

Besluit **Besluit strekkende tot het verlenen van accreditatie (na herstel) aan de opleiding wo-master Management van de Nyenrode Business Universiteit**

Gegevens

datum	Naam instelling	: Nyenrode Business Universiteit
30 november 2016	Naam opleiding	: wo-master Management (77 EC)
onderwerp	Graad opleiding	: Master of Science
Definitief besluit	Varianten opleiding	: deeltijd, voltijd
accreditatie wo-master	Afstudeerrichtingen	: International management, Financial management, Marketing management
Management van de Nyenrode	Locatie opleiding	: Breukelen
Business Universiteit	Datum aanvraag 1	: 16 december 2013
(004884)	Datum goedkeuren	
ons kenmerk	Panel 1	: 3 september 2013
NVAO/20162579/LL	Datum eerste locatiebezoeken	: 4 en 5 november 2013
bijlagen	Datum eerste visitatierapport	: 2 maart 2014
2	Datum herstelplan	: 21 augustus 2014
	Datum herstelbesluit NVAO	: 28 november 2014
	Datum tweede locatiebezoek	: 15 april 2016
	Datum tweede visitatierapport	: 19 mei 2016
	Datum aanvraag 2 (na herstel)	: 25 mei 2016

Voorgeschiedenis

Op 16 december 2013 ontving de NVAO van Nyenrode Business Universiteit een accreditatieaanvraag voor de opleiding wo-master Management vergezeld van een paneladvies waarin standaard 16 (Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties) en daarmee het eindoordeel als onvoldoende zijn beoordeeld. De NVAO nam vervolgens op 28 november 2014 een besluit tot het verlengen van de accreditatietermijn (zogenoemd herstelbesluit) van de opleiding met een periode van 2 jaar, derhalve tot en met 27 november 2016.

Op 25 mei 2016 ontving de NVAO een nieuwe accreditatieaanvraag vergezeld van een adviesrapport van een tweede panel, waarin de desbetreffende standaard nu positief is beoordeeld. Twee leden van het oorspronkelijke panel hebben zitting in het tweede panel. De opleiding heeft naar het oordeel van dit panel binnen de herstelperiode van 2 jaar de nodige verbeteringen doorgevoerd voor standaard 16. Het panel is van mening dat de opleiding na het doorvoeren van de verbeteringen voor deze standaard thans het vereiste niveau heeft bereikt.

- Artikel 5a.12a van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (Stb. 2010, 293).
- Accreditatiebesluit WHW (Stb. 2011, 536);
- Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523).

Bevindingen

De NVAO stelt vast dat in beide visitatierapporten deugdelijk en kenbaar is gemotiveerd op welke gronden het panel de kwaliteit van de opleiding voldoende heeft bevonden.

Advies van het eerste visitatiepanel (eerste beoordeling)

Samenvatting bevindingen en overwegingen van het panel (hierna ook: the committee).

This report reflects the committee's findings and considerations of the master's programme Management at Nyenrode Business Universiteit. The evaluations are based on interviews conducted with staff, students and graduates of the programme and on information provided in the critical reflection, selected theses, course files and additional material supplied during the site visit. In its assessment, the committee observed positive aspects as well as ones which could be improved.

The full-time variant of the master's programme Management has existed since 1991 and the part-time variant has existed since 1997. The full-time variant is taught in English and targets both Dutch and foreign students; the part-time variant is taught mostly in Dutch with some of its courses given in English. The Management programme is rooted in the domain of Business Administration and is guided by a trinity of values: leadership, entrepreneurship and stewardship. Leadership is the ability to recognize and seize opportunities, entrepreneurship demands innovation and risk-taking to ensure competitiveness, and stewardship gives students a sense of responsibility and integrity. According to the critical reflection, the goal of the programme is to deliver students with a broad academic basis in management to use their academic background to solve problems in a professional business environment.

