

RISICOMANAGEMENT

FACULTEIT BEHAVIOURAL, MANAGEMENT AND
SOCIAL SCIENCES

UNIVERSITEIT TWENTE

QANU
Catharijnesingel 56
PO Box 8035
3503 RA Utrecht
The Netherlands

Telefoon: +31 (0) 30 230 3100
E-mail: support@qanu.nl
Internet: www.qanu.nl

Projectnummer: Q614

© 2016 QANU

Tekst en cijfermateriaal uit deze uitgave mogen, na toestemming van QANU en voorzien van bronvermelding, door middel van druk, fotokopie, of op welke andere wijze dan ook, worden overgenomen.



INHOUDSOPGAVE

RAPPORT OVER DE MASTEROPLEIDING RISICOMANAGEMENT VAN DE UNIVERSITEIT TWENTE.....	5
ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING	5
ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING	5
SAMENSTELLING VAN HET PANEL.....	5
WERKWIJZE VAN HET PANEL	6
SAMENVATTEND OORDEEL VAN HET PANEL	9
BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE BEPERKTE OPLEIDINGSBEOORDELING	13
BIJLAGEN	23
BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN	25
BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER.....	25
BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES.....	27
BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA	30
BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA	33
BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN	35

Dit rapport is vastgesteld op 26 oktober 2016





RAPPORT OVER DE MASTEROPLEIDING RISICOMANAGEMENT VAN DE UNIVERSITEIT TWENTE

Dit rapport volgt het Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling van de NVAO (d.d. 19 december 2014).

ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING

Masteropleiding Risicomanagement

Naam van de opleiding:	Risicomanagement
CROHO-nummer:	75083
Niveau van de opleiding:	master
Oriëntatie van de opleiding:	academisch
Aantal studiepunten:	70 EC
Afstudeerrichtingen:	-
Locatie(s):	Enschede
Variant(en):	deeltijd
Onderwijstaal:	Nederlands
Vervaldatum accreditatie:	10-07-2017

Het bezoek van het visitatiepanel Risicomanagement UT 2016 aan de faculteit Behavioural, Management and Social Sciences of Universiteit Twente vond plaats op 30 juni en 1 juli 2016.

ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING

Naam van de instelling:	Universiteit Twente
Status van de instelling:	Bekostigd
Resultaat instellingstoets:	Positief

SAMENSTELLING VAN HET PANEL

De NVAO heeft op 7 juni 2016 ingestemd met de samenstelling van het panel. Het panel dat de masteropleiding Risicomanagement beoordeelde bestond uit:

- Prof. dr. Jan de Vries is hoogleraar Operations Management en programmadirecteur van de bacheloropleiding Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen;
- Prof. dr. Marjolein Caniëls is hoogleraar Organisational Learning en programmadirecteur van de masteropleiding Management aan de Open Universiteit;
- Prof. dr. Douwe Beijaard is hoogleraar Professional Learning aan de Eindhoven School of Education (ESoE) van de Technische Universiteit Eindhoven;
- Ed Mallens BSc., B.Ba., CRM is kerndocent Risicomanagement aan Amelior, Kortrijk (België) en CEO van SEAR BV;
- Drs. Bart van der Weerd (student-lid) was van 2013 tot 2015 masterstudent Bedrijfskunde (avondopleiding) aan de Radboud Universiteit Nijmegen.



Het panel werd tijdens het bezoek ondersteund door Leonie Kuhlman MSc. (onder supervisie van Adrienne Wieldraaijer-Huijzer MA). Mevrouw Kuhlman trad op als procesbegeleider en secretaris. Zij stelde een eerste versie van het beoordelingsrapport op. Mevrouw Huijzer instrueerde het panel en begeleidde de start- en de slotvergadering. Daarnaast stelde zij het definitieve rapport op.

De curricula vitae van de panelleden zijn opgenomen in Bijlage 1.

WERKWIJZE VAN HET PANEL

De masteropleiding Risicomanagement (hierna: MRM) van de Universiteit Twente is afzonderlijk gevisiteerd en valt niet binnen een clusterbeoordeling. Het panel is tijdens het visitatiebezoek door de verantwoordelijke projectleider van QANU geïnstrueerd. In dit kader werden ook de taakstelling en de werkwijze van het panel besproken.

Vorbereiding

Voorafgaand aan het visitatiebezoek stelde de projectleider een conceptprogramma voor het bezoek op, dat in overleg met de voorzitter van het panel en de coördinator van de opleiding werd aangepast aan de specifieke situatie van de opleiding. Op verzoek van het panel stelde de opleidingscoördinator representatieve gesprekspanels samen. Het panel ontving voorafgaande aan het bezoek een overzicht van de gesprekspartners en stemde in met de door de opleiding gemaakte selectie. Een overzicht van het bezoekprogramma met alle gesprekspartners is opgenomen als Bijlage 7. Voorafgaand aan het locatiebezoek werden zowel medewerkers als deelnemers op de hoogte gebracht van een spreekuur, waarin zij vertrouwelijk met het panel konden spreken. Van dit spreekuur is geen gebruik gemaakt.

QANU ontving de kritische reflectie van de masteropleiding Risicomanagement op 20 mei 2016. Nadat QANU het rapport op kwaliteit en compleetheid van informatie had gecontroleerd en in orde bevonden, werd het doorgestuurd aan de panelleden. De panelleden lazen de kritische reflectie en formuleerden naar aanleiding ervan vragen en opmerkingen. Vervolgens groepeerde QANU de vragen en opmerkingen in een samengesteld document. Verzoeken om aanvullende informatie werden door QANU doorgestuurd naar de instelling.

Naast de kritische reflectie ontvingen de panelleden eindwerken. In samenspraak met de voorzitter van het panel werd een steekproef van vijftien eindwerken geselecteerd. Hierbij is, conform de *NVAO richtlijn beoordeling eindwerken* (18 februari 2015), rekening gehouden met een representatieve spreiding over cijferklassen (net voldoende tot voldoende, ruim voldoende tot goed en excellent). Omdat de lijst met eindwerken alleen eindwerken bevatte met de eindcijfers zeven of hoger heeft het panel geen zessen opgevraagd. Het aantal afgestudeerden over de afgelopen twee jaar en het totale aantal afgestudeerden van de opleiding is beperkt, namelijk 26 uit vier cohorten. Cohort 4 is in de afrondende fase; nog niet iedereen is afgestudeerd. Het panel heeft eindwerken geselecteerd uit alle vier de beschikbare cohorten. Daarbij heeft het zoveel mogelijk recente eindwerken opgevraagd: twee derde van de geselecteerde eindwerken is afkomstig uit de edities 3 en 4 (afstudeerdata tussen juni 2014 en maart 2016).

Het panel heeft zorgvuldig aandacht besteed aan het beoordelen van de eindwerken. De kwaliteit van de eindwerken werd beoordeeld op basis van de eindkwalificaties, beoordelingsformulieren en beoordelingscriteria die de opleiding zelf hanteert. Nog voor het locatiebezoek hebben de panelleden de voorzitter en QANU hun voorlopige bevindingen toegestuurd. Hoewel de panelleden niet bij voorbaat van mening waren dat de bestudeerde eindwerken onvoldoende waren, bleek uit de terugkoppeling over de eindwerken wel dat zij vonden dat de door de opleiding uitgedeelde eindcijfers aan de hoge kant waren en behoefte hadden aan een uitgebreidere discussie over de eisen waaraan een eindwerk van een postinitiële masteropleiding precies moet voldoen wat betreft wetenschappelijk karakter en niveau. Na overleg met de voorzitter en de opleiding heeft QANU daarom een extra gesprek georganiseerd met enkele afstudeerbegeleiders en beoordelaars van de bestudeerde eindwerken. Daarnaast heeft QANU de *'Handleiding voor: de masterclass Academische vaardigheden & methodologie, de masterthesis, het colloquium en de diploma-uitreiking 2016'* opgevraagd.

Ten slotte heeft de opleiding het panel voorafgaand aan het bezoek toegang gegeven tot de digitale blackboardomgeving met cursusinformatie. Tijdens het bezoek heeft de opleiding inzage

gegeven in o.a. alle boeken die in de opleiding gebruikt worden en al het andere studiemateriaal, het jaarverslag van de examencommissie en de opleidingscommissie, een selectie van (eerder niet opgevraagde) eindwerken, enquêteresultaten en promotiemateriaal. Op verzoek van het panel heeft de opleiding ook een selectie van toetsen met bijbehorende beoordelingsformulieren en normering aangeleverd. Een compleet overzicht van de bestudeerde eindwerken en documenten is opgenomen in Bijlage 6.

Bezoek

Het locatiebezoek ging van start met een voorbereidende bijeenkomst waarin de beoordeling inhoudelijk werd voorbereid. Het panel heeft tijdens deze bijeenkomst gesproken over de voorlopige bevindingen op basis van de kritische reflectie en de bestudeerde eindwerken en de diverse gesprekken voorbereid. Tijdens het bezoek is gesproken met een representatieve vertegenwoordiging van het opleidingsbestuur, docenten, deelnemers, alumni, de opleidingscommissie en de examencommissie. Op verzoek van de opleiding is daarnaast gesproken met de Raad van Advies van de opleiding, de rector magnificus en de decaan. Op basis van de eerste voorlopige bevindingen van het panel over de eindwerken is er ten slotte een extra gesprek ingepland met afstudeerbegeleiders en -beoordelaars. Het panel heeft een deel van de laatste dag van het bezoek gebruikt om de mondelinge rapportage van de voorzitter voor te bereiden, om voorlopige bevindingen te formuleren en te discussiëren over de oordelen op de vier standaarden. Aan het einde van het bezoek presenteerde de voorzitter de algemene waarnemingen en indrukken van het panel.

Rapportage

De procesbegeleider en secretaris heeft op basis van de bevindingen van het panel een conceptrapport opgesteld. Dit conceptrapport werd getoetst en bijgewerkt door de projectverantwoordelijke. Daarna is het rapport voorgelegd aan het voltallige panel. Na vaststelling is het conceptrapport naar de instelling gestuurd voor een controle op feitelijke onjuistheden. De opmerkingen van de opleiding zijn besproken met de voorzitter van het panel, waarna de projectverantwoordelijke het definitieve rapport heeft opgesteld.

Beslisregels

In overeenstemming met het Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling van de NVAO heeft het panel de volgende definities voor de beoordeling van de afzonderlijke standaarden en de opleiding als geheel gehanteerd:

Basiskwaliteit

De kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs verwacht mag worden van een bachelor- of masteropleiding binnen het hoger onderwijs.

Onvoldoende

De opleiding voldoet niet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont op meerdere vlakken ernstige tekortkomingen.

Voldoende

De opleiding voldoet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont over de volle breedte een acceptabel niveau.

Goed

De opleiding steekt systematisch uit boven de gangbare basiskwaliteit.

Excellent

De opleiding steekt systematisch ver uit boven de gangbare basiskwaliteit en geldt als een internationaal voorbeeld.





