

The logo for AeQui, featuring the letters 'AeQui' in a purple font. The 'e' is lowercase and the 'i' has a dot. A light blue swoosh underline is positioned beneath the letters, starting under the 'A' and ending under the 'i'.

Vlindersingel 220  
NL-3544 VM Utrecht  
+31 30 87 820 87  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)  
[info@AeQui.nl](mailto:info@AeQui.nl)

## **Master Legal Management Hogeschool van Amsterdam**

*Verlag van de beperkte opleidingsbeoordeling  
18 en 19 april 2018*

Utrecht  
Juni 2018  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)  
*Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs*

## Colofon

### Instelling en opleiding

Hogeschool van Amsterdam  
Wibautstraat 5a  
1091 GH Amsterdam  
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: positief

Opleiding: Master Legal Management  
Locatie: Amsterdam  
Variant: deeltijd  
Croho-nummer: 70173

### Visitatiecommissie

drs. L.W.J.M. (Lisa) Janssen, voorzitter  
dr. mr. H.J.L.M. (Eric) van de Luijtgaarden, deskundige  
mr. A. (Anna) Sibma, deskundige  
J. (Joris) Hahn, student-lid  
drs. L. (Linda) van der Grijspaarde, secretaris  
De samenstelling van de visitatiecommissie is vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van  
AeQui VBI  
Vlindersingel 220  
3544 VM Utrecht  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)

*Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrucken.*

## Inhoudsopgave

Colofon .....	2
Inhoudsopgave .....	3
Samenvatting .....	4
Inleiding .....	6
1. Beoogde leerresultaten .....	8
2. Onderwijsleeromgeving .....	11
3. Toetsing .....	16
4. Gerealiseerde leerresultaten .....	18
Bijlagen.....	21
Bijlage 1 Visitatiecommissie.....	22
Bijlage 2 Programma visitatie .....	23
Bijlage 3 Eindkwalificaties .....	25
Bijlage 4 Programmaoverzicht.....	27
Bijlage 5 Bestudeerde documenten .....	29

## Samenvatting

Op 18 en 19 april 2018 is de masteropleiding Legal Management van de Hogeschool van Amsterdam gevisiteerd door een visitatiecommissie van AeQui. Het panel beoordeelt deze opleiding als **voldoende**. De masteropleiding is een tweejarige deeltijdse opleiding voor professionals die werkzaam zijn in een juridische omgeving die zich willen verdiepen in Legal Management. De opleiding definieert Legal Management als een breed thema dat zowel betrekking heeft op de organisatie en inrichting van juridische diensten als op complexe juridische processen. De opleiding stelt zich tot doel professionals op te leiden die werken op het snijvlak van recht, management en organisatie en die een bijdrage leveren aan de verbetering en innovatie van de juridische beroepspraktijk.

### Beoogde leerresultaten

De opleiding beschikt over een uniek opleidingsprofiel waaruit duidelijk naar voren komt dat de opleiding experts op het gebied van management en organisatie van juridische diensten en complexe juridische processen opleidt.

De opleiding heeft het beroepsprofiel vertaald in zeven competenties die de beoogde leerresultaten van de opleiding vormen. De zeven competenties passen bij het niveau en de oriëntatie van de masteropleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld.

De opleiding onderhoudt goede contacten met het werkveld, onder andere door middel van de adviesraad. De inbreng van het werkveld uit zich ook door de gastsprekers bij de opleiding en doordat studenten zelf werken in de beroepspraktijk.

De visitatiecommissie kwalificeert de beoogde eindkwalificaties als **voldoende**.

### Programma

Het onderwijsprogramma is opgebouwd uit vier semesters van 15 EC. Ieder semester is ingericht rond een thema. Naast inhoudelijke verdieping is aandacht voor studievaardigheden en voor beroepsvaardigheden die aansluiten bij de competenties. De studenten volgen keuzevakken bij de Vrije Universiteit Amsterdam. De inhoud en het niveau van de programmaonderdelen waarborgen dat afgestudeerden voldoen aan de gehanteerde eindkwalificaties. De gehanteerde literatuur sluit aan bij de inhoudelijke doelstellingen en is van masterniveau. De balans tussen organisatiekundige theorie, vaardigheden en juridische keuzevakken is passend. Het programma is actueel: nieuwe thema's zoals 'legal tech' krijgen ruim aandacht in het onderwijsprogramma en in het onderzoek.

In het studiejaar 2018-2019 start de opleiding met een vernieuwd onderwijsprogramma. Enkele inhoudelijke thema's krijgen hierin meer aandacht en de keuzeruimte bij de Vrije Universiteit wordt verkleind. De visitatiecommissie kan zich vinden in deze inhoudelijke aanpassingen.

De onderwijsleeromgeving bevordert de verbinding tussen theoretische onderbouwing en praktijksituaties en de verbinding tussen het (lectoraats)onderzoek en het onderwijs is sterk. De integratie van de kennisgerichte onderdelen en de onderdelen waarin studie- en beroepsvaardigheden aan bod komen, kan worden versterkt, evenals de samenhang tussen de inhoudelijke programmaonderdelen. In het vernieuwde programma van 2018 krijgt dit beter vorm.

Het team bestaat begin 2018 uit zestien docenten. Zes hebben een aanstelling bij de hogeschool, tien zijn extern. Zij worden vanwege hun specifieke expertise ingezet. De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch deskundig om de opleiding te verzorgen en studenten te begeleiden. Zij zijn zeer bevlogen en hebben een sterke maatschappelijke engagement. De opleiding zet gastsprekers in die een passende aanvulling bieden op het onderwijs door de docenten.

De visitatiecommissie kwalificeert de onderwijsleeromgeving als **voldoende**.

### Toetsing

De toetsing van de opleiding is gericht op het integraal kunnen toepassen van kennis, inzichten en vaardigheden op vraagstukken uit de eigen praktijk van studenten. De opleiding hanteert verschillende toetsvormen zoals schriftelijke theorietoetsen, individuele schriftelijke eindopdrachten of assessments. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing waarin ruimschoots

aandacht is een vertaling van de theorie naar de juridische praktijk. In het nieuwe programma krijgt de integratie van kennis en vaardigheden in toetsing nog sterker vorm. De commissie ondersteunt deze ontwikkeling. De kwaliteit van de tentamenring en examinering wordt voldoende gewaarborgd, mede door de inzet van de examencommissie.

De visitatiecommissie kwalificeert de toetsing als **voldoende**.

#### Gerealiseerde leerresultaten

De studenten ronden de opleiding af met een Proeve van Bekwaamheid, bestaande uit een praktijkonderzoek (onderzoeksrapport) en een presentatie persoonlijke ontwikkeling (portfolio). Met het onderzoek ontwikkelt de student een nieuw product, dienst of inzicht voor een organisatie.

De onderzoeksrapporten getuigen van het master-niveau. De rapporten zijn navolgbaar beoordeeld en de beoordelingen correleren met de kwaliteit van het werk. In de eindwerken is eerder sprake van verbeteringen op operationeel niveau dan van innovaties op strategisch niveau.

De alumni lichtten het leereffect van de opleiding duidelijk toe aan de visitatiecommissie en de praktijkpartners waarmee de visitatiecommissie sprak, bevestigden de ontwikkeling die de alumni in de opleiding doormaakten. Zij zien de nieuwe rolinvulling goed terug in het werk van de alumni en hebben hier waardering voor.

Alle standaarden van het NVAO-kader zijn positief beoordeeld met de oordelen voldoende. Op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de masteropleiding Legal Management. De visitatiecommissie kwalificeert de opleiding als **voldoende**.

Namens de voltallige visitatiecommissie,  
Utrecht, juni 2018

drs. Lisa W.J.M. Janssen  
Voorzitter

drs. Linda van der Grijspaarde  
Secretaris

De visitatiecommissie kwalificeert de gerealiseerde eindkwalificaties dan ook als **voldoende**.

