



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Management in de Zorg**  
voltijd/deeltijd

**Hogeschool Utrecht**

**De kracht van**  
**kennis.**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Management in de Zorg**  
voltijd/deeltijd

**Hogeschool Utrecht**

CROHO nr. 34538

Hobéon Certificering

**Datum**

27 juni 2013

**Auditteam**

Drs. R.B. van der Herberg

Drs. K. Boonstra

J.J. van Geest MBA

M. Beukers

**Secretaris**

G.C. Versluis



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>27</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>29</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	31
BIJLAGE II	Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	33
BIJLAGE III	Schematisch overzicht opleidingsprogramma	35
BIJLAGE IV	Programma, werkwijze en beslisregels	43
BIJLAGE V	Lijst geraadpleegde documenten	49
BIJLAGE VI	Overzicht auditteam	51



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool Utrecht
status instelling	bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Instellingstoets vond plaats in november 2012. Uitslag ten tijde van de audit nog niet officieel bekend.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Management in de Zorg
registratienummer croho	34538
domein/sector croho	Gezondheidszorg
oriëntatie opleiding (hbo – wo)	hbo
niveau opleiding	bachelor
graad en titel	Bachelor management in de zorg
aantal studiepunten (ec's)	240
afstudeerrichtingen	nvt
onderwijsvorm(en) <sup>1</sup>	Competentiegericht onderwijs
locatie(s)	Amersfoort
variant(en)	Voltijd en deeltijd
relevante lectoraten	Kenniscentrum 'Innovatie van Zorgverlening' met de lectoraten: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Leefstijl en Gezondheid</li><li>▪ Verpleegkundige en Paramedische Zorg voor mensen met chronische aandoeningen</li><li>▪ Vraaggestuurde zorg</li><li>▪ Logopedie</li><li>▪ Disseminatie van farmaceutische innovaties</li></ul>
datum audit / opleidingsbeoordeling	24 april 2013

<sup>1</sup> Hieronder worden bijvoorbeeld verstaan: afstandsonderwijs, werkplekgerelateerd onderwijs, flexibel onderwijs, competentiegericht onderwijs of onderwijs voor excellente studenten.

Basisgegevens **hbo-bacheloropleidingen**, voltijd, deeltijd<sup>2</sup>

Instroom (aantal)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
▪ voltijd	-	41	43	36	31	30
▪ deeltijd	30	28	24	27	20	25
uitval (percentage)						
uit het eerste jaar	2007	2008	2009	2010	2011	2012
▪ voltijd <sup>3</sup>		17,1	7,1	5,6	nbn	-
▪ deeltijd	16,7	28,6	8,3	25,9	nbn	-
uit de hoofdfase				2006	2007	2008
▪ voltijd <sup>4</sup>				-	-	17,1
▪ deeltijd				44	23,3	32,1
rendement (percentage) <sup>5</sup>			2004	2005	2006	2007
▪ voltijd				-	-	-
▪ deeltijd				76	64	nbn

docenten (aantal + fte)	aantal		Fte
▪ voltijd + deeltijd	13		7,27
opleidingsniveau docenten (percentage) <sup>6</sup>	hbo	PhD	Master
▪ voltijd + deeltijd	2	1	10

docent-student ratio <sup>7</sup>	
▪ voltijd + deeltijd	1:29

contacturen (aantal) <sup>8</sup>	1 <sup>e</sup> jaar	2 <sup>e</sup> jaar	3 <sup>e</sup> jaar	4 <sup>e</sup> jaar
▪ voltijd (excl stage-uren) per jaar	450	360	40 (excl minor)	155
▪ voltijd (incl stage-uren) per jaar	450	660	680	795
▪ deeltijd per jaar	-	132	132	84

<sup>2</sup> Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordeling 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 11 september 2012

<sup>3</sup> Het aandeel van het totaal aantal bachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na één jaar niet meer bij de opleiding staat ingeschreven, zo mogelijk voor de laatste zes cohorten.

