

RAPPORT ACCREDITATIE

hbo-masteropleiding Master of Business Administration (MBA) (deeltijd)

Netherlands Business Academy

CROHO:

- Isat nr. 70024
- Brin nr. 30ET

Dossiernummer PA-1172

Datum: 29 juni 2022

Hendrikx Van der Spek
Stationsplein 30
1382 AD Weesp
www.hvds.nl



Inhoudsopgave

1.	Basisgegevens	3
2.	Accreditatie.....	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Profiel	4
2.3	Panel	5
3.	Oordeel	6
4.	Sterke punten	7
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	9
6.4	Standaard 4: Programma; vormgeving	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	Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten	17
	Bijlage 1: programma visitatie.....	19
	Bijlage 2: geraadpleegde bronnen.....	20

1. Basisgegevens

NAAM INSTELLING	Netherlands Business Academy
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Master of Business Administration
registratienummer croho	Isat nr. 70024 Brin nr. 30ET
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Master
graad en titel	Master of Business Administration (MBA)
aantal studiepunten	66 EC
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locaties	Vianen, Dordrecht, Breda, Amsterdam, Arnhem
varianten	deeltijd / voltijd / dual
datum audit / opleidingsbeoordeling	8 juni 2022
contactpersoon opleiding	Mw. N. Veraart, opleidingsmanager n.veraart@nlba.nl

2. Accreditatie

2.1 Inleiding

Voor u ligt het rapport van de uitgebreide accreditatie van de hbo-masteropleiding Master in Business Administration (MBA) van de Netherlands Business Academy (NLBA).

Graag gaan we kort in op de voorgeschiedenis van deze accreditatie. Een deel van het panel is namelijk betrokken geweest bij een Toets voorwaarden, ingesteld als vervolg op een Toets na drie jaar bij deze MBA-opleiding. Bij deze Toets voorwaarden waren de voorzitter, één lid (de heer Jacobs) en de secretaris van het huidige panel betrokken. Omdat er maar een halfjaar zit tussen de Toets voorwaarden (in november 2021) en de huidige accreditatie (in juni 2022), heeft het huidige panel zich bij de beoordeling van standaard 10 en 11 voor een deel laten leiden door de bevindingen en overwegingen van het oude panel. Het oude panel heeft alle relevante informatie uit de Toets voorwaarden gedeeld met het huidige panel. Het huidige panel heeft aangegeven dat het zich kan vinden in de overwegingen en conclusies van het oude panel.

Op 25 april 2022 heeft de NVAO – op grond van artikel 5a.2, tweede lid, van de wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek - ingestemd met de panelsamenstelling voor de hbo-master MBA (dossiernummer PA-1172).

Bij de toetsing heeft het panel het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 2019, nr. 3198) gehanteerd.

Op 10 mei 2022 heeft het panel de zelfevaluatie plus bijlage van de opleiding ontvangen. Aan de hand van deze aanvraag plus bijlagen heeft het panel zich op de beoordeling voorbereid. Op 1 juni 2022 heeft het panel digitaal overleg gevoerd over de bevindingen en vragen geformuleerd voor de opleiding. Op 8 juni heeft het panel een locatiebezoek afgelegd. Tijdens dit bezoek is het panel in verschillende gespreksrondes van nadere informatie voorzien. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2. Na afloop van het locatiebezoek heeft het panel de bevindingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. De voorzitter heeft aansluitend een terugkoppeling verzorgd aan vertegenwoordigers van de NLBA.

Op verzoek van de opleiding is op 16 juni nog een aanvullend (digitaal) gesprek geweest tussen het panel en vertegenwoordigers van de opleiding. Genoemde vertegenwoordigers hebben tijdens dit gesprek een toelichting gegeven op de berekening van de studiepunten en op de initiatieven die zijn genomen om het programma te actualiseren.

De secretaris heeft op basis van alle informatie een conceptadvies opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna het definitieve rapport is vastgesteld. Dit advies is ter controle op feitelijke onjuistheden naar NLBA opgestuurd. Dit heeft geresulteerd in een definitief paneladvies aan de NVAO op 29 juni 2022.

2.2 Profiel

De NLBA Master of Business Administration is volgens het informatiedossier ontwikkeld vanuit de behoefte van de markt. Centraal staat de vraag wat een toekomstige bedrijfskundige nodig heeft om van toegevoegde waarde te zijn voor organisaties. Daarbij staat de combinatie van bedrijfskundige expertise en menselijke vaardigheden centraal.

De MBA van NLBA is een postinitiële masteropleiding die in deeltijd wordt aangeboden. De omvang bedraagt 66 EC. Alle studenten hebben (ruime) ervaring in het werkveld, die ze ook inbrengen in de opleiding. Het gaat om een kleinschalige opleiding; de instroom in oktober 2021 bedroeg 9 studenten.

Het programma bestaat uit vier blokken en kent een nominale studieduur van twee jaar. In het programma volgen de studenten vakken als Strategie & Beleid, Finance & Management Control, Human Resource Management en Ethiek. De opleiding wordt afgerond met een masterthesis van 12 EC.

2.3 Panel

Samenstelling:

- Prof. dr. H. (Harold) F.D. Hassink RA (voorzitter), hoogleraar-directeur Opleiding tot Registercontroller aan de Universiteit Maastricht;
- Drs. R. (Rob) Jacobs RA RC (lid), oprichter van CIRCLE5, een adviesorganisatie op het gebied van Finance & Control, en senior docent bij Hogeschool Zuyd en Maastricht University;
- Ruud Dost, MBA, Operationeel manager ICT-infrastructuur bij DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs), eigenaar van Red Stone Management;
- Sjoerd Waas (studentlid), student International Business Administration, Tilburg University.