#### Aanbevelingen

Met het oog op de toekomst geeft de commissie de volgende suggesties ter overweging:

- De visitatiecommissie daagt de opleiding uit om het opleidingsprofiel de komende jaren door te ontwikkelen, zodat onder andere inzichtelijker wordt wat de opleiding verstaat onder het leveren van een bijdrage aan de verbetering en innovatie van de juridische beroepspraktijk.
- De visitatiecommissie doet de suggestie om in het nieuwe programma ook te zoeken naar mogelijkheden om meer aandacht te besteden aan de metajuridische invalshoek. De omgang met de professionele beroepsopvatting en de ethische kanten van de juridische dienstverlening kunnen meer nadruk krijgen en zijn van belang als basis voor de innovatie van de beroepspraktijk.
- De commissie beveelt aan om in de toetsing de reflectie op het professioneel handelen in de juridische beroepspraktijk te versterken.
- De commissie raadt aan in de Proeve van Bekwaamheid de mogelijkheid voor het opzetten van innovaties te verruimen door studenten bij te laten dragen aan lectoraatsonderzoek.

## Inleiding

De master Legal Management van de Hogeschool van Amsterdam is in 2014 gestart met een klein cohort studenten. Jaarlijks stromen tussen de zeven en elf studenten in. Inmiddels zijn vijftien studenten afgestudeerd. In februari 2018 is bekostiging verkregen voor deze masteropleiding.

### De instelling

De Hogeschool van Amsterdam is een grote hogeschool: ze biedt zesenzestig bacheloropleidingen, vijftien masteropleidingen en vijf Associate degree-trajecten. In totaal zijn ruim zesenviertigduizend studenten ingeschreven en zijn er ongeveer vierduizend medewerkers (peildatum 31 december 2016).

De master Legal Management is onderdeel van de faculteit Maatschappij en Recht, waar ruim achtduizend studenten zijn ingeschreven. Deze faculteit biedt sociale, culturele, juridische en gedragskundige bachelor- en masteropleidingen die ieder vanuit hun eigen invalshoek kijken naar de mens, zijn gedrag en het recht.

De drie masteropleidingen van de faculteit Maatschappij en Recht zijn samen ondergebracht in de Graduate School van de faculteit, met het doel een versterking van het masteronderwijs. De drie masteropleidingen hebben een gemeenschappelijke examencommissie.

De Graduate School maakt deel uit van het Amsterdams Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie (AKMI). De opleiding werkt in toenemende mate samen met het AKMI. Daarnaast is de opleiding verbonden aan het lectoraat Legal Management.

### De opleiding

De masteropleiding Legal Management is een tweejarige deeltijdse opleiding voor hbo-professionals die werkzaam zijn in een juridische omgeving die zich willen verdiepen in Legal Management. Een tweede doelgroep is professionals met een wo-achtergrond die zich vanuit hun

functie willen ontwikkelen op organisatorisch-juridische aspecten.

In de opleiding komen verschillende aspecten op het gebied van Legal Management aan bod, waarbij de opleiding Legal Management definieert als een breed thema dat zowel betrekking heeft op de organisatie en inrichting van juridische diensten als op complexe juridische processen.

De opleiding besteedt eerst aandacht aan de algemene managementprincipes die het meest relevant zijn voor de organisatie en inrichting van juridische diensten en complexe juridische processen. Daarna zoomt de opleiding in op de specifieke juridische beroepspraktijk. De eerste module, Inleiding Legal Management, is een kapstok voor alle volgende modules waarin verdieping plaatsvindt op de belangrijkste (organisatorische) aspecten van Legal Management.

### De visitatie

De Hogeschool van Amsterdam heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijke en ter zake kundige visitatiecommissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

De opleiding is een unieke opleiding: de opleiding wordt zelfstandig gevisiteerd en maakt geen deel uit van een cluster. De visitatie heeft op 18 en 19 april 2018 plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. De visitatiecommissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd.

Aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de visitatiecommissie.

Deze rapportage is in mei 2018 in concept toegestuurd aan de opleiding. De reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Op initiatief van de opleiding gaat een ontwikkelgesprek plaatsvinden. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

## 1. Beoogde leerresultaten

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de beoogde leerresultaten als **voldoende**. De opleiding beschikt over een uniek opleidingsprofiel waaruit duidelijk naar voren komt dat de opleiding experts op het gebied van management en organisatie van juridische diensten en complexe juridische processen opleidt. De visitatiecommissie daagt de opleiding uit om dit profiel de komende jaren door te ontwikkelen, zodat onder andere inzichtelijker wordt wat de opleiding verstaat onder het leveren van een bijdrage aan de verbetering en innovatie van de juridische beroepspraktijk. De zeven competenties die zijn afgeleid van het beroepsprofiel passen als beoogde leerresultaten bij het niveau en de oriëntatie van de masteropleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld. De opleiding onderhoudt goede contacten met het werkveld, onder andere door middel van de adviesraad.

### *Bevindingen*

#### **Profiel**

De masteropleiding Legal Management is een tweejarige deeltijdse opleiding voor professionals die werkzaam zijn in een juridische omgeving die zich willen verdiepen in Legal Management. Een tweede doelgroep wordt gevormd door professionals met een wo-achtergrond die zich vanuit hun functie willen ontwikkelen op organisatorisch-juridische aspecten. Studenten van de opleiding kunnen zowel werkzaam zijn in publieke als private organisaties. Bovendien kunnen zij zowel werkzaam zijn in (klassiek) juridische organisaties als organisaties waar de juridische functie primair ondersteunend is (zoals bedrijven en overheden).

De opleiding definieert Legal Management als een breed thema dat zowel betrekking heeft op de organisatie en inrichting van juridische diensten als op complexe juridische processen. Onder juridische diensten verstaat de opleiding diensten die hoogwaardige juridische expertise vereisen en die door juridische professionals worden geleverd, zoals bedrijfs- en overheidsjuristen, advocaten, rechters en notarissen. Ook relevant zijn volgens de opleiding juridische processen of diensten die niet per se door juristen zelf hoeven te worden uitgevoerd, maar wel complexe juridische aspecten kennen zoals pro-

cessen en diensten rondom handhaving en toezicht, vergunningverlening, contractering, privacy of compliance. Voorbeelden van functies waarin organisatorische kennis en vaardigheden centraal staan naast juridisch inhoudelijke kennis zijn legal projectmanager, juridisch kwaliteitszorgmedewerker, compliancemedewerker, legal tech-applicatiebeheerder, juridisch procesmanager, hoofd legal operations of teammanager van een bezwaarafdeling.

De opleiding stelt zich tot doel professionals op te leiden die werken op het snijvlak van recht, management en organisatie en die een bijdrage leveren aan de verbetering en innovatie van de juridische beroepspraktijk. Zij kunnen daarin ook een leidende rol spelen. De afgestudeerde kan hiertoe de complexiteit van een opdracht doorgronden, creatief nieuwe wegen bewandelen, alternatieve oplossingen onderzoeken en afwegingen maken tussen alternatieven. Doordat er een verdieping en een verbreding van het professioneel handelen plaatsvindt, beoogt de opleiding operationeel juridisch professionals naar een meer senior rol en daarmee naar strategisch niveau te tillen. Het doel is dat de professionals in de opleiding het niveau van expert op het gebied van management en organisatie van juridische diensten en complexe juridische processen bereiken.



De focus van de masteropleiding op Legal Management is voor Nederland uniek. Er is dan ook geen landelijk beroepsprofiel vastgesteld. In het gesprek met de visitatiecommissie gaf het management aan dat het begrip Legal Management en de mogelijkheden voor een legal manager naast reguliere juristen in de praktijk steeds bekender wordt. De opleiding ziet echter de noodzaak zich nog sterker te positioneren, onder andere om meer bekendheid te verkrijgen en een hogere instroom te bewerkstelligen.

### **Internationalisering**

De opleiding richt zich op in Nederland werkzame juridische professionals, die in staat moeten zijn om in een internationaal georiënteerde beroepsomgeving te opereren. Internationale trends en ontwikkelingen evenals bewustwording van de invloed van internationale regelgeving en de kansen en bedreigingen voor de organisatie vormen daarom onderdeel van opleiding.