<sup>4</sup> Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studieduur zonder het diploma te hebben behaald alsnog uitvalt uit de opleiding, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

<sup>5</sup> Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat het bachelordiploma haalt in de nominale studieduur + één jaar, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

<sup>6</sup> Het aandeel docenten (onderwyzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwyzend personeel).

<sup>7</sup> De verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten en het totaal aantal fte's aan onderwyzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar.

<sup>8</sup> Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.



## 2. SAMENVATTING

De opleiding Management in de Zorg (MiZ) van Hogeschool Utrecht richt zich op het organiseren van zorg en dienstverlening in de meest brede zin van het woord binnen organisaties die zich bezig houden met cure, care en preventie. De opleiding wordt aangeboden in een voltijd en een deeltijdvariant. Hogeschool Utrecht is de enige hogeschool in Nederland die ook een voltijdopleiding MiZ biedt.

### **Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties: goed (voltijd) – voldoende (deeltijd)**

De opleiding baseert zich op het landelijk vastgestelde beroepsprofiel voor Management in de Zorg en heeft over de eindkwalificaties/learning outcomes regelmatig overleg met vakgenoten en vertegenwoordigers vanuit het werkveld. De learning outcomes van de opleiding zijn aantoonbaar op bachelorniveau geformuleerd.

Het auditteam is van oordeel dat de opleiding een duidelijk eigen kleur en een vooruitstrevende visie op management in de zorg heeft, door aandacht te besteden aan projectmanagement, innovatie, technologie en de koppeling tussen zorg en economie.

Belangrijk is dat al deze visie nu ook geoperationaliseerd worden, niet alleen in het programma, maar ook in de learning outcomes. Voor de voltijdvariant, die vanwege een andere instroomgroep vanaf de start al een andere insteek heeft gehad, is dit al meer uitgewerkt dan in de deeltijdvariant. De deeltijdvariant is nog vooral een opleiding voor managers in de lijn. Daar vraagt het werkveld ook om, zo blijkt uit de gesprekken tijdens de audit met alumni: veel deeltijdstudenten volgen deze specifieke opleiding op verzoek van hun werkgever.

Maar vanuit het werkveld van de deeltijdstudenten blijkt in toenemende mate ook de vraag te komen naar medewerkers/managers die tevens vaardigheden beheersen op het terrein van project- en verandermanagement.

Over de eigen visie hierop is de opleiding aantoonbaar in gesprek met het werkveld en de alumni. Die zijn op dit moment nog verdeeld over de beoogde veranderingen in met name de deeltijdopleiding: een deel van hen ziet hiervan nog niet de noodzaak en houdt vast aan het idee van het opleiden van lijnmanagers. Het auditteam deelt de mening van de opleiding dat dit tijd nodig heeft.

Het auditteam is van oordeel, dat de voltijdvariant op grond van bovenstaande voor deze standaard een 'goed' verdient.

Voor de deeltijdvariant is het oordeel 'voldoende' zeker op zijn plaats, daar de learning outcomes aansluiten bij wat het werkveld en de alumni van een startend middenmanager verwachten. Het auditteam vindt het goed, dat de opleiding deze learning outcomes voor de deeltijdvariant nu tegen het licht houdt van de actuele ontwikkelingen in het veld en de toenemende vraag naar innovatieve managers, die ook kunnen optreden als projectmanager en manager van veranderingen. Het auditteam vindt het goed te zien, dat de opleiding in feite de voltijdopleiding gebruikt om op dit punt de deeltijdopleiding te verrijken.

Wel moet de opleiding voor de beide varianten de internationale dimensie, die vooral in het curriculum van de voltijd al wel aanwezig is, nader uitwerken in de learning outcomes. Dit is zeker mogelijk, daar het functieniveau van leidinggevende (head nurse, Stationsleiterin) of projectleider in de internationale context veelvuldig voorkomt.