SAMENVATTEND OORDEEL VAN HET PANEL

Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties

De masteropleiding Risicomanagement (MRM) kent een integrale benadering van risicomanagement vanuit verschillende wetenschappelijke gebieden, waarbij de organisatie centraal wordt gesteld. Ook de sterke verankering van de opleiding met de beroepspraktijk, de ontwerpgerichte interdisciplinaire invalshoek, de focus op zowel publieke als private organisaties en de nadruk op 'academische kennis en praktische toepasbaarheid' zijn kenmerkende aspecten. De ambities van de opleiding zijn uitgewerkt in twaalf eindkwalificaties. Deze eindkwalificaties zijn niet gewijzigd ten opzichte van de Toets Nieuwe Opleiding in 2011. Het visitatiepanel heeft het profiel en de eindkwalificaties onderzocht. Het is van oordeel dat de eindkwalificaties van de opleiding wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie adequaat zijn geformuleerd. Ze zijn passend bij de beroeps- en toepassingsgerichte benadering van de opleiding. Het wetenschappelijke niveau en de oriëntatie sluiten aan bij de eisen die aan postinitiële wo-masteropleidingen in Nederland worden gesteld. Het panel heeft geconstateerd dat het opleidingsprofiel gebaseerd is op een zorgvuldig visie op de eigen positionering binnen het vakgebied. Desalniettemin zou de opleidingsvisie naar het oordeel van het panel nader kunnen worden uitgewerkt. In een nader uitgewerkte visie zou de opleiding explicieter in kunnen gaan op de keuzes die het maakt. Daarbij vormen de nieuwste wetenschappelijke inzichten in het vakgebied en het interdisciplinaire en strategische aspect van risicomanagement interessante aanknopingspunten. De MRM is volgens het panel een voorvechter voor de wetenschappelijke beoefening van risicomanagement in Nederland en daar mag de Universiteit Twente trots op zijn.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De MRM telt 70 EC, is Nederlandstalig en richt zich uitsluitend op een professionele doelgroep die het programma naast het werk volgt. Het cursorische deel beslaat twee jaar, aansluitend werken de deelnemers aan een afstudeeropdracht. Het panel heeft de inhoud en opbouw van het curriculum zorgvuldig bestudeerd en geconcludeerd dat het vakkenpakket inhoudelijk adequaat is met een goede balans tussen verplichte en keuzeonderdelen. De onderdelen in het programma dragen in voldoende mate bij aan het realiseren van de beoogde eindkwalificaties. Hoewel het panel positief oordeelt over de inhoudelijke kwaliteit van het programma, heeft het ook een aantal verbeterpunten geïdentificeerd. Ten eerste zou de opleiding de samenhang en coherentie binnen het programma en de afstemming tussen de vakken verder kunnen versterken. Ten tweede beveelt het panel de opleiding aan om de eigen gemeenschappelijke visie op werkvormen en didactiek expliciet te formuleren en de diversiteit in werkvormen actiever te bevorderen.

De opleiding kenmerkt zich door de inzet van een groot aantal verschillende ingehuurde docenten. Mede op basis van de gesprekken met docenten, deelnemers en alumni beoordeelt het panel de kwantiteit van de staf als adequaat. Op basis van een overzicht van de ingezette docenten per vak oordeelt het panel eveneens positief over de inhoudelijke en didactische expertise van de docenten. Het panel heeft de digitale leeromgeving van de MRM bekeken en tijdens het bezoek met alumni en deelnemers gesproken. Het panel concludeert dat de digitale leeromgeving overzichtelijk en helder gestructureerd is en dat de deelnemers tevreden zijn over de opleidings specifieke voorzieningen.

De visitatiecommissie die de Toets Nieuwe Opleiding heeft uitgevoerd concludeerde in 2011 dat opleidingsspecifieke kwaliteitszorg en inspraak van deelnemers en beroepenveld in meerdere opzichten verder zouden kunnen worden verbeterd. In een aantal opzichten zijn verbeteringen doorgevoerd, maar in een aantal andere opzichten is (verdere) verbetering volgens het panel nog altijd wenselijk. Hoewel kwaliteitszorg strikt genomen geen onderdeel van Standaard 2 uitmaakt, heeft het panel daarom besloten hieraan in het rapport toch aandacht te besteden.

Sinds de Toets Nieuwe opleiding heeft de MRM diverse maatregelen genomen die betrekking hebben op opleidingsspecifieke kwaliteitszorg: de opleiding heeft een Raad van Advies ingesteld, 'het proces van evalueren, definiëren van verandering en verbetering' structureel ingevoerd, het



proces van continu verbeteren (de PDCA-cyclus) geborgd en vanaf 2016 gezorgd voor 'formele afstemming met deelnemers via de opleidingscommissie'. Het panel heeft vastgesteld dat de leden van de Raad van Advies gezaghebbend zijn en regelmatig worden gehoord. Het panel heeft daarnaast geconstateerd dat de opleiding de kwaliteit van de cursussen en het curriculum nu actief evalueert met behulp van digitale cursus- en alumni-evaluaties en dat de opleiding op basis daarvan concrete verbeteracties doorvoert. Op basis van daarvan is het panel ervan overtuigd dat de kwaliteit van de opleiding de afgelopen jaren is gegarandeerd, dat het opleidingsmanagement interne kwaliteitszorg serieus neemt en dat de opleiding op basis van feedback van deelnemers, alumni en docenten continu wordt verbeterd. Echter, het panel heeft ook vastgesteld dat de kwaliteitscyclus deels nog altijd op informele wijze is georganiseerd en niet geheel rond wordt gemaakt. Het panel adviseert de opleiding om hierin verbetering aan te brengen. Ten slotte, heeft het panel geconstateerd dat er in de periode 2009-2011 een opleidingscommissie (OLC) was, maar dat de activiteiten van de OLC tussen 2011 en 2016 hebben stilgelegen. In 2016 is er opnieuw een OLC ingesteld. Deze OLC is echter nog maar één keer bij elkaar gekomen en heeft nog veel vragen over de eigen taken en verantwoordelijkheden. Het panel raadt de leden van de opleidingscommissie met klem aan om hun taken op korte termijn op te pakken en zich actief in te zetten voor de borging van de continuïteit van de opleidingscommissie.

Het panel is ervan overtuigd dat het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen ervoor zorgen dat deelnemers de eindkwalificaties kunnen behalen. Daarom beoordeelt het Standaard 2 als 'voldoende'.

Standaard 3: Toetsing

Het panel heeft diverse toetsen bestudeerd en met verschillende delegaties gesproken over het systeem van toetsing en beoordeling in de opleiding. Het panel heeft vastgesteld dat deelnemers van tevoren adequaat worden geïnformeerd over de toetsing en dat de begeleiding van het afstudeertraject adequaat is ingericht. Het panel heeft echter ook geconcludeerd dat de opleiding de diversiteit in toetsvormen zou kunnen vergroten en een uniforme werkwijze voor toetsen en beoordelen zou moeten ontwikkelen met criteria waarover consensus bestaat. Daarnaast zou het formulier met rubrics voor de beoordeling van het afstudeerwerk op een aantal punten moeten worden verbeterd.

Het panel heeft geconstateerd dat het opleidingsmanagement recent is gestart met het verbeteren van het zicht op, en de kwaliteit van, de toetsing en beoordeling in de opleiding. Het heeft een toetsmatrix opgesteld en in een toetsplan beschreven dat het van plan is om in het najaar van 2016 te starten met het bespreken van de inhoud en toetsing van de verschillende masterclasses. De resultaten van het toetsplan zijn echter nog niet zichtbaar en het toetsplan zou naar het oordeel van het panel verder kunnen worden uitgewerkt.

De verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsborging van tentamens en examens en het gerealiseerde eindniveau van afgestudeerden van de MRM is belegd bij de deelcommissie *Governance Sciences* van de facultaire examencommissie *Behavioural, Management & Social Sciences* (BMS). Tijdens het visitatiebezoek is gebleken dat de faculteit BMS recent te maken heeft gehad met een reorganisatie, waarvan de facultaire examencommissie en deelcommissies het resultaat zijn. Uit de gesprekken tijdens het visitatiebezoek en de aangeleverde documentatie is gebleken dat de nieuw ingestelde facultaire examencommissie nog niet adequaat functioneert. Er is een onderzoek naar het functioneren van de facultaire examencommissie gestart, maar de uitkomsten van dit onderzoek zijn nog niet zichtbaar. Bovendien is gebleken dat de MRM zich aan de waarneming van de examencommissie en deelcommissie *Governance Sciences* onttrekt, dat de examencommissie haar wettelijke taken voor de MRM in onvoldoende mate uitvoert en dat de examencommissie onvoldoende zicht heeft op de kwaliteit van de afgestudeerden in MRM. Er kan volgens het panel niet worden gesproken van adequate borging van kwaliteit van toetsing en beoordeling door de examencommissie. Het panel beoordeelt Standaard 3 derhalve als 'onvoldoende'.

Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties

Het panel heeft voorafgaand aan de visitatie vijftien eindwerken bestudeerd om te beoordelen of afgestudeerden de eindkwalificaties van de opleiding behalen. Het panel is van oordeel dat dit het

geval is. Het panel is zeer te spreken over de maatschappelijke relevantie van de eindwerken: de bestudeerde eindwerken vertonen een sterke koppeling met de praktijk. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel uitgebreid stilgestaan bij het wetenschappelijke karakter en niveau van de geselecteerde eindwerken. Het panel is van mening dat het wetenschappelijke karakter en niveau van de bestudeerde eindwerken aansluiten op wat verwacht mag worden in een postinitiële wo-masteropleiding in Nederland. Wel adviseert het de opleiding onder Standaard 3 om aan wetenschappelijk karakter bij herziening van het beoordelingsproces voor het afstudeerwerk een prominentere en explicietere invulling te geven. Ook de bevindingen van het panel ten aanzien van de (relatief hoge) becijfering van de eindwerken zouden hierbij expliciet mee moeten worden genomen.

Het panel heeft tijdens het visitatiebezoek gesproken met afgestudeerden en met de Raad van Advies. Daarnaast heeft het tijdens het bezoek inzage gekregen in een schriftelijke alumni-enquête. Op basis daarvan concludeert het panel dat de opleiding bestaansrecht heeft, bijdraagt aan het vinden van wetenschappelijke oplossingen voor concrete vraagstukken vanuit de praktijk en in veel gevallen leidt tot verbetering in functie of carrièremogelijkheden.

Het panel beoordeelt de Standaarden uit het Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling als volgt:

Masteropleiding Risicomanagement

Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties	voldoende
Standaard 2: Onderwijsleeromgeving	voldoende
Standaard 3: Toetsing	onvoldoende
Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties	voldoende

Algemeen eindoordeel	onvoldoende
----------------------	-------------

De voorzitter en de secretaris van het panel verklaren hierbij dat alle panelleden kennis hebben genomen van dit rapport en instemmen met de hierin vastgestelde oordelen. Zij verklaren ook dat de beoordeling in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Datum: 26 oktober 2016

Prof. dr. Jan de Vries,

Panelvoorzitter

Adrienne Wieldraaijer-Huijzer MA,

Projectverantwoordelijke QANU



BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE BEPERKTE OPLEIDINGSBEOORDELING

Inleiding

De postinitiële masteropleiding Risicomanagement (hierna: MRM) is gestart als antwoord op een groeiende behoefte aan een integrale en wetenschappelijk verantwoorde omgang met maatschappelijke en bedrijfsmatige risico's. De opleiding heeft in 2011 de Toets Nieuwe Opleiding behaald. Doel van de opleiding is deelnemers voor te bereiden op posities op academisch niveau in private, semipublieke en publieke organisaties, waarvoor expertise op het terrein van risicomanagement vereist is. Deelnemers aan de opleiding moeten onder andere een strategische rol in private of publieke organisaties vervullen en minimaal vijf jaar relevante werkervaring hebben.