### **Beoogde leerresultaten**

De opleiding heeft het beroepsprofiel vertaald in zeven competenties, die de beoogde leerresultaten van de opleiding vormen (bijlage 3). De competenties zijn de volgende: Strategie ontwikkelen, onderzoeken, adviseren en overtuigen, ontwerpen en inrichten, coördineren en leidinggeven, borgen en verbeteren van kwaliteit en professionaliseren. Iedere competentie is vertaald in een aantal indicatoren.

### **Contacten met werkveld**

De opleiding beschikt over een adviesraad die de opleiding op beleidsmatig niveau over trends en ontwikkelingen in de beroepspraktijk adviseert. De adviesraad valideert periodiek de eindkwalificaties en het onderwijsprogramma. De opleidingsadviesraad bestaat uit een vertegenwoordiging van personen op strategische posities in organisaties uit de rechtspraktijk en komt driemaal per jaar bijeen.

De inbreng van het werkveld uit zich ook door de gastsprekers bij de opleiding en doordat studenten zelf werken in de beroepspraktijk. Studenten voeren praktijkgerichte opdrachten uit die bijdragen aan de ontwikkeling en innovatie van het werkveld. De docenten hebben daarnaast een relatie met de beroepspraktijk doordat zij daarin veelal zelf werkzaam zijn of onderzoek doen.

### *Overwegingen*

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding passende competenties als beoogde leerresultaten hanteert. Deze voldoen qua masterniveau aan internationaal aanvaarde niveaubeschrijvingen (onder andere de Dublin descriptoren). De ambitie om een bijdrage te leveren aan de innovatie van de beroepspraktijk zou volgens de visitatiecommissie een meer nadrukkelijke positie in de competenties kunnen krijgen.

De visitatiecommissie is van oordeel dat de opleiding goede inspanningen verricht om aan te sluiten op de behoeften in het (internationaal georiënteerde) werkveld. De visitatiecommissie heeft een reflectieve, zelflerende opleiding aangetroffen die open staat voor ontwikkelingen in het veld en de eigen plaats daarbinnen. De opleiding onderhoudt volgens de visitatiecommissie voldoende contacten met het beroepenveld, onder andere via de adviesraad.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de visitatiecommissie deze standaard als **voldoende**.

De visitatiecommissie spreekt haar waardering uit voor de pioniersfunctie die de opleiding vervult op het terrein van Legal Management. De opleiding is specifiek gericht op de organisatie en inrichting van de juridische beroepspraktijk en heeft daarmee een uniek opleidingsprofiel. Het is de enige master waarmee een juridisch professional zich ontwikkelt tot expert op het gebied van management en organisatie van

juridische diensten en complexe juridische processen. De opleiding kan dit unieke profiel volgens de visitatiecommissie scherper uitwerken. Uit de gesprekken en uit de documentatie blijkt dat de opleiding beoogt professionals naar een strategisch niveau van denken en werken te tillen. De visitatiecommissie daagt de opleiding uit om hierbij duidelijker uit te dragen welke huidige werkervaring en functies van instromende studenten hierbij aansluiten om zich naar dat strategisch niveau te kunnen ontwikkelen. Daarnaast dient de opleiding duidelijker te beschrij-

ven wat zij verstaat onder het innoveren van de beroepspraktijk. Gaat dit vooral om verbeteren, verbreden of (ook) om vernieuwen? De visitatiecommissie denkt aan multi-en transdisciplinair samenwerken. Een verder uitgewerkte profilering draagt bij aan een verdere naamsbekendheid van de opleiding en zal haar stevige positie in het veld verder versterken, verwacht de visitatiecommissie.

## 2. Onderwijsleeromgeving

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de onderwijsleeromgeving als **voldoende**. Het programma en de onderwijsleeromgeving maken het voor de instromende studenten mogelijk om de beoogde leerresultaten te realiseren. In het onderwijsprogramma is een passende balans tussen organisatiekundige theorie, vaardigheden en juridische keuzevakken aangebracht. De onderwijsleeromgeving bevordert de verbinding tussen theoretische onderbouwing en (internationale) praktijksituaties en de verbinding tussen het (lectoraats)onderzoek en het onderwijs is sterk. De integratie van de kennisgerichte onderdelen en de onderdelen waarin studie- en beroepsvaardigheden aan bod komen, kan worden verbeterd, evenals de samenhang tussen de inhoudelijke programmaonderdelen. De integratie van kennis en vaardigheden krijgt in het vernieuwde programma van 2018 beter vorm.

De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch deskundig om de opleiding te verzorgen en studenten te begeleiden. Zij zijn zeer bevlogen en hebben een sterke maatschappelijke engagement. De opleiding zet gastprekers in die een passende aanvulling bieden op het onderwijs door de docenten.

### *Bevindingen*

#### **Inhoud programma**

Het onderwijsprogramma is opgebouwd uit vier semesters van 15 EC. Ieder semester is ingericht rond een thema: 1. Strategie en kwaliteit, 2. Inrichten en veranderen, 3. Mensen, kennis en informatie en 4. Thesis en eindassessment.

Een semester bestaat uit twee blokken waarin enkele programmaonderdelen van 1 tot 4 EC worden aangeboden. In ieder semester is naast inhoudelijke verdieping aandacht voor studievaardigheden (reflectie, studieplanning, leerdoelen stellen) en voor beroepsvaardigheden die aansluiten bij de competenties (projectmanagement, rapporteren, beïnvloeden). In bijlage 4 is het overzicht van het onderwijsprogramma opgenomen.

In de modules komt theorie aan bod op het gebied van management en organisatie, theorie gericht op de juridische beroepspraktijk en juridische theorie. Internationale perspectieven worden ingebracht door middel van een internationale studiereis, internationale literatuur en casuïstiek en de inzet van internationale gastdocenten.

De studenten volgen twee keuzevakken van ieder 6 EC die bijdragen aan de ontwikkeling van de onderliggende (verdiepende) juridische kennisbasis. De keuzevakken dienen aan te sluiten bij de ontwikkeling van de student en de gewenste ontwikkeling in zijn organisatie. Studenten volgen de keuzevakken bij de faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Het laatste semester staat geheel in het teken van de afsluitende Proeve van Bekwaamheid. Het praktijkonderzoek van de Proeve van Bekwaamheid vindt plaats buiten de directe beroepspraktijk van de student (een andere organisatie of een andere afdeling binnen de eigen organisatie). De student toont zo aan dat hij in staat is zijn kennis en vaardigheden ook buiten zijn directe, vertrouwde omgeving in te zetten.

In het studiejaar 2018-2019 start de opleiding met een vernieuwd onderwijsprogramma. De onderwerpen informatietechnologie en financiële aspecten van het juridische werk krijgen hierin meer aandacht. Juridische theorie over Privacy en Security wordt een verplicht vak. Hiermee vervalt één keuzevak van 6 EC.

### **Onderzoek**

De student leert praktijkgericht (organisatie-) onderzoek uitvoeren. Dit is het op systematische en rationele wijze creëren van kennis die noodzakelijk is om een praktijkprobleem te kunnen oplossen. De te onderzoeken vraagstukken hebben altijd te maken met de uitvoering, inrichting, organisatie of effectiviteit van juridische processen, procedures en/of diensten (dan wel diensten met sterke juridische aspecten). Voor de hand liggende problemen zijn bijvoorbeeld hoe, binnen de grenzen van het recht, een bepaalde procedure sneller, goedkoper of effectiever kan worden georganiseerd, terwijl de juridische inhoud geborgd blijft of, bij voorkeur, zelfs verbeterd wordt.

De student krijgt ter ondersteuning van de ontwikkeling van zijn vaardigheden als onderzoeker in de module Inleiding Legal Management een basis op het gebied van onderzoeksvaardigheden mee. In het tweede jaar van de opleiding vindt verdieping plaats in de module Legal management onderzoek.

### **Vormgeving programma**

De studenten volgen op donderdagavond onderwijs. Daarnaast is er acht tot tien keer per jaar een onderwijsdag op zaterdag en twee vrijdagen in het eerste jaar.

De opleiding beoogt studenten te stimuleren om een actieve rol te spelen in de totstandkoming en bewaking van hun eigen leerproces. Dit doet de opleiding door het laten inbrengen, delen, bediscussiëren en verwerken van praktijkervaringen uit hun eigen beroepenveld. De opleiding koppelt de praktijkervaringen aan theoretische inzichten.