### **Standaard 2. Onderwijsleeromgeving: voldoende (voltijd) – voldoende (deeltijd)**

Het auditteam is van oordeel dat de opleiding Management in de Zorg van de Hogeschool Utrecht een kleine en overzichtelijke opleiding betreft, waar betrokken en enthousiaste docenten lesgeven. De docenten zijn goed verbonden met het actuele werkveld en de studenten melden dat de docenten de stof goed overbrengen. De studenten zijn tevreden over de docenten en gastdocenten en met name over de begeleiding. Studenten kunnen altijd bij hen terecht en docenten kennen alle studenten bij naam.

Zowel het programma voor de voltijd- als voor de deeltijdvariant biedt studenten de mogelijkheid de competenties/learning outcomes te realiseren. Studenten kunnen door de projecten en opdrachten in cases en in de stage c.q. op de eigen werkplek en daaraan gekoppelde theorie de vereiste kennis en vaardigheden verwerven.

Met name in het programma van de voltijdvariant zijn al veel van de actuele ontwikkelingen in het werkveld van zorg en dienstverlening terug te vinden. Het is belangrijk, dat dit nu ook terugkomt in de onderwerpen die de studenten kiezen voor hun onderzoeksopdrachten en afstudeeropdracht.

Het huidige deeltijdprogramma is nog vooral toegesneden op werkende volwassenen met relevante vooropleiding en werkervaring, die zich willen doorontwikkelen naar een (lijn)managementfunctie. Het auditteam acht het programma voor deze doelgroep solide en relevant, maar het is goed dat de opleiding dit curriculum in het licht van de huidige ontwikkelingen in de zorg nu fasegewijs gaat aanpassen.

Het auditteam beveelt de opleiding aan in het herziene programma voor de voltijd- en deeltijdvariant vooral zorg en economie stevig met elkaar te verbinden en hierover nauw contact te onderhouden met het werkveld.

De internationale dimensie in het curriculum behoeft met name in de deeltijd nog meer aandacht. In het curriculum van de voltijdvariant is deze aandacht voor wat er internationaal gebeurt al wel aanwezig. Het gebruik van Engels bronmateriaal door de studenten bij hun onderzoeks- en afstudeeropdrachten is nog wel een punt van aandacht.

In de voltijdvariant werpen de lessen rondom onderzoek in de zogenoemde LOEP-leerlijn, hun vruchten af. Dit is onder meer terug te zien in het artikel dat de studenten aan het einde van hun studie moeten schrijven. Het auditteam onderschrijft het belang, van deze LOEP-leerlijn en het schrijven van een artikel vanaf het cohort 2011 dat de opleiding ook in de deeltijd heeft geprogrammeerd.

Omdat de opleiding nog bezig is met de implementatie van de herzieningen in de programma's van de voltijd- en deeltijdvariant met meer aandacht voor managementvaardigheden in de voltijdvariant en meer aandacht voor zorg & technologie en methodiek in de deeltijdvariant en omdat de uitwerking daarvan nog niet geheel zichtbaar was ten tijde van de audit, komt het auditteam op dit moment nog niet tot een oordeel 'goed' voor de voltijd en deeltijd. Een oordeel 'voldoende' voor de beide varianten is zeker op zijn plaats.

Het auditteam heeft vertrouwen in de door de opleiding ingeslagen weg. De opleiding heeft voor de realisatie van haar plannen met het huidige docententeam ook de geschikte mensen in huis.

### **Standaard 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties: voldoende (voltijd) – voldoende (deeltijd)**

Het auditteam is van oordeel, dat de opleiding op adequate wijze zorgt voor een valide, betrouwbare en inzichtelijke manier van toetsen en beoordelen, waarbij ze gebruik maakt van verschillende soorten toetsen die passen bij de twee varianten van de opleiding. Het vier-ogenbeleid bij de stageassessments en de beoordeling van beroepsproducten en -diensten in de voltijdvariant verdient nog aandacht. De opleiding is hiermee wel bezig door het organiseren van kennisdeling en intervisiebijeenkomsten.

