

**TiasNimbas Business School  
Herbeoordelingsrapportage  
Toets Nieuwe Opleiding  
International Full-Time Master of Business Administration**

**Ten behoeve van de NVAO Accreditatie  
Juni 2013**



## **Inhoudsopgave**

---

Inleiding .....	1
Voorwaarde 1: Standaard 5 .....	4
Voorwaarde 2 .....	7
Voorwaarde 3: Standaard 3 .....	9
Voorwaarde 4: Standaard 13 en 14 .....	10
Voorwaarde 5: Standaard 3 .....	16

## Overzicht bijlagen

---

Bijlage A	Interview formulier intake deelnemers
Bijlage B	Cursusbeschrijving Business Game
Bijlage C	Onderwijs- en Examenreglement TiasNimbas 2012-2013
Bijlage D	Regels en Richtlijnen van de Examencommissie 2012-2013
Bijlage E	Assessment Criteria Management Project
Bijlage F	Formulieren evaluatie modules en programma
Bijlage G	Reglement Opleidingscommissie
Bijlage H	Reglement Adviesraad

## Inleiding

---

Deze rapportage is opgesteld ten behoeve van de herbeoordeling door de NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie) ten behoeve van de accreditatie van de International Full-Time Master of Business Administration van TiasNimbas Business School (hierna te noemen TiasNimbas).

Op 18 oktober 2012 heeft de NVAO middels één brief (kenmerk NVAO/20123321/SL) haar definitieve besluit strekkende tot een positieve beoordeling onder voorwaarden van een aanvraag om toets nieuwe opleiding van de opleiding wo-master International Full-Time Master of Business Administration van TiasNimbas Business School kenbaar gemaakt aan TiasNimbas Business School.

*“Alles overwegende besluit de NVAO tot een positieve beoordeling onder voorwaarden van de aanvraag Toets nieuwe opleiding van de opleiding wo-master master International Full-Time Master of Business Administration van de TiasNimbas Business School. Deze voorwaarden zijn de volgende:”*

- 1. “Een degelijk voorbereidend programma geconcretiseerd in op de individuele student toegespitste deficiëntieprogramma's die afgerond moeten zijn voordat de student met het eigenlijke MBA-programma begint.” (standaard 5)*
- 2. “Explicitering van het onderzoek-karakter van het programma (beschikbaarheid van docenten voor onderzoek, versterking van de positie van het TN onderzoek binnen de opleiding).”*
- 3. “Integratie van de verschillende onderwerpen en modules, bijvoorbeeld door simulatie- en business games in te voeren.” (standaard 3)*
- 4. “Een aanzienlijke verbetering van het interne kwaliteitszorgsysteem en de uitvoering daarvan, de kwaliteitscirkel van communicatie en verantwoordelijkheden rond maken (inclusief ontwikkelen, meten en evalueren van de doelstellingen).” (standaard 13 en 14)*
- 5. “Een opleidingsbrede compensatieregeling voor prestaties die als onvoldoende zijn beoordeeld en die een adequaat eindniveau borgt.” (standaard 3)*

*“De NVAO besluit de aanvraag uitgebreide Toets nieuwe opleiding wo-master International Full-Time Master of Business Administration van de TiasNimbas Business School positief te beoordelen onder voorwaarden.*

*Ten laatste twaalf maanden te rekenen vanaf de dag waarop het besluit tot verlenen van de toets nieuwe opleiding onder voorwaarden is genomen zal het panel verifiëren of de opleiding aan de hierboven gestelde voorwaarden beantwoordt. Uiterlijk op 15 juni 2013 levert de instelling beknopte documentatie aan waaruit blijkt dat aan de voorwaarden is voldaan.*

*Gelet op het bepaalde in artikel 5a.11, vierde lid, van de WHW verliest de opleiding een jaar na de dag waarop het besluit tot verlenen van de toets nieuwe opleiding onder voorwaarden is genomen deze toets nieuwe opleiding, indien naar het oordeel van de NVAO binnen 12 maanden niet aan de gestelde voorwaarden is voldaan.”*

Volgend op het besluit van de NVAO hebben de programmaverantwoordelijken een proces van verandering in gang gezet. De Academic Council van TiasNimbas Business School is bij dit proces betrokken vanuit het oogpunt van interne kwaliteitsbewaking.

Het uitgangspunt van dit rapport is Standaard 3, 5, 13 en 14 van het *Kader Uitgebreide Opleidingsbeoordeling bestaande opleiding* (22 november 2011), zoals vastgesteld door de NVAO en de *Toelichting op beoordelingskader bij beoordeling van postinitiële wo-master opleidingen in NL* (12 juli 2012) van de NVAO. De gestelde voorwaarden zullen worden besproken bij de standaard waarop zij betrekking hebben.

De volgende personen hebben de herbeoordelingsrapportage samengesteld:

- Dr. J.R.G. Bougie (Academic Director International Full-Time MBA)
- Prof.dr. P.P.M. Joos (Vice-Dean of Education)
- Mevr. Dr. O.M. Houben-van Herwijnen (Policy Adviser)

### **Administratieve gegevens van de opleiding**

---

**Naam opleiding:** International Full-Time Master of Business Administration

**Oriëntatie:** WO-Master, Post-initieel onderwijs

**Studielast:** 64 ECTS

**Opzet:** Voltijdsprogramma

**Duur opleiding:** 12 maanden

**Locatie:** TiasNimbas Business School Tilburg

**Doelgroep:** Professionals met minimaal 3 jaar werkervaring

**Croho-onderdeel:** Economie

**ISAT:** 75101

### **Administratieve gegevens van de instelling**

---

#### **Naam en adresgegevens van de instelling**

TiasNimbas Business School

Warandelaan 2

5037 AB Tilburg

T. +31 13 466 8600

F. +31 13 466 8699

E. [information@tiasnimbas.edu](mailto:information@tiasnimbas.edu)

I. [www.tiasnimbas.edu](http://www.tiasnimbas.edu)

#### **Gegevens van het bevoegd gezag van de instelling**

Prof.dr. C.G. Koedijk, Dean

#### **Raad van Commissarissen van TiasNimbas**

- Dr. R. Harwig (Voorzitter)  
*Voormalig Chief Technology Officer Koninklijke Philips N.V.*
- Prof.dr. Ph. Eijlander (Vice-Voorzitter)  
*Rector magnificus, Tilburg University*
- Mevr. Ing. R.M. van Erp-Bruinsma  
*Secretaris-generaal Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*
- Drs. H. van der Noordaa  
*Chief Executive Officer Retail Banking Benelux ING*
- Dr. ir. A. Peels  
*Voorzitter van het College van Bestuur Technische Universiteit Eindhoven*
- Drs. M.P.M. de Raad  
*Voormalig bestuurslid, Ahold*