Het panel werd ondersteund door drs. E. (Erik) van der Spek, secretaris.

3. Oordeel

De Master in Business Administration (MBA) van NLBA is een kleinschalige, praktijkgerichte MBA-opleiding. De ontwikkeling van vaardigheden (op het gebied van onder meer communicatie, samenwerken, management en leiderschap) vormt een speerpunt van deze opleiding. Andere sterke punten zijn de praktijkgerichtheid (van zowel docenten als studenten) en de intensieve en persoonlijke begeleiding van de studenten.

De MBA is sterk in ontwikkeling. Zo zijn het systeem van toetsing en de afstudeerprocedure in de afgelopen periode ingrijpend vernieuwd en verbeterd. Ook het curriculum is herzien, waarbij de leerdoelen opnieuw zijn vastgesteld en waarbij aansluiting wordt gezocht bij het nieuwe beroepsprofiel.

De herziening van het curriculum heeft vooral geresulteerd in een versterking van het vaardighedenonderwijs. Maar het panel heeft vastgesteld dat een aantal van de meer inhoudelijke vakken, zoals Finance & Management Control, nog tamelijk traditioneel zijn. Het panel adviseert de opleiding ervoor te zorgen dat ook deze vakken de actualiteit voldoende weerspiegelen. Een ander verbeterpunt betreft het aantal contacturen; het panel is van mening dat meer diepgang kan worden bereikt door het aantal contacturen uit te breiden.

Het panel komt tot het oordeel 'voldoet' op alle standaarden, met uitzondering van standaard 3: het oordeel hier luidt 'voldoet ten dele'. Dat leidt tot een totaaloordeel 'positief onder voorwaarden' voor de MBA van NLBA. Hieronder is de voorwaarde in kwestie uitgewerkt.

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
11 Gerealiseerde leerresultaten	voldoet
Eindoordeel	positief onder voorwaarden

Het panel adviseert de NVAO de MBA van NLBA de volgende voorwaarde op te leggen:

De opleiding herzielt het curriculum, zodat het meer in lijn is met het vernieuwde beroepsprofiel. Daarbij zorgt de opleiding dat in alle vakken (met name in de inhoudsvakken) recht gedaan wordt aan de actuele ontwikkelingen binnen het vakgebied. Om deze herziening aan te tonen overlegt de opleiding binnen één jaar van vier vakken de hernieuwde modulebeschrijvingen plus het onderliggende materiaal (presentaties en opdrachten). Het gaat hierbij om de volgende vakken:

- Finance Management & Control
- Operations Management & Kwaliteit
- Management Control & Information Systems
- Strategie en Beleid.

4. Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. De opleiding is kleinschalig, met korte lijnen tussen docenten, begeleiders en studenten. Dat zorgt voor veel persoonlijke aandacht en begeleiding op maat.
2. De opleiding geeft veel aandacht aan de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van onder meer samenwerken, communicatie en leiderschap.
3. De rol van de praktijk in de opleiding is groot, omdat zowel de studenten als de docenten hun wortels in de beroepspraktijk hebben. De studenten worden uitgedaagd om hun praktijk in te brengen in het onderwijs en de opdrachten.
4. De methodologie binnen de opleiding is in de afgelopen jaren versterkt, wat onder meer tot uiting komt in de onderzoekslijn en in de begeleiding van de thesis.
5. De opleiding hanteert een goed functionerend systeem van kwaliteitszorg, zoals blijkt uit het grote aantal recente verbeteringen. Daarnaast is het panel positief over de voorgenomen verbeterplannen.

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 positieve oordeel over de kwaliteit van de opleiding.

1. Borg dat actuele ontwikkelingen (bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid en digitalisering) hun weg vinden in het curriculum. Laat de actualiteit niet afhangen van de (toevallige) praktijk van de studenten.
2. Investeer in een diverser personeel (leeftijd, m/v-verhouding, achtergrond), dat ook de vernieuwing binnen de opleiding stimuleert.
3. Ga na of het mogelijk is om het aantal contacturen uit te breiden om meer verdieping mogelijk te maken in de modules.
4. Kijk wat vaker in de spiegel en blijf zelf ook een 'critical friend' van de eigen opleiding: voldoende zelfkritiek is onmisbaar bij het verbeteren van het onderwijs.

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

De opleiding is gebaseerd op een eigen beroeps- en opleidingsprofiel, dat is ontwikkeld samen met de werkveldraad. Een persoonlijke aanpak en veel aandacht voor vaardigheden staan hierin centraal. Bedrijfskundige professionals moeten in de visie van de opleiding kunnen verbinden, samenwerken en communiceren; ook ethiek speelt een belangrijke rol. Studenten ontwikkelen volgens de opleiding een integer, ethisch bewustzijn, een adaptieve, wendbare en kritische houding en lef.

Het opleidingsprofiel is onlangs (april 2022) vernieuwd. In het nieuwe profiel wordt verwezen naar de veranderende wereld waarin bedrijfskundigen moeten opereren: thema's als klimaatverandering, inclusiviteit en internationale spanningen worden daarbij met name genoemd. Het profiel geeft aan dat zowel mensen als organisaties (nieuwe) vaardigheden moeten aanleren om constructie om te gaan met permanente onzekerheid. Het bedrijfsprofiel bevat ook een visie, waarin is aangegeven wat de gevolgen van de genoemde veranderingen voor de opleiding zouden moeten zijn.