De examencommissie en de toetscommissie hebben een stevige rol in de borging van de kwaliteit en het niveau van de toetsen. De examencommissie scherpt daar waar nodig ook gedragsregels verder aan.

Het auditteam is van oordeel dat zowel de deeltijd als de voltijdstudenten in hun eindportfolio/respectievelijk artikel en beroepsproduct hebben aangetoond dat zij bachelorniveau hebben bereikt.

De deeltijdstudenten hebben met bewijzen voor elke competentie aangetoond dat zij minimaal op operationeel niveau als startend en zelfstandig manager functioneerden. Velen lieten al potentie zien tot groei.

Wat het auditteam een aandachtspunt in alle portfolio's van de deeltijdstudenten vindt is een theoretische onderbouwing van eigen handelen en/of een reflectie op de gekozen theoretische onderbouwing van het eigen handelen. De studenten beschreven vaak alleen welke acties/activiteiten zij hadden ondernomen. Uit de beoordelingen van de begeleider/werkgever bleek evenwel dat de student de opdrachten op een voldoende/goed niveau hadden uitgevoerd en de juiste afwegingen hadden gemaakt. Dit geeft het auditteam naast de eigen beoordeling van de verschillende onderdelen in de portfolio's eveneens het vertrouwen dat de deeltijdstudenten het gewenste eindniveau hebben gerealiseerd.

Het auditteam is van oordeel, dat de opleiding de studenten explicieter moet gaan vragen in hun portfolio een koppeling te maken tussen theorie en praktijk. Het auditteam acht het eveneens een belangrijke keuze, dat de deeltijdstudenten vanaf cohort 2011 ook een artikel en een referaat moeten opleveren.

Daarnaast is het auditteam van oordeel, dat de meeste deeltijdstudenten nog weinig strategisch en weinig innovatief bezig waren geweest.

De voltijdstudenten hadden in hun artikelen een theoretische onderbouwing van hun handelen en hun adviezen opgenomen. De meeste studenten waren op een heldere, consciëntieuze en planmatig manier te werk gegaan. Uit de beroepsproducten kwam duidelijk naar voren hoe de studenten als projectleider waren opgetreden.

Eén dossier van een voltijdstudent beoordeelde het auditteam uiteindelijk toch anders (c.q. onvoldoende) dan de opleiding had gedaan. Het auditteam was na lezing van de opdrachten die de student had mogen herkansen, niet overtuigd. Het auditteam was van mening, dat de gevolgde procedure bij deze student 'rommelig' was verlopen. De wijze waarop de examencommissie hierop heeft gereageerd ten tijde en na de audit naar het auditteam en het docententeam en de aanscherping van de gedragslijnen in dezen, vindt het auditteam adequaat.

Gezien het feit dat één onvoldoende binnen de door de NVAO toegestane marge valt, staat dit een eindoordeel 'voldoende' voor het gerealiseerde niveau van de voltijdstudenten niet in de weg.

Het werkveld en de alumni zijn tevreden over het gerealiseerde niveau, zo is gebleken uit onderzoek door de opleiding en uit gesprekken tijdens de audit.

Het auditteam komt op grond van bovenstaande voor beide varianten tot het oordeel 'voldoende' voor deze standaard.

#### **Algemene conclusie:**

Het auditteam komt op grond van bovenstaande voor zowel de voltijd- als de deeltijdvariant van deze opleiding tot een eindoordeel 'voldoende'

Den Haag, 27 juni 2013



R.B. van der Herberg,  
Voorzitter



G.C. Versluis,  
secretaris



### 3. INLEIDING

De opleiding Management in de Zorg (MiZ) maakt deel uit van het instituut voor Verpleegkundige Studies (IVS) van de Faculteit Gezondheidszorg. In het IVS zijn ook de bacheloropleidingen Opleiding tot Verpleegkundige en Medische Hulpverlening, de masteropleidingen Advanced Nursing Practice, Physician Assistant en Zorgtrajectontwerp, alsmede een scala aan post-hbo-vervolgopleidingen ondergebracht.