**Samenstelling Executive Management Team TiasNimbas**

- Prof.dr. C.G. Koedijk, Dean
- Prof.dr. P.P.M. Joos, Vice-Dean
- Prof.dr. D. Brounen, Vice-Dean

**Contactpersoon voor de NVAO**

Mevr. Dr. O.M. Houben-van Herwijnen  
Policy Adviser, TiasNimbas Business School  
Postbus 90153  
5000 LE Tilburg  
T. +31 13 466 8612  
F. +31 13 466 8699  
E-mail: o.m.houben@tiasnimbas.edu

## Voorwaarde 1: Standaard 5

---

### Voorwaarde 1

*Een degelijk voorbereidend programma geconcretiseerd in op de individuele student toegespitste deficiëntieprogramma's die afgerond moeten zijn voordat de student met het eigenlijke MBA-programma begint.*

### Standaard 5

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

### Werving en selectie deelnemers

Voor werving van deelnemers bestaat binnen TiasNimbas een afdeling Recruitment. De recruiters treden op als 'Program Advisers' en geven in een eerste screening advies over welke opleiding het best past bij de kandidaat. Tevens doet de Program Adviser een eerste toets op kwaliteit van de deelnemer door te controleren of de deelnemer voldoet aan de ingangseisen van de International Full-Time MBA opleiding (ten aanzien van vooropleiding, werkervaring, GMAT en Engelse taalvaardigheid). Bij de definitieve keuze voor een programma start daarna een zorgvuldige intakeprocedure.

De Academic Director bestudeert het dossier van de kandidaat op basis van curriculum vitae en motivatiebrief. Aansluitend neemt de Academic Director, tenzij direct op basis van de stukken duidelijk is dat een kandidaat niet voldoende kwalificaties heeft, een *intake interview*<sup>1</sup> af. Tijdens dit gesprek kan de Academic Director een zorgvuldige inschatting maken van het academisch denkniveau van de deelnemer (door toetsing van het niveau van functioneren, formulering van antwoorden, initiatief tijdens het gesprek, analytische benadering van problemen en abstractievermogen), en wordt vastgesteld of de potentiële deelnemer beschikt over de vereiste vooropleiding wat betreft kennis en niveau, het juiste profiel en de vereiste motivatie om bij te dragen aan het succes van de leergang en om de opleiding tot een goed einde te brengen. Deze selectie aan de poort moet zorgen voor een gemotiveerde en kwalitatief gelijkwaardige deelnemersgroep. Het intakeproces is opgenomen in het reglement Toelatingscommissie Degree Programs TiasNimbas en wordt tevens vermeld in het Onderwijs- en Examenreglement.

### Deficiënties

Bij de toelatingsprocedure wordt uitgegaan van een academisch en professioneel denk- en werkniveau, met als uitgangspunten een relevante academische vooropleiding en minimaal drie jaar relevante werkervaring. Potentiële deelnemers met een HBO-opleiding en minimaal drie jaar relevante werkervaring kunnen tevens in aanmerking komen voor het programma. De praktijkervaring vormt een waardevolle aanvulling op de in een vooropleiding opgedane vaardigheden en kennis. Deze aanvullende eis ten opzichte van reguliere masteropleidingen neemt niet weg dat er eventuele deficiënties kunnen zijn met betrekking tot de instroomseisen voor de International Full-Time MBA.

In 2013 heeft TiasNimbas een pre-mastertraject opgezet. Instromende deelnemers met deficiënties zullen pre-mastermodules succesvol moeten volgen om toegelaten te kunnen worden tot het masterprogramma. De pre-mastermodules voor academische vaardigheden worden in een blended-learning format aangeboden en worden afgerond met een in-class toets om te garanderen dat de deficiënties daadwerkelijk zijn weggewerkt. De pre-mastermodule voor domeinspecifieke kennis

---

<sup>1</sup> Zie bijlage A voor het interviewformulier dat gehanteerd wordt bij het intake gesprek.



worden voor ieder masterprogramma apart ingevuld. Iedere pre-mastermodule heeft een omvang van 4 ECTS. De pre-mastermodules worden de komende tijd schoolbreed worden ingevoerd voor alle geaccrediteerde masteropleidingen.

Bij de intakeprocedure wordt op basis van het intakegesprek, werkervaring, analyses en diploma's vastgesteld of de vereiste inhoudelijke competenties voldoende aanwezig zijn. Tevens wordt ingegaan op de academische vaardigheden en de te volgen procedures bij gebleken deficiënties. Altijd wordt de kandidaat per brief op de hoogte gebracht van de uitkomst van de intake. Indien tijdens het intakegesprek vastgesteld is dat er sprake is van een of meer deficiënties, dan zal hierop in de brief expliciet worden ingegaan. De Academic Director legt in de brief uit wat de uitkomst is van het intakegesprek als het gaat om toelaatbaarheid en deficiënties. Tevens wordt vastgelegd hoe en wanneer de deficiënties dienen te zijn weggewerkt. Het intake dossier bevat een kopie van deze brief, evenals een verslag van het intakegesprek (formulier) en kopieën van relevante cijferlijsten en diploma's en, indien aan de orde, producten als genoemd onder 'Deficiënties inhoudelijke kennis'.

#### *Deficiëntie academische vaardigheden*

De vereiste academische vaardigheden bij instroom bestaan uit: (a) academic reading en writing skills en (b) basiskennis kwantitatieve methoden. HBO-instromers zullen de twee bijbehorende pre-mastermodules succesvol moeten volgen. Voor (een deel van) deze pre-mastermodules kan vrijstelling worden verleend aan de HBO-instromer als hij kan aantonen dat deze vaardigheden reeds op academisch niveau (WO-niveau) zijn verworven. Dit zal in de intakeprocedure worden gecontroleerd.