De MRM maakt onderdeel uit van de faculteit *Behavioural, Management and Social Sciences* (hierna: BMS) van de Universiteit Twente, telt 70 EC, is Nederlandstalig en richt zich uitsluitend op een professionele doelgroep die het programma naast het werk volgt. Het cursorische deel beslaat twee jaar, aansluitend werken de deelnemers aan een afstudeeropdracht. Sinds de start van de opleiding zijn er 26 deelnemers afgestudeerd.

Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Toelichting:

De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau en oriëntatie (bachelor of master; hbo of wo) binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde eindkwalificaties tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

Bevinding

De MRM is volgens de kritische reflectie van de opleiding een unieke opleiding in Nederland. Daarom heeft de opleiding een eigen domeinspecifiek referentiekader opgesteld (zie Bijlage 2). Het panel heeft dit referentiekader bestudeerd en hierover tijdens het visitatiebezoek met diverse delegaties gesproken. In deze gesprekken is ook aan de orde gesteld hoe het profiel, de visie en de oriëntatie van de opleiding zich verhouden tot de veelzijdigheid en integrale benadering van het vakgebied Risicomanagement.

Uit de kritische reflectie en de gesprekken kwam naar voren dat de MRM een integrale benadering van risicomanagement kent vanuit verschillende wetenschappelijke gebieden, waarbij de organisatie centraal wordt gesteld. Ook de sterke verankering van de opleiding met de beroepspraktijk, de ontwerpgerichte interdisciplinaire invalshoek, de focus op zowel publieke als private organisaties en de nadruk op 'academische kennis en praktische toepasbaarheid' zijn kenmerkende aspecten van de MRM. Omdat het internationale element onlosmakelijk verbonden is met risicomanagement, plaatst de opleiding colleges en wetenschappelijke literatuur in een internationale context en verzorgt het een studiereis waarin internationale organisaties en universiteiten worden bezocht. De doelstelling en het profiel van de opleiding zijn uitgewerkt in twaalf eindkwalificaties (zie bijlage 3). Deze eindkwalificaties zijn niet gewijzigd ten opzichte van de Toets Nieuwe Opleiding.

Het panel concludeert op basis van de kritische reflectie en de gesprekken dat de opleiding is gebaseerd op een zorgvuldig visie op de eigen positionering binnen het vakgebied. Desalniettemin zou deze visie naar het oordeel van het panel nader kunnen worden uitgewerkt en explicieter kunnen worden gemaakt. Tijdens de gesprekken met de diverse delegaties tijdens het bezoek werden verschillende ingrediënten van de MRM benoemd, maar een eenduidig overkoepelend



antwoord op de insteek van de MRM werd niet gegeven. In een nader uitgewerkte visie zou de opleiding explicieter in kunnen gaan op de keuzes die het maakt. Daarbij vormen de nieuwste wetenschappelijke inzichten in het vakgebied en het interdisciplinaire en strategische aspect van risicomanagement interessante aanknopingspunten.

De eindkwalificaties van de opleiding zijn volgens het panel adequaat geformuleerd. Ze sluiten aan bij het vakgebied en de beroeps- en toepassingsgerichte benadering van de opleiding. De opleiding heeft de eindkwalificaties expliciet gekoppeld aan de Dublin descriptoren. Het panel is van mening dat de eindkwalificaties van het juiste niveau zijn en passen bij wat er van Nederlandse postinitiële wo-master opleidingen verwacht wordt. Het academische niveau en het wetenschappelijke karakter van de eindkwalificaties blijken onder andere uit de nadruk die gelegd wordt op het verwerven en toepassen van academische kennis, het interpreteren van wetenschappelijk onderzoek en het ontwerpen van wetenschappelijk verantwoorde risicomanagement oplossingen. Het afstudeeronderzoek kent in haar algemeenheid een sterke praktijkoriëntatie en is minder gericht op het verrichten van zelfstandig onderzoek. Het panel heeft eindwerkstukken gezien waarin sprake was van het zelfstandig uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek, maar in algemene zin was het beeld in dit opzicht gedifferentieerd (zie Standaard 4). Het panel concludeert dat een dergelijk 'gedifferentieerd' beeld eerder voor de hand ligt bij een postinitiële wo-masteropleiding dan bij een reguliere masteropleiding en in lijn is met de door de NVAO opgestelde *Toelichting op het beoordelingskader bij de beoordeling postinitiële wo-master opleidingen in Nederland* (juni 2015).

Overwegingen

Het visitatiepanel is van oordeel dat de eindkwalificaties van de opleiding wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie adequaat zijn geformuleerd. Ze sluiten aan bij de beroeps- en toepassingsgerichte benadering van de opleiding. Het wetenschappelijke niveau en de oriëntatie sluiten aan bij de eisen die aan postinitiële wo-masteropleidingen in Nederland worden gesteld. De opleiding heeft nagedacht over de belangrijkste accenten die het legt. De MRM is volgens het panel een voorvechter voor de wetenschappelijke beoefening van risicomanagement in Nederland en daar mag de Universiteit Twente trots op zijn. In de optiek van het panel zouden zowel het vakgebied als de opleiding zelf profijt kunnen hebben van een meer eenduidige en expliciete 'Twents' opleidingsvisie op risicomanagement. Daarnaast zouden de ambities ten aanzien van de wetenschappelijke component van het afstudeeronderzoek verder kunnen worden versterkt: deelnemers hebben vanuit hun beroepspraktijk vaak toegang tot interessant datamateriaal dat zeer geschikt is om te verwerken in (nog meer) wetenschappelijk georiënteerde publicaties.

Conclusie

Masteropleiding Risicomanagement: het panel beoordeelt Standaard 1 als 'voldoende'.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

Toelichting:

De inhoud en vormgeving van het programma stellen de toegelaten studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De kwaliteit van het personeel en van de opleidingsspecifieke voorzieningen is daarbij essentieel. Programma, personeel en voorzieningen vormen een voor studenten samenhangende onderwijsleeromgeving.

Bevindingen

Het programma

Het curriculum van de opleiding bestaat uit:

- Een *Introductie* (2 EC), hierin wordt een eerste inleiding gegeven op het gebied van risicomanagement en maken de deelnemers kennis met onder andere de campus, de digitale leeromgeving en de beschikbare bibliotheekfaciliteiten.

- Vier verplichte *masterclasses* (totaal 24 EC, elk 6 EC) die een gemeenschappelijke basis leggen in Risicomanagement.
- De verplichte *masterclass Academische Vaardigheden en Methodologie* (8 EC).
- De verplichte *masterclass Intervisie en reflectie* (4 EC).
- Een zestal *keuzemasterclasses*, waarvan iedere deelnemer er drie moet kiezen (totaal 12 EC, 4 EC elk).
- Het *afstudeerproject* (20 EC).

De opleiding kent een studieomvang van 70 EC. Desgevraagd lichtte het management tijdens het bezoek toe dat hiervoor is gekozen omdat de opleiding de aandacht voor methodologie wilde versterken. Omdat men de breedte en diepte van de opleiding wilde behouden is ervoor gekozen om de omvang van de opleiding uit te breiden en niet teveel te snijden in de inhoudelijke vakken. Het panel kan zich, vanwege de wensen van de specifieke doelgroep van deze opleiding, voorstellen dat deze keuze is gemaakt.

Het panel heeft de inhoud en opbouw van het curriculum zorgvuldig bestudeerd en geconcludeerd dat het vakkenpakket inhoudelijk adequaat is met een goede balans tussen verplichte en keuzeonderdelen. De onderdelen in het programma dragen in voldoende mate bij aan het realiseren van de beoogde eindkwalificaties. Daarnaast bleek uit de gesprekken dat de deelnemers en alumni enthousiast zijn over het curriculum. Vooral de aansluiting op de beroepspraktijk en de wetenschappelijke benadering in het zoeken naar oplossingen voor concrete en bedrijfsrelevante problemen worden zeer gewaardeerd.

Hoewel het panel positief oordeelt over de inhoudelijke kwaliteit van het programma, heeft het ook een aantal verbeterpunten geïdentificeerd:

Ten eerste zou de opleiding de samenhang en coherentie binnen het programma en de afstemming tussen de vakken verder kunnen verbeteren. Het vorige visitatiepanel heeft de opleiding geadviseerd om meer eenheid in het programma aan te brengen. In antwoord op dit advies heeft de opleiding de afgelopen periode een vaste programmastructuur geïntroduceerd (zie boven) en het programma op verscheidene punten aangepast. Het panel concludeert dat de opleiding hiermee stappen in de goede richting heeft gezet. Het panel is echter ook van oordeel dat de opleiding nog meer zou kunnen doen om de interne samenhang in het programma te versterken. Het huidige programma behandelt een groot aantal thema's, zienswijzen en onderwerpen. Uit het gesprek met docenten concludeert het panel dat er relatief weinig centrale sturing op de inhoudelijke samenhang tussen de vakken uitgeoefend wordt. Er vindt overleg tussen docenten plaats als uit evaluaties blijkt dat er overlap tussen verschillende vakken is of als een docent een cursusontwerp herziet. Deze afstemming is echter vaak informeel en fragmentarisch van aard. Gelet op het kleinschalige karakter van de opleiding is dit te begrijpen, maar een meer structurele en formele vorm van afstemming en het plegen van interventies op basis van een expliciete opleidingsvisie lijken gewenst. Er is een matrix ontwikkeld waarin wordt aangegeven welke eindtermen in welke masterclasses aan de orde worden gesteld, maar dit overzicht geeft niet weer hoe in de verschillende cursussen wordt toegewerkt naar het behalen van de eindtermen. Vanwege de inzet van een groot aantal verschillende docenten (zie onder) en de diversiteit aan onderwerpen in het programma, is stevige centrale sturing op de inhoud volgens het panel van groot belang. Van activiteiten die in dit kader worden uitgevoerd zou een schriftelijke weerslag moeten worden gemaakt, zodat alle docenten op de hoogte zijn van de inhoud van elkaars vakken, inzicht hebben in de wijze waarop de inhoud van deze vakken samenhangt met de eindkwalificaties, weten hoe de vakken inhoudelijk met elkaar samenhangen en op de hoogte zijn van de procedure ten aanzien van het bijstellen van cursusinhoud.

Ten tweede beveelt het panel de opleiding aan om de eigen gemeenschappelijke visie op werkvormen en didactiek expliciet te formuleren en de diversiteit in werkvormen (en toetsvormen, zie Standaard 3) actiever te bevorderen. Op dit moment bestaan veel van de vakken uit het bestuderen van literatuur en discussie tijdens het college. Daarnaast worden bijna alle vakken afgesloten met een 'paper'. Het panel onderschrijft het standpunt van de opleiding dat het bestuderen van wetenschappelijke literatuur en schrijfopdrachten belangrijke en noodzakelijke leeractiviteiten zijn voor het behalen van de beoogde eindkwalificaties. Ook beaamt het dat discussiecolleges zeer leerzaam en interessant zijn vanwege de diverse achtergronden van de



deelnemers in de opleiding. Toch is meer afwisseling volgens het panel van belang om de deelnemers blijvend te stimuleren. Tijdens het visitatiebezoek spraken meerdere deelnemers en afgestudeerden de wens uit dat didactiek en werkvormen een minder traditionele invulling krijgen, er zou bijvoorbeeld vaker gebruik gemaakt kunnen worden van grotere casusopdrachten waarin de deelnemers vanuit verschillende rollen werken aan het oplossen van een probleem.