De Utrechtse MiZ trekt naast de traditionele doelgroep van (aankomend) middenmanagers in de zorg (deeltijdvariant) ook nieuwe doelgroepen aan voor een managementrol binnen zorg en dienstverlening (voltijdvariant). Daarbij is het onderscheid dat een net afgestudeerde voltijdstudent niet onmiddellijk als leidinggevende in de lijn zal worden ingezet, maar veelal als projectleider met zijn in de opleiding verworven managementvaardigheden zal gaan bijdragen in projecten aan de ontwikkeling en implementatie van nieuw beleid. Afgestudeerden zijn actief in zorg- en welzijnsinstellingen, overheden, bij verzekeraars, onderzoeksinstituten, woningbouwcoöperaties en zo meer.

De deeltijdvariant van de opleiding bestaat sinds de jaren zeventig en komt voort uit de kaderopleiding voor verpleegkundigen. Tussen 2006 en 2008 is deze opleiding omgevormd tot een hbo-bacheloropleiding.

De voltijdvariant van de MiZ startte in 2008 door de vraag vanuit de markt naar 'nieuwe professionals in de zorg'.

Hogeschool Utrecht (HU) is momenteel de enige hogeschool in Nederland die een voltijdvariant aanbiedt. De wat andere inhoudelijke opzet van de voltijdvariant levert ook ideeën en concepten op voor de deeltijdvariant waar ook projectmanagement een steeds grotere rol gaat spelen.

Het verschil in de ontstaansgeschiedenis van beide varianten maakt, dat de deeltijd en voltijdvariant momenteel nog gedeeltelijk verschillen qua competentieprofiel en programma. De opleiding is van oordeel, dat de rol van de manager in de zorg aan het veranderen is en er steeds meer behoefte zal ontstaan aan 'managers' die kunnen inspelen op deze veranderingen. Dit element wil de opleiding meer aandacht geven in de deeltijdvariant. De opleiding streeft daarom nu naar convergentie van de beide varianten, waardoor er ook meer samenhang komt tussen de beide varianten en er voor de voltijdvariant een inzichtelijker relatie komt tot het landelijke beroepsprofiel.

#### **Vorig accreditatieonderzoek (2007, deeltijd), interne audit (voorjaar 2012) en verbetermaatregelen**

Tijdens de vorige visitatie in 2007 kende de opleiding alleen de deeltijdvariant. Naar aanleiding van de belangrijkste opmerkingen meldt de opleiding dat zij o.a. de volgende maatregelen heeft getroffen:

- Het opleidingsprofiel dient internationaal vergeleken te worden – Bij gebrek aan een internationaal geaccepteerd kader voor managementopleidingen in zorg en dienstverlening, is dit aspect op twee niveaus opgepakt: op landelijk niveau wordt binnen het landelijk opleidingsoverleg Management in de Zorg (LOMIZ) onderzocht hoe het profiel zich verhoudt tot internationale opleidingen en op opleidingsniveau wordt gewerkt aan het opbouwen van het internationale netwerk, kennisdeling en samenwerking via congresbezoeken en de internationale contacten die er al zijn binnen de hogeschool.
- De hoeveelheid Engelstalige literatuur – De opleiding heeft hieraan gewerkt in het kader van de aanscherping van de onderzoeksvaardigheden in het deeltijdprogramma.