Hoewel algemeen mag worden aangenomen dat WO-instromers zich academische vaardigheden voldoende hebben eigen gemaakt, kan het voorkomen dat uit het intake dossier blijkt dat een WO-instromer deficiënties heeft ten aanzien van academische vaardigheden (bijvoorbeeld een potentiële deelnemer die een bacheloropleiding in de letteren heeft afgerond, waarbij kwantitatieve vaardigheden minder aan de orde zijn gekomen dan wenselijk is voor het International Full-Time MBA. Deze deelnemer zal dan - wellicht naast het wegwerken van deficiënties voor domeinspecifieke kennis – deficiënties voor academische vaardigheden moeten wegwerken.). De Academic Director zal dan besluiten dat deze deelnemer (een deel van) de pre-mastermodules moet volgen om op deze wijze de deficiënties voor academische vaardigheden weg te werken.

#### *Deficiënties domeinspecifieke kennis*

De potentiële deelnemer (zowel HBO- als WO-instromer) dient aan te tonen dat hij op academisch niveau kan instromen als het gaat om de vereiste domeinspecifieke kennis / hoofdvakken op het gebied van finance en accounting. Indien een deelnemer de hoofdvakken in de vooropleiding op bachelor- dan wel masterniveau voldoende heeft afgerond en de studieomvang is ten minste 6 ECTS per hoofdvak dan is de deelnemer toelaatbaar mits natuurlijk ook aan de overige instroomeisen is voldaan.

Indien hoofdvakken niet voldoende zijn afgerond in de vooropleiding of de studieomvang was minder dan 6 ECTS, dan heeft de deelnemer in beginsel deficiënties. Deze kunnen op twee manieren worden weggewerkt.

- a) De deelnemer toont aan met tastbare producten dat hij/zij door middel van praktijkervaring en zelfstudie wel voldoet aan de instroomeisen. Bij producten moet men denken aan tastbare documenten als advies- en beleidsrapporten, artikelen in vakbladen, en dergelijke. Deze producten dienen grotendeels individueel vervaardigd te zijn en zullen worden opgenomen in het intake dossier. Het is belangrijk op te merken dat de bewijslast van deze substantiële praktijkervaring ligt bij de potentiële deelnemer. Hij/zij dient ook te beseffen dat het in niemands belang is dat ondergekwalficeerde deelnemers worden toegelaten.

- b) Indien de deelnemer in het verleden niet voldoende studiepunten voor de hoofdvakken finance en accounting heeft behaald en er geen aanvullende praktijkervaring als onder lid a kan worden ingebracht, dan dient de deelnemer de TiasNimbas pre-mastermodule "Finance & Accounting", die middels blended-learning wordt aangeboden, succesvol te volgen.

#### *Termijn*

Deficiënties voor hoofdvakken dienen, net als deficiënties voor academische vaardigheden, te zijn weggewerkt voordat het masterprogramma aanvangt. Deelnemers zullen de betreffende pre-mastermodules in beginsel voor de start van het Masterprogramma moeten hebben afgerond om te kunnen worden toegelaten.

De werving voor leergang 2013-2014 is echter reeds in september 2012 gestart. De plannen voor een TiasNimbas pre-mastertraject zijn echter pas in het najaar 2012 concreet geworden. Omdat TiasNimbas er aan hecht dit pre-mastertraject direct kwalitatief en inhoudelijk goed te ontwikkelen, was het in dat stadium nog niet mogelijk potentiële deelnemers juist hierover te informeren. Gelet op de start van leergang 2013-2014 van de International Full-Time MBA per september 2013 zal TiasNimbas de betreffende deelnemers met klem aanbevelen de pre-mastermodules te volgen en de daaraan verbonden opdrachten in te leveren. In de introductieweek zal een terugkoppeling worden gegeven op de opdrachten en de inhoud van de pre-mastermodules.

Voor alle volgende leergangen moeten deficiënties weggewerkt zijn voor aanvang van het programma in september.

#### *Kwaliteitszorg*

De Academic Director doet jaarlijks verslag aan de Examencommissie over het gevoerde intakebeleid. Dit doet hij door de commissie een samenvattend overzicht van alle intake dossiers te verstrekken. De Examencommissie bewaakt de kwaliteit van de instroom van de International Full-Time Master of Business Administration en zal de Academic Director ter verantwoording roepen als blijkt dat instroomeisen niet gehandhaafd worden.

#### **Onderwijsrendement**

Met betrekking tot het onderwijsrendement streeft TiasNimbas bij de MBA-programma's een zo hoog mogelijk slagingspercentage na. Aangezien deelnemers de opleiding gemotiveerd en goed voorbereid starten is alles erop gericht de studie optimaal te kunnen doorlopen. Bovendien zorgt de prijs van de opleiding voor een natuurlijke barrière voor deelnemers die niet beschikken over voldoende motivatie. Indien een deelnemer aan de opleiding begint, wordt ervan uit gegaan dat de opleiding ook met goed gevolg kan worden afgerond. Mocht een deelnemer onverhoopt toch (te) veel moeite hebben met de studie, dan vindt er nog intensievere begeleiding plaats. Desondanks wijst de praktijk uit dat het kan voorkomen dat deelnemers modules niet succesvol afronden. Zij kunnen dan aansluiten bij een volgende leergang en de betreffende modules daarbij opnieuw volgen.

Als gevolg van het ingevoerde pre-mastertraject, zal het niveau van de instromende deelnemers in leergang 2013-2014 hoger zijn dan in voorgaande jaren. Te verwachten is dat dit positieve gevolgen zal hebben voor het onderwijsrendement en het niveau van de uitstromende deelnemers.

## Voorwaarde 2

---

### Voorwaarde 2

***Explicitering van het onderzoek-karakter van het programma (beschikbaarheid van docenten voor onderzoek, versterking van de positie van het TN onderzoek binnen de opleiding).***

### Docenten

Aangezien het International Full-Time MBA-programma een samenwerking is tussen TiasNimbas en Tilburg University (Tilburg School of Economics and Management / TiSEM) is het grootste deel van de docenten afkomstig van TiasNimbas en andere faculteiten van Tilburg University (TiU). De geselecteerde TiU-docenten (niet-TiasNimbas) in het programma zijn allen onderzoeksactief en zijn tewerkgesteld bij een andere faculteit waar hun onderzoeksaanstelling wordt betaald. Bij de verzelfstandiging van TiasNimbas in 2001 is er een overeenkomst opgesteld die de financiële vergoeding regelt voor het inschakelen van TiU-docenten in TiasNimbas programma's. Deze regeling is ook van toepassing op het International Full-Time MBA programma. De vergoeding houdt rekening met de totale kost van een TiU faculty lid inclusief een toeslag voor onderzoekstijd.