Om het ontwikkelproces van de student te bevorderen, maakt de opleiding gebruik van verschillende werkvormen. Voorbeelden zijn meerdaagsen, werkcolleges, masterclasses, intervisie, trainingen en een (inter)nationale reis.

### **Instroom**

De primaire doelgroep van de opleiding zijn alumni van de bacheloropleiding hbo-Rechten. Ook hbo'ers die door een combinatie van opleiding en relevante werkervaring aan de instap Eisen voldoen, kunnen in aanmerking komen voor de opleiding. Dit zijn bijvoorbeeld alumni Sociaal Juridische Dienstverlening en Management, Economie en Recht (MER) met profiel Recht. Ook alumni MER die aanvullende juridische scholing hebben genoten, bijvoorbeeld door een schakelprogramma Rechten op de universiteit, kunnen voor toelating in aanmerking komen. Naast deze hbo-doelgroepen zijn ook studenten met een wo-achtergrond (L.L.M.) in de opleiding toelaatbaar.

Studenten dienen minimaal drie jaar relevante werkervaring in de juridische beroepspraktijk op ten minste bachelorniveau te hebben. Vereisten zijn de beschikking over een relevante werkplek van minimaal 0,6 fte en het krijgen van tijd, ruimte en faciliteiten om onderzoeks- en andere opdrachten vanuit de opleiding uit te voeren.

De instroom is gering geweest in de eerste jaren. Het management gaf in het gesprek met de visitatiecommissie aan dat zij verwacht dat de instroom hoger zal worden nu de opleiding bekostigd wordt. De toegenomen interesse voor de opleiding bij voorlichtingsbijeenkomsten ondersteunt deze verwachting.

### **Personeel**

Het team bestaat begin 2018 uit zestien docenten. Zes hebben een aanstelling bij de hogeschool, (grotendeels bij het Amsterdamse Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie, dan wel bij de bachelor HBO-Rechten). Tien docenten zijn extern. Zij worden vanwege hun specifieke expertise ingezet op (onderdelen van) modules van de opleiding.

De opleiding heeft meerdere gepromoveerde kerndocenten. De kerndocenten bestaan uit één hoogleraar, één lector, drie gepromoveerden, twee promovendi en één doctorandus. De ande-

re docenten hebben veel ervaring in de beroepspraktijk. Bij de onderdelen Studie- en beroepsvaardigheden hebben alle docenten veel ervaring met het geven van trainingen aan (juridische) professionals.

De juridische keuzeonderdelen bij de Vrije Universiteit Amsterdam worden verzorgd door specialisten verbonden aan de Vrije Universiteit. Deze docenten zijn ervaren in het geven van juridisch onderwijs op masterniveau.

Alle interne docenten zijn in het bezit van een didactische bevoegdheid. De externe docenten hebben veelal geen didactische bevoegdheid. De opleidingsmanager beoordeelt waar extra begeleiding dan wel scholing gewenst is.

In toenemende mate vindt onderlinge uitwisseling en afstemming plaats binnen het docententeam. Dit gebeurt onder andere tijdens de teambijeenkomsten en in evaluatiegesprekken na afloop van een module. In het kader van teamontwikkeling organiseert de opleiding twee keer per jaar een teambijeenkomst rondom een thema. In het gesprek met de visitatiecommissie gaf het management aan dat hij de komende tijd aandacht wil besteden aan het verder professionaliseren van docenten en de teamontwikkeling wil ondersteunen. De opleiding zoekt naar mogelijkheden om dit efficiënt te doen, bijvoorbeeld door in overleg met docenten een platform te creëren waarop informatie staat en uitgewisseld kan worden.

### *Overwegingen*

De visitatiecommissie heeft het onderwijsprogramma bestudeerd en besproken met studenten en docenten. De visitatiecommissie stelt vast dat de inhoud en het niveau van de programmaonderdelen waarborgen dat afgestudeerden voldoen aan de gehanteerde eindkwalificaties. De gehanteerde literatuur sluit aan bij de inhoudelijke doelstellingen en is van masterniveau. De balans tussen organisatiekundige theorie, vaardigheden en juridische keuzevakken is passend

volgens de visitatiecommissie. Het programma is actueel: nieuwe thema's zoals 'legal tech' krijgen ruim aandacht in het onderwijsprogramma en in het onderzoek.

De visitatiecommissie kan zich vinden in de inhoudelijke aanpassingen die de opleiding doorvoert in haar onderwijsprogramma vanaf september 2018. De visitatiecommissie doet de suggestie om ook te zoeken naar mogelijkheden om meer aandacht te besteden aan de metajuridische/rechtssociologische invalshoek. De omgang met de professionele beroepsopvatting en de ethische kanten van de juridische dienstverlening kunnen meer nadruk krijgen; afgestudeerden van deze opleiding zullen dit nodig hebben.

De praktijkgerichtheid van de opleiding is sterk, stelt de visitatiecommissie vast. In het onderwijs is continu aandacht voor de vertaling van de aangeboden theorie naar de praktijk, waarbij de medestudenten de student ondersteunen in het leerproces. Er is duidelijk sprake van een wisselwerking: door de inbreng van de praktijk van en door studenten wordt de opleiding mede verder vormgegeven. Uit het gesprek met studenten en alumni maakt de visitatiecommissie op dat de toepasbaarheid van voorbeelden en theorie in de opleiding voor hun praktijk groot is.

De visitatiecommissie constateert dat de opleiding een samenhangend programma aanbiedt met een thematische inrichting van de semesters. De integratie van de kennisgerichte onderdelen en de onderdelen waarin studie- en beroepsvaardigheden aan bod komen, kan verder worden versterkt, evenals de samenhang tussen de kleine inhoudelijke programmaonderdelen van zowel de Vrije Universiteit als van de HvA. De visitatiecommissie stelt vast dat de integratie van kennis en vaardigheden in het programma van 2018 beter vorm krijgt (waarvoor ook aandacht bij standaard 3: toetsing).

Het integreren van keuzevakken van de juridische faculteit van de Vrije Universiteit in het onderwijsprogramma zorgt mede voor de inhoudelijke diepgang. Wel stelt de visitatiecommissie vast dat de aansluiting van dit keuzeonderwijs op het overige onderwijs nog verbeterd kan worden; studenten voelen zich niet altijd goed voorbereid voor de gekozen vakken. Zij zijn bijvoorbeeld nog niet goed bekend met het werken met de juridische leidraad of hebben nog weinig zicht op wat van hen in de toetsing wordt verwacht. Ook is het niet voor alle studenten mogelijk om keuzevakken te kiezen die goed aansluiten op hun persoonlijke leerdoelen, achtergrond en ervaring. De visitatiecommissie stelt vast dat deze punten voor een deel in het nieuwe onderwijsprogramma worden ondervangen, doordat de keuzeruimte is gehalveerd van 12 EC tot 6 EC. Daarnaast doet de visitatiecommissie de suggestie om de mogelijkheden voor de invulling van de keuzeruimte van 6 EC te verbreden en studenten de ruimte te geven zelf mogelijkheden aan te dragen voor de invulling van de juridische keuzeruimte, bijvoorbeeld door het volgen van mastervakken op andere universiteiten of MOOC's.

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding kleinschalig en persoonlijk onderwijs aanbiedt met veel aandacht voor verschillen tussen de studenten in niveau, achtergrond en persoonlijke leerdoelen. De studenten gaven aan dat zij goede persoonlijke begeleiding krijgen en dat zij tijdens de bijeenkomsten de ruimte krijgen om ook veel van elkaar te leren. De opleiding beoogt de aandacht voor verschillen verder te versterken, bijvoorbeeld door in de scholing van docenten aandacht besteden aan hoe om te gaan met verschillen in niveau en ervaring. De visitatiecommissie ondersteunt deze voorname.

De studielast is passend bij de omvang van het programma en is evenwichtig verdeeld, stelt de visitatiecommissie vast. Wel geeft het volgen van een keuzevak bij de Vrije Universiteit vaak een piekbelasting, gaven de studenten aan.

