



NVAO  NEDERLAND

# TOETS VOORWAARDEN

HBO MASTER

MBA GROWING SUSTAINABLE  
LEADERSHIP

Academica University of Applied Sciences

ADVIESRAPPORT  
Oktober 2022

## 1 Toetsing voorwaarden

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) neemt een accreditatiebesluit op basis van een paneladvies. In het geval van een positief besluit onder voorwaarden stelt de NVAO een termijn vast waarbinnen de opleiding aan de voorwaarden moet voldoen. Deze termijn is maximaal twee jaar.

De instelling laat een panel beoordelen of de opleiding aan de voorwaarden voldoet. De instelling dient voor afloop van de termijn het adviesrapport van het panel in bij de NVAO. Uit het rapport moet blijken of de opleiding voldoet aan de kwaliteitseisen van de NVAO.

Op basis van het adviesrapport neemt de NVAO een accreditatiebesluit. De NVAO publiceert dit rapport op haar website.<sup>1</sup>

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de toetsing van voorwaarden is te vinden op [www.nvao.net](http://www.nvao.net).

## 2 Panel

### *Samenstelling panel*

- **Prof. dr. Ed Peelen, voorzitter panel:** bijzonder hoogleraar content marketing aan de UvA en partner en oprichter van ICSB Marketing & Strategy
- **Drs. Anita Maria Vos-Tijdhof MBA, lid panel:** tot oktober 2021 sectordirecteur facilitaire zaken en huisvesting bij Gemeente Den Haag, nu directeur services bij zorginstelling Florence
- **Prof. dr. Ronald S.J. Tuninga, lid panel:** lector International Business aan de HAN, professor aan Kingston University (Londen), professor aan de Audencia Business School (Nantes), vice-President Academic Affairs bij Wittenborg University of Applied Sciences
- **Dhr. Hessel Prins, studentlid panel:** student MBA bij LOI Hogeschool. Tot oktober 2021 werkzaam bij de Haagse Hogeschool als instructeur praktijkonderwijs (informatie en management), nu freelance adviseur onderwijskwaliteit en -organisatie

### *Ondersteuning panel*

- Mw. drs. Laura Oosterveld: NVAO-beleidsmedewerker en procescoördinator
- Mw. drs. Barbara Roemers: extern secretaris NVAO

### *Locatiebezoek en vervolgtraject*

De initiële visitatie vond online plaats op 17 december 2021. Het panel adviseerde toen 'positief onder voorwaarden'. De voorwaarden zijn in het adviesrapport van januari 2022 (dossiernummer AV 1083) beschreven. Academia University of Applied Sciences heeft daarop op 20 september 2022 een dossier aangeleverd waarin de herstelmaatregelen zijn beschreven. Het voorliggende adviesrapport (dossiernummer AV-1602) is gebaseerd op het hersteldossier dat Academia University of Applied Sciences op 20 september jl. aanleverde.

---

<sup>1</sup> <https://www.nvao.net/nl/besluiten>

## 3 Opleiding

### 3.1 Algemene gegevens

Instelling	: Academica University of Applied Sciences (AUAS)
Opleiding	: MBA Growing Sustainable Leadership (MBA GSL)
Variant(en)	: Deeltijd
Graad	: Master of Business Administration
Afstudeerrichtingen	: N.v.t.
Locatie(s)	: Amsterdam (hoofdvestiging), Brussel en Stellenbosch
Studieomvang	: 60 EC (European Credits)
CROHO <sup>2</sup> -onderdeel	: Economie

### 3.2 NVAO-besluit onder voorwaarden

Paneladvies	: positief onder voorwaarden (24 januari 2022, AV-1083)
Besluit	: positief onder voorwaarden (22 maart 2022, AV-1083)
Termijn	: 6 maanden (uiterlijke inleverdatum dossier AUAS 22 september 2022)

---

<sup>2</sup> Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs

## 4 Beoordeling

### 4.1 Voorwaarde 1

**Voorwaarde:** Maak duidelijk hoe en waar de bedrijfskundige MBA-thema's aan bod komen.

**Toelichting:** Maak een gedetailleerde onderverdeling in *bedrijfskundige* MBA-onderwerpen. Maak de inbedding van deze onderwerpen in de modules transparant (bijvoorbeeld aan de hand van een matrix) en pas daar de modulebeschrijvingen op aan, zodat de MBA-oriëntatie van de opleiding helder is.

#### Oordeel

Voldoet.

#### Bevindingen en overwegingen

De opleiding heeft een beknopte, opleidingsgebonden visie op bedrijfskundige thema's geschreven door een koppeling te leggen met MBA GSL-kenmerken (leiderschap, maatschappelijke relevantie, *leadership labs* etc.). De opleiding onderstreept daarmee de functionaliteit van bedrijfskundige thema's binnen het curriculum.

In de uitwerking van de achttien bedrijfskundige thema's<sup>3</sup> beschrijft de opleiding hoe die functionaliteit per thema geconcretiseerd wordt. Zo wordt bij Financial accounting en Tax aandacht besteed aan financiële rapportage met betrekking tot duurzaamheidsdoelen. En bij Algemene Economie gaat specifiek aandacht uit naar mogelijke reacties van bedrijven op transitieprocessen naar circulariteit.

In een matrix maakt de opleiding inzichtelijk waar de achttien bedrijfskundige thema's precies aan bod komen in het programma. Aan de hand van percentages wordt per thema inzichtelijk gemaakt in welke module het zwaartepunt van desbetreffend thema ligt. (Bijvoorbeeld HRM: 35% in module 1 en 65% in module 7.)