Voor de TiasNimbas docenten kan het volgende worden aangehaald. Sinds 2010 is een actieve aanwervingpolitiek ingezet om docenten met een hoogstaand onderzoeksprofiel aan te trekken. TiasNimbas financiert dan het onderzoek van deze faculty leden. Dit past ook in het kader van de ontwikkeling van onderzoekscenters (of "labs") binnen de school, met thema's zoals leadership and governance, finance, health and aging, strategy and innovation, en real estate. De TiasNimbas onderzoekslabs vormen ook een goed platform om verbindingen te leggen met onderzoeksgroepen binnen de universiteit, zoals Tranzo, Corps, Netspar en uiteraard individuele faculteitsdepartementen. Sinds 2010 zijn 20 faculty leden (13 fte) binnen TiasNimbas aangetrokken met een actief onderzoeksprofiel. Er wordt gestreefd naar een onderzoekstijd van minimaal 30% van de tewerkstellingstijd. Een aantal van deze nieuwe faculty leden treden op in het Full-Time MBA-curriculum.

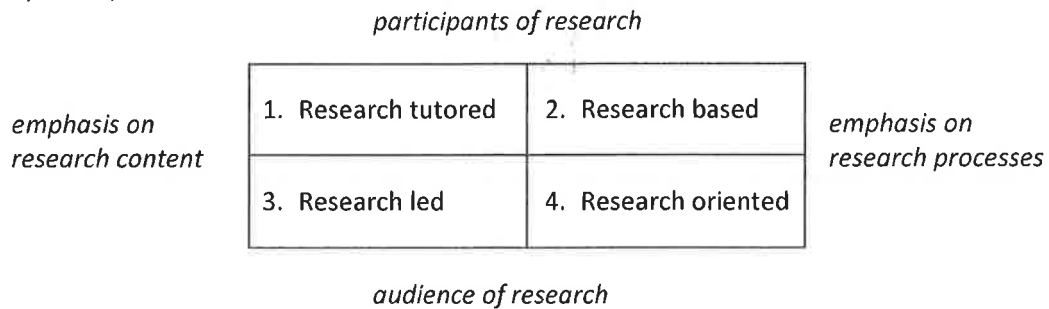
### Research-Based Learning

Gegeven de expliciete samenwerking met TiSEM in het Full-Time MBA-programma onderschrijft TiasNimbas ook de Research-Based Learning visie<sup>2</sup> van TiSEM en incorporeert onderzoek op verschillende manieren in het Full-Time MBA-programma. Een degelijke academische opleiding zorgt voor een zichtbare verwevenheid tussen onderwijs en onderzoek. We volgen hierbij de tweedimensionele indeling van het Healey model: enerzijds is er de dimensie met betrekking tot deelnemerparticipatie (deelnemer werkt mee aan onderzoek versus de deelnemer die meer kennis neemt van onderzoek en daar niet actief aan deelneemt) en anderzijds de dimensie met betrekking tot de inhoud van het onderwijs (nadruk op de inhoud van onderzoek versus de nadruk op het proces van het doen van onderzoek). Er wordt gestreefd naar een mix van vormen van de verwevenheid tussen onderwijs en onderzoek om op die manier voor Full-Time MBA-deelnemers afwisseling in leeractiviteiten te bewerkstelligen en om verschillende eindtermen van het Full-Time-programma te kunnen bereiken. De Healey matrix wordt weergegeven in Figuur 1.

---

<sup>2</sup> Healey, M. (2005). Linking research and teaching: Exploring disciplinary spaces and the role of inquiry-based learning. In: R. Barnett (Ed.), *Reshaping the university: New relationships between research, scholarship and teaching* (pp.67-78). London: McGraw Hill/Open University Press.

**Figuur 1 |** Healey matrix



Aan de hand van de volgende elementen uit het International Full-Time MBA kan het Healey model worden geïllustreerd.

- Kwadrant 1 stimuleert deelnemers om actief papers te schrijven en te bediscussiëren. Dit gebeurt in een aantal modules (korte paper als opdracht), maar uiteraard ook in het management project aan het einde van de opleiding. Deelnemers kiezen een bepaalde onderzoeksfocus (gebieden) om bedrijfsproblemen te definiëren, te onderzoeken, en een oplossing te formuleren. De TiasNimbos onderzoekslabs zullen vanaf 1 juli 2013 extern heel zichtbaar worden en zullen actief ook deelnemers uit het International Full-Time MBA betrekken bij het onderzoeksthema (bv: een project over real estate).
- Kwadrant 2 zet deelnemers aan om actief een onderzoeksprobleem te formuleren samen met een onderzoeksmethode. Als onderdeel van business research methods wordt aan de deelnemer gevraagd om een onderzoeksvoorstel te schrijven waarop individuele feedback wordt gegeven. Dit voorstel wordt later gebruikt voor de invulling van het management project.
- Kwadrant 3 gaat over het doceren van wetenschappelijke inhoud in een specifiek onderzoeksgebied, zoals marketing, finance, accounting. Elke docent verwijst naar een theoretische/academische onderbouwing van zijn college (TiasNimbos is dan ook een academic-based business school als onderdeel van Tilburg University).
- Kwadrant 4 wordt geïllustreerd aan de hand van business research methods en kwantitatieve technieken (statistiek en wiskunde) in het curriculum, die de basis geven voor actief beoefenen en opzetten van bedrijfsonderzoek. Het gaat hierbij vooral om het aanreiken van technieken en methodes van bedrijfsonderzoek.

Op grond van bovenstaande beschrijvingen kan geconcludeerd worden dat onderzoek expliciet aanwezig is in de organisatie van de school (docenten, labs), de onderwijsfilosofie (Research-Based Learning), en ook in diverse elementen van het International Full-Time MBA-programma.