Het personeel

De staf-studentratio van de MRM is moeilijk te berekenen. Elke masterclass heeft een kerndocent die eindverantwoordelijk is en zorg draagt voor de realisatie van de eindtermen. De kerndocent is direct betrokken bij de onderwijsuitvoering in de masterclass en de toetsing en beoordeling. Om de eindtermen te kunnen realiseren en om vorm en inhoud te geven aan de integrale benadering van risicomangement worden docenten uit verschillende disciplines bij de uitvoering van de masterclasses betrokken, waaronder relatief veel externen. Daarnaast heeft de opleiding een relatief kleine populatie van deelnemers die relatief lang aan de opleiding verbonden is: per editie worden 10-20 deelnemers toegelaten die minimaal twee jaar en acht maanden over de opleiding doen. Uitgaande van een gemiddeld aantal deelnemers van 16 komt de opleiding uit op een inzet van 1.3 FTE per deelnemer voor de gehele studieduur (oftewel 1: 12,3). Mede op basis van de gesprekken met docenten, deelnemers en alumni beoordeelt het panel de kwantiteit van de staf als adequaat.

Als bijlage bij de kritische reflectie heeft de opleiding een overzicht aangeleverd van de ingezette docenten per vak. Op basis van dit overzicht oordeelt het panel positief over de inhoudelijke en didactische expertise van de docenten. De ingezette wetenschappelijke docenten zijn specialist op de studieonderdelen waarop zij worden ingezet en grotendeels gepromoveerd. Het merendeel van de docenten wordt ingehuurd vanuit de Universiteit Twente (UT), 95% van de ingehuurde UT docenten beschikt over een Basiskwalificatie Onderwijs. Vanwege het postinitiële karakter van de opleiding vindt het panel het positief dat de opleiding niet alleen wetenschappelijk personeel maar ook gastdocenten uit de beroepspraktijk inhuurt.

Opleidingsspecifieke voorzieningen

De opleiding maakt gebruik van de ICT-faciliteiten (Blackboard, T-Xchange etc.) en bibliotheekfaciliteiten van de Universiteit Twente. Het panel heeft de digitale leeromgeving Blackboard bekeken en tijdens het bezoek met alumni en deelnemers gesproken over de aanwezige voorzieningen. Het panel concludeert dat de digitale leeromgeving overzichtelijk en helder gestructureerd is en dat de deelnemers voldoende worden geïnstrueerd over het juiste gebruik van de bibliotheekfaciliteiten en het opvragen van wetenschappelijke literatuur. Deelnemers zijn tevreden over de studiebegeleiding en de andere opleidingsspecifieke basisvoorzieningen (zoals de onderwijsruimtes).

Opleidingsspecifieke kwaliteitszorg

De visitatiecommissie die de Toets Nieuwe Opleiding heeft uitgevoerd concludeerde in 2011 dat opleidingsspecifieke kwaliteitszorg en inspraak van deelnemers en beroepenveld in meerdere opzichten verder zouden kunnen worden verbeterd. In een aantal opzichten zijn verbeteringen doorgevoerd, maar in een aantal andere opzichten is (verdere) verbetering volgens het panel nog altijd wenselijk. Hoewel kwaliteitszorg strikt genomen geen onderdeel van de beperkte beoordelingscriteria en Standaard 2 uitmaakt, is het panel daarom van mening dat aan opleidingsspecifieke kwaliteitszorg onder de bevindingen toch aandacht zou moeten worden besteed.

De visitatiecommissie die de Toets Nieuwe Opleiding heeft uitgevoerd concludeerde onder andere dat de opleidingsspecifieke kwaliteitszorg van de opleiding niet altijd expliciet en voldoende formeel van aard was, dat de betrokkenheid van deelnemers via de opleidingscommissie kon worden versterkt en dat de contacten met het beroepenveld structureler zouden kunnen worden vormgegeven. In de kritische reflectie beschrijft de opleiding welke maatregelen het de afgelopen periode heeft genomen om deze zaken te verbeteren: de opleiding heeft 'het proces van evalueren, definiëren van verandering en verbetering' structureel ingevoerd en het proces van continu

verbeteren (de PDCA-cyclus) geborgd. Voorts heeft het een Raad van Advies ingesteld en is er vanaf 2016 'formele afstemming met deelnemers via de opleidingscommissie'.

Het visitatiepanel heeft tijdens het visitatiebezoek met een lid van de hierboven genoemde Raad van Advies gesproken. Het stelt vast dat de leden van de Raad van Advies gezaghebbend zijn en afkomstig uit voor de opleiding relevante platforms (waaronder PRIMO Nederland, het Genootschap Risicomanagement, de NVRB en RISNET). De opleiding wint op regelmatige basis advies in bij de leden van de Raad van Advies. Het panel adviseert de opleiding om de leden van de Raad van Advies actief te betrekken bij het nader uitwerken en expliciteren van de opleidingsvisie (zie Standaard 1).

Voorts heeft het visitatiepanel met diverse delegaties gesproken over de wijze waarop de opleiding de interne kwaliteitscyclus heeft ingericht en verschillende documenten bestudeerd die daarop betrekking hebben. Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding de kwaliteit van de cursussen en het curriculum nu actief evalueert met behulp van digitale cursus- en alumni-evaluaties. De evaluaties worden samengevat in een rapportage per masterclass. Op basis daarvan worden evaluatiegesprekken gevoerd door programmamanagement en kerndocenten. Uit de gesprekken met docenten, deelnemers en leden van de opleidingscommissie is gebleken dat de deelnemers zich serieus genomen voelen: de opleiding onderneemt concrete acties om de feedback van de deelnemers te verwerken en daarmee de opleiding te verbeteren. Het panel is verheugd te zien dat er sprake is van een kwaliteitscultuur waarin problemen worden aangepakt. Het panel is ervan overtuigd dat de kwaliteit van de opleiding de afgelopen jaren is gegarandeerd, dat het opleidingsmanagement interne kwaliteitszorg serieus neemt en dat de opleiding op basis van feedback van deelnemers, alumni en docenten continu wordt verbeterd. Echter, uit de gesprekken tijdens het locatiebezoek bleek ook dat de kwaliteitscyclus deels nog altijd op informele wijze is georganiseerd en niet geheel rond wordt gemaakt. Er worden bijvoorbeeld geen notulen gemaakt van evaluatiegesprekken en verbeterafspraken worden door het management niet expliciet teruggekoppeld aan deelnemers en leden van de opleidingscommissie (zie onder). Het panel adviseert de opleiding om de gehele kwaliteitscyclus verder te formaliseren en ervoor te zorgen dat de PDCA-cyclus volledig rond wordt gemaakt.

Volgens de kritische reflectie is er met ingang van 2016 sprake van formele afstemming met deelnemers van de opleiding via de opleidingscommissie (OLC). Uit het gesprek met de leden van de OLC bleek dat dit strikt genomen klopt, maar bleek ook dat de activiteiten van de OLC in de periode 2011-2016 hebben stilgelegen. In 2016 is de OLC op initiatief van het opleidingsmanagement opnieuw ingesteld. Deze OLC is echter nog maar één keer bij elkaar gekomen en heeft nog veel vragen over de eigen taken en verantwoordelijkheden. Op het moment van het locatiebezoek waren de leden van de OLC nog maar één keer bij elkaar gekomen, was er nog geen jaaragenda opgesteld en waren studentleden nog niet geïnformeerd over eventuele universiteitsbrede trainingsmogelijkheden en financiële vergoedingen. Tegelijkertijd noemden de leden van de opleidingscommissie het eerste overleg vruchtbaar. Het panel constateert dat de OLC relatief laat is ingesteld en dat het opleidingsmanagement er goed aan heeft gedaan om actief aan te sturen op het instellen ervan. Het panel raadt de leden van de opleidingscommissie met klem aan om hun taken op korte termijn op te pakken en zich actief in te zetten voor de borging van de continuïteit van de opleidingscommissie.

Overwegingen

Het panel heeft alle onderdelen die bij Standaard 2 horen onderzocht. Het is ervan overtuigd dat het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen ervoor zorgen dat deelnemers de eindkwalificaties kunnen behalen. Daarom beoordeelt het Standaard 2 als 'voldoende'.

Conclusie

Masteropleiding Risicomanagement: het panel beoordeelt Standaard 2 als 'voldoende'.



Standaard 3: Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Toelichting:

De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk. De examencommissie van de opleiding borgt de kwaliteit van de tentaminering en examinering.

Bevindingen**Toetsing en beoordeling**

De opleiding heeft in de kritische reflectie beschreven hoe de toetsing van de opleiding is ingericht en in een tabel laten zien welke toetsvormen er worden gebruikt. Elk opleidingsonderdeel start met een toelichting op de bijbehorende toetsen. Daarnaast worden de deelnemers over de toetsing per vak geïnformeerd in de studiegids en op Blackboard. Het panel heeft de studiegids en Blackboard bestudeerd en stelt vast dat studenten hierin adequaat over toetsing en beoordeling worden geïnformeerd. Ten aanzien van de toetsvormen heeft het panel geconstateerd dat deze weinig divers zijn. De masterclasses worden voor het merendeel afgesloten met een paper, in sommige gevallen in combinatie met een presentatie, tentamen of debat. De opleiding gaat soepel om met deadlines en de deelnemers ontvangen veel feedback op hun werk. De visie van de opleiding is dat men op basis van een paper goed kan inschatten of iemand de stof beheerst en kan toepassen. Daarnaast past individuele toetsing volgens de opleiding goed bij de aard van de opleiding. Het panel onderschrijft dit, maar adviseert de opleiding wel om meer variatie in toetsvormen aan te brengen zodat de deelnemers blijvend worden uitgedaagd.

Het panel heeft met deelnemers en docenten gesproken over de toetsing en beoordeling in de opleiding. Uit deze gesprekken blijkt dat de opleiding flexibele deadlines voor papers hanteert en dat de deelnemers dat zeer waarderen. Het panel kan zich in deze keuze vinden en oordeelt dat een relatief grote mate van flexibiliteit goed past bij een postinitiële opleiding als MRM. Uit de gesprekken bleek echter ook dat deelnemers papers meerdere keren kunnen indienen en bijstellen alvorens er een beoordeling plaatsvindt. Het panel beveelt de opleiding aan om het aantal feedbackrondes te beperken en vast te leggen.

In het gesprek met de deelnemers kwam naar voren dat het voor hen niet altijd duidelijk is waar zij op beoordeeld worden en hoe een eindcijfer is opgebouwd. Dit komt doordat docenten niet altijd beoordelingsformulieren gebruiken waarop cijfers onderbouwd en uitgerekend worden. Uit het gesprek met de docenten bleek verder dat individuele docenten goede ideeën over toetsing hebben, maar dat er in de opleiding geen uniforme en transparante werkwijze voor toetsen en beoordelen is. Docenten vullen de toetsing per module zelfstandig in en zijn slechts op hoofdlijnen op de hoogte van de wijze van toetsing van hun collega's. Voorts is er geen sprake van uniforme criteria waarop deelnemers, bijvoorbeeld bij een paper, beoordeeld zouden moeten worden. Naar het oordeel van het panel zou de opleiding een uniforme en transparante werkwijze voor toetsen en beoordelen moeten gaan hanteren. Het panel adviseert de opleiding om in dat kader onder andere heldere beoordelingscriteria te formuleren waarover binnen de opleiding consensus bestaat en om ervoor te zorgen dat docenten eindcijfers altijd expliciet onderbouwen op beoordelingsformulieren.