Eén en ander resulteert in de volgende omschrijving van het profiel van de bedrijfskundige:

Een bedrijfskundige is een zelfbewuste, vakbekwame en verbindende professional met visie op ontwikkelingen van nu, straks en later én het vermogen om die visie te vertalen in innovatieve processen, inrichtingen en samenwerkingen, om zo organisaties en mensen duurzaam beter te laten functioneren. (Beroeps- en opleidingsprofiel MBA, blz. 12)

Het panel heeft uitgebreid gesproken met management, staf en werkveld over de visie van de opleiding en de richting waarin de MBA zich ontwikkelt. Uit die gesprekken komen twee zaken naar voren. Ten eerste valt het op dat de opleiding zich in haar antwoord op de maatschappelijke veranderingen vooral richt op de gevolgen voor de ontwikkeling van vaardigheden (21st century skills); gevolgen voor de kennisbasis van de studenten krijgen minder de nadruk. Ten tweede stelt het panel vast dat het nieuwe profiel nog moet landen in het curriculum; de gevolgen ervan voor de individuele vakken zijn nog niet in kaart gebracht. Bij 6.3, Inhoud van het programma, gaan we hier nader op in.

Bij de formulering van de beoogde leerresultaten sluit de opleiding aan bij de Dublin Descriptoren. Ze zijn veelal in algemene termen geformuleerd. Het panel stelt vast dat deze beoogde leerresultaten voldoende ruimte laten voor de ontwikkelingen die uit het nieuwe beroeps- en opleidingsprofiel voortkomen. Samenvattend is het panel van mening dat de opleiding voldoet aan de eisen die voortvloeien uit standaard 1.

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

De opleiding wordt vormgegeven in wisselwerking met de praktijk. Zowel de studenten als de docenten (van wie velen werkzaam zijn in de praktijk) brengen hun eigen ervaring in. Studenten worden expliciet bevraagd over hun ervaringen in het werkveld en moeten bij het uitvoeren van (groeps)opdrachten de relatie met de praktijk nadrukkelijk belichten. Ook tijdens de colleges wordt de praktijk geïntegreerd in het curriculum. Bovendien is er veel aandacht voor de vaardigheden die de studenten daarbij moeten ontwikkelen; het panel heeft gezien dat de ontwikkeling van vaardigheden een speerpunt binnen de opleiding vormt.

De centrale rol van de praktijk komt ook terug in de visie op en de plaats van onderzoek in de opleiding. Onderzoek is in de MBA verbonden aan beroepsmatig handelen en het leveren van beroepsproducten. De opleiding leidt de studenten op in praktijkonderzoek: het methodisch oplossen van praktijkvragen. Tijdens de opleiding ontwikkelen de studenten onderzoekend vermogen. Ze leren volgens de opleiding een onderzoekende houding aan, ze leren onderzoek toe te passen ze leren onderzoekshandelingen in beroepssituaties uit te voeren.

Het panel stelt het vast dat de onderzoeksleerlijn in de afgelopen jaren is versterkt; de komst van twee methodologen heeft daartoe in de ogen van het panel zeker bijgedragen. Eén van de aanpassingen is dat de studenten nu voor (bijna) elke vak een onderzoekspaper moeten schrijven (veelal naast andere toetsvormen; zie hiervoor 6.10). Dat levert voortschrijdend inzicht op, waardoor studenten meer inzicht krijgen in de do's and dont's van het onderzoekproces. Uiteindelijk helpt dat de studenten ook bij het schrijven van hun masterthesis.

Het panel heeft verder geconstateerd dat de academische kant van de opleiding wordt versterkt door de oprichting van een Academic Board. Deze raad zal bestaan uit de lector van de opleiding, de (tweede) methodoloog en twee externe academici. De Academic Board gaat adviseren over de opbouw en ontwikkeling van het curriculum. Het panel is positief over deze ontwikkeling.

Samenvattend is het panel van mening dat de opleiding voldoet aan standaard 2. De aandacht voor praktische vaardigheden, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie en samenwerken, vormt een speerpunt van de opleiding. De toegenomen aandacht voor onderzoek en methodologie komt tot uiting in een aangescherpte onderzoeksleerlijn. Tot slot is het panel van mening dat de komst van een Academic Board een goede ontwikkeling is.

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

Bij de ontwikkeling van het programma zijn de beoogde eindkwalificaties leidend geweest. Deze zijn vertaald naar de leerdoelen van de verschillende modules, waarbij de taxonomie van Bloom is gehanteerd. Een en ander is uitgewerkt in het opleidings- en toetsprogramma, waarin het panel inzage heeft gehad. Dit programma wordt gebruikt om na te gaan of elk leerdoel ook getoetst wordt (zie hiervoor 6.10, Toetsing).

Het programma is opgebouwd in vier blokken en ziet er als volgt uit:

	Programmaonderdeel	EC's
Algemeen	Zelfmanagement, Leiderschap & Coaching	4
	Methoden & Technieken van Onderzoek en Schriftelijke Rapportage	4
Blok 1	Strategie & Beleid	6
	Strategische Marketing	4
Blok 2	Finance & Management Control	4
	Operations Management & Kwaliteit	4
	Human Resource Management	4
	Project Management	4
	Management Control & Information Systems	6
Blok 3	Verandermanagement	6
	Ethiek	2
	Leadership	6
Blok 4	Masterthesis	12

Het panel heeft het programma en de modulebeschrijvingen gelezen en is van mening dat het curriculum van de MBA relevante thema's bevat. Wel is het programma enigszins traditioneel van opzet; de actualiteit en de veranderingen in het vakgebied lijken maar beperkt door te dringen in het opleidingsprogramma. Daarmee signaleert het panel een discrepantie tussen het beroeps- en opleidingsprofiel (zowel het nieuwe van NLBA uit 2022, als het landelijke uit 2018) en de uitwerking daarvan in de vakken.