## Voorwaarde 3: Standaard 3

---

### Voorwaarde 3

*Integratie van de verschillende onderwerpen en modules, bijvoorbeeld door simulatie- en business games in te voeren.*

### Standaard 3

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

### Integratie/samenhang

De *samenhang* tussen de verschillende programmaonderdelen<sup>3</sup> is versterkt door het invoeren van zogenaamde leerlijnen. Binnen een leerlijn bouwen modules uit latere blokken voort op modules uit eerdere blokken. De academic director van het programma is verantwoordelijk voor de inhoud van een leerlijn, bewaakt de samenhang tussen leerlijnen en faciliteert overleg tussen de verantwoordelijken voor de verschillende modules/leerlijnen in het programma. Naast specifieke modules op het gebied van bijvoorbeeld Quantitative Methods, Accounting en Marketing is er voor gekozen om vanaf het derde blok in het programma meer *geïntegreerde modules* op te nemen in het curriculum. Deelnemers zien hierdoor de samenhang tussen elkaar onderling beïnvloedende disciplines die aan bod komen tijdens het eerste deel van het programma. Zo maakt een complexe business game – waarbij ontwikkelingen in de interne en externe omgeving van een organisatie moeten worden meegenomen in complexe beslissingen op het gebied van finance, de interne en externe organisatie van de onderneming en marketing – deel uit van het programma. Hieronder zullen we meer concreet ingaan op de manier waarop de thema's *integratie* en *samenhang* worden ingevuld binnen het International Full-time MBA programma.

Het eerste en het tweede blok van het programma dienen als basis voor de volgende blokken in het programma. In de module 'Economics for Business' (blok 1) bestuderen deelnemers bijvoorbeeld de algemene economie, dat wil zeggen de economische omgeving van bedrijven. Men analyseert hierbij de interactie tussen organisaties en huishoudens, organisaties en de overheid en organisaties en het buitenland. In het tweede blok is er een specifieke focus op de organisatie zelf, waarbij deelnemers 'de organisatie' vanuit verschillende perspectieven bestuderen, bijvoorbeeld vanuit een accounting (via de module Managerial Accounting), een marketing (Marketing Management) en een financieel perspectief (Financial Management). Dit tweede blok is gericht op het toepassen van de economische principes (die de deelnemers zich in het eerste blok hebben eigen gemaakt) op organisaties.

Gedurende het eerste *en* het tweede blok verwerven deelnemers de wetenschappelijke kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de volgende, meer integratieve blokken. Het derde blok bouwt niet alleen verder op het fundament van de eerste twee blokken, vanaf blok 3 vindt er tevens in toenemende mate *integratie* van onderwerpen plaats. Zo bouwt de integratieve module 'Innovation Management' (blok 3) voort op de modules 'Marketing Management' en 'Organizational Behavior and Human Resources' en bouwt de (integratieve) module 'Leading Change in Organizations' (blok 4) voort op de blokken 'Corporate Strategy', 'Team Dynamics', 'Organizational Behavior and Human Resources' en 'Innovation Management'. De 'Business Game'<sup>4</sup> (blok 4) bouwt verder op modules als

---

<sup>3</sup> Zie Appendix I voor het International Full-Time MBA bij het Onderwijs- en Examenreglement in bijlage C voor het volledige curriculum.

<sup>4</sup> Zie bijlage B voor de cursusbeschrijving van de Business Game.

Corporate Strategy, Marketing Management en Financial Management. Alle modules in het derde en vierde blok hebben als doel "het versterken van de capaciteit van deelnemers om effectief te kunnen presteren in een complexe, snel veranderende, internationale omgeving".

De samenhang in het programma wordt geborgd door het ontwerp van het curriculum in enerzijds een verplicht programma (blok 1 tot en met 4) en anderzijds een keuzeprogramma tijdens het vijfde blok. De keuzemodules (zoals bijvoorbeeld 'Mergers and Acquisitions/Corporate Restucturing' en 'Management Control') brengen een verdere verdieping aan van kennis, inzicht en vaardigheden die is opgedaan in eerdere blokken. Uiteraard is er ook hier nadrukkelijk aandacht voor de leerlijnen in het programma. Het Management Project (blok 6) vormt het sluitstuk van de opleiding. De deelnemers laten via dit project zien in staat te zijn de in de eerdere modules aangeboden theorieën, concepten en inzichten te kunnen integreren en te vertalen in een toegepast onderzoek dat tot doel heeft om op basis van 'theorie' en het verzamelen van informatie (observaties) een oplossing te bieden voor een concreet probleem van een organisatie.

### **Societal Program**

Naast het academisch programma omvat de International Full-Time MBA een *Personal and Career Development Program (PCDP)* en een *Societal Program*. Het PCDP heeft een focus op het ontwikkelen van vaardigheden die van belang zijn voor persoonlijke groei en carrièreontwikkeling. Het Societal Program bestaat uit bijeenkomsten met vooraanstaande wetenschappers, politici en mensen uit het bedrijfsleven (van zowel profit als non-profit organisaties) en bedrijfsbezoeken en internationale studiereizen naar Brussel en Georgetown University. Het Societal Program geeft deelnemers inzicht hoe de opgedane kennis en vaardigheden integratief kunnen worden toegepast met betrekking tot sociale verantwoordelijkheid en duurzame ontwikkeling. Deelnemers moeten hierover een reflectie schrijven waarin zij ingaan op hoe zij de opgedane kennis en vaardigheden uit eerdere modules hebben kunnen toepassen.

De laatste leergang heeft onder meer een societal session gehad met Desso, waarin de deelnemers informatie en inzichten uit eerste hand hebben vernomen over wat het betekent voor een organisatie om op een duurzame wijze te opereren, en wat het belang is van innovatief en verantwoordelijk leiderschap in het proces van het vormen en managen van een duurzame onderneming. Uit dit voorbeeld blijkt dat er nadrukkelijk wordt gezocht naar samenhang tussen het academische programma, het Societal Program en het Personal and Career Development Program.