De visitatiecommissie heeft de definitie van onderzoek beschouwd en constateert dat vooral de publieke dominantie (bestuurskundig, sociaal wetenschappelijk onderzoek) hierin terug te vinden is, met nadruk op operationele vraagstukken rond verbetering van de juridische beroepspraktijk. De visitatiecommissie doet de suggestie om de definitie van onderzoek in de opleiding uit te breiden met de visie op onderzoek naar mogelijkheden voor innovatie in het juridische veld.

De visitatiecommissie maakt onder andere uit het uitgebreide gesprek met de lector Legal Management op dat de verbinding tussen het lectoraatsonderzoek en het onderwijs sterk is. De gekozen onderzoeksthema's sluiten goed aan op de thematieken in het onderwijs. De visitatiecommissie ondersteunt het voornemen om deze verbinding verder te versterken door studenten in de afstudeerfase te betrekken bij lopend onderzoek.

De commissie constateert dat de opleiding passende instroomeisen hanteert. De juridische achtergrond van de studenten maakt dat de vereiste diepgang haalbaar is. Studenten en alumni gaven aan dat de opleiding goede voorlichting geeft over de zwaarte en verwachtingen van de opleiding. De visitatiecommissie ondersteunt het voornemen van de opleiding om bij de toelating kritischer te gaan kijken naar het niveau en de achtergrond van de aspirantstudenten, om er zeker van te zijn dat de toegelaten studenten in staat zijn de ambities voor innovatie en verbetering op strategisch niveau waar te maken.

De visitatiecommissie heeft een aantal docenten gesproken, heeft het overzicht van de docenten bestudeerd en heeft studenten en alumni bevraagd over de docenten. Zij baseert op basis daarvan haar oordeel over de kwaliteit en kwantiteit van het onderwijsgevend personeel. De visitatiecommissie stelt vast dat er ruimschoots expertise beschikbaar is op de verschillende

kennisgebieden van de opleiding. De docenten onderhouden contact met het werkveld. De betrokkenheid van de docenten bij de opleiding, de bevoegdheid en het maatschappelijk engagement is sterk, aldus de visitatiecommissie. Waardevol is de betrokkenheid van professionals bij het onderwijs in de vorm van gastdocenten. Ook als de groepen groeien, na de bekostiging, wil de opleiding persoonlijk en interactief onderwijs als uitgangspunt houden. De visitatiecommissie is ervan overtuigd dat dit mogelijk is met het huidige sterke team.

De opleiding heeft zich sinds de start in 2014 continu doorontwikkeld met aandacht voor de

samenhang, het niveau en de actualiteit van het onderwijsprogramma. De visitatiecommissie constateert dat de verbetergerichtheid van de opleiding groot is en is ervan overtuigd dat de opleiding beschikt over een sterk adaptief vermogen om ook in de toekomst, in een zich ontwikkelend veld, een inhoudelijk passend, actueel en samenhangend onderwijsprogramma te blijven aanbieden.

Bovenstaande overwegingen in ogenschouwend, beoordeelt de visitatiecommissie deze standaard als **voldoende**.

### 3. Toetsing

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de toetsing als **voldoende**. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing waarin ruimschoots aandacht is een vertaling van de theorie naar de juridische praktijk. In het nieuwe programma krijgt de integratie van kennis en vaardigheden in toetsing nog sterker vorm. De commissie ondersteunt deze ontwikkeling. De commissie beveelt aan om in de toetsing de reflectie op het professioneel handelen in de juridische beroepspraktijk te versterken. De kwaliteit van de tentaminering en examinering wordt voldoende gewaarborgd, mede door de inzet van de examencommissie.

#### *Bevindingen*

##### **Systeem van toetsing**

De toetsing van de opleiding is gericht op het integraal kunnen toepassen van kennis, inzichten en vaardigheden op vraagstukken uit de eigen praktijk van studenten. De opleiding hanteert verschillende toetsvormen. De module Regulering en de module Strategie en innovatie worden afgesloten met een schriftelijke theorietoets. Dit geldt veelal ook voor de keuzevakken bij de Vrije Universiteit. De overige modules worden afgesloten met een individuele schriftelijke eindopdracht of een assessment.

Zoals bij standaard 2 is beschreven, start de opleiding in september 2018 met een vernieuwd onderwijsprogramma. In dit nieuwe programma integreert de opleiding de toetsing van de beroepsvaardigheden explicieter in de organisatiekundige modules. Presenteren wordt bijvoorbeeld getoetst in de module Regulering.

##### **Borging van toetskwaliteit**

Het toetsplan van de opleiding is gebaseerd op het HvA-brede toetsbeleid. In het toetsplan zijn de wettelijke eisen, externe afspraken en de instellingsvisie op onderwijskwaliteit uitgewerkt en vertaald naar de praktijk van de opleiding. Het toetsplan verbindt toetsing met visie, programma en beoogd eindniveau. Het bevat afspraken over de manier waarop docenten toetsen en feedback geven, de kwaliteitscriteria waaraan tentamens moeten voldoen en procedures die gelden voor beoordeling en normering. Uit-

gangspunt is dat de toetsing aansluit bij de te realiseren leerresultaten en bij het onderwijs dat de opleiding aanbiedt. De opleidingsmanager is verantwoordelijk voor het toetsplan en het toetsprogramma. De examencommissie (tevens toetscommissie) waarborgt de toetskwaliteit.

De afgelopen jaren is de kwaliteit van toetsing verder geborgd met het scherper formuleren van beoordelingscriteria en het doorvoeren van het 'vier-ogen' principe bij de beoordeling van integrale eindopdrachten. Ook heeft de opleiding kalibreersessies ingevoerd met de afstudeerdocenten met als doel te komen tot de juiste interpretatie van criteria en de prestaties van studenten op masterniveau.

#### *Overwegingen*

De visitatiecommissie concludeert op basis van de gesprekken het bestuderen van een aantal toetsen en beoordelingscriteria dat de kwaliteit van de toetsing aan de maat is. De toetsing sluit aan op de beoogde leerresultaten. In de schriftelijke toetsen en papers wordt van studenten diepgravende inzichten en toepassing gevraagd, bijvoorbeeld in de vorm van diagnoses of interventievoorstellen. De feedback op papers en ander schriftelijk werk is uitgebreid en goed navolgbaar, stelt de visitatiecommissie vast. De studenten bevestigden dit aan de visitatiecommissie; zij gaven aan dat de feedback die zij ontvangen goed te vertalen is naar hun eigen werksituatie en richting geeft aan het vervolg van de opleiding.



Er is volgens de visitatiecommissie een goede balans tussen schriftelijke toetsing en praktische opdrachten, waarbij de nadruk ligt op praktijkgerichte opdrachten. De visitatiecommissie vindt het positief dat de student hierdoor niet alleen bezig is met zijn eigen competentieontwikkeling maar ook met de ontwikkeling van zijn organisatie.

De visitatiecommissie stelt vast de opleiding goede maatregelen treft om kwaliteit van de toetsing te borgen. De visitatiecommissie concludeert op basis van de gesprekken en de documentatie dat de examencommissie haar taak om de kwaliteit van toetsen en tentamens te borgen en zich een eigenstandig en kritisch oordeel te vormen over het eindniveau van de opleiding goed oppakt. De visitatiecommissie heeft waardering voor de toegenomen professionaliteit van de examencommissie.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de visitatiecommissie deze standaard als **voldoende**.

Het valt de visitatiecommissie op dat er sprake is van een groot aantal toetsen van een geringe omvang (1 tot 4 EC). De integratie van kennis en vaardigheden en van verschillende disciplines in de toetsing is in het huidige onderwijsprogramma nog beperkt. De visitatiecommissie is positief over de inbedding van de toetsing van vaardigheden zoals 'presenteren' in de toetsing van de inhoudelijke vakken in het nieuwe onderwijspro-

gramma. Ze adviseert de opleiding te zoeken naar verdere integratie, ook om nadrukkelijker uiting te geven aan het multidisciplinaire profiel van de opleiding.

