



ONDERWIJSVISITATIE
VERKORTE PROCEDURE
Flanders Business School

Een onderzoek naar de kwaliteit van de Executive Master of
Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship van
de Flanders Business School

www.vluhr.be Brussel - mei 2020

vluhr



**ONDERWIJSVISITATIE - VERKORTE PROCEDURE
EXECUTIVE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA) MET FOCUS OP ENTREPRENEURSHIP
FLANDERS BUSINESS SCHOOL**

Ravensteingalerij 27
1000 Brussel
T +32 (0)2 792 55 00
F +32(0)2 211 41 99

Het rapport is elektronisch beschikbaar op de webstek van de VLUHR: www.vluhr.be

Wettelijk depot: D/2020/12.784/3

DEEL I	ALGEMEEN DEEL	5
DEEL II	OPLEIDINGSRAPPORT	13
BIJLAGEN		19
Bijlage 1	Personalialia van de leden van de visitatiecommissie	21
Bijlage 2	Bezoekschema	24

DEEL 1

Algemeen deel

DE ONDERWIJSVISITATIE VERKORTE PROCEDURE

Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship

1 Inleiding

In het voorjaar van 2017 heeft de visitatiecommissie Flanders Business School (FBS) in opdracht van de Vlaamse Universiteiten en Hogescholenraad (VLUHR) de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship gevisiteerd.

De bevindingen, conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie werden vastgelegd in het visitatierapport "Onderwijsvisitatie Flanders Business School", dat werd gepubliceerd op 27 april 2017.

De betrokken opleidingen hebben vervolgens een accreditatieaanvraag ingediend bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). De Executive Master of Business Administration met focus op Entrepreneurship aan de Flanders Business School kreeg van de NVAO een accreditatie met beperkte geldigheidsduur. De accreditatie werd toegekend voor een periode van 3 jaar, met name tot 1 oktober 2020.

2 Verkorte procedure

De decreetgever voorziet dat de accreditatie van een opleiding met een beperkte geldigheidsduur plaatsvindt via een verkorte procedure. Een nieuwe externe beoordeling (m.i.v. een gepubliceerd rapport) moet worden uitgevoerd. Op basis daarvan neemt de NVAO een besluit dat zij publiceert in een accreditatierapport.

Onderhavig rapport bevat de resultaten van de externe beoordeling van de Executive Master of Business Administration met focus op Entrepreneurship aan de Flanders Business School. De beoordeling werd uitgevoerd door een visitatiecommissie, samengesteld uit onafhankelijke experts (cfr. infra) en gecoördineerd door de VLUHR. De beoordeling van de opleiding heeft, zoals decretaal bepaald, alleen betrekking op die generieke kwaliteitswaarborg die als onvoldoende werden beoordeeld, in casu generieke kwaliteitswaarborg 3: 'gerealiseerd eindniveau'.

3 De visitatiecommissie

De visitatiecommissie die deze 'verkorte' visitatie uitvoerde, bestond uit leden met vakdeskundige, werkveld-, onderwijskundige, internationale en auditexpertise. De commissie bestond uit vijf commissieleden waaronder vier commissieleden uit de oorspronkelijke visitatiecommissie. De commissie voor de verkorte procedure werd op 26 november 2019 door de VLUHR ingesteld, na positief advies van de NVAO, d.d. 19 augustus 2019.

De commissie was als volgt samengesteld:

- **Prof. dr. em. Koos Krabbendam**, gewezen decaan School of Management Studies, Universiteit Twente (voorzitter)
- **Prof. dr. Beatrice van der Heijden**, hoogleraar Business Administration, in het bijzonder Strategic Human Resource Management, Faculteit der Managementwetenschappen, Institute of Management Research, Radboud Universiteit Nijmegen
- **Prof. dr. André Nijhof**, hoogleraar Sustainable Business and Stewardship, Nyenrode Business Universiteit
- **drs. J.P. van der Pool**, Partner Van der Pool Consultancy, adviseur bij Dunea Duin en Water, Amsterdam
- **Maya Van de Velde**, Master of Science Business Engineering: Finance, Universiteit Gent

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

Voor korte curricula vitae van de commissieleden wordt verwezen naar bijlage 1.