Van alle modules heeft de opleiding een beschrijving gemaakt. Elke modulebeschrijving bevat informatie over het doel en de werkvorm en een overzicht van de bedrijfskundige thema's van die module met een daaraan gekoppelde weekplanning.

De matrix en de modulebeschrijvingen vindt het panel helder. Wel vraagt het panel zich af hoe docenten het werken met de voorgeschreven percentages (en de strakke weekplanning) in de praktijk zullen verenigen met het concept van het "geïntegreerd aanbieden van thema's" waarvan de opleiding spreekt.

Het panel is onder de indruk van de manier waarop de opleiding aan de slag is gegaan. De route van (1) visie op bedrijfskundige thema's binnen de MBA GSL via (2) het formuleren van achttien voor de opleiding relevante bedrijfskundige thema's naar (3) een concrete uitwerking daarvan op moduleniveau, demonstreert overtuigend de inbedding van bedrijfskundige thematiek in het programma. De opleiding voldoet daarmee aan voorwaarde 1. Tegelijkertijd adviseert het panel de uitwerking in de praktijk de komende jaren te gaan monitoren.

---

<sup>3</sup> De MBA GSL onderscheidt de volgende bedrijfskundige thema's: Strategisch Management & Organisatie, Algemene Economie, Bedrijfseconomie en Management Accounting, Gedrag & Organisatie, Business Research Methodologie, Operationeel & Supply Chain Management, Financial Accounting & Tax, Recht & Ethiek, International Business, Informatie & Data Management, Digitale Marketing & Branding, HRM, Change Management, Governance & Control, Bestuurskunde & Public Affairs, Waarde- en Risicomanagement, Social Performance Management, Facility & Procure Management en Projectmanagement.

## 4.2 Voorwaarde 2

**Voorwaarde:** Maak een navolgbare koppeling tussen doel en toetsing van de opleiding.

**Toelichting:** Zorg voor een heldere doorvertaling (bijvoorbeeld in matrixvorm) vanuit de vijf opleidings-doelen naar de negen beoogde leeruitkomsten en de negentien beroeps-competenties naar toetsbare leerdoelen per module, ook voor de thesis. Stel vervolgens per module en voor de thesis een toetsmatrijs en een beoordelingsrichtlijn (bijvoorbeeld een *rubric*) op, die navolgbaar gekoppeld zijn aan de leerdoelen.

### Oordeel

Voldoet.

### Bevindingen en overwegingen

De opleiding hanteert het model van Zenger & Folkman (Z&F) voor leiderschapsontwikkeling. De vijf Z&F-opleidingsdoelen vertegenwoordigen negentien beroepscompetenties. De opleiding heeft daar negen beoogde leerresultaten bij geformuleerd en deze gekoppeld aan de vijf opleidingsdoelen. Door de koppeling te leggen tussen de opleidingsdoelen (die tezamen alle beroepscompetenties vertegenwoordigen) en de negen beoogde leerresultaten, is de koppeling met de beroepscompetenties impliciet aanwezig.

Vervolgens heeft de opleiding per module inzichtelijk gemaakt aan welke opleidingsdoelen de student werkt en wat de beoogde leerresultaten zijn. Voor iedere module is een toetsmatrijs en een beoordelingsrichtlijn opgesteld waarin de koppeling met de beoogde leerresultaten is gelegd. Niet alleen verschaft dit helderheid over de relatie tussen onderwijs en toetsing, ook biedt de modulebeschrijving met bijbehorende toetsmatrijs en beoordelingsrichtlijn docenten meer houvast bij het toetsen van hun studenten.

De opleiding houdt vast aan vier toetsvormen: presentatie, paper, debat en thesis. Het panel vraagt zich af of kennis dan afdoende getoetst wordt (bijvoorbeeld bij Bedrijfseconomie en bij Financial Accounting en Tax). Binnen dat zelfde kader vraagt het panel zich ook af hoe in de praktijk geborgd zal zijn dat studenten niet alleen gaan werken aan datgene waar ze al goed in zijn, maar ook vooruitgang boeken met betrekking tot hun minder sterke kant(en). Het drie-fasen-instrument van Z&F (nulmeting bij aanvang, tussentijdse meting halverwege en een 360°-feedbackmeting aan het eind van de opleiding) leent zich daar in potentie goed voor. Het panel is benieuwd naar de uitwerking ervan in de praktijk.

De opleiding heeft stapsgewijs de koppeling tussen het doel en de toetsing van de opleiding helder gemaakt door (1) een koppeling te leggen tussen opleidingsdoelen (die de beroeps-competenties vertegenwoordigen) en beoogde leerresultaten, (2) deze koppeling per module te expliciteren en (3) de uitwerking in de toetsing per module te concretiseren in een toetsmatrijs en een beoordelingsrichtlijn. De opleiding voldoet daarmee aan voorwaarde 2. Het panel ziet voor de komende jaren nog ruimte voor verdere aanscherping en finetuning van de toetsing met betrekking tot het aantal toetsvormen en het optimaal benutten van het drie-fasen-instrument van Z&F.

## 4.3 Oordeel

Het panel oordeelt dat de opleiding aan de voorwaarden heeft voldaan. De opleiding heeft de eerder geconstateerde tekortkomingen op afdoende wijze weggenomen. Daarmee is het eindoordeel van het panel positief.

Het adviesrapport is tot stand gekomen met het oog op de toetsing van de voorwaarden gesteld aan de nieuwe opleiding MBA Growing Sustainable Leadership van de Academica University of Applied Sciences.

Aanvraagnummer: AV-1602



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag  
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague  
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00  
E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)  
[www.nvao.net](http://www.nvao.net)