### **Management Project**

Het International Full-Time MBA-programma wordt afgesloten met het Management Project. Dit afsluitende project representeert een onafhankelijk ingesteld, gepland en wetenschappelijk onderbouwd en uitgevoerd project waarin een relevant business probleem wordt behandeld. Het Management Project heeft een interdisciplinair karakter en heeft als doel het leveren van een bijdrage in het oplossen van een praktisch management probleem, waartoe gebruik wordt gemaakt van de kennis en vaardigheden die zijn opgedaan gedurende het hele programma. Deelnemers moeten aanbevelingen doen voor verbetering of verdere ontwikkeling van een onderwerp in het domein van business theorie en business praktijk. Deze suggesties moeten concrete conclusies, aanbevelingen en voorstellen zijn voor verdere analyse. Bevindingen en conclusies moeten worden gerapporteerd volgens algemeen geldende academische standaarden, zoals een heldere probleemstelling, correcte dataverzameling en -analyse, logische gevolgtrekking en heldere conclusies.

## Voorwaarde 4: Standaard 13 en 14

---

### **Voorwaarde 4**

*Een aanzienlijke verbetering van het interne kwaliteitszorgsysteem en de uitvoering daarvan, de kwaliteitscirkel van communicatie en verantwoordelijkheden rond maken (inclusief ontwikkelen, meten en evalueren van de doelstellingen).*

### **Standaard 13**

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

### **Standaard 14**

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

## PERIODIEKE EVALUATIE

De kwaliteit van de opleiding wordt structureel tegen het licht gehouden en beoordeeld op academisch niveau, de inhoud van het programma en de tevredenheid van de deelnemers. De opleiding toetst een aantal facetten door middel van het uitvoeren van formele evaluaties. Specifiek wordt de kwaliteit van de volgende facetten door de opleiding bewaakt, waarbij ook streefdoelen zijn gedefinieerd:

- **Eindkwalificaties**, streefdoel is een zo hoog mogelijk percentage van de deelnemers dat de opleiding met goed gevolg afrondt;
- **Programma**, streefdoel is een 3,5 op een vijfpuntschaal, met een 3 als ondergrens;
- **Personeel**, streefdoel bij docenten is een 3,5 met een 3 als ondergrens en bij Program Management een 4 op een vijfpuntschaal;

### **Gerealiseerde eindkwalificaties**

De International Full-Time MBA is op dusdanige wijze ingericht, dat deelnemers aan het einde van het onderwijstraject voldoen aan de eindkwalificaties. De voortgang wordt gemeten via toetsing door middel van tentamens, presentaties, klasparticipatie, individuele en groepsopdrachten, en het afsluitende Management Project. Individuele opdrachten en groepsopdrachten worden beoordeeld op een tienpuntschaal, waarbij een 6 of meer een voldoende is en een 5 of lager onvoldoende (5.5 wordt niet gegeven)<sup>5</sup>. Bij een onvoldoende resultaat krijgt de deelnemer de mogelijkheid om de opdracht te herkansen. Het formulier voor het beoordelen van het Management Project<sup>6</sup> wordt gehanteerd om te waarborgen dat de eindtermen zijn behaald.

### **Evaluatie door AMBA**

Het International Full-Time MBA-programma is in februari 2011 geaccrediteerd door de Association of MBA's (AMBA). AMBA is internationaal erkend als autoriteit op het gebied van postgraduate management onderwijs. In haar eindrapport prees AMBA het nieuwe programma van de International Full-Time MBA met de volgende bewoordingen:

---

<sup>5</sup> Zie bijlage C voor het Onderwijs- en Examenreglement en bijlage D voor de Regels en Richtlijnen van de Examencommissie.

<sup>6</sup> Zie bijlage E voor assessment criteria Management Project.

*"Panel members were impressed by the design of the new program and the way it will be delivered." (Page 9)*

*"A notable feature is the high level of support the School gives to students in terms of tutoring, personal development and career planning." (Page 10)*

*"The Panel was impressed by the new Full time MBA program which it considered to be exciting and innovative." (Page 13)*

Uit de onvoorwaardelijke accreditatie voor vijf jaar en de positieve feedback die TiasNimbas heeft ontvangen, kan worden geconcludeerd dat het International Full-Time MBA-programma ruim voldoet aan de internationale vereisten die gesteld worden door het werkveld.

### **Rankings**

Op de jaarlijkse wereldwijde MBA-ranglijst van de *Financial Times* over 2012 heeft de International Full-Time MBA-opleiding een tweede plaats behaald in de Benelux en een achttiende plaats in Europa voor de algehele kwaliteit. Vooral op de criteria value-for-money (#10) en internationale mobiliteit (#7) scoort de opleiding erg goed.

Uit deze ranking-scores kan worden geconcludeerd dat deelnemers met het afronden van het programma, en daarmee het voldoen aan de voor het programma gestelde eindkwalificaties, goed zijn toegerust voor een (internationale) management carrière.

### **Module evaluaties<sup>7</sup>**

De deelnemers evalueren iedere module van het curriculum aan de hand van een evaluatieformulier waarin verschillende evaluatiedimensies (zoals kwaliteit van de module, balans tussen theorie en praktijk, en organisatie van de module) zijn opgenomen. Tevens worden de voorzieningen en toetsing geëvalueerd. Naast de beoordeling op een vijfpuntschaal, worden deelnemers verzocht om tekstueel commentaar te leveren (kwalitatieve informatie) op deze kwantitatieve beoordeling. Dit commentaar draagt bij aan de interpretatie van de cijfers.

### **Docent evaluaties**

Onderdeel van het personeelsbeleid is dat, na afloop van een module, docenten worden geëvalueerd door de deelnemers op de volgende aspecten: inhoud/kennis van het onderwerp, presentatie, praktische relevantie, mate van interactiviteit, gebruikte materialen en literatuur. Deelnemers geven hierbij aan of docenten kundig zijn op hun vakgebied en of zij deelnemers in staat stellen doelstellingen en eindtermen van de verschillende programmaonderdelen te bereiken en zodoende te voldoen aan de verwachtingen.

### **Programma evaluaties<sup>7</sup>**

Aan het einde van het laatste blok evalueren deelnemers de kwaliteit en effectiviteit van het programma aan de hand van een evaluatieformulier. Hierbij wordt het programma geëvalueerd met betrekking tot de algehele kwaliteit, de vormgeving van het programma (o.a. studielast en samenhang), toetsing en feedback, de samenstelling van de deelnemersgroep en de ondersteuning.