In 2021 heeft de NLBA in het kader van een herstelopdracht die vooral gericht was op de toetsing en het afstuderen, ook het curriculum herzien. Het panel constateert dat die herziening vooral zichtbaar is in het vaardighedenonderwijs, bijvoorbeeld in het vak Leiderschap. Het panel is van mening dat de MBA-opleiding op het vlak van 'Skills' (leiderschap, SQ-EQ- IQ-model) en 'Attitude' (met name onderzoekend vermogen) voorop loopt. Maar met name in de inhoudsvakken ziet het panel weinig van de actuele thema's uit het vakgebied terug in de modulebeschrijvingen.

Het panel constateert dat een groot aantal thema's op ICT-gebied uit het beroepsprofiel, zoals data mining, data learning (machine learning), internet of things en mesh-netwerken niet voorkomen in het curriculum. Daarnaast is het panel van mening dat ook ontwikkelingen op het gebied van RPA, Blockchains et cetera eigenlijk wel aan bod zouden moeten komen in een MBA. Het enige min of meer recente ICT-thema dat nu een plaats heeft gekregen in de opleiding is cybersecurity: het vak Management Control & Information Systems bevat een leerdoel gericht op cybersecurity (leerdoel 7) en er wordt een college aan gewijd.

Ook op het gebied van duurzaamheid komen nieuwe ontwikkelingen nog nauwelijks tot uiting in het curriculum. Er is een presentatie ontwikkeld over de Sustainable Development Goals (SDG's), maar die presentatie is nog niet gegeven aan de studenten. Andere thema's ontbreken, hoewel het landelijk beroepsprofiel aangeeft dat bijvoorbeeld betekenis-economie, donuteconomie,

circulaire economie belangrijke ontwikkelingen zijn. Deze nieuwe begrippen zijn nog niet zichtbaar in het programma.

In het gesprek met de docenten is aangegeven dat de actualiteit vaak wordt ingebracht door de studenten, die vanuit verschillende domeinen (zoals zorg, onderwijs en cultuur) actuele ontwikkelingen inbrengen. Het panel ziet dit als een waardevol onderdeel, maar is van mening dat de opleiding zich daar niet toe moet beperken. In de visie van het panel moet de opleiding borgen dat de actualiteit voldoende zijn neerslag vindt in het curriculum. Daarmee draagt de opleiding ook bij aan de *constructive alignment* van het onderwijs; het curriculum sluit dan beter aan bij het beroeps- en opleidingsprofiel.

Al met al komt het panel tot het oordeel 'voldoet ten dele' op standaard 3. Hoewel de basis van het MBA-programma goed is, is de aansluiting op de actualiteit en daarmee op het beroeps- en opleidingsprofiel onvoldoende geborgd. Het panel is van mening dat de opleiding meer moet doen om ervoor te zorgen dat de studenten een state-of-the-art kennisbasis krijgen aangeboden, onder meer op de gebieden duurzaamheid en digitalisering.

6.4 Standaard 4: Programma; vormgeving

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 onderwijs is een combinatie van leren op de werkplek, leren bij de opleiding (lessen en begeleide werkcolleges), leren van elkaar en zelfstudie. Alle studenten zijn werkzaam in de praktijk, waar ze ook hun opdrachten (beroepsproducten) maken. Om de week komen de studenten een dag samen op de opleiding, meestal op een hotelaccommodatie in Vianen. Ze hebben dan een gezamenlijke bijeenkomst (consultatie), gevolgd door twee begeleide werkcolleges van twee x drie uur. In totaal zijn er volgens de website 39 dagen gepland in een periode van 2,5 jaar (de nominale studieduur).

Het didactisch model is gebaseerd op de leercyclus van Kolb. Dit model gaat uit van het principe dat een duurzame gedragsverandering wordt gerealiseerd indien een viertal gedragingen wordt doorlopen: ervaren, reflecteren, conceptualiseren en experimenteren. Het onderwijs wordt op zo'n manier georganiseerd dat deze verschillende gedragingen worden gestimuleerd. NLBA biedt uiteenlopende leervormen aan om een zo groot mogelijk leereffect te realiseren. Voorbeelden zijn klassikale bijeenkomsten, onderzoekspapers schrijven en presenteren, individuele en groepsopdrachten, begeleide werkcolleges, simulaties en cases, werken met 'best practices', en het schrijven van een afstudeerwerk.

Het panel heeft met de opleiding gesproken over de onderwijstijd en het (in de ogen van het panel) beperkte aantal contacturen. Zo wordt het vak Finance & Management Control (Externe Verslaggeving, Management Accounting en Financiering) volgens het programma in 3 dagen gegeven. Enkele docenten gaven aan dat zij ook geworsteld hebben met het beperkte aantal uren, maar dat er tijdens de bijeenkomsten wel een zinvolle interactie ontstaat die impact heeft op het functioneren van de studenten. Het panel is van mening dat het aantal contacturen aan de lage kant is en adviseert de opleiding om dit aantal uit te breiden.

