

## Besluit

**Accreditatiebesluit met een positief eindoordeel met beperkte geldigheidsduur voor de volgende opleidingen van de Vlerick Business School:**

- **Master of Business Administration: General International Management (master-na-master) (004114);**
- **Master in General Management (master-na-master) (004115);**
- **Master in Financial Management (master-na-master) (004116);**
- **Master in Marketing Management (master-na-master) (004117).**

datum

28 september 2017

onderwerp

Definitief accreditatiebesluit  
master-na-masteropleidingen  
van Vlerick Business School  
(004114 t/m 004117)

Bijlagen

2

### **Beoordeling van de internationale accreditatie**

De NVAO heeft op basis van art. II.149 van de Codex hoger onderwijs in Vlaanderen de bevoegdheid om internationale accreditaties als equivalent te erkennen. Hierbij dient de NVAO na te gaan of de internationale accreditatie werd verleend volgens een vergelijkbare methodologische aanpak als de accreditaties gesteund op een externe beoordeling.

De NVAO heeft de voorwaarden voor het als equivalent erkennen van internationale accreditaties vastgelegd als onderdeel van het accreditatiekader bestaande opleidingen Vlaanderen.

De equivalentie van een concrete buitenlandse accreditatie wordt getoetst aan de hand van equivalentiecriteria, die inhoudelijk gegroepeerd kunnen worden in vijf thema's:

- 1) de buitenlandse accreditatie geeft een positieve beoordeling van de kwaliteit van de betrokken opleiding;
- 2) de buitenlandse accreditatie is voldoende actueel;
- 3) de buitenlandse accreditatie stoelt op een openbare externe beoordeling;
- 4) de buitenlandse accreditatieorganisatie is EQAR-geregistreerd of staat vermeld in de lijst van aanvaarde accreditatieorganisaties volgens het door de NVAO opgesteld reglement;
- 5) de buitenlandse accreditatieorganisatie heeft een methodologische aanpak vergelijkbaar met de Vlaamse.

In beginsel moet per thema aan alle equivalentiecriteria zijn voldaan, vooraleer de NVAO de accreditatie kan verlenen.

### *Thema 1: de buitenlandse accreditatie geeft een positieve beoordeling van de kwaliteit van de betrokken opleiding*

De NVAO heeft kunnen vaststellen dat de opleiding door AACSB werd geëvalueerd en volgens AACSB voldoet aan de eisen en standaarden gesteld in het accreditatiekader en neergelegd in het AACSB Team Visit Report en de aanbiedingsbrief. Het formeel accreditatiebesluit werd genomen door de AACSB Board of Directors op 28 maart 2014. De aanbiedingsbrief is gedateerd op 28 mei 2015.

Pagina 2 van 9 De NVAO stelt vast dat in het internationale accreditatierapport de kwaliteit van de opleidingen positief werd beoordeeld.

*Thema 2: de buitenlandse accreditatie is voldoende actueel*

Het locatiebezoek vond plaats van 23 tot 25 februari 2014, waarbij de NVAO als waarnemer aanwezig was. Het formeel accreditatiebesluit werd genomen door de AACSB Board of Directors op 28 maart 2014. Per brief d.d. 17 april 2014 informeerde de NVAO de instelling over de nodige vervolgstappen. Zij herhaalde dit per brief d.d. 13 mei 2015. De aanbiedingsbrief van de instelling is gedateerd op 28 mei 2015.

*Thema 3: de buitenlandse accreditatie stoelt op een openbare externe beoordeling*

De NVAO heeft vastgesteld dat de externe beoordeling is neergelegd in het Team Visit Report en de aanbiedingsbrief. De AACSB-procedure voorziet via de Continuous Improvement Review-procedure in een externe beoordeling door een Peer Review Team (PRT), op basis van een zelfevaluatie-rapport van de instelling en een locatiebezoek, en een besluit door de raad van bestuur van AACSB.

De gebruikte kwaliteitsrichtlijnen zijn uitgevaardigd door AACSB zelf. Uit de organisatiestructuur van AACSB blijkt dat deze zodanig is opgevat dat er geen interferentie zou mogen bestaan tussen het opstellen van de kwaliteitsnormen en de feitelijke beoordeling van een opleiding en/of instelling. De kwaliteitsrichtlijnen zijn openbaar via de website van AACSB en staan los van de individuele accreditatiebeoordeling. Het opstellen en bijsturen van de kwaliteitsnormen is de bevoegdheid van het Accreditation Quality Committee. De beoordeling van opleidingen en/of instellingen gebeurt door Peer Review Teams.