De visitatiecommissie is van mening dat de opleiding de aandacht voor reflectie op het professioneel handelen in de toetsing kan versterken. Persoonlijke ontwikkeling wordt nu nog voornamelijk impliciet getoetst, gaven ook de studenten aan ('dit gebeurt onder de radar'). De visitatiecommissie heeft waardering voor de aandacht voor reflectie in de paper bij het onderdeel Juridisch kwaliteitsmanagement, waar studenten reflecteren op een fictieve stelling over professioneel handelen. De opleiding kan dit uitbouwen door al vanaf de start van de opleiding in de toetsing regelmatig te vragen om een reflectie op het eigen (veranderende) handelen (en niet alleen op fictieve situaties). In de Proeve van Bekwaamheid is een verdergaande eindreflectie op zijn plaats dan nu het geval is, waar de student kan terugblikken op de groei die hij of zij heeft doorgemaakt en de wijze waarop hij of zij zich staande kan houden in een weerbarstige omgeving en kan reflecteren op de (on)mogelijkheden van het vormgeven van veranderingen en innovaties. De visitatiecommissie doet de suggestie om deze reflectie sterker te koppelen aan studiebegeleiding gedurende de opleiding, bij voorkeur door een inhoudelijk deskundige.

## 4. Gerealiseerde leerresultaten

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de gerealiseerde leerresultaten als **voldoende**. De opleiding beoogt studenten op masterniveau op te leiden die werken op het snijvlak van recht, management en organisatie en die een bijdrage leveren aan de verbetering en innovatie van de juridische beroepspraktijk. De visitatiecommissie stelt op basis van de bestudering van theses en de gesprekken met praktijkpartners en alumni vast dat de opleiding hier in slaagt, waarbij het opvalt dat in eindwerken eerder sprake is van verbeteringen op operationeel niveau dan van innovaties op strategisch niveau. De visitatiecommissie verwacht dat de mogelijkheid voor het opzetten van innovaties wordt verruimd als studenten bij kunnen gaan dragen aan lectoraatsonderzoek.

De alumni lichtten het leereffect van de opleiding duidelijk toe aan de visitatiecommissie en de praktijkpartners waarmee de visitatiecommissie sprak, bevestigden de ontwikkeling die de alumni in de opleiding doormaakten. Zij zien de nieuwe rolinvulling goed terug in het werk van de alumni en hebben hier waardering voor.

### *Bevindingen*

#### **Proeve van Bekwaamheid**

De studenten ronden de opleiding af met een Proeve van Bekwaamheid. In de Proeve van Bekwaamheid komt het masterniveau tot uitdrukking doordat de student met het onderzoek een nieuw product, dienst of inzicht ontwikkelt voor een organisatie. De Proeve van Bekwaamheid bestaat uit een praktijkonderzoek (onderzoeksrapport) en een presentatie persoonlijke ontwikkeling (portfolio).

Het praktijkonderzoek van de Proeve van Bekwaamheid dient plaats te vinden buiten de eigen, directe beroepspraktijk. Dit kan ook een andere vestiging, afdeling of sector in de eigen organisatie zijn. Ongeveer de helft van de studenten studeert binnen de eigen organisatie af. Andere studenten maken in het kader van hun professionele ontwikkeling bewust de keuze om in een andere organisatie af te studeren. De student verricht een onderzoek uitgaande van een reëel probleem of bestaande wens tot verbetering binnen de organisatie en toont hiermee aan dat hij in staat is de opgedane kennis en vaardigheden toe te passen op een beroepspraktijk.

Het onderwerp van onderzoek dient een juridisch inhoudelijke component te bevatten. Daarnaast moet het een onderzoek zijn op het gebied van de organisatie van juridische diensten of complexe juridische processen en er moet een duidelijke koppeling zijn met de modules uit de opleiding. Het gaat daarbij om een praktijkverbetering, waarbij een koppeling gelegd wordt met de theorie. De opleiding overweegt het onderzoek te laten afsluiten met een implementatieplan zodat er een sterkere koppeling is aan een beroepsproduct en daarmee aan het professioneel handelen. Daarmee is het resultaat van de Proeve van Bekwaamheid meer zichtbaar in de vorm van een nieuw product, dienst of inzicht.

In de presentatie Persoonlijke Ontwikkeling reflecteert de student, ondersteund door zijn portfolio, op zijn ontwikkeling gedurende de opleiding en blikt hij vooruit naar de toekomst. Het portfolio heeft vooral een reflectieve functie.

#### **Begeleiding en beoordeling**

De afstudeercommissie, bestaande uit de opleidingsmanager en een onderzoeker van het lectoraat Legal Management, keuren de onderzoeksopdracht goed. Bij het uitvoeren van het onderzoek wordt de student begeleid door een docentbegeleider vanuit de opleiding en een

praktijkbegeleider van de opdrachtgevende organisatie. Het praktijkonderzoek en de verdediging hiervan worden door twee docenten, niet zijnde de docentbegeleider, beoordeeld.

### Alumni

De eerste studenten zijn in 2016 afgestudeerd. Volgens het zelfevaluatierapport hebben verscheidene alumni aangegeven dat zij een nieuwe functie of hogere positie mede te danken hebben aan het succesvol afronden van deze master. In de gesprekken met het werkveld en alumni werd dit aan de visitatiecommissie bevestigd.

### Overwegingen

Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau van de studenten, heeft de visitatiecommissie alle vijftien onderzoeksrapporten gelezen van de studenten die de afgelopen twee jaar afgestudeerd zijn (zie bijlage 5) en heeft de beoordelingen van de onderzoeksrapporten en eindpresentaties ingezien. De visitatiecommissie stelt vast dat de onderzoeksrapporten getuigen van het masterniveau. De rapporten zijn volgens de commissie navolgbaar beoordeeld en de beoordelingen correleren volgens de visitatiecommissie met de kwaliteit van het werk. De visitatiecommissie ondersteunt het voornemen van de opleiding om een implementatieplan toe te voegen aan het afstudeeronderzoek, om zo het eindwerk sterker te koppelen aan de praktijk.

Alle onderzoeksrapporten kennen een juridische component, zoals de opleiding voorschrijft. Het valt de visitatiecommissie op dat de onderzoeken veelal sociaalwetenschappelijk van aard zijn. De visitatiecommissie verwacht dat, gelet op de extra toestroom, een strikter toelatingsbeleid en door samenwerking met het lectoraat in de eindfase ook meer juridisch onderzoek zal worden verricht. Dit is naar het idee van de visitatiecommissie een goede ontwikkeling.

De alumni lichtten het leereffect van de opleiding duidelijk toe aan de visitatiecommissie en de praktijkpartners waarmee de visitatiecommissie sprak, bevestigden de ontwikkeling die de alumni in de opleiding doormaakten. Zij zien de nieuwe rolinvulling goed terug in het werk van de alumni en stellen vast dat zij vaak na de master hun functie zijn ontgroeid. Alumni geven zelf ook aan vaak een nieuwe functie of hogere positie te danken te hebben aan het succesvol afronden van de master.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de visitatiecommissie deze standaard als **voldoende**.

In haar profiel geeft de opleiding aan dat zij beoogt professionals op te leiden die een bijdrage leveren aan de verbetering en innovatie van de juridische beroepspraktijk. In de eindwerken van de studenten ziet de visitatiecommissie voornamelijk uitwerkingen van verbetertrajecten en weinig innovaties. Ook vinden de verbetertrajecten voornamelijk op operationeel of tactisch niveau plaats en minder op strategisch niveau. De visitatiecommissie begrijpt dat de omgeving waar de studenten de opdrachten uitvoeren het meestal niet toelaat om innovaties op strategisch niveau door te voeren. Daarentegen wil de visitatiecommissie ook niet pleiten voor een verschraling van de ambities van de opleiding, alleen omdat deze niet altijd zichtbaar terugkomen in de eindwerken. Wel doet de visitatiecommissie de suggestie om de studenten meer te laten reflecteren op de mogelijkheden in de eigen praktijk en de ambities die er daarnaast ook zijn. Overigens verwacht de visitatiecommissie dat de mogelijkheden voor het doen van onderzoek naar en het opzetten van innovaties worden uitgebreid als studenten de ruimte krijgen om onderdeel te zijn van het onderzoek dat in het lectoraat Legal Management wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld op het terrein van Legal Tech.