### **Signaleren knelpunten**

Tijdens ieder blok wordt er een bijeenkomst gehouden met een klankbordgroep, waarbij vertegenwoordigers van de deelnemers kwalitatieve feedback geven op het academische programma (kwaliteit en studeerbaarheid) en de programmaonderdelen (werkvorm, docenten, ondersteunend materiaal, opdrachten, inhoud, planning), het 'personal development and career

<sup>7</sup> Voorbeelden van de evaluatieformulieren worden gegeven in bijlage F.



development programma' en het 'societal program'. Opmerkingen van deelnemers worden door de Academic Director besproken met de belanghebbenden (zoals docenten, career officers en Program Managers).

Naast de beschreven formele evaluaties aan de hand van formulieren, vinden er ook informele evaluaties onder deelnemers plaats tijdens lunches, borrels en andere informele bijeenkomsten. Deze component moet niet worden onderschat. Omdat deze informele evaluaties plaatsvinden gedurende een module, is het mogelijk knelpunten in een vroeg stadium te signaleren en hierop direct actie te ondernemen.

## **INTERNE KWALITEITSZORG**

De kwaliteit van de opleiding wordt structureel tegen het licht gehouden en beoordeeld op academisch niveau, de inhoud van het programma en de tevredenheid van de deelnemers. Het monitorproces wordt uitgevoerd door de Vice-Dean of Education, de Director MBA-Programs, de Academic Director en de Program Manager van de opleiding en staat onder supervisie van diverse organen ter waarborging van kwaliteit van de opleiding. Hierbij speelt de inbedding op de Tilburgse campus een duidelijke rol. Als onderdeel van deze campus is de International Full-Time MBA onderhevig aan de hoge academische kwaliteitseisen die Tilburg University stelt.

Naast de deelnemers vellen ook een viertal gremia een expliciet oordeel over de kwaliteit van het programma. De belangrijke rollen van de Examencommissie, de Opleidingscommissie, de MBA-Adviesraad en de Academic Council van TiasNimbas worden hieronder nader toegelicht. Deze organen adviseren aan de hand van toetsbare streefdoelen en periodieke evaluaties en controleren hoe en wanneer verbetermaatregelen worden doorgevoerd. Deze bevindingen worden gedocumenteerd in rapportages, actielijsten en notulen. Binnen de officiële instanties zijn docenten, medewerkers, deelnemers, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

### **Officiële organen ter waarborging van kwaliteit**

#### *Academic Council*

De Academic Council is bij de verzelfstandiging van Tias in 2001 in het leven geroepen door Tilburg University (TiU) met als doel op structurele wijze de academische kwaliteit van de programma's te waarborgen. De Academic Council bestaat uit vijf gerenommeerde hoogleraren van TiU, TU/e en TiasNimbas en wordt voorgezeten door de Vice-Dean of Education. Bestaande degree-opleidingen worden om de drie jaar aan de Academic Council ter beoordeling voorgelegd en op academische kwaliteit geëvalueerd. Daarnaast controleert de Academic Council de kwaliteit aan de hand van de jaarlijkse rapportage over onderwijskwaliteit. Tevens ziet de Academic Council toe op het functioneren van de Examencommissie en heeft zij een adviserende rol met betrekking tot accreditaties.

Het International Full-Time MBA-programma is op 5 december 2012 door de Academic Council geëvalueerd. De Academic Council steunt het voorstel om een pre-mastertraject op te zetten waarmee deelnemers deficiënties (wat betreft academische vaardigheden en domeinspecifieke kennis) kunnen wegwerken. Daarnaast reageerde de Academic Council positief op de ingezette wijzigingen ten aanzien van programmaspecifieke interne kwaliteitszorg (invoeren van klankbordgroep bijeenkomsten, ontwikkeling van leerlijnen, en versterking van de inhoudelijke rol van de Academic Director met betrekking tot de invulling van het onderwijs en de kwaliteitsbewaking).

#### *Examencommissie TiasNimb*

De Examencommissie van TiasNimb bewaakt de regelgeving van de opleidingen en is het aanspreekpunt bij klachten en conflicten. De voorzitter en de leden van deze commissie worden aangesteld door de Vice-Dean of Education. De Examencommissie heeft een aantal bevoegdheden aan de voorzitter toegekend. In dit verband zijn voorbereidende taken overgedragen aan de Academic Director en de faculteitsleden die door de Academic Director zijn aangewezen als examinatoren, mits deze taken worden uitgevoerd conform de richtlijnen gehanteerd door de Examencommissie. De verantwoordelijkheid en autoriteit van de Examencommissie is vastgelegd in de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW), in het Onderwijs- en Examenreglement<sup>8</sup> en de Regels en Richtlijnen van de Examencommissie<sup>9</sup>. De Examencommissie is belast met de organisatie en coördinatie van de examens, zij ziet toe op beslissingen over toelatingen, vrijstellingen, keuzevakken, toelating tot examens en het verlenen van graden en is verantwoordelijk voor het voorkomen en bestraffen van fraude en plagiaat. Voor enkele van deze taken zijn de Academic Directors gemandateerd. Aan de hand van de jaarlijkse rapportage over onderwijskwaliteit ziet de Examencommissie toe op naleving van de reglementen en doet zij voorstellen voor aanpassing van het kwaliteitszorgbeleid van TiasNimb. De Examencommissie rapporteert jaarlijks over haar werkzaamheden aan de Vice-Dean of Education en de Academic Council.

#### *Opleidingscommissie (OLC)<sup>10</sup>*

De Opleidingscommissie van het International Full-Time MBA geeft gevraagd en ongevraagd advies over het curriculum, evaluaties, het Onderwijs- en Examenreglement en andere zaken die zij waardevol acht voor het programma. De OLC bestaat uit ten minste vier leden waarvan de helft bestaat uit docenten en de andere helft betreft deelnemers aan de International Full-Time MBA-opleiding. Docenten hebben zitting voor een periode van twee jaar, deelnemers voor een periode van één jaar. De Division Director van het programma is verantwoordelijk voor het samenstellen van de commissie en de benoeming van de leden.