De externe beoordeling werd uitgevoerd door een expertencommissie, het Peer Review Team, bestaande uit vier experts. Mevrouw Lisette Meijer trad op als waarnemer van de NVAO. Elke expert heeft een 'statement conflict of interest' getekend. Het Peer Review Team bestond uit:

- Mr Joseph A. DiAngelo (voorzitter), Dean Erivan K. Haub School of Business, Saint Joseph's University;
- Mr Carlos Alcerrecas, Dean Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), Academic Division of Administration and Accounting;
- Mr Mark Taylor, Dean and Professor Finance, Warwick Business School, University of Warwick;
- Ms Lucienne Mochel, Vice President, Accreditation and Member Services AACSB International;
- Ms. Lisette Meijer, Policy Advisor NVAO (waarnemer).

De NVAO heeft kunnen opmaken dat er in de expertencommissie voldoende expertise aanwezig was.

De NVAO stelt vast dat de internationale accreditatie stoelt op een externe beoordeling uitgevoerd door een onafhankelijk expertencommissie van deskundigen en dit op basis van vooraf kenbaar gemaakte kwaliteitseisen. De externe beoordeling is neergelegd in een openbaar rapport.

Pagina 3 van 9 *Thema 4: de buitenlandse accreditatieorganisatie is EQAR-geregistreerd of staat vermeld in de lijst van aanvaarde accreditatieorganisaties volgens het door de NVAO opgesteld reglement*

Op 25 mei 2015 sloten de NVAO en AACSB een samenwerkingsovereenkomst die een gecombineerde accreditatieprocedure mogelijk maakt, teneinde de accreditatieprocessen efficiënter te laten lopen en de bijkomende administratieve lasten voor instellingen te verlagen. De overeenkomst is gesloten op basis van de equivalentieprocedure.

De NVAO heeft AACSB als aanvaarde buitenlandse accreditatieorganisatie erkend.

*Thema 5: de buitenlandse accreditatieorganisatie heeft een methodologische aanpak vergelijkbaar met de Vlaamse*

In de voorbereiding van de samenwerkingsovereenkomst tussen NVAO en AACSB van 25 mei 2015 is een vergelijking gemaakt van de gebruikte methodologie van de twee organisaties. Daarbij is geconcludeerd dat drie elementen essentieel zijn: een student is onderdeel van de accreditatiecommissie, alle opleidingen zijn individueel identificeerbaar als geaccrediteerd, en de gerealiseerde eindresultaten per opleiding zijn beoordeeld.

Het AACSB Peer Review Team benoemt in het Team Visit Report alle betrokken opleidingen.

De NVAO stelt vast dat AACSB in de beoordeling van de opleidingen van Vlerick Business School naar aanleiding van een zogenoemde Continuous Improvement Review-procedure methoden heeft gehanteerd die grotendeels vergelijkbaar zijn met de methoden van de NVAO, met uitzondering van de aanwezigheid van een student commissielid en van de beoordeling per opleiding van het gerealiseerd niveau. De beoordeling van voorliggende opleidingen gebeurde voorafgaand aan de samenwerkingsovereenkomst die werd gesloten tussen de NVAO en AACSB. De aanwezigheid van Mevrouw Lisette Meijer als waarnemer stond in het teken van de toekomstige samenwerkingsovereenkomst. De aanwezigheid van een student commissielid behoort niet tot de standaardprocedure van AACSB. Toch heeft de NVAO uit het rapport kunnen opmaken dat voldoende aandacht werd besteed aan het studentenperspectief. Gelet op het tijdstip van de beoordeling en van de laatste vaststelling, meent de NVAO dat het studentperspectief bij deze beoordeling voldoende werd afgedekt. Omdat de AACSB-procedure onvoldoende kijkt naar het gerealiseerde niveau van individuele opleidingen heeft de NVAO verzocht om een aanvullende beoordeling van masterproeven per opleiding. De accreditatieprocedure werd voortgezet waarbij de AACSB-beoordeling beschouwd werd als een externe beoordeling, conform art. II.149 van de Codex hoger onderwijs. De aanvullende beoordeling van de masterproeven is uitgevoerd door een commissie, die door de VLUHR is gecoördineerd. De commissie bestond uit Prof. dr. Marno Verbeek, hoogleraar ondernemingsfinanciering, onderzoeksdecaan en wetenschappelijk directeur van het Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam School of Management, Erasmus University, Nederland, lid visitatiecommissie Manama Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen (2015); Prof. dr. Ed Nijssen, professor technologie marketing TU Eindhoven, Nederland; lid beoordelingspanel Antwerp Management School (2015, 2017) en Universiteit Tilburg/TiasNimbas (2017).