In de presentatie Persoonlijke Ontwikkeling reflecteert de student op zijn ontwikkeling gedurende de opleiding en blik hij vooruit naar de toekomst. De visitatiecommissie daagt de opleiding uit om de ontwikkeling van de student tot 'reflective practitioner' sterker te laten terugkomen in de reflectie, zowel mondeling als schriftelijk. Zie hieromtrent ook de opmerkingen over

het toetsen van het reflectief vermogen bij de vorige standaard. Ook in de beoordelingscriteria zou de responsieve rol als jurist een plaats kunnen krijgen.

## Bijlagen

## Bijlage 1 Visitatiecommissie

<b>Naam panellid (incl. tituluur)</b>	<b>Korte functiebeschrijving van de panelleden (1-3 zinnen)</b>
Drs L.W.J.M. Janssen	Lisa Janssen treedt regelmatig op als voorzitter in visitaties, tot 2015 was zij directeur van Schouten University
Mr E. van de Luytgaarden	Eric van de Luytgaarden is lector en docent aan Hs Zuyd, en tevens juridisch adviseur
Mr A. Sibma	Anna Sibma is concernjurist bij de Gemeente Groningen
J.J.M. Hahn	Joris Hahn studeert BSc Bedrijfseconomie aan de RUG

De visitatiecommissie werd bijgestaan door Linda van der Grijsparde, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

Alle commissieleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld, ondertekend en deze zijn ingeleverd bij NVAO.

## Bijlage 2 Programma visitatie

### PROGRAMMA WOENSDAG 18 APRIL: 13.00-18.00 UUR IN MLH03A08

(Muller Lulofshuis, Wibautstraat 3b Amsterdam)

Tijd	Activiteit	Gespreksonderwerpen
13.00-14.30	Werklunch en interne vergadering commissie	
14.30-15.15	Bestuur en management <b>Jean Tillie (decaan)</b> <b>Robbert Land (OM)</b> <b>Ivar Timmer (adviseur/hoofddocent)</b>  <i>Kennismaking, doel en programma visitatie</i>	korte introductie/presentatie van de opleiding door Robbert Land (opleidingsmanager) <ul style="list-style-type: none"> <li>• eigenheid opleiding</li> <li>• ambities</li> <li>• masterniveau</li> <li>• oriëntatie hbo</li> <li>• relatie beroepenveld</li> <li>• internationalisering</li> <li>• onderzoeksdimensie</li> <li>• ontwikkelingen instroom</li> <li>• marktvereenkomsten</li> </ul>
15.15-15.30	Intern overleg/pauze	
15.30-16.15	Showcase  <b>Kees van der Kraan</b> <b>Mariam Tamimy (alumni)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O.a. over hun ontwikkeling in relatie tot de opleiding, wat het de organisatie heeft gebracht</li> </ul>
16.15-16.30	Intern overleg/pauze	
16.30-17.15	Alumni en werkveld  <i>Aansluiting van opleiding op werkveld, toetsing en afstuderen</i> <b>Kees van der Kraan</b> <b>Mariam Tamimy</b> <b>Steven ter Horst (alumni)</b>  <b>Paul Hartkamp</b> <b>Ebbo Haantjes</b> <b>Meinske van Heerwaarden (OAR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o.a. kwaliteit en relevantie van de opleiding (programma, docenten)</li> <li>• functioneren alumni in praktijk</li> <li>• eigenheid opleiding</li> <li>• ambities in relatie tot behoeften werkveld</li> <li>• beoogd en gerealiseerd eindniveau</li> <li>• relatie opleiding en beroepenveld</li> <li>• internationalisering</li> <li>• onderzoeksdimensie</li> </ul>
17.15-17.45	Intern overleg/pauze	
17.45-18.00	Afsluiting dag 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afsluiting van de dag, aandachtspunten dag 2</li> </ul>

**PROGRAMMA DONDERDAG 19 APRIL: 09.00-17.00 UUR IN MLH03A08**

Tijd	Activiteit	Gespreksonderwerpen
09.00	Inloop & ontvangst commissie	
09.15-10.00	Interne vergadering	
10.00-10.45	Examencommissie <i>Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</i> <b>Marianne Schade (voorzitter)</b> <b>Niel Hoogewerf (secretaris MLM)</b> <b>Mark Thomas (toehoorder, afdeling Onderwijs en Onderzoek)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bevoegdheden en taken examencommissie en toetscommissie</li> <li>• rol in borging eindniveau</li> <li>• rol in de interne kwaliteitszorg toetsing</li> <li>• resultaten</li> </ul>
10.45-11.00	Intern overleg/pauze	
11.00-12.00	Showcase <i>Wisselwerking onderzoek, onderwijs, praktijk</i> <b>Arnt Mein (lector Lectoraat Legal Management)</b>	
12.00-13.00	Lunch en evt. intern overleg	
13.00-14.15	Docenten, incl. leden Opleidingscommissie <i>Doelen van de opleiding, programma, toetsing, kwaliteit docenten</i> <b>Joost Swanborn</b> <b>Klasina Lont (docenten en OC-leden)</b> <b>Harm Cammel</b> <b>Ivar Timmer</b> <b>Bernadette van Leeuwen</b> <b>Robbert Land (docenten)</b> <b>Mark Thomas (toehoorder, afdeling Onderwijs en Onderzoek)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realisatie samenhangende onderwijsleeromgeving</li> <li>• inhoud en vormgeving programma</li> <li>• eigen inkleuring programma</li> <li>• keuze werkvormen</li> <li>• onderzoekslijn</li> <li>• internationale component</li> <li>• beoordelen en toetsen</li> <li>• borging eindniveau</li> <li>• aansluiting instromers</li> <li>• relatie docenten en beroepenveld</li> <li>• eigen deskundigheid docenten</li> <li>• deskundigheidsbevordering</li> <li>• teamvorming en coaching nieuwe docenten</li> <li>• opleidingsspecifieke voorzieningen</li> </ul>
14.15-14.30	Intern overleg/pauze	
14.30-15.30	Studenten incl. leden opleidingscommissie <i>Programma, toetsing, kwaliteit docenten</i> <b>Kim Vermolen (jr 1, OC-lid)</b> <b>Carry van Langelaar (jr 1, OC-lid)</b> <b>Peter van den Hout (jr 1)</b> <b>Robert Koning (jr 2, OC-lid)</b> <b>Sanne Duijndam (jr 2, OC-lid)</b> <b>Maartje Huits (jr 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kwaliteit en relevantie programma</li> <li>• studeerbaarheid</li> <li>• studenttevredenheid</li> <li>• aansluiting vooropleiding</li> <li>• toetsen en beoordelen</li> <li>• kwaliteit docenten</li> <li>• opleidingsspecifieke voorzieningen</li> <li>• eigen producten</li> </ul>
15.30-17.00	Aanvullend onderzoek en formuleren conclusies	
17.00	Terugkoppeling aan management en belangstellenden met aansluitend borrel	



## Bijlage 3 Eindkwalificaties

### Strategie ontwikkelen

De senior professional is alert op kansen en bedreigingen en is in staat om een bijdrage te leveren aan de strategie van de organisatie.

- U signaleert ontwikkelingen in en buiten de eigen organisatie en vertaalt deze naar kansen en bedreigingen voor de organisatie.
- U kunt inschatten welke juridische risico's een strategie kan meebrengen.
- U onderkent aan de hand van deze analyse de gevolgen voor de strategie, beleid, organisatie en management van de organisatie.
- U creëert voorstellen tot innovatie(s) van dienstverlening in relatie tot de strategie van de organisatie.

### Onderzoeken

De senior professional is in staat om praktijkgericht onderzoek te initiëren, op te zetten en uit te (laten) voeren teneinde juridische dienstverlening te verbeteren of te vernieuwen.

- U kunt uw onderzoek methodologisch en ethisch verantwoorden.
- U kunt uw onderzoek projectmatig opzetten zodat het binnen de gegeven mogelijkheden (tijd, budget, etc.) plaats kan vinden.
- U kunt de uitkomsten van het onderzoek analyseren en op basis van deze analyse conclusies en aanbevelingen formuleren.
- U bent in staat om uw onderzoeksuitkomsten zorgvuldig, toegankelijk en correct te rapporteren.