Tijdens de visitatie heeft het panel inzage gekregen in het door het opleidingsmanagement aangeleverde *Toetsplan Master Risicomanagement*. Hierin licht de opleiding toe dat het in het voorjaar van 2016 is gestart met het proces om te komen tot een toetsplan. Het heeft een matrix opgesteld waarin per masterclass/onderdeel wordt weergegeven welke eindtermen getoetst worden en welke toetsvorm gehanteerd wordt. Daarnaast zal het in het najaar van 2016 een tweejarig traject inzetten waarbij het met de kerndocenten opnieuw de inhoud en toetsing van de verschillende masterclasses zal bespreken. Het panel juicht dit plan toe, maar wenst te benadrukken dat het op dit moment alleen kan oordelen over de situatie zoals deze nu is.

De MRM wordt afgesloten met een afstudeerproject van 20 EC. Deelnemers mogen hieraan pas beginnen als zij de inhoudelijke masterclasses en de leerlijn *Academische vaardigheden & Methodologie* hebben afgerond. Naar het oordeel van het panel is dit een goede keuze. Tijdens het

afstudeerproject worden tussentijdse resultaten gepresenteerd aan mededeelnemers. Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding deelnemers en afstudeerbegeleiders zorgvuldig aan elkaar koppelt. Elke deelnemer heeft een eerste en een tweede begeleider die een half jaar beschikbaar is. De begeleiders hebben voldoende expertise op het inhoudelijke thema van het project en zijn minimaal gepromoveerd. In de meeste gevallen is de eerste begeleider een kerndocent van de Universiteit Twente. Bij de beoordeling van het afstudeerproject wordt gebruik gemaakt van een beoordelingsformulier met een gestandaardiseerde *rubric*.

Voorafgaand aan het bezoek heeft het panel 15 eindwerken, inclusief de bijbehorende beoordelingsformulieren bestudeerd. Bij deze eindwerken waren twee verschillende soorten beoordelingsformulieren bijgevoegd. Het panel beveelt de opleiding aan de beoordelingsinstrumenten voor het afstudeerwerk in een aantal opzichten verder te verbeteren:

- Het panel adviseert om een eenduidig beoordelingsformulier te ontwikkelen waarin niet alleen wordt opgenomen op basis waarvan een student wordt beoordeeld, maar waarin ook de weging van de verschillende onderdelen expliciet wordt gemaakt.
- In de *rubric* die de opleiding gebruikt om de scripties te beoordelen, worden wetenschappelijke relevantie en maatschappelijke relevantie nu onder één noemer geschaard. Het panel adviseert om in zowel het beoordelingsformulier als de *rubric* de wetenschappelijke relevantie en de praktische relevantie te splitsen.
- Er bestaat in de bestudeerde eindwerken een grote variëteit in de uitvoering van het onderzoek. Er zijn onderzoeken waarin geanticipeerd wordt op uitvoering van onderzoek voorafgegaan door literatuurstudie en onderzoeken met een flink empirisch deel. Het panel adviseert de opleiding om die variëteit expliciet tot uitdrukking te laten komen in het beoordelingsformulier en de *rubric*.

De examencommissie

De verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsborging van tentamens en examens en het gerealiseerde eindniveau van afgestudeerden van de MRM is belegd bij de facultaire examencommissie *Behavioural, Management & Social Sciences* (BMS). Deze examencommissie heeft verschillende deelcommissies, de MRM wordt vertegenwoordigd door de deelcommissie *Governance Sciences*.

Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse leden van de examencommissie BMS. Uit dit gesprek bleek dat de faculteit BMS recent te maken heeft gehad met een reorganisatie die de vormgeving, samenstelling en het functioneren van de examencommissie heeft beïnvloed. In het kader van de reorganisatie zijn de examencommissies binnen de faculteit opnieuw gestructureerd en is er één facultaire examencommissie met deelcommissies ontstaan. Uit het gesprek met de leden van de examencommissie is gebleken deze examencommissie nog niet goed functioneert: de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen faculteits- en opleidingsmanagement, de centrale examencommissie en deelcommissies is niet helder en meerdere deelcommissies functioneren onvoldoende. Leden van de examencommissie gaven richting het panel aan dat er vanwege deze problemen een commissie is ingesteld die onderzoek doet naar het functioneren van de nieuwe examencommissie en in september een verslag oplevert. In de tussentijd is men tijdelijk teruggedaan naar de oude situatie waarin deelcommissies besluiten nemen. Het panel concludeert dat de nieuwe facultaire examencommissie niet adequaat functioneert en heeft met verbazing kennis genomen van het feit dat er voor de implementatie van de nieuwe examencommissie geen helder overgangstraject is uitgewerkt. Het panel kan zich dientengevolge dan ook niet voorstellen dat de nieuwe facultaire examencommissie op dit moment kan garanderen dat het haar wettelijke taken voor alle opleidingen in de faculteit naar behoren vervult.

Het panel heeft tijdens het locatiebezoek onderzocht in hoeverre de examencommissie BMS haar wettelijke taken en verantwoordelijkheden vervult ten aanzien van de MRM. Uit door de examencommissie aangeleverde documenten en uit het gesprek met de examencommissie is gebleken dat de MRM zich aan de waarneming van de examencommissie en deelcommissie *Governance Sciences* onttrekt. De examencommissie en de deelcommissie *Governance Sciences* hebben zich na de reorganisatie voornamelijk op de reguliere masteropleidingen gericht; aan de MRM is door hen weinig aandacht geschonken. Het panel vindt dit een zeer onwenselijke situatie.



Het is van mening dat een onafhankelijke examencommissie een belangrijke taak vervult en dat met de structuur en samenstelling van de examencommissie daarom zou moeten worden geborgd dat geen enkele opleiding wordt vergeten.

Uit de gesprekken tijdens het visitatiebezoek en de aangeleverde documentatie is verder gebleken dat de examencommissie haar wettelijke taken voor de MRM niet naar behoren vervult. De examencommissie wijst bijvoorbeeld geen examinatoren aan en heeft nog geen formele, heldere en breed gedragen visie ontwikkeld op (werkwijze en interne taakverdeling bij het toezicht op) het borgen van de kwaliteit van de toetsing en het gerealiseerde eindniveau. Daarnaast heeft de examencommissie weinig zicht op de kwaliteit van de eindwerken van de MRM. De examencommissie heeft, bijvoorbeeld, geen planning opgesteld voor het steekproefsgewijs evalueren van toetsen en eindwerken uit de MRM. In het verlengde hiervan heeft de examencommissie het panel niet duidelijk kunnen maken hoe zij het eindniveau van afgestudeerden in de MRM op andere wijze borgt. Tijdens het visitatiebezoek werd duidelijk dat de opleiding recentelijk een *second opinion* heeft uitgevoerd van drie scripties. Tijdens de hoor en wederhoorprocedure heeft de opleiding toegelicht dat de omvang van deze steekproef samenhangt met het beperkte aantal afgestudeerden in de MRM. Het panel heeft de verslagen van deze *second opinions* opgevraagd en bekeken. Het concludeert dat de verslagen weinig informatief zijn door het ontbreken van heldere onderbouwing en inzichtelijke becijfering.

Het panel concludeert dat de examencommissie op dit moment ernstig tekort schiet bij het invullen van haar wettelijke taken en verantwoordelijkheden.

Overwegingen

Het panel heeft vastgesteld dat deelnemers van tevoren adequaat worden geïnformeerd over de toetsing in de masterclasses en dat de begeleiding van het afstudeertraject adequaat is ingericht. Het panel heeft echter ook geconcludeerd dat de opleiding de diversiteit in toetsvormen zou moeten vergroten en daarbij een uniforme werkwijze voor toetsen en beoordelen zou moeten ontwikkelen met criteria waarover consensus bestaat. Daarnaast zou het formulier met rubrics voor de beoordeling van het afstudeerwerk op een aantal punten moeten worden verbeterd.

Het panel heeft geconstateerd dat het opleidingsmanagement recent is gestart met het verbeteren van het zicht op, en de kwaliteit van, de toetsing en beoordeling in de opleiding. Het opleidingsmanagement heeft onlangs een matrix opgesteld die onder andere inzichtelijk maakt welke toetsvormen er per programmaonderdeel worden gebruikt. Ook heeft het in een toetsplan beschreven dat het van plan is om in het najaar van 2016 te starten met het bespreken van de inhoud en toetsing van de verschillende masterclasses. Het panel ziet dit als een stap in de goede richting. De resultaten van het toetsplan zijn echter nog niet zichtbaar. Bovendien is het panel van mening dat het plan verder zou moeten worden uitgewerkt en op korte termijn zou moeten worden uitgevoerd.

Uit de gesprekken tijdens het visitatiebezoek en de aangeleverde documentatie is gebleken dat de nieuw ingestelde facultaire examencommissie nog niet adequaat functioneert. Er is een onderzoek naar het functioneren van de facultaire examencommissie gestart, maar de uitkomsten van dit onderzoek (en de verbeteringen waartoe dit onderzoek hopelijk zal leiden) zijn nog niet zichtbaar. Bovendien is gebleken dat de MRM zich aan de waarneming van de examencommissie en deelcommissie *Governance Sciences* onttrekt, dat de examencommissie haar wettelijke taken voor de MRM in onvoldoende mate uitvoert en dat de examencommissie onvoldoende zicht heeft op de kwaliteit van de afgestudeerden in MRM. Het panel vindt deze situatie zeer zorgelijk.

Samengevat concludeert het panel dat de toetsen en de beoordeling in de MRM slechts gedeeltelijk valide, betrouwbaar en voor deelnemers inzichtelijk zijn. Daarnaast kan er volgens het panel niet worden gesproken van adequate borging van kwaliteit van toetsing en beoordeling door de examencommissie. Het panel beoordeelt Standaard 3 derhalve als 'onvoldoende'.

Het panel heeft gezien dat de faculteit en de opleiding een verander- en verbetertraject hebben ingezet. In de hoor en wederhoorreactie op dit rapport heeft het College van Bestuur van de universiteit aangegeven dat het het oordeel van dit panel ten aanzien van de uitwerking van het

toetsbeleid en de borging van de toetskwaliteit in de MRM onderschrijft, dat het zelf al vergelijkbare conclusies had getrokken en dat een set verbetermaatregelen reeds in werking is getreden tijdens de uitwerking van dit rapport. In de hoor en wederhoorreactie beschrijft de universiteit dat er sinds enkele maanden een nieuwe examencommissie actief is die een kleinere set opleidingen onder haar hoede heeft, waaronder de MRM. Deze commissie is met het team van de opleiding druk doende om borgingsactiviteiten op te zetten, zoals toetsevaluaties en een 'thesis carousel' waarin scripties door externen worden herbeoordeeld om vervolgens in het docententeam besproken te worden. Ook is het opleidingsmanagement bezig met het aanscherpen van leerdoelen en de inhoudelijke koppeling van deze leerdoelen aan de toetsen in het programma. De exacte stand van zaken en de effecten van de door de universiteit genomen maatregelen zijn voor het panel niet zichtbaar.

Het panel heeft met tevredenheid kennisgenomen van de verbetermaatregelen die de universiteit tijdens het beoordelingsproces al heeft genomen. Het is ervan overtuigd dat het belang van goede interne kwaliteitszorg en kwaliteitsborging van toetsing wordt ingezien en dat er bij de universiteit een gevoel van urgentie leeft. Het panel heeft vertrouwen in het vermogen van de universiteit om de toetskwaliteit en kwaliteitsborging van toetsing in de MRM te verbeteren. Het adviseert de NVAO om de opleiding een uitgewerkt herstelplan te vragen. Desgevraagd kan het panel een advies aan de NVAO uitbrengen over de inhoud en haalbaarheid van dit plan en de mate waarin dit plan leidt tot de gewenste verbetering op Standaard 3.

