onderwijs de inhoud van het programma en gebruiken daarvoor de resultaten uit de verschillende evaluaties. Deze evaluatie leidt indien nodig tot een aanscherping van de leerdoelen binnen de modules in relatie tot de eindkwalificaties en tot inhoudelijke aanpassingen in de opdrachten en de examinering. De studentenraad vergadert elk blok tweemaal met de vestigingsdirecteur, waarbij de studentenraad de agenda bepaalt en vragen of issues die er onder studenten leven aan de orde kan laten komen. Kenmerkend voor de instelling zijn de korte lijnen: via de mentor of vestigingsdirecteur kunnen studenten zaken snel aan de orde stellen.

Het panel is onder de indruk van de wijze waarop de kwaliteitszorg is ingericht. Uit de beschikbare documenten (OER en handboek kwaliteitszorg) spreekt een gestructureerde aanpak. Afgaand op de toelichting van de docenten, is het panel ervan overtuigd dat dit voor de bestaande opleidingen op deugdelijke en effectieve wijze plaatsvindt en er is voor het panel geen reden om aan te nemen dat dit systeem voor de nieuwe opleiding minder goed zou functioneren. Wel constateert het panel dat de kwaliteitszorg een sterke nadruk legt op studenttevredenheid en inhoud. Het panel adviseert om ook aandacht te hebben voor ontwikkeling van de leeromgeving, didactiek en hoe om te gaan met AI.

Het panel vroeg zich af hoe het nieuwe programma wordt gemonitord en hoe eventuele tussentijdse bijsturing plaatsvindt. Het management vertelde dat iedere twee weken met studenten wordt geëvalueerd. Dit zorgt volgens de opleiding voor snelle bijsturing. Ook hoorde het panel over mogelijk toekomstige kallibratiesessies van eindwerken met andere opleidingen. Het panel juicht dit initiatief toe.

Samenvattend vindt het panel dat de instelling een gedegen kwaliteitszorgsysteem heeft dat uitstekend werkt in de al lopende opleidingen. De opleiding organiseert effectieve periodieke feedback die de realisatie van de beoogde leerresultaten ondersteunt. De opleiding betreft de opleidings- en examencommissies, docenten, studenten, alumni en het afnemende beroepenveld van de opleiding actief. Het panel is daar enthousiast over. Wel vindt het panel dat de communicatie met de stakeholders nog beter kan, zoals communiceren over genomen besluiten. Omdat dit voor het eerst is dat een masterprogramma wordt aangeboden binnen de instelling adviseert het panel om goed te onderzoeken welke aanvullende maatregelen nodig zijn om de kwaliteit van dit nieuwe niveau blijvend te waarborgen.

6.10 **Standaard 10: Toetsing**

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

De opleiding heeft de visie op toetsing vertaald naar het MBA programma Familiebedrijven en dit uitgewerkt in een toetsplan. Iedere module wordt zowel schriftelijk als mondeling getoetst. Het programma heeft verschillende schriftelijke toetsen, zoals essays, rapporten, case-studies en reflectieverslagen. Ook in de mondelinge toetsing is variatie, bijvoorbeeld simulatie, presentatie, rollenspel en adviesgesprek. Het panel is erg te spreken over de variatie in toetsen en over de keuze om per module zowel schriftelijk als mondeling te toetsen. Dit verhoogt de kwaliteit van de toetsing als geheel volgens het panel.

De toetsing is activerend en praktijkgericht. De toetsen zijn erop gericht studenten actief te betrekken bij het verwerven van vaardigheden, het toepassen van theoretische kennis in praktijksituaties en het ontwikkelen van kritisch denken. De praktijkgerichtheid van de toetsen stelt studenten in staat om de geleerde concepten, theorieën en vaardigheden toe te passen op realistische situaties binnen het werkveld van familiebedrijven. Het panel vindt de praktijkgerichtheid van de toetsen passend voor dit programma. Het panel heeft echter ook een zorg: de rol van onderzoek in de toetsing is nu nog impliciet. Het panel adviseert om te expliciteren hoe de leerlijn onderzoek tot uitwerking komt in de andere leerlijnen. Daarnaast adviseert het panel de opleiding om de beoordelingsformulieren zodanig aan te passen dat de kwaliteit van het onderzoek (betrouwbaarheid en validiteit) en de ontwikkeling en toetsing van onderzoeksvaardigheden expliciet worden beoordeeld. Ook onderstreept het panel het belang van deskundigheid op het gebied van familiebedrijven bij examinatoren.