In een nadere toelichting heeft het panel een onderbouwing gekregen op de te behalen EC's, waaruit blijkt dat het aantal contacturen hoger ligt dan de 39 dagen op de website doen vermoeden. De opleiding telt de uren voor consultaties ook mee als contacturen, omdat docenten en begeleiders hierbij altijd aanwezig zijn en ondersteuning bieden. Als deze uren worden toegevoegd, komt het totaal aan contacturen op 355, omgerekend 44,5 dagen. Het panel kan zich vinden in deze toelichting, maar is van mening dat het aantal lesuren nog steeds beperkt is in relatie tot de vaak complexe materie die in de lestijd behandeld moet worden.

Een probleem waarmee de opleiding al langere tijd worstelt, is het rendement en het (grote) aantal langstudeerders. Hieronder is dit rendement over de afgelopen vijf jaar weergegeven:

Instroom	MBA	Afgestudeerd binnen termijn (2,5 jaar)	Afgestudeerd binnen 4 jaar	Afgestudeerd langer dan 4 jaar	Vertraagd	Gestaakt
COHORTokt16	7		3		1	3
COHORTmrt17	10	2	5		2	1
COHORTokt17	10		1		4	5
COHORTmrt18	12	4	4		3	1
COHORTokt18	11	1	2		5	3
COHORTmrt19	5	3			1	1
COHORTokt19	5	3*			2	
COHORTmrt20	5	3*			1	1

De opleiding is zich bewust van de risico's die dit lage studierendement met zich meebrengt en heeft maatregelen genomen om het rendement te verbeteren en de studievoortgang te bevorderen. De opleiding heeft een Actieplan Langstudeerders opgesteld, dat het panel heeft ingezien. Een belangrijke maatregel hierin is dat de opleiding nu meer duidelijkheid creëert over deadlines en studenten eerder aanpreekt op vertraging. De studenten die het panel heeft gesproken, zijn tevreden over de toegenomen duidelijkheid. Het panel heeft verder kunnen vaststellen dat de rendementen van de afgelopen cohorten zijn verbeterd, hoewel het in absolute zin nog steeds om lage aantallen gaat.

Samenvattend is het panel van mening dat de opleiding voldoet aan de eisen van standaard 4. Het programma is studeerbaar en de variatie aan werkvormen sluit aan bij de doelstellingen ervan. De studierendementen zijn een zwak punt, maar de opleiding is zich hiervan bewust en heeft maatregelen genomen ter verbetering. Een verbeterpunt is het beperkte aantal contacturen: het panel adviseert de opleiding om te heroverwegen of de verhouding tussen contacturen en zelfstudie werkbaar is en om na te gaan of het aantal contacturen kan worden uitgebreid.

6.5 Standaard 5: Instroom

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

De opleiding staat open voor studenten die een academische of hbo-opleiding hebben afgerond en minstens drie jaar praktijkervaring hebben. Studenten die niet aan deze eisen voldoen, maar die wel drie jaar praktijkervaring hebben en beschikken over diploma's van vakgericht onderwijs, kunnen een portfolio indienen dat dan wordt getoetst.

Met elke student die zich aanmeldt, wordt een intakegesprek gehouden. Daarbij komen in elk geval het cv, de vooropleiding, werkervaring, communicatieve vaardigheden en motivatie van de student aan de orde. De neerslag van het gesprek wordt vastgelegd in een formulier. De examencommissie beoordeelt uiteindelijk het dossier van alle potentiële studenten en beslist over toelating.

Zoals bij 6.4 al is aangegeven, gaat het bij de MBA van NLBA om kleine aantallen instromers. In oktober 2021 zijn er 9 studenten ingestroomd, in maart 2022 één. De opleiding is zich bewust van de risico's die dat met zich meebrengt, investeert in werving en zoekt naar niches die voor de studenten aantrekkelijk zijn en die de opleiding helpen om meer bekendheid te verwerven. Eén daarvan het zogenoemde 'Kort MBA', een verkorte MBA-opleiding die een opstapje kan vormen naar het volledige traject.

Het panel is van mening dat het programma aansluit bij de kwalificaties van de instromende studenten en dat de opleiding dus voldoet aan standaard 5. De instroomprocedure is toereikend en functioneert naar behoren. De kleine instroom vormt een risico voor de opleiding, maar biedt aan de andere kant wel ruimte om elke student maatwerk te bieden – ook tijdens de instroomprocedure.

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

De opleiding wordt verzorgd door een staf van vaste medewerkers en freelancers. Een beperkt aantal medewerkers (zoals de lector en de methodoloog) hebben een vaste aanstelling, maar het merendeel van de docenten wordt ingehuurd voor specifieke cursussen. De freelance-docenten zijn allen ook actief in het werkveld, een deel ervan is daarnaast verbonden aan andere (hbo- of wo-opleidingen). Een substantieel deel van de medewerkers is gepromoveerd. Het panel heeft de cv's van de medewerkers gezien en is van mening dat de staf over de kwalificaties beschikt die nodig zijn om het onderwijs binnen de MBA te verzorgen. Het panel wordt in dit oordeel gesterkt door het gesprek met de studenten; zij zijn tevreden over hun docenten.

De opleiding heeft in de afgelopen jaren geïnvesteerd in personeelsontwikkeling en gewerkt aan de kwaliteit van het personeel. Inmiddels beschikt 63% van de docenten over een BKE, de intentie is om de overige docenten in het komende jaar bij te scholen. Daarnaast worden er kalibratiesessies gehouden om meer lijn te krijgen in de beoordeling van onderzoeksverslagen en eindwerkstukken.