- De praktijkervaring van de meeste docenten was niet van recente datum – Inmiddels is het team ingrijpend gewijzigd. Vier van de dertien docenten zijn naast het werk aan de HU ook in de praktijk werkzaam en vijf van de dertien hebben recente praktijkervaring.
- De deeltijdopleiding bood in beperkte mate maatwerk op basis van EVC – Inmiddels kunnen deeltijdstudenten versnellen.
- Het uitvalpercentage van 30% was aan de hoge kant – De opleiding heeft de intakeprocedure aangepast en inmiddels ligt de gemiddelde uitval rond de 25%. Met name door de 'life-events' die studenten tijdens de studie meemaken, zoals verandering van werkkring, zwangerschap, ziekte of overlijden familieleden etc. ligt dit percentage nog steeds hoog. Dit percentage valt door de opleiding niet of nauwelijks verder te beïnvloeden.
- De beoordelingsformulieren voor moduletoetsen bevatten niet altijd inhoudelijke criteria – Alle beoordelingsformulieren bevatten inmiddels inhoudelijke criteria.
- De portfolio's van deeltijdstudenten vertoonden gebreken – De opleiding heeft inmiddels de criteria voor vormgeving en inhoud van de portfolio's aangescherpt. Voorafgaand aan het assessmentgesprek checkt de opleiding de portfolio's op volledigheid.
- De docent-onafhankelijke beoordeling bij assessments was een punt van aandacht – Inmiddels worden alle assessments in de deeltijd door twee assessoren afgenomen.

In het voorjaar van 2012 vond er een interne audit plaats bij de opleiding, bij zowel de deeltijd- als de voltijdvariant. Naar aanleiding daarvan stelde de opleiding een verbeterplan op. De belangrijkste maatregelen zijn:

- De opleiding dient te investeren in de betrokkenheid van en het draagvlak binnen het beroepenveld voor onder andere de voorgenomen herstructurering van de voltijd- en deeltijdvariant – De opleiding heeft hierover op landelijke niveau brancheoverleg in LOMIZ-verband en heeft ook een nieuwe 'werkveldcommissie' die begin 2013 van start is gegaan.
- De verankering van het onderwijs in het kenniscentrum dient verstevigd te worden – De opleiding is in overleg gegaan met verschillende lectoren en heeft met hen de herziening van het curriculum bediscussieerd. De lectoren nemen ook deel aan de hierboven genoemde werkveldbijeenkomsten.
- Meer aandacht voor bedrijfsmatig denken, bedrijfseconomische, marketing en strategievraagstukken – Zowel in het programma als in het team zijn de afgelopen jaren al verbeteringen doorgevoerd door het aantal managementontwerpen uit te breiden. Dit aspect zal in het herziene programma nog verder worden versterkt o.l.v. de docenten die verantwoordelijk zijn voor de managementlijn. De bedrijfskundige deskundigheid in het team is eveneens versterkt.
- De veelheid aan beroepstaken en beoordelingsinstrumenten in de voltijd is verwarrend – de opleiding heeft de hoeveelheid beoordelingsinstrumenten teruggebracht. Het huidige competentieprofiel voor de voltijd wordt per september 2013 vervangen door een minder omvangrijk profiel voor voltijd, waardoor een en ander transparanter zal worden. Dit profiel zal ook gebruikt worden in de deeltijdvariant.
- De integratie van theorie en praktijk kwam in de portfolio's van de deeltijdstudenten onvoldoende helder naar voren – de opleiding heeft de eisen aan de portfolio's al aangescherpt en de studenten van cohort 2011 moeten ook een artikel indienen en referaat houden in het kader van hun afstuderen.
- De borging van de kwaliteit en het niveau van de werkplek als leeromgeving van de deeltijdstudent is niet overtuigend – De opleiding besteedt tijdens de intake expliciet aandacht aan de eisen aan de werkplek. Daarnaast organiseert de opleiding jaarlijkse voorlichtingsbijeenkomsten voor praktijkbegeleiders. Tevens is er inmiddels meer capaciteit ingeruimd voor werkplekbezoeken.

In onderstaand rapport zal het auditteam bij de verschillende standaarden haar bevindingen beschrijven met betrekking tot de genomen verbetermaatregelen.

## 4. OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

### Beoogde eindkwalificaties

**Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat inhoud, niveau en oriëntatie betreft geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.**

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau (bachelor–master) en oriëntatie (hbo–wo) binnen het Nederlands kwalificatieraamwerk. Zij 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.