4 Werkwijze

Ter voorbereiding van de verkorte visitatie heeft de betrokken opleiding een zelfevaluatie-rapport opgesteld waarin de opnieuw te beoordelen generieke kwaliteitswaarborg werd besproken. Het zelfevaluatie-rapport werd op 6 december 2019 aan de Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR overgemaakt, die het op haar beurt aan de commissieleden bezorgde. De visitatiecommissie kreeg aldus de gelegenheid deze informatie zorgvuldig te bestuderen en het bezoek grondig voor te bereiden.

Het bezoek van de visitatiecommissie vond plaats op 31 januari en 1 februari 2020. Tijdens het bezoek heeft de visitatiecommissie gesprekken gevoerd met de opleidingsverantwoordelijken, studenten, docenten, onderwijsondersteuners, werkveld en alumni. Het bezoekschema is toegevoegd als bijlage 2.

Als laatste stap in het proces heeft de commissie, conform het visitatieprotocol "Handleiding voor de externe kwaliteitszorg in het Vlaamse hoger onderwijs, Brussel, augustus 2015", haar bevindingen en conclusies omtrent de te beoordelen generieke kwaliteitswaarborg in voorliggend rapport vastgelegd. De opleiding werd hierbij in de gelegenheid gesteld om op het concept van het rapport te reageren.

DEEL 2

Opleidingsrapport

FLANDERS BUSINESS SCHOOL

Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship

Inleiding

Flanders Business School is een niet-ambtshalve geregistreerde instelling voor hoger onderwijs in Vlaanderen. In de Raad van Bestuur zetelen vertegenwoordigers van KU Leuven, alumni en het bedrijfsleven. Hoewel de business school juridisch en financieel onafhankelijk is, werd de voorbije jaren wel een steeds nauwer wordende samenwerking met de KU Leuven uitgebouwd.

De inhoudelijke focus van Flanders Business School zit op “ondernemerschap”. Daarbij werd het begrip “ondernemerschap” ruim geïnterpreteerd, zodat het zowel het succesvol ontwikkelen en uitbouwen van nieuwe organisaties omvat als het creëren van meerwaarde door het stimuleren en uitwerken van nieuwe, omzet-genererende initiatieven binnen bestaande organisaties. Naast het MBA-programma “met focus op ondernemerschap” is FBS ook op andere domeinen actief waarbij FBS in Vlaanderen én internationaal erkend wil worden als een toonaangevend centrum inzake (executive) “Entrepreneurial Education”.

GENERIEKE KWALITEITSWAARBORG 3 - GEREALISEERD EINDNIVEAU

De commissie beoordeelt het gerealiseerd eindniveau van de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship als voldoende.

Beoordeling 2017

In het visitatierapport 2017 kende de commissie de opleiding een onvoldoende toe voor de generieke kwaliteitswaarborg 3 'Gerealiseerd eindniveau'. In haar rapport stelde de commissie vast:

De opleiding beschikt niet over een expliciet toetsbeleid. Verschillende richtlijnen omtrent examinering zijn wel opgenomen in het onderwijs- en examenreglement van de opleiding. Per opleidingsonderdeel beschikt de opleiding over een ECTS-fiche. [...] Toch heeft de commissie twijfels bij de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsen. De commissie kreeg en vond onvoldoende garanties dat in alle opleidingsonderdelen alle opleidingsspecifieke leerresultaten worden getoetst. De opleidingsverantwoordelijken kunnen eventuele lacunes ook niet uitsluiten aangezien het eigenaarschap van de feitelijke examinering bij de individuele docent ligt. Daarnaast stelt de commissie zich ook de vraag hoe de opleiding de objectiviteit van de beoordelingen garandeert. Doordat de studenten en docenten nauw met elkaar samenwerken, ontstaat er een persoonlijke band. Dit is enerzijds een troef van de opleiding, anderzijds kan dit een belemmering vormen voor een objectief toetsgebeuren.

De commissie is van oordeel dat de kwaliteit van de masterproeven niet aansluit bij wat men volgens de Codex Hoger Onderwijs alsook volgens de door de opleiding vooropgestelde leerresultaten en masterproefreglement mag verwachten. In bijna alle ingekeken masterproeven was het academisch niveau onderbelicht. Een sterkere wetenschappelijke onderbouwing van de masterproeven is noodzakelijk.

De evaluatiecriteria zijn duidelijk maar de reden waarom een bepaald eindcijfer wordt gegeven is dat niet altijd. Het is daarom belangrijk dat er ook aandacht wordt geschonken aan het grondig invullen van de beoordelingsformulieren door de examinatoren. Ook bij de wijze waarop de toetsing is vormgegeven blijkt een (te) beperkte nadruk op academische vorming. De commissie raadt aan om de toetsing van de academische component in de opleiding te versterken.