Verder zijn er in de afgelopen jaren stappen genomen om het personeelsbestand diverser te maken. Waar het personeel in eerste instantie wat ouder was en overwegend uit mannen bestond, zijn er in de laatste jaren meer vrouwen aangenomen en is de gemiddelde leeftijd omlaag gegaan. Het panel adviseert om de stappen in deze richting voort te zetten en te blijven investeren in een diverser personeel, dat ook nieuwe kennis en inzichten inbrengt en daarmee de vernieuwing binnen de opleiding kan stimuleren.

Samenvattend is het panel van mening dat de opleiding voldoet aan de eisen van standaard 6. Het personeel beschikt over een goede combinatie van praktijkgerichte en academische vaardigheden in de relevante vakgebieden. Meer diversiteit kan ertoe bijdragen dat de actualiteit in de opleiding meer ruimte krijgt.

6.7 Standaard 7: Voorzieningen

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

De staf van de opleiding is gehuisvest in Breda. Voor de lessen en werkcolleges wordt gebruik gemaakt van centraal gelegen locaties zoals conferentieoord en hotels (o.a. Van der Valk Hotels in Vianen en Houten). Daarnaast beschikt de vestiging in Breda ook over eigen leslokalen. Een nieuw pand in Dordrecht is aangekocht en wordt in het komende halfjaar verbouwd; dit pand zal vanaf 2023 het nieuwe centrum van de opleiding worden.

Audiovisuele apparatuur, kopieerfaciliteiten, computers en presentatiemiddelen zijn voldoende voorhanden, zowel op de locaties als in eigen beheer. Studenten dienen zelf te beschikken over computerfaciliteiten voor het benaderen van internet en de digitale leeromgeving, Learning Community. Deze leeromgeving is recent vernieuwd; de studenten met wie het panel heeft gesproken, zijn tevreden over de mogelijkheden ervan. Voor (wetenschappelijke) boeken en artikelen kunnen de studenten (digitaal of fysiek) terecht bij de Koninklijke Bibliotheek in Den Haag.

Het panel beoordeelt de accommodatie, voorzieningen en faciliteiten die NLBA zijn studenten op de verschillende locaties in het land biedt als toereikend om het beoogde programma te realiseren. Hierbij is rekening gehouden met het feit dat NLBA strikte voorwaarden stelt aan de locaties en er al jaren gebruik van maakt. De nieuwe locatie in Dordrecht kan in de visie van het panel een goede thuisbasis van de opleiding worden, te meer daar de (hotel)accommodatie in Vianen door sommige studenten als niet inspirerend wordt ervaren.

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

De docenten zijn verantwoordelijk voor de (inhoudelijke) begeleiding van de modules die zij verzorgen. Daarnaast heeft de opleiding ook studiebegeleiders in dienst. Zij begeleiden de studenten tijdens de consultatie- en intervisiebijeenkomsten voorafgaand aan de colleges. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen de studenten alle vragen en problemen met de begeleiders bespreken. De studenten met wie het panel heeft gesproken, waren tevreden over deze bijeenkomsten. De beperkte groepsomvang maakt een intensieve begeleiding mogelijk.

De informatievoorziening aan bestaande studenten vindt plaats via de digitale leeromgeving Learning Community. Hier vinden ze alle relevante informatie over de opleiding. De leeromgeving bevat onder andere agenda's van bijeenkomsten, (digitaal) studiemateriaal en opdrachten en evaluaties. Ook de beoordelingen en studieresultaten zijn hier te vinden. Het systeem is in de afgelopen jaren verder ontwikkeld, mede op basis van evaluaties van studenten. De studenten met wie het panel heeft gesproken, waren tevreden over de leeromgeving.

Samenvattend is het panel van oordeel dat de studiebegeleiding en informatievoorziening de studievoortgang bevorderen en aansluiten bij de behoefte van studenten. Daarmee voldoet de opleiding aan standaard 8.

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

Het kwaliteitssysteem van NLBA is gebaseerd op het Performance Management System (PMS), dat in 2020 binnen de organisatie is geïntroduceerd. Dit systeem werkt met kritische succesfactoren vanuit de Balanced Score Card-methodiek, die verder worden uitgewerkt in KPI's. De kritische succesfactoren die binnen NLBA zijn gedefinieerd, zijn onderverdeeld in klantperspectief, financieel perspectief, innovatief perspectief en intern perspectief.

Bij de kwaliteitszorg is een groot aantal partijen betrokken bij de interne kwaliteitszorg. Dat zijn in de eerste plaats de examencommissie, de opleidingscoördinatoren en de kerndocenten. Kwaliteit komt ook aan de orde tijdens het jaarlijkse docentenoverleg en het opleidingsoverleg, waarbij ook studenten zijn vertegenwoordigd. De studenten evalueren de modules na afloop. De inbreng van het werkveld krijgt gestalte in de Werkveldraad, waarin vertegenwoordigers van het werkveld zitting hebben.

Als er uit evaluaties of gesprekken met stakeholders verbetermogelijkheden naar voren komen, treedt de PDCA-cyclus in werking. Het panel heeft een aantal voorbeelden gezien van recente verbeteringen die op deze manier tot stand zijn gekomen. Een goed voorbeeld is de volledige herziening van de afstudeerprocedure en het bijbehorende beoordelingsformulier (zie voor meer informatie 6.10). Andere voorbeelden zijn aanscherping van de werking van de examencommissie en herziening van de toetsmix, waarbij gestreefd is naar meer variatie. Een nieuwe ontwikkeling ten tijde van de visitatie is de instelling van een Academic Board, waarin naast de lector en de methodoloog van NLBA vertegenwoordigers uit de academische wereld zitting zullen hebben.