De opleidingen zijn beoordeeld door een AACSB Peer Review Team. Het AACSB Peer Review Team Visit Report geeft de bevindingen en overwegingen weer van de commissie over de master-na-masteropleidingen van Vlerick Business School. De commissie heeft meerdere opleidingen gezamenlijk beoordeeld. Een aanvullende beoordeling van het gerealiseerd niveau is gemaakt door een commissie samengesteld door de VLUHR. Deze masterproefcommissie heeft per opleiding een aantal eindwerken bekeken en haar bevindingen en overwegingen verwerkt in een rapport. Op deze wijze is het toetsingskader genoegzaam afgedekt.

#### **Bevindingen van het AACSB Peer Review Team**

A rebranding campaign in 2012 captured the essence of the Vlerick Business School in four brand drivers: international, open, pragmatic and full of vitality. The Vlerick mission closely ties into the operational definitions and the programmatic design of all of the offerings. The team spent significant time discussing the school's mission. Particular attention was paid to modifying the Mission statement to highlight the unique attributes that are present at Vlerick but not reflected. The AACSB team was comfortable that the faculty and staff are not only knowledgeable of the mission but expressed a dedication to its core principles.

While the School has also sought to benchmark its courses against those of other European business schools, it may consider formally inviting scholars from other leading business schools to sit on its examination boards as external examiners in order to ensure comparability of standards across peer institutions.

The school has an arrangement with its parent universities, Ghent University and the Catholic University of Leuven to accept only students who already have a first master degree. If not they need to take the GMAT to gain admission to Vlerick's programs. That results in a reduced market for the Vlerick Business School. Most programs show stability in enrolment with the exception of the Master in Financial Management and the Full Time MBA that face possibly declining trends. On both the masters and the MBA programs, the School may wish to consider increasing the diversity of the student intake, to include gender, nationality and previous academic background. Given the new Brussels campus, there is also the opportunity to attract more students from policy making institutions into the programs.

In the past the school has suffered from employees leaving the school, possibly because of the lack of career opportunities for senior staff members. New career tracks have been developed to answer this issue.

Since the last review in 2009, Vlerick has undertaken important curriculum revisions of all of its courses. The full-time MBA program has been redeveloped with a matrix structure involving four content of knowledge platforms and four personal development paths. In addition, a wide range of electives have been introduced allowing full-time MBA students to choose three electives. The new format masters programs are based on action learning – based on applied problem solving in addition to evidence-based learning – and personal development. The personal development element of the revised master's portfolio curriculum reflects the strong efforts that Vlerick has made in the area of Assurance of Learning since the last AACSB team visit. On the full-time MBA, the School should consider the development of more international modules.

Pagina 5 van 9 The environment in the school was warm and inviting and there was evidence that the collegiality of the faculty was significant. Students are very much engaged with the professional community through the use of cases, games, the In-company project and "The Giving Something Back" project, and others. The engagement with the academic community is mainly through the PhD program taught in alliance with the parent universities, Leuven and Ghent. The students seem to enthusiastically endorse the action oriented philosophy of the school and were possibly attracted to it because of the practitioner focus of the curriculum.

The energy to create programs and marketing strategies is admirable and permeates the School. Multiple examples of creative marketing slogans, brochures, videos are impressive. The energy and creativity drives all the way to unique design of the buildings, classrooms, furniture which are all tied to the new branding effort for Vesalius Business School. The team was impressed with the innovation which was displayed throughout all of the activities of the school.

For each of the degree offerings, appropriate competence-based Learning Goals have been developed which are assessed through a range of course-embedded assessment methods, involving case studies, projects and formal written examinations. In addition, a very progressive, overarching assessment tool has been developed to assess the generic program goals, which are referred to as the My Vlerick Development Portfolio (MyVDP). MyVDP has been developed in stages since 2009, each year involving launches for the various programs and feedback and revisions in the light of the experience of the previous year. MyVDP involves each student developing a personal development portfolio in 21 key personal skill competencies, assessed through a combination of self-reflection and 360-feedback type assessment form friends, peers and colleagues. Development in areas identified for improvement is then facilitated by peer coaching, group feedback and individual coaching. Vlerick is to be commended on developing such an innovative personal development Assurance of Learning process which is integrated into the various degree programs, which stands in contrast to the more common approach of bolting on a 'soft skills' component entirely separate to the main degree programs.