Concluderend stelt de commissie dat enerzijds de opleiding niet beschikt over een adequaat systeem van beoordeling, toetsing en examinering en dat anderzijds de beoogde leerresultaten niet volledig worden gerealiseerd. In dit laatste geval is het vooral het academische niveau van de masterproef dat beperkt of niet aanwezig is in de masterproeven. De beoordelingscriteria zijn ongetwijfeld transparant. De toetsing, en ook de onderbouwing van het gerealiseerde niveau, met name van de masterproef laat te wensen over. Het is een troef van de opleiding dat de afstudeeropdracht goed aansluit bij de bedrijfsproblematiek waar de individuele student mee geconfronteerd wordt. Echter moet men wel garanderen dat een systematische literatuurstudie alsook het doorlopen van de empirische cyclus binnen de masterproef duidelijk verankerd zijn.

Beoordeling hervisitatie

Voorafgaand aan haar bezoek heeft de visitatiecommissie het zelfevaluatie rapport grondig bestudeerd. Op basis van dit zelfevaluatie rapport kon de commissie reeds vaststellen dat na de vorige visitatie de opleiding aan de slag is gegaan met de aanbevelingen van de commissie. Om hieraan tegemoet te komen heeft de opleiding met ingang van academiejaar 2017-2018 een **programmahervorming doorgevoerd**. Het uiteindelijke doel was het versterken van het academisch niveau van de opleiding. De opleidingsverantwoordelijken geven aan in het zelfevaluatie rapport dat dat dit enkel mogelijk bleek te zijn indien er tijdens het traject ook effectief ruimte werd gecreëerd voor deze bijkomende studiebelasting. Anticiperend op de bijkomende inspanning die dit zou vragen aan toekomstige studenten, werden in het voorjaar van 2017 gesprekken gevoerd met

alumni en studenten van het tweede opleidingsjaar. Hierbij werd niet alleen naar hun algemene tevredenheid over de opleiding gepeild, maar ook naar de effectieve studiebelasting die zij tijdens de opleiding ervoeren en eventuele bijkomende opleidingsnoden die zij zagen, maar die nog niet afgedekt waren door het curriculum.

De commissie zag op basis van de gesprekken en de ingekeken materialen dat de docenten per opleidingsonderdeel onderzocht hebben of het **academisch gehalte** ervan moest versterkt worden. De opleiding heeft echter niet enkel op het niveau van de bestaande opleidingsonderdelen gewerkt. Zo werd, vanaf academiejaar 2018-2019, een nieuwe lessenreeks opgestart “Special Topics in Entrepreneurship”, waarbij onder andere (inter)nationale academici als gastspreker worden uitgenodigd om inzichten uit hun wetenschappelijk onderzoek met een duidelijke link naar de praktijk te komen toelichten aan de studenten van beide opleidingsjaren. Een ander initiatief in dit verband was de introductie van twee verplichte lectuurlijsten of “readers”, selecties van academische publicaties die aansluiten bij de leerdoelstellingen van de opleidingsfase waarin de studenten zich bevinden. Deze readers zijn bedoeld om de bestaande leerlijnen te completeren en te ondersteunen; daarom zijn de bundels van het eerste en tweede masterjaar ook iets anders samengesteld en komen ze elk op een andere manier tot stand. De commissie stelde daarnaast ook vast dat studenten sterker begeleid worden op het vlak van ondernemersvaardigheden gedurende hun hele opleidingstraject, daar waar dit in het verleden vooral een zaak was van het tweede jaar.

Bovenstaande verbeteracties hebben een positief effect gehad op het gerealiseerde eindniveau van de opleiding. Naast de aandacht voor veranderingen in het programma van de opleiding, kon de commissie vaststellen dat de opleiding haar toetsgebeuren heeft versterkt. Tenslotte zijn vanuit een **open, verbetergerichte houding** diverse verbeteringen doorgevoerd ten aanzien van de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de examinering.