Een kanttekening bij de kwaliteitszorg betreft de zelfevaluatie die het panel heeft ontvangen. Het viel het panel op dat de opleiding in dit document maar weinig aandachtspunten noemt die aanleiding geven tot verbetering en doorontwikkeling. Het panel is van mening dat er ondanks de gerealiseerde verbeteringen nog voldoende ruimte is voor verdere ontwikkeling, en nodigt de opleiding uit om kritisch in de spiegel te blijven kijken en na te gaan waar verbetering mogelijk is.

Het panel is van oordeel dat NLBA een goed functionerend systeem van kwaliteitszorg hanteert. Uit het grote aantal recente verbeteringen blijkt bovendien dat dit systeem in de praktijk goed functioneert. Daarnaast is het panel positief over de voorgenomen verbeterplannen, waaronder de instelling van een Academic Board. De opleiding voldoet daarmee aan standaard 9.

6.10 Standaard 10: Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Het systeem van beoordeling en toetsing is in 2021 ingrijpend herzien; in de woorden van NLBA heeft er in dit systeem een ‘aardverschuiving’ plaatsgevonden. De belangrijkste veranderingen vatten we hieronder kort samen:

- De beoordeling van de theses is aangescherpt. Alle theses worden nu gelezen en (onafhankelijk) beoordeeld door een afstudeercommissie van drie leden: een voorzitter, de begeleider en een methodoloog. Daarnaast is een tweede methodoloog aangetrokken die de student kan begeleiden als er methodologische problemen worden geconstateerd. Door de beoordeling en begeleiding ook in de methodologie te scheiden, wordt de onafhankelijkheid bevorderd.
- Vanaf het academisch jaar 2021-2022 hanteert de opleiding bij de afstudeerprocedure een gefaseerde aanpak met drie ijkmomenten: het onderzoeksvoorstel, een tussentijdse evaluatie (nadat de student de inleiding, het theoretisch kader en de onderzoeksopzet heeft ingeleverd) en de afronding. In alle fasen is een methodoloog betrokken.
- De beoordelingscriteria zijn opnieuw opgesteld en de nieuwe criteria zijn opgenomen in een nieuw beoordelingsformulier. De eindbeoordeling komt tot stand tijdens een kalibratiesessie, waarbij de drie onafhankelijk ingevulde beoordelingsformulieren de input vormen.

Het panel is van mening dat NLBA nu beschikt over een degelijke afstudeerprocedure. Daarnaast heeft het panel gezien dat NLBA ook buiten de afstudeerprocedure een aantal verbeteringen heeft doorgevoerd. Zo is de module ‘Methoden en technieken van onderzoek’ verzwaaard, waarbij met name het deel over kwalitatief onderzoek is uitgebreid. Alle docenten en beoordelaars volgen de BKE-training (of hebben die afgerond). Bovendien werkt de opleiding nu ook met kalibreersessies over methodologie voor docenten, beoordelaars en de afstudeerbegeleider.

Bij de toetsing van de verschillende modules is de variatie in toetsvormen toegenomen. Modules van maximaal 4 EC worden beoordeeld met twee toetsen, modules van 5 EC met drie toetsen. De toetsmix omvat de opties onderzoekspaper, presentatie of pitch, essay, schriftelijk betoog of notitie. Voor de beoordeling hiervan zijn drie nieuwe formulieren ontworpen, inclusief rubrics. Het panel is van mening dat de beoordelingsformulieren en toetsmatrijzen goed zijn doordacht. Verder beschikt de opleiding over een dekkingsmatrix (aan de hand van de taxonomie van Bloom), waaruit blijkt dat de leerdoelen voldoende zijn afgedekt door de toetsen.

Het panel heeft een selectie van de toetsen bekeken. Het gaat om moduletoetsen van de vijf meest recente modules die gegeven zijn binnen de MBA (voor een overzicht, zie bijlage 2). Het panel was van mening dat de toetsen goed zijn opgezet en voldoende variatie vertonen. Verder

kon het panel zich vinden in de opzet en uitwerking van de beoordelingsformulieren, inclusief toetsmatrijzen.

Tot slot heeft het panel een gesprek gehad met vertegenwoordigers van de examencommissie. De werkwijze van deze commissie is aangescherpt: er is een nieuw reglement opgesteld, waarin de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden conform de WHW zijn vastgelegd. De examencommissie stelt jaarlijks een verslag op conform de eisen van de WHW. Het panel heeft inzage gehad in het reglement en twee jaarverslagen en is van mening dat deze documenten aan de eisen voldoen.

Al met al is het panel positief over de (grote) stappen die de opleiding in de afgelopen twee jaar heeft gezet om de toetsing te verbeteren. Voorbeelden van die stappen zijn de nieuwe afstudeerprocedure, het nieuwe beoordelingsformulier en de verbeterde toetsmix. Het panel is dan ook van mening dat de MBA-opleiding voldoet aan de eisen van standaard 10.

6.11 **Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten**

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Bij deze standaard heeft het panel zich mede gebaseerd op het oordeel van het vorige panel tijdens de Toets voorwaarden van november 2021. Dat was ook noodzakelijk, omdat sindsdien geen nieuwe afstudeerwerken beschikbaar zijn gekomen.