Afstuderen

De student studeert af met het Duurzaam Ontwikkelings Plan (DOP) waarmee de student aantoont alle eindkwalificaties op masterniveau te beheersen. Het schriftelijke DOP telt voor 50% mee in de bepaling van het eindcijfer van het afstuderen. Als dit plan met een voldoende is beoordeeld, volgt een panelgesprek met de afstudeerbegeleider, eerste beoordelaar en twee externen met expertise in het specifieke werkveld. Een van de twee externen kan een stakeholder binnen de over te nemen onderneming zijn. Het panelgesprek bepaalt de andere 50% van het eindoordeel. Alle afzonderlijke eindkwalificaties dienen voldoende te zijn. Het panel bestudeerde de rubric die voor het afstuderen is opgesteld en adviseert om de beschrijvingen voor de verschillende waarderingen nog concreter te maken, zodat voor de student transparanter wordt wat nodig is voor een hoger oordeel. Het panel adviseert ook om het beoordelingsformulier van het DOP aan te vullen met een integratie van de onderzoeksvraag, onderzoekszin en bijbehorende beoordeling over de kwaliteit van onderzoek. Tot slot adviseert het panel om het onderzoeksvoorstel (formatief) te toetsen met een go/ no-go.

Examencommissie

Notenboom heeft een instellingsbrede examencommissie. Deze examencommissie heeft per opleidingsniveau (vo, mbo, bachelor, master) een lid. De examencommissie speelt een sturende rol in de constructie en vaststelling van de toetsen en zorgt ervoor dat docenten daarin getraind worden.

Het panel was nieuwsgierig naar de betekenis van een nieuwe masteropleiding voor de toetsing, vooral omdat dit de eerste keer is dat binnen Notenboom een masterprogramma wordt aangeboden. De examencommissie vertelde dat ze al vanaf het begin geïnformeerd zijn over de ontwikkeling van het programma. In de eerste periode na de start is de examencommissie voornemens om bij alle mondelinge examens aanwezig te zijn en alle schriftelijke toetsen te monitoren. In een latere fase zal dit steekproefsgewijs gebeuren. Het panel is positief over dit voornemen en, gelet op de relatief kleine groep (tien tot vijftien studenten waar de opleiding mee hoopt te starten), ook goed realiseerbaar. In de examencommissie is deskundigheid aanwezig om het masterniveau te kunnen duiden. Het panel was erg onder de indruk van de pro-actieve examencommissie die de opleiding nadrukkelijk heeft bevraagd naar gemaakte keuze en gebruikte bewoordingen in de rubrics en die een groot deel van de toetsen, beoordelingsrichtlijnen en rubrics al heeft vastgesteld.

Het panel las in het informatiedossier dat enkele leden van de examencommissie momenteel getraind worden voor de SKE-kwalificatie en dat men vervolgens docenten wil trainen volgens het train- de- trainer principe. Het panel waardeert deze voornemens en benadrukt het belang van toetsdeskundige docenten en van goede scholing daartoe.

Samenvattend constateert het panel dat het masterprogramma over een gedegen toetsplan beschikt met een passende mix van toetsvormen die het leerproces van de student ondersteunt. De beoordeling van het DOP is volgens het vier-ogenprincipe. De examencommissie vervult haar kritische en onafhankelijke rol op een overtuigende wijze en is pro-actief betrokken bij de borging van de kwaliteit van de toetsing. Al met al komt het panel daarmee tot het oordeel voldoet voor standaard tien.

6.11 Graad

Het panel adviseert om de volgende graad aan de opleiding toe te kennen: Master of Business Administration.

Afkorting

Ai	Artificial intelligence
EC	European Credits
DOP	Duurzaam Ontwikkelings Plan
MBA	Master of Business Administration
NBS	Notenboom Business School
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
TNO	Toets Nieuwe Opleiding