The committee studied the benchmark set by the Nyenrode Business Universiteit and ascertained that it corresponds to the relevant field and reflects the level of a master's programme. The intended learning outcomes are well suited to the working field of management. The committee highly appreciates the trinity of values and the way they are clearly taken to heart by the students.

The committee values the clarity of the curriculum and the excellent preparation of the students for their future careers. It is impressed by the way the students are stimulated to meet the intended learning outcomes. It noted an imbalance, however, between professional skills and academic skills taught in the curriculum. Therefore, the committee encourages the management's effort to integrate more courses on conducting scientific research and academic writing into the curriculum. Additionally, it advises minimizing the difference between the full-time and part-time variant of the master's programme.

The committee approves the way in which the master's programme selects a diversity of students and is impressed by the extended community life. However, it recommends making

Pagina 3 van 9 a better distinction between the pre-master's programme and the master's programme and to let students spent more EC on their thesis instead of on personal reflection.

The committee is enthusiastic about the scientific qualifications and business background of the lecturers. It advises the staff to put more focus on the scientific accomplishments of the students when teaching methodology, in order to prepare students to conduct their research and academically write their thesis. It is enthusiastic about the student-staff ratio of both variants of the programme, but it advises the faculty to make sure the workload is more evenly divided among the staff members.

The committee is very impressed by the Nyenrode estate and is of the opinion that students are provided with all the facilities necessary to realize the curriculum. It approves the student guidance that is currently available, but advises formalizing it and making it more visible for students.

Nyenrode Business Universiteit has multiple committees which are very willing to work on the evaluation and improvement of the curriculum. The committee is of the opinion that the large number of committees needs strict organisation and documentation to ensure good communication and a productive relation between them all. Also, the documentation of the curriculum evaluation could be more transparent and should be specified in a course file.

The committee found some general problems while assessing a sample of the theses. They often contained hypotheses that were not testable due to a lack of proper methods and description of the methodology used, or due to the fact that the formulation of the hypothesis as such was inappropriate. The committee believes that the sample size was too small in most cases, especially considering that the thesis was written by two students. The analysis of the data was often unsatisfactorily described, and in some theses the outcomes of the SPSS analyses were only given in the appendix, not clearly integrated in the report itself. Furthermore, the discussion was often not of an academic level, and most of the time the list of references was too short and not according to the APA rules. In conclusion, the committee was of the opinion that the level of required academic skills was not meeting up to the requirements of the educational master programme in general.

The committee is of the opinion that students do not get enough practice with academic reporting during their master's programme. It strongly advises the supervisors of the theses to be very strict about methodology from the beginning of the project and to make sure the student writes an academic report of a sufficient level. Also, it is of the opinion that the programme should organize a study group aimed at peer review between students who all write their theses individually, yet could benefit from additional feedback from one another.

During the site visit, it became clear to the committee that Nyenrode Business Universiteit is working hard to improve their policy regarding the thesis. The committee encourages the programme to continue on this path. It strongly advises a recovery period for the Nyenrode Business Universiteit and is confident that the master's programme will be able to find a sound balance between academic and practice skills during this period, and has the potential to meet up to the expectations of the programme.

Advies van het tweede visitatiepanel (beoordeling gerealiseerd herstel)

This report reflects the panel's findings and considerations with regard to the additional assessment of the master's programme Management at Nyenrode Business Universiteit.

Pagina 4 van 9 During the initial assessment that took place in 2013, the panel assessed standard 16 of the NVAO Assessment Framework for Extensive Programme Assessments – and as a result the programme as a whole – as unsatisfactory. Following the assessment, the programme was granted a recovery period of two years, in which it had to improve standard 16 on the basis of an improvement plan that was approved by the NVAO. The current panel maintains the previous – satisfactory/good – assessment on Standard 1-15 and limits itself to a (partial) reassessment of standard 16.