#### **Bevindingen van de VLUHR-commissie met betrekking tot het gerealiseerd niveau**

- De masterproeven van de vier opleidingen verschillen thematisch weinig van elkaar waardoor de specifieke eigenheid van de opleidingen niet uit de verf komt.
- De studenten krijgen een grote mate van vrijheid, de commissie acht deze vrijheid te groot aangezien de specifieke eigenheid van de opleidingen niet in alle masterproeven is weerspiegeld.
- De methodologische onderbouwing van de meerderheid van de ingekeken masterproeven voldoet niet aan wat mag verwacht worden van een masterproef. Dit geldt zowel voor de kwalitatieve als kwantitatieve methode. Eveneens ontbreekt een kritische reflectie op de gehanteerde methodologie. Het denken op een hoger conceptueel niveau is hierdoor volgens de commissie niet aanwezig in de masterproeven.
- In geen van de ingekeken werkstukken wordt verwijzing gemaakt naar wetenschappelijke literatuur. De commissie meent dat de opleiding significant meer aandacht moet schenken aan het gebruik van wetenschappelijke literatuur en een goed theoretisch kader.
- De commissie constateerde eveneens dat amper definities worden gebruikt. De masterproeven zijn sterk praktisch georiënteerd en leunen sterker aan bij een marktonderzoek.

- Pagina 6 van 9 – Het eenvormig beoordelingsformulier voor alle beoordelaars wordt positief ontvangen door de commissie. Zij meent evenwel dat de minimumdrempel om te slagen eerder laag wordt gelegd.
- Het methodologische aspect dient strikter in de beoordeling te worden opgenomen. Ongeveer de helft van de masterproeven heeft naar het oordeel van de commissie in totaal een te hoog cijfer op basis van het geschreven werkstuk. De opleiding geeft aan dat de focus ligt op de mondelinge presentatie. De beoordeling van het laatste is echter niet traceerbaar. Dit dient geremedieerd opdat de beoordeling transparant geborgd zou worden. Het criterium methodologie moet verder verfijnd worden in het beoordelingsschema.

Concluderend stelt het panel dat het eindniveau in het algemeen niet voldoende is geborgd. De kwaliteit van de beoordeelde masterproeven is in het algemeen van een laag niveau. Het merendeel van de masterproeven sluit onvoldoende aan bij de verwachtingen uit de Codex Hoger Onderwijs. Hiertoe dienen de methodologie én het academisch gehalte van de masterproef te worden versterkt.

### **Conclusie**

De NVAO heeft nagegaan of de internationale accreditatie door AACSB werd verleend volgens een vergelijkbare methodologische aanpak als de accreditaties gesteund op een externe beoordeling. De NVAO heeft hierbij vastgesteld dat de buitenlandse accreditatie per thema voldoet aan alle equivalentiecriteria opgenomen in het accreditatiekader bestaande opleidingen Vlaanderen, met uitzondering van de aanwezigheid van een student commissielid en van de beoordeling van het gerealiseerd niveau. De NVAO meent echter dat het studentenperspectief voldoende aanwezig is in het rapport van de externe beoordeling. Het gerealiseerd niveau werd door een VLUHR-commissie aanvullend beoordeeld. Deze commissie heeft haar twijfels geuit over de academische kwaliteit van de eindwerken van bovengenoemde opleidingen. De NVAO kan dan ook, gelet op art.II.149 van de Codex hoger onderwijs in Vlaanderen, de AACSB beoordeling van de master-na-masteropleidingen van de Vlerick Business School, aangevuld met de beoordeling van het gerealiseerd niveau, overnemen en de opleidingen derhalve accrediteren met beperkte geldigheidsduur.

### **Aanbevelingen**

De NVAO onderschrijft de aanbevelingen van de commissies.

### **Bevindingen NVAO**

- Het AACSB-rapport en -accreditatie voldoen aan de equivalentie-eisen van de NVAO, met uitzondering van de aanwezigheid van een student commissielid (de NVAO meent evenwel dat het studentenperspectief afdoende is afgedekt in het AACSB-rapport) en van de beoordeling van het gerealiseerd niveau van de individuele opleidingen; de AACSB-beoordeling wordt beschouwd als een externe beoordeling;
- De VLUHR-commissie heeft voor de externe beoordeling na herstel de Handleiding voor externe kwaliteitszorg in het Vlaams hoger onderwijs gevolgd zoals vastgesteld door de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (augustus 2015);
- Beide visitierapporten geven inzicht in de samenstelling van de commissies;
- Beide visitierapporten tezamen bevatten een onderzoek ten gronde naar de aanwezigheid van voldoende generieke kwaliteitswaarborgen.

betreffende de accreditatie van de opleidingen Master of Business Administration: General International Management (master-na-master) (004114), Master in General Management (master-na-master) (004115), Master in Financial Management (master-na-master) (004116), Master in Marketing Management (master-na-master) (004117).