Conclusie

Masteropleiding Risicomanagement: het panel beoordeelt Standaard 3 als 'onvoldoende'.

Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting:

Het gerealiseerde niveau blijkt uit de resultaten van tussentijdse en afsluitende toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

Bevindingen

Het panel heeft voorafgaand aan de visitatie vijftien eindwerken bestudeerd om te beoordelen of afgestudeerden de eindkwalificaties van de opleiding behalen (voor een overzicht zie Bijlage 6). Het panel is van oordeel dat dit het geval is. Uit de eindwerken blijkt dat er voldoende aandacht is besteed aan het aanleren van academische vaardigheden en het benoemen en interpreteren van risico's vanuit een analytische houding. Het panel is ook zeer te spreken over de maatschappelijke relevantie van de eindwerken: de bestudeerde eindwerken zijn veelal ontwerpgericht en vertonen een sterke koppeling met de praktijk. Wel vond het panel de beoordeling van een aantal eindwerken aan de hoge kant. Het panel heeft daarnaast geconstateerd dat het aantal eindwerken met hoge eindcijfers in de opleiding ook in algemene zin relatief hoog is en dat de opleiding in haar hele geschiedenis geen enkele zes heeft uitgedeeld voor een eindwerkstuk.

Het panel heeft het relatief grote aantal eindwerken met hoge cijfers tijdens het visitatiebezoek aan de orde gesteld in de gesprekken met het opleidingsmanagement en de examencommissie. Daarnaast is het hierop ingegaan in een extra gesprek met afstudeerbegeleiders en beoordelaars. Uit deze gesprekken bleek dat de opleiding de hoge eindcijfers in eerste plaats toeschrijft aan de strenge selectiecriteria die de opleiding hanteert en aan het gegeven dat de instroom vooral bestaat uit zeer sterk gemotiveerde professionals. Het panel erkent dat beide aspecten een positieve invloed kunnen hebben op de kwaliteit van de eindwerken, maar heeft tegelijkertijd in meerdere gevallen moeten constateren dat deze argumentatie niet overtuigend is en dat in veel gevallen een lagere beoordeling meer voor de hand had gelegen. Het panel adviseert de opleiding daarom om de beoordelingsformulieren voor de eindwerken in een aantal opzichten te verbeteren (zie Standaard 3), zodat beoordelingscriteria transparanter, beter onderbouwd en onderling explicieter gewogen worden.



Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel uitgebreid stilgestaan bij het wetenschappelijke karakter en niveau van de geselecteerde eindwerken. Het panel is van mening dat het wetenschappelijke karakter en niveau van de eindkwalificaties en de bestudeerde eindwerken aansluiten op wat verwacht mag worden in een postinitiële wo-masteropleiding (zoals toegelicht in *de NVAO toelichting op het beoordelingskader bij de beoordeling van postinitiële wo-master opleidingen in Nederland*, juni 2015). Wel heeft het panel geconstateerd dat er wat betreft de wetenschappelijke bijdrage aan de theorie en het gebruik van wetenschappelijke methoden en technieken aanzienlijke niveaueverschillen tussen de bestudeerde eindwerken zijn. Sommige eindwerken zijn in dit opzicht van hoog niveau, anderen zijn in dit opzicht voldoende maar aan de magere kant. Het panel adviseert de opleiding daarom om wetenschappelijk karakter en wetenschappelijke relevantie een prominentere rol te geven in de scriptiehandleiding voor deelnemers en het beoordelingsproces en de -criteria (zie Standaard 3). De opleiding zou bijvoorbeeld van deelnemers kunnen vragen dat zij in hun eindwerk altijd ingaan op de wetenschappelijke aanleiding voor hun onderzoek en dat zij in de conclusie altijd terugkomen op implicaties voor verder wetenschappelijk onderzoek. Het is daarnaast van belang dat de opleiding niet alleen in de eindkwalificaties maar ook in de scriptiehandleiding en beoordelingsinstrumenten duidelijk aangeeft welke eisen het, in het licht van het postinitiële karakter van de opleiding, precies wel en niet stelt t.a.v. wetenschappelijke bijdrage en wetenschappelijke relevantie.

Het panel heeft tijdens het visitatiebezoek gesproken met afgestudeerden en met de Raad van Advies (bestaande uit belanghebbenden uit het beroepenveld). Daarnaast heeft het tijdens het bezoek inzage gekregen in een schriftelijke alumni-enquête, afgenomen onder alumni uit de eerste drie startjaren van de opleiding. Uit deze gesprekken en uit de enquête blijkt dat de opleiding goed aansluit op de beroepspraktijk van de deelnemers. De deelnemers hebben veel waardering voor de mogelijkheden die de opleiding biedt om aan te sluiten op vraagstukken uit de eigen werkomgeving. Ook de heterogene groepssamenstelling en de nadruk op het uitwisselen van ervaringen tussen de deelnemers heeft volgens hen een meerwaarde. 80% van de respondenten op de alumni-enquête heeft de opleiding als zeer relevant ervaren en 60% is tijdens of na de opleiding van functie veranderd. Een aantal alumni is uitgenodigd om tijdens wetenschappelijke symposia of congressen de uitkomsten van hun eindwerk te presenteren.

Overwegingen

Het panel concludeert dat afgestudeerden de eindkwalificaties van de opleiding behalen. Het panel is zeer te spreken over de maatschappelijke relevantie van de eindwerken: alle eindwerken vertonen een sterke koppeling met de praktijk. Het wetenschappelijke karakter van de eindwerken is weliswaar voldoende, maar in voorkomende gevallen voor verbetering vatbaar. Het betreft hier dan met name de bijdrage aan verdere theorievorming op bijvoorbeeld het gebied van ontwerp- en bestaande theoretische inzichten ten aanzien risicomanagement. Uit gesprekken met alumni en het beroepenveld en uit de alumni-enquête blijkt dat de opleiding bestaansrecht heeft, bijdraagt aan het vinden van wetenschappelijke oplossingen voor concrete vraagstukken vanuit de praktijk en in veel gevallen leidt tot verbetering in functie of carrièremogelijkheden.

Hoewel het panel van mening is dat de eindwerken qua wetenschappelijk karakter en academisch niveau aansluiten bij wat minimaal van een postinitiële wo-masteropleiding verwacht mag worden, adviseert het de opleiding onder Standaard 3 wel om aan dit aspect bij herziening van het beoordelingsproces een prominentere en explicietere invulling te geven. Ook de bevindingen van het panel ten aanzien van de (relatief hoge) becijfering van de eindwerken zouden bij deze herziening van beoordelingsprocedures en -instrumenten expliciet mee moeten worden genomen.

Conclusie

Masteropleiding Risicomanagement: het panel beoordeelt Standaard 4 als 'voldoende'.

ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het panel beoordeelt de *masteropleiding Risicomanagement* als 'onvoldoende'.

BIJLAGEN





BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN

Prof. dr. Jan de Vries (voorzitter) is bedrijfskundige en als hoogleraar verbonden aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn onderzoeksbelangstelling is vooral gericht op organisatorische vraagstukken rond productiebesturing en logistiek en concentreert zich rond de thema's coördinatie, het ontwikkelen van (logistieke) diagnose-instrumenten en de invloed van stakeholders op de vormgeving van planningsystemen. Jan de Vries is verder actief binnen de gezondheidszorg en nauw betrokken bij projecten op het gebied van zorgpaden en patiëntenlogistiek. Daarnaast is hij programmadirecteur van de Bacheloropleiding Bedrijfskunde (Faculteit Economie en Bedrijfskunde Groningen) en op structurele basis als visiting professor verbonden aan onder meer Hanken school of Economics (Helsinki) en de University of Curaçao (UoC).

Prof. dr. Douwe Beijaard begon zijn loopbaan als leraar in het Voortgezet Onderwijs, studeerde tevens Onderwijskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en promoveerde in 1990 aan de toenmalige Landbouwniversiteit te Wageningen. Vervolgens werkte hij bij de Universiteit Leiden en de Rijksuniversiteit Groningen. Sinds 2007 is hij als hoogleraar Professional Learning werkzaam bij de Eindhoven School of Education (EsoE) van de Technische Universiteit Eindhoven. Hij was van 2011 tot 2015 directeur van EsoE. Hij vervulde en vervult diverse redactielidmaatschappen van (inter)nationale wetenschappelijke tijdschriften en was van 2014-2015 visiting professor aan de Universiteit van Turku (Finland). Hij was lid van diverse visitatiecommissies in binnen- en buitenland.

Prof. dr. Marjolein Caniëls is hoogleraar Organisatie Leren bij de Open Universiteit Nederland. Ze promoveerde aan de Universiteit Maastricht op een proefschrift over regionaal economische ontwikkeling. Caniëls is momenteel programmaleider onderzoek naar Learning bij de faculteit Management, Science & Technologie van de Open Universiteit Nederland. Daarnaast is ze als programmaleider van de Master of Science in Management verantwoordelijk voor een belangrijk deel van het masteronderwijs aan deze faculteit. Haar huidige onderzoeksinteresse ligt op het terrein van organizational learning, creative employee behavior en innovative organizational performance. Ook heeft ze gepubliceerd over regionale innovatie netwerken en sustainable supply chains. Caniëls begeleidt diverse PhD studenten op deze terreinen en heeft een grote variëteit aan artikelen gepubliceerd in vele wetenschappelijke tijdschriften zoals Research Policy, Technovation en Papers in Regional Science.

Ed Mallens B.Sc., B.Ba., CRM, is civiel- en bedrijfskundig ingenieur en directeur van S.EAR BV. Hij is gecertificeerd Risico Magister en internationaal ISO expert op managementsystemen (Compliance, Governance, Risicomanagement, MVO, BCM, Riskbased Auditing). Mallens is onder andere oprichter van De Ronde Tafel Coöperatie, medeoprichter van de SVRM (de Stichting Vakontwikkeling Risicomanagement), voorzitter van de landelijke NEN commissie ISO 31000 Risk Management en lid van de internationale ISO-Technical Committee Risk Management. Daarnaast is hij praktijkdocent bij de masteropleiding Veiligheidskunde aan de Universiteit van Antwerpen en adviseert en participeert hij bij Amelior (Kortrijk België) om de leergang en opleidingen Risicomanagement te borgen en verder te ontwikkelen. Ten slotte is hij reserveofficier der Genie en vervult hij meerdere bestuursfuncties bij maatschappelijke organisaties. Mallens was lid van diverse visitatiecommissies. In het verleden werkte Mallens onder andere als risicomanager bij de Omgevingsdienst Midden en West-Brabant en de Gemeente Roosendaal en als adjunct-directeur bij de Gemeente Bernisse.

Drs. B. (Bart) van der Weerd (student-lid) studeerde in 2007 af als Docent Nederlands aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, en vervulde tijdens zijn studie verschillende functies in de private sector en binnen de overheid. Sinds 2007 is hij werkzaam bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, momenteel in de rol van interim-manager en projectleider voor de ondersteunende diensten. Van 2013 tot 2015 studeerde hij aan de avondopleiding Bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Zijn afstudeeronderzoek betrof een kwalitatieve studie naar het optimaliseren van de onderwijsondersteuning in het Hoger Onderwijs.





BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER

Er bestaat in de wetenschappelijke literatuur een groot aantal definities van risico en risicomanagement. Overzichten hiervan zijn terug te vinden in de reviews van Williams (1995)¹ en meer recent die van Aven (2010)². Risico kan worden voorgesteld als een procesketen waarbij oorzaak, blootstelling en schadelijk gevolg onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Risico wordt gekenmerkt door onzekerheid, uitgedrukt in de vorm van kans of de mate van waarschijnlijkheid. Deze onzekerheid kan betrekking hebben op elk van de drie onderscheiden elementen in de risicoketen.

De risicodefinities die men in de wetenschappelijke literatuur terugvindt, hebben met elkaar gemeen dat ze een waarschijnlijkheidscomponent (aangeduid als kans van optreden) en een waarde-component (aangeduid als impact bij optreden) onderscheiden. Er zijn echter ook verschillen. Zo kunnen risicodefinities worden onderscheiden in kwantitatieve en kwalitatieve definities en naar de wijze waarop men greep probeert te krijgen op het proces en de risicoketen. Voorbeelden van indelingen zijn indelingen in speculatieve versus zuivere risico's, beheersbare en niet-beheersbare risico's, directe en indirecte risico's en indelingen naar de grootte van de kansen op risico's en/of de omvang van risico's.

De ontwikkeling van de begripsvorming omtrent risico en risicomanagement heeft zich in de afgelopen eeuwen voltrokken. Voor een historisch overzicht wordt verwezen naar Bernstein (1998)³. Risicomanagement als wetenschappelijke discipline heeft in de afgelopen zeventig jaar een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt. Verwezen kan o.a. worden naar de bijdragen van nobel prijswinnaars zoals Markowitz (portfolioselectie), Simon (besluitvorming onder onzekerheid), Black & Scholes (Optietheorie), Nash (speltheorie) en Kahneman en Tversky (prospect theorie).

De ontwikkeling en interesse in risicomanagement werd versterkt door verscheidene crises die zich in de afgelopen decennia in verschillende sectoren hebbe voorgedaan. Genoemd kunnen o.a. worden de olie-industrie (e.g. Exxon), de ruimtevaart (e.g. Challenger en Columbia), de transportsector (e.g. Zeebrugge ferry), kernenergie (e.g. Cjernobyl), de natuur (e.g. tsunami's, orkanen en aardbevingen), in de gezondheidszorg (e.g. SARS, HIV en griep epidemieën), terrorisme (e.g. ETA, IRA, Al Quaida en IS). Ook de opwarming van de aarde gepaard gaande met de stijging van de zeespiegel, wordt algemeen beschouwd als een serieus risico. In Nederland hebben we o.a. te maken gehad met de dijkdoorbraak in 1953, de treinkaping in de jaren '70, de Bijlmerramp in Amsterdam, de vuurwerkexplosie in Enschede, de financiële bankencrisis met ABN-Amro, Fortis, ING en SNS, de instorting van de huizenmarkt en meer recent de aardbevingen in Groningen.

Het zal niet verbazen dat de toepassing van risicomanagement zich de afgelopen decennia zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid enorm heeft uitgebreid. Naast financiële risico's, spelen ook technische risico's, organisatorische risico's, perceptie- & communicatierisico's en imago risico's een belangrijke rol. Men treft in de praktijk nu zowel in de lijn als in staffuncties professionele risicomangers aan. Daarnaast zijn er diverse adviesbureaus ontstaan die zich hebben gespecialiseerd op het gebied van risicoconsultancy. Met deze ontwikkeling zijn ook diverse risicoverenigingen ontstaan. In Nederland kent men o.a. PRIMO (Public Risk Management Organisation), RISNET (hierbij zijn aangesloten de grote ingenieursbureaus, aannemersbedrijven en overheidsorganisaties die actief zijn in de bouw), NVRB (Nederlandse Vereniging voor Risicoanalyse en Bedrijfsveiligheid) en het Genootschap voor Risicomanagement.

¹ Williams, T. (1995) A classified bibliography of recent research relating to project risk management, *European Journal of Operational Research*, Vol. 85, pp. 18-38.

² Aven, T. (2010) On how to define, understand and describe risk, *Reliability Engineering & Safety Science*, Vol. 95, pp. 623-631.

³ Bernstein, P. & Bernstein Fant, B. (1998) *Against the Gods, The remarkable story of risk*, John Wiley & Sons.



Er bestaat algemene consensus (zowel in de wetenschap als in de praktijk) over het cyclische karakter van het beschouwen van risico's in termen van het identificeren, analyseren, diagnosticeren, ontwerpen van mogelijke beheers-opties, het beheersen en het vervolgens evalueren van de genomen risicobeheersmaatregelen. Afhankelijk van het toepassingsveld zijn er toegenomen methoden ontwikkeld zoals FMEA (Failure Mode Effect Analysis), ERM (Enterprise Risk Management) en RDM (Risk Diagnostic Method) voor de identificatie, analyse en de beheersing van risico's. Ook in de wetenschap is er een enorme belangstelling waarneembaar op het terrein van risicomanagement. Wat betreft wetenschappelijke artikelen heeft zich de afgelopen 25 jaar zelfs een vertienvoudiging voltrokken. Werden in 1990 nog 2761 artikelen op het gebied van risicomanagement gepubliceerd in wetenschappelijke tijdschriften, in 2015 is dit toegenomen tot 27.478 publicaties.

Onderwijs en onderzoek op het gebied van risicomanagement en veiligheid kent binnen de Universiteit Twente een jarenlange traditie. Men komt dit zowel tegen bij de technische opleidingen, bij bedrijfskunde en bestuurskunde, en bij de opleiding psychologie en communicatiewetenschappen. Gegeven het enorme belang van een adequate en wetenschappelijk verantwoorde toepassing van risicomanagement in de praktijk heeft de Universiteit Twente in 2010 besloten tot een volwaardige wetenschappelijke masteropleiding op het gebied van risicomanagement.

Deze masteropleiding is erop gericht om professionals op te leiden die wetenschappelijke kennis en inzichten bezitten op het gebied van risicomanagement en deze kennis en inzichten op verantwoorde wijze kunnen gebruiken bij het (her)ontwerpen van processen voor risicomanagement en het implementeren hiervan binnen organisaties.

De masteropleiding kenmerkt zich naar inhoud door:

- een integrale benadering van risicomanagement, met de rol van de organisatie centraal gesteld; oorsprong van risicomanagement in relatie tot andere wetenschapsgebieden zoals ethiek, filosofie etc.
- aandacht voor zowel publieke als private organisaties en hun complexe omgevingen;
- multidisciplinariteit; inzichten worden ontleend aan de disciplines risicomanagement, bedrijfs- en bestuurskunde, psychologie en veiligheid, communicatie, technologie, alsmede academische vaardigheden en methoden en technieken van sociaalwetenschappelijk onderzoek;
- het ontwikkelen van het vermogen om de complexe internationale risicomanagementproblematiek van een organisatie in context te (h)erkennen en ook bekend te raken met het internationale begrippenkader van enerzijds het maatschappelijk domein en anderzijds gespecialiseerde terreinen;
- kritische, open en onderzoekende houding, reflectie;
- opgedane inzichten uit de aangeboden theorieën kunnen toepassen in de praktijksituaties; in groter kader plaatsen van onderzoeksuitkomsten
- het bevorderen van de interactie tussen deelnemers met hun inzichten en ervaringen, passend bij het postacademische karakter (universitas).

BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES

Tabel 1. eindkwalificaties afgestudeerden masteropleiding Risicomanagement

eindkwalificaties afgestudeerden masteropleiding Risicomanagement	
De afgestudeerde ...	
1.	Heeft kennis en inzicht in de theorieën van risicomanagement, en is in staat en gemotiveerd zich nieuwe kennis op die gebieden eigen te maken, te identificeren, te volgen en toe te passen.
2.	Heeft inzicht in het specifieke karakter van risico's (en onzekerheid), en heeft kennis van de verschillende soorten risico's, van de verschillende manieren om de risico's in te schatten en te beheersen en van de manieren om de financiële aspecten af te dekken.
3.	Kan risico bewustzijn bevorderen.
4.	Is bij het afwegen van risico's in staat om de verschillende niveaus (eigen organisatie, ketenbewustzijn, maatschappelijk niveau) waarop de risico's zich aandienen, te onderscheiden, en de samenhang te onderkennen.
5.	Is in staat mondeling en schriftelijk te communiceren over risicomanagement: <ul style="list-style-type: none"> - kan informatie over risicomanagement effectief overbrengen, leidend tot overeenstemming, begrip, acceptatie en actie - onderkent de impact van interne en externe communicatie voor de organisatie en de omgeving en weegt deze mee in deze.
6.	Is in staat om conclusies, alsmede de kennis, motieven en overwegingen die hieraan ten grondslag liggen, duidelijk en ondubbelzinnig over te brengen op een publiek van specialisten of niet-specialisten.
7.	Is in staat te adviseren over risicomanagement: <ul style="list-style-type: none"> - heeft kennis van de theorieën m.b.t. adviseren en communiceren over risicomanagement - heeft de vaardigheden om te adviseren¹ over risicomanagement aan individuen, teams en organisaties - is in staat de adviesvaardigheden passend bij de context in te zetten (op bestuurs- en uitvoerend niveau, voor interne en externe stakeholders, etc.).
8.	Is in staat een oordeel te vormen in diverse omstandigheden, hierover te adviseren en te communiceren rekening houdend met de volgende punten: <ul style="list-style-type: none"> - een complex (politiek) krachtenveld - tegenstrijdige meningen en belangen - binnen en om de organisatie(s) - een gegeven machtsverhouding.
9.	Is in staat te reflecteren op het eigen leerproces en de eigen positie in het dagelijks werk als professional.
10.	Kan reflecteren op de eigen houding en positie bepalen en kan deze vasthouden of veranderen en daarbij rekening houden met de eigen normatieve positie en de integriteit van de organisatie: <ul style="list-style-type: none"> - heeft inzicht in de morele aspecten van beslissingen en ontwikkelingen - heeft kennis van de standaarden van risicomanagement, de beroepsgroep en de ethiek.
11.	Is in staat in een team samen te werken en daaraan leiding te geven onder diverse omstandigheden: <ul style="list-style-type: none"> - is in staat om, bij het omgaan met risico's, de binnen de werksituatie relevante kennis en ervaring te mobiliseren, door de explicitering ervan te faciliteren. - kan als lid of leider van een (breed samengesteld) team doelgericht samenwerken ook onder druk van tijd en de publieke opinie - is in staat tot en staat open voor het onderkennen en aangaan van adequate in- en externe samenwerkingsverbanden.
12.	Is in staat zelfstandig (onder begeleiding) een onderzoek te doen en een probleem op te lossen: <ul style="list-style-type: none"> - heeft kennis van en inzicht in de methoden en technieken van onderzoek en ontwerp (zowel technisch als organisatorisch) - kan een goede vraagstelling voor onderzoek ontwikkelen - is in staat de juiste methode en technieken te selecteren en toe te passen - is in staat complexe situaties te analyseren in termen van oorzaak-gevolg-verbanden - is in staat onderzoeksrapportages kritisch te beoordelen.