De opleiding heeft heldere ECTS-fiches waarin de **beoordelingscriteria** zijn vermeld. De studenten geven aan dat ze ook in de lessen op een duidelijke wijze geïnformeerd worden over de beoordelingscriteria. De opleiding heeft actief ingezet op de actualisatie van de ECTS-fiches, met een specifieke focus op de beoordelingsvormen en -criteria. De commissie vernam dat de docenten ondersteuning aangeboden kregen bij de opmaak van evaluatieformulieren per opleidingsonderdeel (zie supra), in lijn met de respectievelijke ECTS-fiches. Daarnaast worden alle examenopdrachten gearchiveerd in een administratieve mailbox waar ook alle beoordelingen en scorelijsten bewaard worden. Op die manier kunnen de opleidingsverantwoordelijken op elk moment nagaan of, bij evaluaties, consequent gebruik wordt gemaakt van de vooropgestelde beoordelingscriteria - en zo nodig ook bijkomende, interne controles uitvoeren. Ook studenten geven aan dat ze menen dat de wijze waarop ze worden beoordeeld, op een transparante wijze verloopt.

De opleiding beschikt daarnaast over een overzicht van de **toetsingsvormen** van alle opleidingsonderdelen in een toetsingsmatrix. Daaruit blijkt welke beoogde leerresultaten worden beoordeeld per opleidingsonderdeel en via welke toetsingsmethode. Bij de toetsingsmethoden wordt veel gebruik gemaakt van individuele mondelinge presentaties, individuele mondelinge gesprekken en take home examens. Dat past bij de kleinschaligheid van de opleiding en bij de toetsingscriteria waarbij het meer gaat om inzicht verwerven dan om het tonen van kennis.

Ter voorbereiding op hun masterproef krijgen studenten nu **opleidingsonderdelen met een focus op onderzoek**. In deze opleidingsonderdelen wordt getoetst of de studenten het beoogde eindniveau hebben bereikt. In het opleidingsonderdeel research methodology I is aandacht voor zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethodologiën. Bij research methodology II gaat het daarbij om het opzetten van een wetenschappelijke en relevante onderzoeksmethodo-

logie voor de masterproef. De opleidingsonderdelen ideation and venture creation en research methodology I & II versterken de academische onderbouwing van de masterproef. Deze opleidingsonderdelen peilen naar de onderbouwing en methodologie die het niveau dienen te borgen alvorens het eindproduct kan ingediend en verdedigd worden.

De opleiding heeft de voorbije jaren meer aandacht voor het ontwikkelen van conceptueel denken in het programma ingebracht door middel van **literatuurstudie**. In één van de opleidingsonderdelen dienen de studenten 15 artikelen te lezen en vervolgens bij de mondelinge toetsing concepten uit deze artikelen te duiden en toe te passen bij de analyse van een praktijkcase.

Sinds het academiejaar 2017-2018 dienen de studenten van het tweede masterjaar een **gepersonaliseerde lectuurlijst** door te nemen bestaande uit wetenschappelijke publicaties die aanleunen bij hun te ontwikkelen masterproef. Deze titels vormen voor hen een “minimaal naslagwerk” waarbij de gepersonaliseerde selectie voor hen wordt samengesteld door de businessplan promotoren op basis van een long list van titels. De commissie stelde evenwel vast dat de opleiding geen systematisch onderscheid maakt tussen academische literatuur uit peer reviewed journals en literatuur die wel gepubliceerd is maar niet gecheckt door andere academici. Dit blijkt uit de gesprekken met studenten en docenten en ook uit het gebruik van literatuur bij de masterproef. Daarnaast meent de commissie dat de docenten de studenten nog sterker kunnen stimuleren om zelf op zoek te gaan naar relevante literatuur.

Ter voorbereiding van haar locatiebezoek, heeft de commissie alle **masterproeven** onderzocht die in de opleiding werden gerealiseerd sinds de vorige visitatie. De commissie stelde vast, op basis van de ingekeken stukken en de aanvullende gesprekken, dat de opleiding er in geslaagd is om een verbeterslag te maken in het niveau van de masterproeven. De masterproef start vanuit een praktijkvraag gericht op een ondernemerschapsprobleem. Deze praktijkgerichte insteek beschouwen studenten en docenten als één van de meest waardevolle elementen van de opleiding. Deze praktijkvraag wordt goed onderbouwd met literatuur die de docenten aangeleverd hebben. De commissie meent dat deze praktijkvraag nog sterker kan doorvertaald worden naar een onderzoeksvraag.