De NVAO,  
Na beraadslaging,  
Besluit:

Met toepassing van de Codex hoger onderwijs in Vlaanderen, in het bijzonder artikelen II.147 en II.149, wordt de internationale accreditatie verleend aan de volgende opleidingen van Vlerick Business School:

- Master of Business Administration: General International Management (master-na-master) (004114);
- Master in General Management (master-na-master);
- Master in Financial Management (master-na-master);
- Master in Marketing Management (master-na-master);

aangevuld met de VLUHR-beoordeling van het gerealiseerde niveau, overgenomen en worden de opleidingen geaccrediteerd met beperkte geldigheidsduur. De opleidingen worden aangeboden te Brussel, Leuven, Gent, zonder afstudeerrichting. De kwaliteit van de opleidingen is voldoende met beperkte geldigheidsduur. De NVAO kent een accreditatie toe voor een periode van drie jaar.

De accreditatietermijn van de opleidingen geldt overeenkomstig art. II.147. §2. van de Codex Hoger Onderwijs van 1 oktober 2015 tot en met 30 september 2018.

Den Haag, 28 september 2017

De NVAO  
Voor deze:



Marc Luwel  
(bestuurder)

---

<sup>1</sup> Het ontwerp van accreditatiebesluit werd aan de instelling bezorgd voor eventuele opmerkingen en bezwaren. Bij e-mail van 22 september 2017 heeft de instelling laten weten geen opmerkingen te hebben.

Naam instelling	Vlerick Business School
Adres instelling	Reep 1 B-9000 GENT
Aard instelling	Ambtshalve geregistreerd
Naam associatie	Niet van toepassing
Naam opleiding (Graad, kwalificatie, specificatie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Master of Business Administration: General International Management (master-na-master) (004114);</li> <li>– Master in General Management (master-na-master);</li> <li>– Master in Financial Management (master-na-master);</li> <li>– Master in Marketing Management (master-na-master).</li> </ul>
Bijkomende titel	Geen
Opleidingsvarianten: Afstudeerrichtingen Studietraject voor werkstudenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geen;</li> <li>– Geen.</li> </ul>
Onderwijsstaal	Engels
Vestigingen opleidingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brussel;</li> <li>– Leuven;</li> <li>– Gent.</li> </ul>
Studieomvang (in studiepunten)	60 ECTS
Vervaldatum accreditatie, tijdelijke erkenning of erkenning nieuwe opleiding	30 september 2017
Academieja(a)r(en) waarin de opleidingen worden aangeboden <sup>2</sup>	2016 – 2017
(Delen van) studiegebied(en)	Economische en toegepaste economische wetenschappen
ISCED benaming van het studiegebied	04 Business, administration and law

<sup>2</sup> Betreft het lopende academiejaar, op het ogenblik van de accreditatieaanvraag



AACSB Peer Review Team

*Voorzitter:*

- Mr Joseph A. DiAngelo (voorzitter), Dean Erivan K. Haub School of Business, Saint Joseph's University;

*Leden:*

- Mr Carlos Alcerreca, Dean Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), Academic Division of Administration and Accounting;
- Mr Mark Taylor, Dean and Professor Finance, Warwick Business School, University of Warwick;
- Ms Lucienne Mochel, Vice President, Accreditation and Member Services AACSB International;
- Ms. Lisette Meijer, Policy Advisor NVAO (waarnemer).

VLUHR-Masterproefcommissie

- Prof. dr. Marno Verbeek, hoogleraar ondernemingsfinanciering, onderzoeksdecaan en wetenschappelijk directeur van het Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam School of Management, Erasmus University, Nederland; lid visitatiecommissie Manama Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen (2015);
- Prof. dr. Ed Nijssen, professor technologie marketing TU Eindhoven, Nederland; lid beoordelingspanel Antwerp Management School (2015, 2017) en Universiteit Tilburg/TiasNimbas (2017).

Patrick Van den Bosch, stafmedewerker Kwaliteitszorg verbonden aan de Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR, trad op als projectbegeleider en secretaris.