Standard 16: assessment and achieved learning outcomes

In 2013, a sample of theses showed that too many students of the master's programme Management did not achieve the intended learning outcomes. The panel believed that this was partially caused by shortcomings in the curriculum that emphasised professional skills over academic skills, and partially by the way in which theses were supervised and assessed.

The improvement plan that was put forward by the programme consists of ten measures to improve the academic content of the curriculum. These can be divided into (1) measures to strengthen the academic content of the curriculum and (2) measures designed to improve the thesis (assessment) process. Measures that fall into the first category include the strengthening of academic core courses in which students practice academic and methodological skills. The panel was pleased to learn that the number of EC's dedicated to such courses has doubled and that the content was revised where necessary. Another significant process was the strengthening of the academic culture amongst the teaching staff. Staff members were actively involved in the discussion on the development of academic competencies, both in individual courses and in the curriculum as a whole.

The panel was also generally positive about the measures to improve the thesis process, several of which target the quality of supervision. The panel agreed that methodology workshops and calibration sessions are an effective way to improve inter-rater reliability, and was pleased to learn that staff members are now actively held accountable for the quality of thesis supervision. The abandonment of cohort graduation is also an important measure, as it means that there is time to do more work on a thesis when the quality is not yet sufficient on the verge of graduation day. A measure that has only partially succeeded is the effort to link thesis projects to ongoing research projects of Nyenrode faculty. To increase the exposure of students to research, in 2016/2017, the programme will introduce three parallel 'research courses'. Another measure that needs more attention is the, as yet incomplete, revision of the thesis assessment form. Although compensation between different categories on the form is no longer possible, the panel established that the form still does not contain a qualitative substantiation of the grades given by the supervisors.

The panel concluded that the programme has taken adequate remedial measures, which are in line with the findings and recommendations of the original panel and the improvement plan approved by the NVAO. It was impressed with the number of measures that have been implemented, even though the progress and success of some of the individual measures are as yet incomplete or hard to assess. The panel also concluded that the remedial measures fit well within a broader shift towards a more academic culture that is currently taking place at Nyenrode.

When studying the sample of theses, the panel found 3 theses that unjustly received passing grades. These theses suffered from many of the same problems that were observed in the weaker sample theses during the initial assessment of 2013. However, the

Pagina 5 van 9 panel concluded that these theses were all written by students who had enrolled in the programme before the original site visit of November 2013 and had only partially benefited from the remedial measures. Their results can therefore not be considered exemplary for the improvement that was achieved. After careful consideration of a number of additional theses from the lower end of the grade spectrum that were completed by the cohort that started in September 2014 and did benefit from the full width of the remedial measures, the panel concluded that at present all students achieve the desired level. The remedial measures can therefore be considered successful.

Aanbevelingen

De NVAO onderschrijft de aanbevelingen van het panel, in het bijzonder de aanbeveling met betrekking tot herziening van het beoordelingsformulier voor eindwerken.

De NVAO heeft geconstateerd dat de opleiding de afgelopen periode voortvarend heeft gehandeld om de kwaliteit van de eindwerken te verbeteren. Desalniettemin wil de NVAO benadrukken dat de opleiding strikt dient te blijven toezien op de (ontwikkeling van de) kwaliteit van het afstuderen, aangezien een aantal scripties nog steeds als onvoldoende werd beoordeeld. De NVAO vraagt het panel dat de volgende visitatie uitvoert hier dan ook grondig naar te kijken.

Pagina 6 van 9 **Besluit**

Ingevolge het bepaalde in artikel 5a.10, derde lid, van de WHW heeft de NVAO de Rector Magnificus van bestuur van de Nyenrode Business Universiteit te Breukelen in de gelegenheid gesteld zijn zienswijze op het voornemen tot besluit van 31 oktober 2016 naar voren te brengen. Bij e-mail van 3 november 2016 heeft de instelling ingestemd met het voornemen tot besluit.