In haar gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken gaf de commissie aan dat de verantwoording van de gebruikte **onderzoeksmethodologie** niet in de masterproef beschreven staat. De opleiding gaf overtuigend aan dat de bespreking van de onderzoeksmethodologie wel uitgebreid aan bod komt in de gesprekken tussen de studenten en de promotor en wordt getoetst in het opleidingsonderdeel research methodology II. De commissie is evenwel van mening dat het beschrijven van een onderzoeksmethodologie waarbij de studenten nadenken over de beperkingen van het onderzoek dat ze hebben gedaan, het academische niveau van de masterproef verder kan versterken. Ze kunnen hierbij bevindingen contextualiseren en eventueel nuanceren. De commissie meent dat de analyse van de onderzoeksmethodologie een criterium moet zijn in de beoordeling van de masterproef.

De opleidingsverantwoordelijken hebben ingezet op de verdere **objectivering van de evaluatie masterproef**. Hiertoe wordt de jury aangevuld met een alumnus of vertegenwoordiger van het werkveld die de student niet heeft opgevolgd. Naast de promotor van de student, is ook de programmadirecteur op elke masterproefverdediging aanwezig. Deze laatste bewaakt het administratieve proces en de vergelijkbaarheid over de masterproeven heen wat betreft de objectivering van de eindscores. De consistente verantwoording en de transparante communicatie van de resultaten worden gegarandeerd door het gebruik van vaste beoordelingstemplates. De criteria – die de studenten tijdens de infosessie meekrijgen en dus ook vermeld staan op de ECTS-fiche – vormen de basis van het gesprek tussen de beraadslagende examinatoren.

Het **evaluatieformulier** van de masterproef vermeldt per criterium het beoordelingscijfer, dat verder via opmerkingen wordt toegelicht. Het is onduidelijk wat het normenkader is achter de cijfers op de evaluatieformulieren. Dit wordt overgelaten aan de ervaring van de desbetreffende docenten of groep van beoordelaars. De commissie suggereert daarom het hanteren van rubrics.

De **inzetbaarheid van de studenten op de arbeidsmarkt** was ten tijde van de visitatie in 2017 reeds een sterk punt van de opleiding. De gesprekken van de commissie met alumni en werkveld duiden nog steeds op een grote tevredenheid over de opleiding en haar afgestudeerden in functie van de carrièrepaden van de afgestudeerden zowel binnen hun huidige werk als bij de overstap naar ander werk. Wel suggereert de commissie om alumni blijvend en structureel te betrekken door middel van een focusgesprek. Dit zou bijvoorbeeld jaarlijks kunnen gebeuren in aansluiting met het docentenoverleg.

Concluderend meent de visitatiecommissie dat de opleiding efficiënt en effectief aan de slag is gegaan met het definiëren en vervolgens implementeren van verbetermaatregelen. Deze hebben ertoe geleid dat de opleiding beschikt over een adequaat systeem van beoordeling, toetsing en examinering. Zo werd sterk ingezet op objectivering van de beoordeling en een versterking van het academisch niveau van de opleiding in het algemeen en de masterproef in het bijzonder. Het academisch niveau is duidelijk aanwezig zoals van een masteropleiding kan verwacht worden. In de toekomst kan de opleiding er wel nog voor zorgen dat de academisering van de opleiding nog een sterkere doorwerking krijgt in de masterproef, met betrekking tot de gehanteerde onderzoeksmethodologie. De commissie benadrukt evenwel dat de opleiding aantoont dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd. De commissie besluit dat de kwaliteit wordt geborgd en kent dan ook de score voldoende toe aan generieke kwaliteitswaarborg 3 'gerealiseerd eindniveau'.

INTEGRAAL EINDOORDEEL VAN DE COMMISSIE

Generieke kwaliteitswaarborg 1 – Beoogd eindniveau (2017)	Voldoende ¹
Generieke kwaliteitswaarborg 2 – Onderwijsleeromgeving (2017)	Voldoende ¹
Generieke kwaliteitswaarborg 3 – Gerealiseerd eindniveau (2020)	Voldoende ¹
Generieke kwaliteitswaarborg 4 – Interne kwaliteitszorg (2017)	Voldoende ¹

Gegeven de bovenstaande positieve score die bij de herbeoordeling aan generieke kwaliteitswaarborg 3 werd toegekend, en overwegende de positieve scores die in het visitatierapport uit 2017 werden toegekend, is het eindoordeel van de Executive Master of Business Administration met focus op Entrepreneurship aan de Flanders Business School, conform de beslisregels, voldoende.