Tabel 2. Dublin Descriptors in relatie met de eindtermen van de opleiding

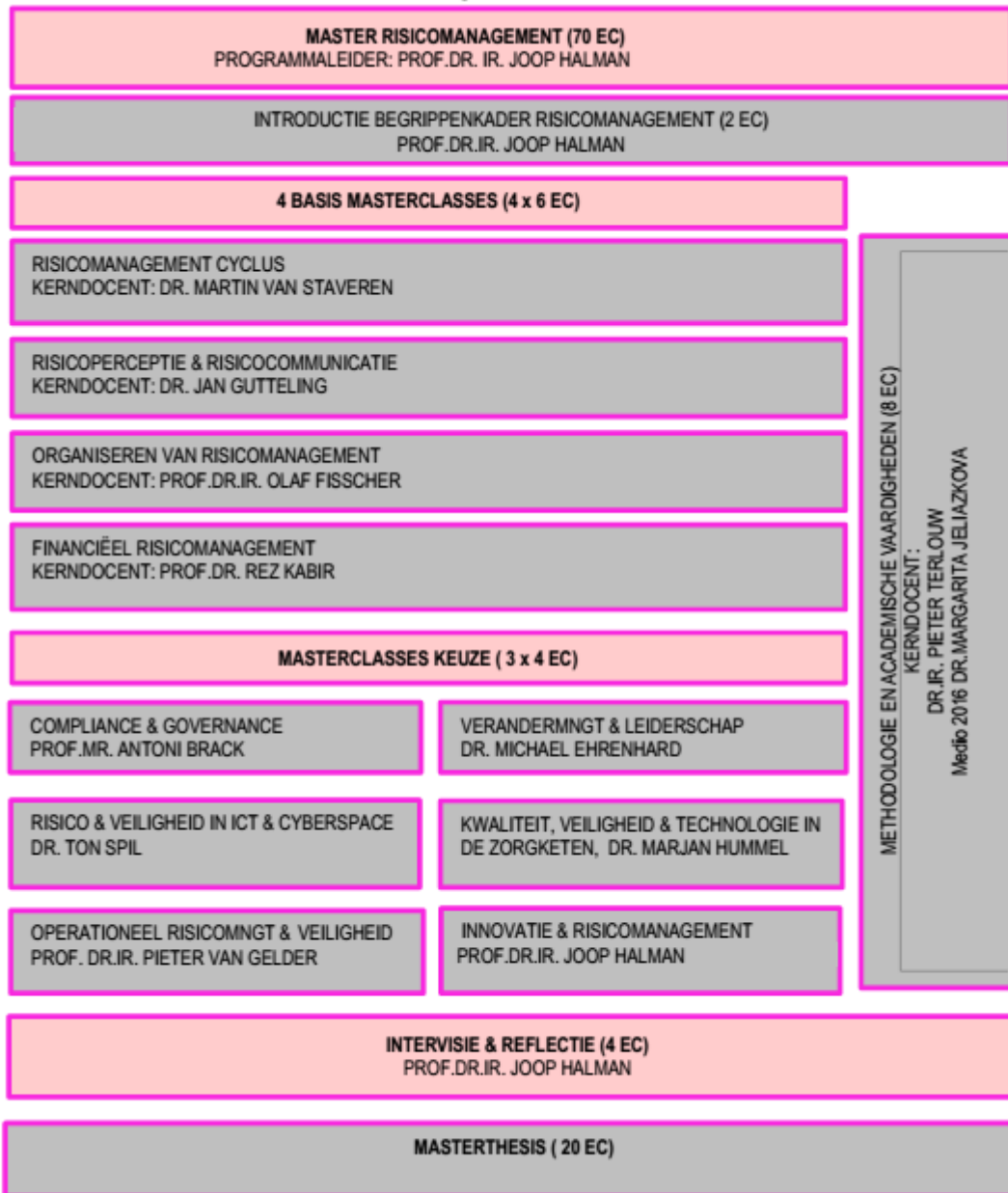
Dublin Descriptor	Eindtermen
<p><i>Descriptor 1: Knowledge and understanding</i></p> <p>Have demonstrated knowledge and understanding that is founded upon and extends and/or enhances that typically associated with Master's level, and that provides a basis or opportunity for originality in developing and/or applying ideas, often within a research context</p>	1,2,7,10,12
<p><i>Descriptor 2: Applying knowledge and understanding</i></p> <p>Can apply their knowledge and understanding and problem solving abilities in new or unfamiliar environments within broader (or multidisciplinary) contexts related to their field of study; have the ability to integrate knowledge and handle complexity</p>	1,3,7,10,11,12
<p><i>Descriptor 3: Making judgments</i></p> <p>Can formulate judgments with incomplete or limited information, including reflections on social and ethical responsibilities linked to the application of their knowledge and judgments</p>	4,5,(7),8
<p><i>Descriptor 4: Communication</i></p> <p>Can communicate their conclusions, and the knowledge and rationale underpinning these, to specialist and non-specialist audiences clearly and unambiguously</p>	3,5,6,8
<p><i>Descriptor 5: Learning skills</i></p> <p>Have the learning skills to allow them to continue to study in a manner that may be largely self-directed of autonomous</p>	1,9

Tabel 3. Algemene eisen academisch onderwijs in relatie tot de eindtermen van de opleiding

Algemene eisen academisch onderwijs	MRM Eind kwalificaties
Analytische /onderzoekende benadering van probleem oplossingen	12
In staat om conclusies, alsmede de kennis, motieven en overwegingen die hieraan ten grondslag liggen, duidelijk en ondubbelzinnig over te brengen	6
Onderzoekend en kritisch manier van denken en in staat zijn deze te vertalen naar samenhangende beredenering	2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12
Een open benadering en is in staat om in onbekende / multidisciplinaire situaties te handelen/acteren	11
In staat zijn om academische kennis en inzichten toe te passen in een maatschappelijke, bedrijfsmatige/organisatorisch en economische context	1, 7, 8, 9, 10
Reflectie op eigen denken en doen/handelen; open staan voor kritiek	9
Heeft een academisch, open en kritische houding – waarde vrij	12
Bewust zijn van ethische en normatieve maatschappelijke gevolgen van wetenschappelijke en technische ontwikkelingen	10
Is in staat zelfstandig (onder begeleiding) een onderzoek te doen en een probleem op te lossen door gebruik te maken van academische vaardigheden methoden en technieken.	1, 7, 8, 12

BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA

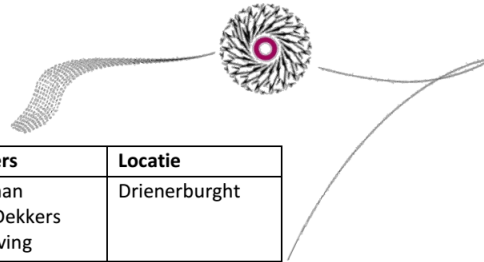
Curriculum schema master risicomanagement





BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA

Visitatie planning Master Risicomanagement
 Locatie: Drienerburght Campus Universiteit Twente



Dag 1	Donderdagmiddag 30 juni	Deelnemers	Locatie
11.30 – 12.00	Welkom commissie	Joop Halman Margriet Dekkers Helma Hoving	Drienerburght
12.00 – 14.00	Intern overleg commissie + lunch Voorbereiding Voorlopige bevindingen	Besloten	Drienerburght
14.00 – 14.45	Management van de opleiding	Joop Halman Margriet Dekkers Helma Hoving	Drienerburght
15.00 – 15.45	Deelnemers en alumni	8 deelnemers- alumni	Drienerburght
16.00 – 16.45	Docenten	8 docenten	Drienerburght
17.00 – 17.10	Deelnemers opleidingscommissie	Riks IJtsma Esther Huijser	Drienerburght
17.10 – 17.45	Gehele opleidingscommissie	Riks IJtsma Esther Huijser Martin van Staveren	Drienerburght
17.45 – 18.15	Afstudeerbegeleiders/beoordelaars	Joop Halman Olaf Fisscher Michel Ehrenhard Peter de Vries Henk Kroon	Drienerburght
19.00	Diner Nabespreking dag 1 Voorbereiding dag 2	Besloten	De Broeierd
Dag 2.			
	Vrijdag 1 juli		
8.30 – 8.45	Ontmoeting met Rector Magnificus	Ed Brinksma	Drienerburght
8.45 – 9.30	Examencommissie	Ringo Ossewaarde Herman Oosterwijk	Drienerburght
9.30 – 10.00	Raad van Advies/Beroepenveld (telefonisch)	Frank Kerckhaert	Drienerburght
10.00 – 11.00	Inloopspreekuur/Intern overleg		Drienerburght
11.00 – 11.30	Management	Joop Halman Margriet Dekkers Helma Hoving	Drienerburght
11.30 – 13.30	Besloten overleg (incl. lunch)	Besloten	Drienerburght
13.30 – 14.00	Afsluitend gesprek incl. Decaan	Joop Halman Margriet Dekkers Helma Hoving Theo Toonen	Drienerburght





BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN

Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek de eindwerken bestudeerd van afgestudeerden met de volgende studentnummers:

Masteropleiding Risicomanagement

1000551	1287338
1001531	1463969
1000411	1463942
1150030	8709920
1153897	8701105
1287273	1465953
1287281	1463926
1287303	

Het panel heeft tijdens het bezoek onder meer de volgende documenten bestudeerd (deels in *hard copy* en deels via de elektronische leeromgeving):

- Boeken/Literatuur (zie literatuurlijst)
- Scripties
- Toetsen/opdrachten
 - Masterclass Risicomanagementcyclus
 - Masterclass Risicoperceptie & Risicocommunicatie
 - Masterclass Organiseren van Risicomanagement
 - Masterclass Financieel Risicomanagement
 - Masterclass Verandermanagement & Leiderschap
 - Masterclass Compliance & Governance
 - Masterclass Risico & Veiligheid in ICT & Cyberspace
 - Masterclass Operationeel Risicomanagement Veiligheid
 - Masterclass Innovatie & Risicomanagement
- Digitale leeromgeving Blackboard

Literatuurlijst Master Risicomanagement

- Academische Vaardigheden & Methodologie
 - Aken, J. van, Berends, H., & Bij, H. A. N. S. van der. (2013). *Problem Solving in Organizations* (Herz. ed.). Cambridge, Groot-Brittannië: Cambridge University Press.
 - Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. New York, USA: Mc Graw-Hill.
 - Grotenhuis, M. te, & Weegen, T. van der. (2013). *Statistiek als hulpmiddel* (Herz. ed.). Assen, Nederland: Van Gorcum.
 - Yanow, D. (2000). *Conducting Interpretive Policy Analysis*. London, United Kingdom: Sage Publications.
- Compliance & Governance
 - Siedel, G., & Haapio, H. (2014). *Proactive Law for Managers*. Farnham, England: Gower.
 -
- Financieel Management
 - Brealey, R., Meyers, S. C., & Marcus, A. J. (2012). *Fundamentals of corporate finance* (7e ed.). New York, USA: McGraw-Hill/Irwin.



- Intervisie & Reflectie
 - o Bernstein, P. L. (1998). *Against the Gods*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Organiseren van Risicomanagement
 - o Daft, R. L. (2014). *Organisatietheorie en -ontwerp* (7e ed.). Den Haag, Nederland: Sdu.
- Risicomanagement Cyclus
 - o Hopkin, P. (2015). *Fundamentals of Risk Management* (3e ed.). London, United Kingdom: Kogan Page Limited.
 - o Staveren, M. van. (2015). *Risicogestuurd werken in de praktijk*. Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Verandermanagement & Leiderschap
 - o Hart, W., & Buiting, M. (2015). *Verdraaide organisaties* (Herz. ed.). Deventer, Nederland: Vakmedianet.