De NVAO besluit accreditatie te verlenen aan de wo-master Management (77 EC; varianten: deeltijd, voltijd; locatie: Breukelen) van de Nyenrode Business Universiteit te Breukelen. De opleiding kent de volgende afstudeerrichtingen: International management; Financial management; Marketing management. De NVAO beoordeelt de kwaliteit van de opleiding als voldoende.

Dit besluit is van kracht tot en met 27 november 2020.

Den Haag, 30 november 2016

De NVAO
Voor deze:

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'Z' or 'R' shape with a horizontal line extending to the right and a vertical line extending downwards.

R.P. Zevenbergen
(bestuurder)

Tegen dit besluit kan op grond van het bepaalde in de Algemene wet bestuursrecht door een belanghebbende bezwaar worden gemaakt bij de NVAO. De termijn voor het indienen van bezwaar bedraagt zes weken.

Uit besluit van 28 november 2014

Onderwerp	Standaard	Beoordeling door het panel
Beoogde eindkwalificaties	1. De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	Voldoende
Programma	2. De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.	Voldoende
	3. De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.	Voldoende
	4. De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.	Voldoende
	5. Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.	Goed
	6. Het programma is studeerbaar.	Voldoende
	7. De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.	Voldoende
	Personeel	8. De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.
9. Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.		Voldoende
10. De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.		Voldoende
Voorzieningen	11. De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.	Goed
	12. De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.	Voldoende
Kwaliteitszorg	13. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.	Voldoende
	14. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.	Voldoende
	15. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.	Voldoende
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	16. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.	Onvoldoende
Eindoordeel		Onvoldoende

Onderwerp	Standaard	Beoordeling door het panel
Beoogde eindkwalificaties	1. De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	Voldoende
Programma	2. De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.	Voldoende
	3. De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.	Voldoende
	4. De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.	Voldoende
	5. Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.	Goed
	6. Het programma is studeerbaar.	Voldoende
	7. De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.	Voldoende
Personeel	8. De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.	Voldoende
	9. Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.	Voldoende
	10. De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.	Voldoende
Voorzieningen	11. De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.	Goed
	12. De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.	Voldoende
Kwaliteitszorg	13. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.	Voldoende
	14. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.	Voldoende
	15. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.	Voldoende
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	16. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.	Voldoende
Eindoordeel		Voldoende

Panel eerste beoordeling en beoordeling herstelplan

- Prof. B.I.J.M. (Beatrice) van der Heijden (chair), Full Professor of Strategic HRM and head of the Department Strategic HRM at the Radboud University Nijmegen, the Netherlands, and affiliated with the Open Universiteit in the Netherlands, and University of Twente, the Netherlands;
- Dr. E.J. (Erik) de Waard, Assistant Professor Management & Organization at the Netherlands Defence Academy;
- Prof. D. (David) Grayson, Professor of Corporate Responsibility and Director of the Doughty Centre for Corporate Responsibility at the Cranfield School of Management;
- Dr. P.C. (Peter) van der Sijde, Associate Professor of organization science at the VU University Amsterdam;
- Ms. E.A. (Alice) Stander, BSc (student), Masterstudent in Business Administration at the Erasmus University.

Het panel werd ondersteund door T.G. (Terry) Verseput, secretaris (gecertificeerd).

Panel beoordeling gerealiseerd herstel

- Prof. B.I.J.M. (Beatrice) van der Heijden, (voorzitter) full professor of strategic HRM and head of the Department Strategic HRM at the Radboud University Nijmegen, the Netherlands, and affiliated with the Open University of the Netherlands, and Kingston University, London, UK;
- Prof. P.C. (Peter) van der Sijde, (lid) professor of organisation science at the Vrije Universiteit Amsterdam, the Netherlands;
- Prof. J. (Jeltje) van der Meer-Kooistra, (lid) professor of financial management at the University of Groningen, the Netherlands.

Het panel werd ondersteund door dr. F. (Floor) Meijer, secretaris (gecertificeerd).