Bij de Toets voorwaarden heeft het panel zes eindwerken van de opleiding gelezen; dat zijn alle eindwerken die sinds de Toets na drie jaar zijn geschreven. Deze eindwerken zijn nog niet tot stand gekomen onder de nieuwe afstudeerprocedure, maar ze hebben al wel kunnen profiteren van de kortetermijnmaatregelen die de opleiding heeft ingesteld. Over het algemeen was het panel van mening dat deze eindwerken van een voldoende niveau waren en kon het zich vinden in de beoordeling ervan. Deze eindwerken behandelen thema's die relevant zijn voor een MBA-opleiding, hebben een herkenbare opbouw en ruimen voldoende plaats in voor onderzoek.

Daarnaast heeft het panel inzage gehad in twee nieuwe theses, die volgens de nieuwe beoordelingsprocedure tot stand zijn gekomen en met het nieuwe beoordelingsformulier zijn beoordeeld. Dit betrof weliswaar eindwerken van een zusteropleiding van de MBA (de master Finance & Control), maar geeft wel inzicht in de nieuwe beoordelingssystematiek: deze wordt ook toegepast bij de master F&C. Het panel heeft kunnen vaststellen dat de nieuwe afstudeerprocedure en het nieuwe beoordelingsformulier een positief effect hebben op de kwaliteit van zowel de theses als de beoordeling ervan.

Verder heeft het panel een gesprek gehad met studenten en één alumnus van de opleiding (die tevens lid is van de Werkveldraad). Tijdens die gesprekken heeft het panel een positieve indruk gekregen van het niveau dat de studenten bereiken. De studenten zien zelf een duidelijke meerwaarde van de MBA-opleiding ten opzichte van de vak- of masteropleidingen die ze daarvoor hebben gevolgd.

Samenvattend is het panel van mening dat de opleiding voldoet aan de eisen van standaard 11. Uit zowel de eindwerken als de gesprekken met betrokkenen blijkt voldoende dat de beoogde leerresultaten ook in de praktijk worden behaald.

Bijlage 1: programma visitatie

Programma – 8 juni 2022, Breda

14.00-14:30 Ontvangst en kort vooroverleg panel

14.30 – 15.00 Sessie 1 – Vertegenwoordigers instellingsbestuur en onderwijsinstituut

- Rector
- Bedrijfskunde
- Medewerker kwaliteit onderwijsbureau

15.00 – 15:30 Sessie 2 - Kwaliteitsteam

- Lector Bedrijfskunde
- Medewerker kwaliteit onderwijsbureau
- Kwaliteitszorg en toetsdeskundige

15.30 – 15.45 pauze en paneloverleg

15.45 – 16.15 Sessie 3 –Examencommissie en afstudeercommissie

- Voorzitter examencommissie
- Twee leden examencommissie
- Voorzitter afstudeercommissie
- Afstudeerbegeleider
- Methodoloog
- Toetsdeskundige

16.15 – 16.45 Sessie 4, Docententeam

- Docent Operations Management & Kwaliteit
- Docent Management Control & Information Systems
- Methodoloog
- Studentbegeleider

16.45 – 17.45 Werkdiner panel

17.45 – 18:15 Sessie 5– gesprek met werkveldcommissie

- Vier vertegenwoordigers van de werkveldcommissie

18:15-18:45 Sessie 6 – gesprek met studenten en alumni

- Drie studenten

18.45-19:45 Overleg panel

19:45 beknopte terugkoppeling

Bijlage 2: geraadpleegde bronnen

Documenten beschikbaar gesteld voorafgaand aan het locatiebezoek:

Zelfevaluatie NLBA Master of Business Administration

Bijlage	Naam
Bijlage 1	Beroeps- en opleidingsprofiel
Bijlage 2	Opleidings- en toetsprogramma MBA
Bijlage 3	Visie op Onderzoek
Bijlage 4	Literatuurlijst
Bijlage 5	Modulebeschrijving en toetsmatrizen
Bijlage 5a	Beoordelingsformulieren
Bijlage 6	Afstudeerprocedure + beoordelingsformulier
Bijlage 7	Toetsbeleid
Bijlage 8	Video over de Leeromgeving
Bijlage 9	Intakeformulier
Bijlage 10	Vrijstellingenreglement
Bijlage 11	Inschrijfformulier
Bijlage 12	Organogram
Bijlage 13	Overzicht docenten en overige betrokkenen
Bijlage 14	CV's
Bijlage 15	OER
Bijlage 16	Performance Management System
Bijlage 17	KPI & Normen
Bijlage 18	Voorbeelden Studentenevaluaties
Bijlage 19	Voorbeeld Periodieke Evaluaties
Bijlage 20	Evaluatie van Alumni (2020)
Bijlage 21	Fraude & Plagiaat Reglement
Bijlage 22	Reglement en Richtlijnen Examencommissie
Bijlage 23	Notulen en Jaarverslag 2021 Examencommissie
Bijlage 24	Overzicht toetsopdrachten ter inzage
Bijlage 25	Eindoordeel Herstelopdracht november 2021
Bijlage 26	Overzicht Studenten, Alumni met vooropleiding, functie en werkgever

Eindwerken en toetsen:

Het panel heeft zes eindwerken gelezen van de MBA-opleiding; dit zijn alle beschikbare eindwerken sinds de start van de opleiding. Daarnaast heeft het panel toetsen geselecteerd van de meest recent verzorgde vakken:

- Strategische Marketing
- Strategie en Beleid
- Human Resource Management
- Management Control & Information Systems
- Operations Management & Kwaliteit