#### *Adviesraad<sup>11</sup>*

De adviesraad bewaakt de aansluiting van het programma op de eisen van het werkveld. Gedurende het jaar fungeert de adviesraad als klankbord voor de Academic Director en de Division Director en kan het te allen tijde, gevraagd en ongevraagd, advies geven betreffende de inhoud en kwaliteit van het programma in al zijn aspecten. Leden van de Adviesraad hebben een sterke relatie met de managementpraktijk en kunnen vanuit hun functie de relevantie van de programmaonderdelen voor de beroepspraktijk goed beoordelen. De Adviesraad brengt advies uit aan de Academic Director, docenten en de Executive Management Team van TiasNimb. Adviezen kunnen betrekking hebben op het programma, onderwijsbeleid en andere aangelegenheden zoals de organisatie van het programma, examinering, samenwerking met andere instituten, fusies en overnames, etc. Er vindt eenmaal per jaar formeel overleg plaats tussen de Academic Director en de Adviesraad. De samenstelling van de Adviesraad wordt momenteel herzien, omdat er gezamenlijke Adviesraad wordt ingesteld voor alle MBA-programma's van TiasNimb.

#### *Jaarlijkse rapportage onderwijskwaliteit*

Middels een jaarlijkse rapportage informeert de Academic Director het Executive Management Team (in de persoon van de Vice-Dean of Education), de Academic Council en de Examencommissie over de programmaspecifieke veranderingen en ontwikkelingen en de belangrijkste actiepunten. In de rapportage reflecteert de Academic Director op de toelatingen, evaluatieresultaten, toetsresultaten, slagingspercentages en thesisresultaten, en hij rapporteert over de bevindingen en aanbevelingen

<sup>8</sup> Voor het Onderwijs- en Examenreglement zie bijlage C.

<sup>9</sup> Voor de Regels en Richtlijnen van de Examencommissie zie bijlage D.

<sup>10</sup> Voor het reglement van de Opleidingscommissie zie bijlage G.

<sup>11</sup> Voor het reglement van de Adviesraad zie bijlage H.

van de diverse gremia en accreditatieorganen. Aan de hand van de rapportage kunnen de Academic Council en de Examencommissie knelpunten signaleren, het Executive Management Team adviseren en waar nodig de Academic Director ter verantwoording roepen en stappen ondernemen om de kwaliteit van het programma te verbeteren.

### **Overige overlegstructuren**

#### *Docentenoverleg*

De Academic Director onderhoud een intensief contact met de docenten uit het programma. De inhoud van de modules wordt vooraf doorgesproken met de desbetreffende docenten. Onderwerpen van overleg zijn onder meer: de inhoud van de colleges, het bewaken van de balans tussen theorie en praktijk tijdens de colleges, de didactische werkvormen, en het gebruik van de virtual campus. Tevens wordt er minimaal eenmaal per jaar een docentenoverleg gepland. Tijdens dit overleg wordt gesproken over de inhoudelijke afstemming van modules, (nieuwe) didactische vormen en overige huishoudelijke zaken. Verslaglegging en bewaking van opvolging van acties vindt plaats door de Academic director in samenspraak met de Program Manager. Naast het gezamenlijk overleg heeft de Academic Director gedurende het jaar regelmatig contact met de eindverantwoordelijke docent over de inhoud van de module, het gebruikte materiaal, de relatie met andere modules en de aansluiting op de leerlijnen, en de kwaliteit van de examens.

#### *Faculty meetings*

Faculty meetings worden vier keer per kalenderjaar gehouden. Hiervoor worden de TiasNimbas docenten uitgenodigd (docenten met een contract bij TiasNimbas en daarnaast docenten die minimaal acht dagdelen college verzorgen). Per meeting wordt een thema centraal gesteld, dat interessant is voor de docenten (presentatie en discussie). Daarnaast is het doel dat de docenten elkaar ontmoeten. Aansluitend aan de meeting is er meestal een diner.

### **Betrokkenheid professionals en alumni**

Eén van de principes van het didactische model van TiasNimbas is "*de verbinding aangaan met peers, business en samenleving*". De link met de het werkveld is gegarandeerd door de betrokkenheid van docenten uit het veld welke zijn geselecteerd op basis van hun relevante professionele ervaring, naast hun academische achtergrond en betrokkenheid. Naast het vaste docentencorps wordt met regelmaat gebruik gemaakt van gastsprekers die over specifieke en actuele onderwerpen hun ervaringen met deelnemers delen. Daarnaast kan de Full-Time MBA-opleiding terugvallen op een uitgebreid en actief alumni-netwerk. Uit dit ruime netwerk van gediplomeerde MBA's worden met regelmaat gastsprekers uitgenodigd. Daarnaast zijn alumni betrokken in het 'Buddy systeem', waarin zij zich vrijwillig aanbieden als contactpersoon voor Full-Time MBA-deelnemers om inzichten en ervaringen te delen over hun werkgever en/of carrière. Daarnaast brengt het 'societal program' gastsprekers in uit een breder sociaal en politiek landschap, om belangrijke sociale, economische, politieke en milieuaspecten te bespreken in samenhang met de implicaties voor organisaties.

## Voorwaarde 5: Standaard 3

---

### **Voorwaarde 5**

***Een opleidingsbrede compensatieregeling voor prestaties die als onvoldoende zijn beoordeeld en die een adequaat eindniveau borgt.***

### **Standaard 3**

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

### **Compensatieregeling**

Ten opzichte van eerdere leergangen is het beoordelingssysteem van het programma aangepast en opgenomen in het Onderwijs- en Examenreglement<sup>12</sup> voor het International Full-Time MBA-programma. De in dit kader relevante regels zijn:

- De deelnemer dient voor elk onderdeel van het programma een voldoende (6.0 of hoger) te scoren.
- Deelcijfers van een vijf of lager dienen te worden herkanst en kunnen niet worden gecompenseerd via andere deelcijfers van een vak en/of module.

Om te borgen dat deelnemers met afronding van het programma aan alle eindkwalificaties voldoen, wordt de eis gesteld dat alle programmaonderdelen met een voldoende resultaat moeten worden afgerond.

Binnen een module worden verschillende toetsmodaliteiten ingezet. Zo worden met een tentamen andere leerdoelen getoetst wat betreft kennis en vaardigheden dan met bijvoorbeeld een (groeps)opdracht of paper. Om een minimaal niveau te borgen waarop deelnemers alle verschillende leerdoelen beheersen, kunnen deelcijfers slechts beperkt worden gecompenseerd.

---

<sup>12</sup> Zie Appendix I voor het International Full-Time MBA bij het Onderwijs- en Examenreglement in bijlage C.