### Adviseren en overtuigen

De senior professional is zich bewust van zijn omgeving en adviseert met overtuigingskracht.

- U bent zich bewust van weerstanden en voorkeuren en weet hiermee rekening te houden bij het creëren van draagvlak voor uw adviezen.
- U bent in staat om de overwegingen en motieven die aan uw adviezen ten grondslag liggen zowel schriftelijk als mondeling helder uiteen te zetten.
- U houdt bij het vormgeven en presenteren van uw advies rekening met context en doelgroep.

### Ontwerpen en inrichten

De senior professional is in staat juridische werkprocessen, kwaliteits- en informatiesystemen en organisatiestructuren te (her-)ontwerpen en in te richten.

- U bent in staat een organisatie- en procesontwerp te maken voor het optimaal verlenen van juridische diensten.
- U bent in staat methoden en technieken van juridisch informatie- en kennismanagement effectief toe te passen.
- U bent op de hoogte van de ontwikkelingen in de informatietechnologie en kunt beargumenteerde keuzes maken hoe deze optimaal kunnen worden benut voor de organisatie.
- U houdt bij de vormgeving van uw ontwerp rekening met criteria als effectiviteit, efficiëntie, gebruikersvriendelijkheid en klantwensen en vereisten, voortvloeiende uit beleid en (internationale) wet- en regelgeving.

### **Coördineren en leidinggeven**

De senior professional kan (verander-)processen coördineren en kan leiding geven aan een interdisciplinair team van professionals.

- U kunt veranderingen op het gebied van juridische dienstverlening binnen een organisatie succesvol doorvoeren.
- U bent in staat om principes van projectmanagement effectief toe te passen.
- U weet mensen te motiveren en neemt verantwoordelijkheid voor de te bereiken resultaten.
- U herkent de kwaliteiten, wensen en scholingsbehoeften van medewerkers en weet op basis hiervan ontwikkelinstrumenten effectief en efficiënt in te zetten.

### **Borgen en verbeteren van kwaliteit**

De senior professional draagt bij aan de systematische verbetering van de kwaliteit van de organisatie en kan hiertoe de juiste instrumenten in (laten) zetten.

- U bent in staat om risico's en verbeterpunten systematisch in kaart te brengen en te monitoren.
- U draagt er aan bij dat de organisatie voldoet aan geldende wet- en regelgeving en overige normen op een wijze die past bij de strategie, verantwoordelijkheden en (financiële) mogelijkheden van de organisatie.
- U kunt hierbij passende (handhavings)instrumenten inzetten.

### **Professionaliseren**

De senior professional werkt continu aan zijn professionele ontwikkeling en draagt bij aan de ontwikkeling van de beroepsgroep.

- U weet uw beroepshandelingen te verantwoorden.
- U bent in staat tot gerichte reflectie op het eigen functioneren en kan hierbij eigen sterktes en zwaktes benoemen.
- U bent in het licht van continue professionalisering in staat om uw verdere ontwikkeling vorm te geven.
- U bent in staat om relevante kennis en ervaring toegankelijk te maken en over te dragen aan vakgenoten

## Bijlage 4 Programmaoverzicht

2017-2018

	Blok 1	Blok 2	Blok 3	Blok 4
Jaar 1: Richten en inrichten	Semester 1: Strategie en kwaliteit		Semester 2: Inrichten en veranderen	
	Inleiding Legal Management Individuele opdracht: 2 EC	Strategie en innovatie Schriftelijke toets 2: EC	Verandermanagement Individuele opdracht: 4 EC	Legal Service Design 1 Individuele opdracht: 3 EC
	Regulering Schriftelijke toets: 4 EC	Juridisch kwaliteits management Individuele opdracht: 4 EC		
Studie- en Beroepsvaardigheden	Beroepsvaardigheden: Projectmanagement	Beroepsvaardigheden: Projectmanagement Individuele opdracht: 2 EC	Beroepsvaardigheden: Rapporteren Individuele opdracht: 1 EC	Beroepsvaardigheden: Presenteren Assessment: 1 EC
Juridische keuzeonderdelen Vrije Universiteit Amsterdam (VU) <sup>1</sup>	Juridische keuzeonderdelen VU Schriftelijke toets (12 EC)	Juridische keuzeonderdelen VU Schriftelijke toets (12 EC)	Juridische keuzeonderdelen VU Schriftelijke toets (12 EC)	Juridische keuzeonderdelen VU Schriftelijke toets (12 EC)

<sup>1</sup> Keuzeonderdelen bestaan uit 6 of 12 EC. De keuzeonderdelen kunnen in jaar 1 en semester 1 van jaar 2 gevolgd worden. Studenten dienen tenminste 12 EC aan keuzevakken te behalen.

	Blok 1	Blok 2	Blok 3	Blok 4
Jaar 2: Verrichten	Semester 3: Mensen, Kennis en Informatie		Semester 4: Thesis en Eindassessment	
	Human Resource Management voor juristen Individuele opdracht: 2 EC	Legal Management onderzoek Individuele opdracht: 4 EC	Proeve van Bekwaamheid	Proeve van Bekwaamheid Assessment en Presentatie: 13 EC
	Legal Service Design 2 Individuele opdracht: 4 EC			
Studie- en Beroepsvaardigheden	Beroepsvaardigheden: Effectief beïnvloeden	Beroepsvaardigheden: Effectief beïnvloeden Assessment: 2 EC		
Juridische Keuzeonderdelen Vrije Universiteit Amsterdam (VU)	Juridische keuzeonderdelen VU Schriftelijke toets (12 EC)	Juridische keuzeonderdelen VU Schriftelijke toets (12 EC)		

2018-2019

	Blok 1	Blok 2	Blok 3	Blok 4
<b>Jaar 1:</b>	Semester 1: Strategie en kwaliteit		Semester 2: Inrichten	
	Inleiding Legal Management (ook ond.vh. en rapporteren) Individuele opdracht: 2EC	Strategie en innovatie  Schriftelijke toets 2: EC	Legal Service Design 1  Assessment: 5 EC	Legal Service Design 2  Individuele opdracht: 4 EC
	Regulering  Assessment/Schriftelijke toets: 4 EC	Juridisch kwaliteits management  Individuele opdracht: 4 EC		
Beroeps-vaardigheden	Beroepsvaardigheden: Presenteren	Beroepsvaardigheden: Projectmanagement	Beroepsvaardigheden: Projectmanagement  Individuele opdracht: 2 EC	Beroepsvaardigheden: Legal data analyse en visualisatie  Individuele opdracht: 2 EC
Studie-vaardigheden				
Juridische keuzeonderdelen Vrije Universiteit Amsterdam (VU) <sup>1</sup>	Juridische keuzeonderdeel VU  Schriftelijke toets (6 EC)	Juridische keuzeonderdeel VU  Schriftelijke toets (6 EC)	Juridische keuzeonderdeel VU  Schriftelijke toets (6 EC)	Juridische keuzeonderdeel VU  Schriftelijke toets (6 EC)

	Blok 1	Blok 2	Blok 3	Blok 4
<b>Jaar 2:</b>	Semester 3: Veranderen		Semester 4: Thesis en Eindassessment	
	Human Resource Management voor juristen  Individuele opdracht: 2 EC	Legal Management onderzoek  Individuele opdracht: 4 EC	Proeve van Bekwaamheid	Proeve van Bekwaamheid  Assessment en Presentatie: 13 EC
	Verandermanagement  Individuele opdracht: 5 EC	Privacy, Security en IT  Individuele opdracht: 5 EC		
Beroeps-vaardigheden	Beroepsvaardigheden: Effectief beïnvloeden			

## Bijlage 5 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie master Legal Management
- Overzicht ledenlijst Adviesraad
- Overzicht studenten
- Overzicht personeel
- Toetsplan 2017-2018
- Selectie literatuur
- Digitale leeromgeving
- Selectie toetsen en beoordelingscriteria
- Eindwerkstukken van studenten