¹ De generieke kwaliteitswaarborg wordt beoordeeld op een tweepuntenschaal onvoldoende/voldoende.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Personalia van de leden van de visitatiecommissie

Koos Krabbendam

Koos Krabbendam (1946) is emeritus hoogleraar Operations Management aan de faculteit Behavioural, Management and Social Sciences van de Universiteit Twente, Nederland. Hij is gepromoveerd op een studie over de organisatorische impact van industriële automatisering en publiceerde diverse artikelen over dit onderwerp. Professor Krabbendam had verschillende bestuurlijke functies bij de universiteit. Zo was hij van 1993 tot 1999 decaan van de School of Management Studies van de Universiteit Twente, van 2004 tot 2011 voorzitter van de vakgroep Operations, Organization and Human Resources en in 2013 tijdelijk de voorzitter van de afdeling Business Administration. In de periode van zijn decanaat ontwikkelde hij een nieuw opleidingsprogramma op het gebied van technologie en management van de gezondheidszorg en startte een onderzoeksprogramma op dat gebied. De focus van dat onderzoeksprogramma was operations management in de gezondheidszorg met name gericht op het ontwikkelen van methoden om wachttijden en doorlooptijden in ziekenhuizen te reduceren. Hij adviseerde diverse grote ziekenhuizen in Nederland. Hij is associate editor van het International Journal of Health Care Technology and Management en lid van de redactie van het International Journal of Electronic Healthcare. Professor Krabbendam heeft een nogal brede interesse in het onderwijs. Al in een zeer vroeg stadium was hij betrokken bij het implementeren van e-learning en ontwikkelde hij een aantal op e-learning gebaseerde cases die tot op heden nog steeds gebruikt worden door verschillende universiteiten in binnen- en buitenland. Sinds 2000 was hij gasthoogleraar aan de Hunan University, China en deed onderzoek naar technologische innovatie in de Chinese staatsbedrijven. Tevens was hij een aantal jaren gasthoogleraar bij de Universiteit van Curaçao. Professor Krabbendam is sinds 2011 met pensioen, maar hield een parttime functie bij de Universiteit. Sinds die tijd heeft hij zich verbonden aan PUM Netherlands Senior Experts als een onderwijsexpert voor zowel beroepsonderwijs als hoger onderwijs. In dit verband adviseerde hij twee scholen voor beroepsonderwijs in Indonesië en één hoger onderwijsinstelling in Albanië. In de periode 2011- 2019 was hij ook voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting Attendiz, scholen voor basis- en voortgezet speciaal onderwijs in de regio Twente, Nederland

André Nijhof

André Nijhof (1969) heeft een Master's degree in Business Administration van de Universiteit Twente. Hij begon zijn werkzame leven als onderzoeker van organisatorische verandering in multinationale bedrijven zoals Akzo Nobel, Asito, Shell, Stegeman Sara Lee en Vredestein. Op basis van zijn onderzoek voltooide hij zijn doctoraat aan de Universiteit Twente vlak voor het begin van de nieuwe eeuw (1999). Vervolgens werd hij senior consultant bij Q-Consult, waar hij zich specialiseerde in maatschappelijk verantwoord ondernemen en de implementatie van managementsystemen. Sommige van zijn projecten waren bij grote bedrijven zoals Tata Steel, ABN Amro en KPN. Vele andere projecten waren in kleine en middelgrote ondernemingen in de bouwsector, reïntegratiesector en buitensportsector. Tijdens zijn werkzame jaren bij Q-Consult had hij ook een functie als assistant professor aan de Universiteit Twente.

Sinds 2007 is André universitair hoofddocent aan de European Institute of Business Ethics, deel van de Nyenrode Business Universiteit. Vanaf 2010 werd hij de programmadirecteur van de Master of Science in Management opleiding van Nyenrode naast zijn rol als universitair hoofddocent. Sinds januari 2016 is hij hoogleraar op het gebied van "Sustainable Business and Stewardship" aan het Center for Entrepreneurship, Governance en Stewardship van Nyenrode. Veel van zijn recente werk is gericht op het inbedden van duurzaam ondernemen in de kernprocessen van een organisatie. Hij is vooral geïnteresseerd in hoe het creatieve potentieel van organisaties kan worden gebruikt als een bron van innovatie van duurzame producten, processen en business modellen.

Naast zijn aanstelling bij Nyenrode is André lid van het panel van deskundigen van de Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken. Ook is hij visiting professor bij de University for Peace (Costa Rica) en Chang Gung University (Taiwan). André leidt executive education programma's zoals de MVO Expeditie en diverse vakken voor de MSc en MBA programma's op Nyenrode Business Universiteit. Hij is ook de projectleider voor een meerjarig programma over duurzaam ondernemen en innovatief leiderschap in de Ready Made Garment Sector in Bangladesh.

Beatrice van der Heijden

Beatrice van der Heijden (1967) is hoogleraar Business Administration, in het bijzonder Strategic Human Resource Management bij de Faculteit der Managementwetenschappen, Institute of Management Research, aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Ze is Vakgroepvoorzitter van het Departement Strategic HRM. Daarnaast is ze als hoogleraar Strategisch HRM ook verbonden aan de Open Universiteit Nederland, aan de Universiteit van Gent, Kingston University, London, UK en Hubei University, Wuhan, China. Beatrice van der Heijden studeerde Psychologie van Arbeid en Organisatie aan de Radboud Universiteit Nijmegen en voltooide de opleiding in 1990. In 1998 promoveerde ze aan de Universiteit Twente op een onderzoek naar het meten en de ontwikkeling van professionele expertise gedurende de loopbaan. Een retrospectieve studie onder hoger opgeleide Nederlandse werknemers. De dissertatie werd bekroond met de NITPB-prijs 1998 (Noordelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie en Bedrijfspsychologie). Zij coördineerde twee Europese cross-culturele onderzoeken op het gebied van loopbaansucces. Haar expertise concentreert zich met name rond duurzame loopbanen, employability, leeftijdsstereotypering, en ouder worden in het werk. Beatrice is Associate Editor van het European Journal of Work and Organizational Psychology en van het Tijdschrift Gedrag en Organisatie. Ze is Co-Editor van het German Journal of Human Resource Management. Beatrice heeft gepubliceerd in, onder andere, Journal of Vocational Behavior, HRM, Human Relations, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Work and Stress, and Career Development International. Zij bekleedt diverse bestuurs- en adviesfuncties in wetenschappelijke en maatschappelijke organen.

Han van der Pool

Han van der Pool (1953) is een zeer ervaren Management Development professional. Zijn expertise is te herleiden tot kennis uit de vakgebieden arbeids- en organisatiepsychologie, organisatiekunde en projectmanagement, aangevuld met ruim vijf en dertig jaar ervaring als talentmanager, trainer/coach en adviseur in het bedrijfsleven. Na zijn middelbare school in Californië en zijn studie Klinische en Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit van Amsterdam is hij o.a. werkzaam geweest bij de Nationale Kruisvereniging, KSG-Berenschot, Koninklijke Ahold, Heineken en TNT International. Sedert juli 2011 is hij werkzaam als Partner bij Vanderpool Consultancy, associé bij de Wissema Group en Adviseur bij Dunea. Tevens is hij docent bij de RINO GGZ opleidingen en de Hogeschool van Amsterdam. Han van der Pool is lid van de redactie van het Tijdschrift MD, tijdschrift voor talent- en managementontwikkeling en is regelmatig gast spreker bij universiteiten en internationale congressen op het gebied van Leiderschapsontwikkeling, Corporate Universities, Design Thinking en E-learning. Zijn missie is een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van organisaties door het mobiliseren van het menselijk potentieel.

Maya Van de Velde

Maya Van de Velde (1996) is een masterstudente Business Engineering aan de Ugent. Daarnaast is zij actief als studentenvertegenwoordiger. Bij de Ugent, zetelend in de Sociale Raad, en als mandataris voor VVS inzake studentenvoorzieningen.

BIJLAGE 2

Bezoekschema

31 januari 2020

12:00–14:30	intern beraad + lunch
14:30–15:45	opleidingsverantwoordelijken
15:45–16:15	intern overleg
16:15–17:30	studenten
17:30–18:00	intern overleg
18:00–19:30	alumni + beroepenveld
19:30	avondmaal

1 februari 2020

10:00–10:30	intern beraad
10:30–11:45	docenten en onderwijsondersteuners
11:45–12:45	spreekuur
12:45–14:15	middagmaal + intern overleg
14:15–15:15	opleidingsverantwoordelijken
15:15–16:00	afsluitend beraad
16:00	mondelijke rapportering