### Bevindingen

#### Beoogde eindkwalificaties

##### *Opleidingsprofiel*

Het auditteam heeft geconstateerd, dat de opleiding zich baseert op het landelijke beroepsprofiel, dat is geaccordeerd door het brede werkveld van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ), de branchevereniging van zorgondernemers ActiZ, Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), Maatschappelijke Ondernemers (MO)-Groep en Geestelijke Gezondheidszorg en Verslavingszorg (GGZ)- Nederland. Het beroepsprofiel is vastgesteld door het sectorale adviescollege Hoger Gezondheidsonderwijs (HGZO). De opleidingen Management in de Zorg (MiZ) zorgen ervoor dat dit beroepsprofiel actueel is en blijft. Zo is het profiel in 2010 door het landelijk opleidingsoverleg Management in de Zorg (LOMIZ) herzien en getoetst in het brancheoverleg van het LOMIZ.

De opleiding heeft de competenties uit het beroepsprofiel vertaald naar learning outcomes die vanaf 2013-2014 voor zowel de deeltijd als de voltijd van de HU-MiZ zullen gelden. Ten tijde van de audit werkte de voltijdvariant nog met de uitgebreidere competentieset uit 2008 - de start van de voltijddopleiding - die is opgebouwd naar beroepsrollen en domeinen. Vanwege de wens het voltijdprofiel te vereenvoudigen en het streven naar een meer transparante aansluiting op het landelijk beroepsprofiel, heeft de opleiding de afgelopen jaren echter aangestuurd op convergentie tussen het deeltijd- en voltijdprofiel.

Het auditteam heeft de beide profielen bestudeerd en constateert dat deze in de kern overeenkomen. Het vereenvoudigen van het voltijdprofiel acht het auditteam een waardevolle actie. De studenten hebben daaraan ook behoefte, zo blijkt uit de reacties naar aanleiding van de studentevaluaties.

Zie voor het overzicht van de eindkwalificaties/learning outcomes bijlage II.

##### *Eigen inkleuring*

De opleiding van de HU heeft een duidelijke eigen kleur door het accent dat zij op het procesmatig en persoonlijk leiderschap legt. De HU heeft het landelijke profiel, dat vooral gericht is op het opleiden voor lijnmanagers aangevuld met projectmanagement, innovatie en technologie. Voor deze aspecten is met name in de voltijddopleiding - die vanwege een andere instroomgroep vanaf de start al een andere insteek heeft gehad - al veel aandacht. Twee van de werkveldvertegenwoordigers die het auditteam sprak, meldden blij te zijn met de specifieke aandacht voor technologie in de zorg. Zij hadden behoefte aan afgestudeerden, die op dit terrein binnen de zorg kennis en vaardigheden hebben. In de deeltijddopleiding komt deze specifieke aandacht voor projectmanagement, innovatie en technologie er ook. De opleiding stelt dat zorgmanagers van nu innovatiever moeten worden. Zij moeten op de hoogte zijn van de grote veranderingen die spelen in de zorg en moeten bijvoorbeeld op strategisch niveau kunnen meedenken over technologie-toepassingen.

In beide varianten ruimt de opleiding veel tijd in voor reflectie op het eigen handelen door de student.

Uit de gesprekken tijdens de audit is gebleken, dat de opleiding zich in aansluiting op de actuele ontwikkelingen in het werkveld verder wil profileren in de richting van zorg en economie. In de voltijdopleiding is hiermee al een start gemaakt. De deeltijdopleiding is nu nog vooral een opleiding voor managers in de lijn. Daar vraagt het werkveld ook om, zo is uit de gesprekken met alumni tijdens de audit gebleken: veel deeltijdstudenten gaan op verzoek van hun werkgever deze specifieke opleiding volgen.

Maar vanuit het werkveld van de deeltijdstudenten blijkt in toenemende mate ook de vraag te komen naar medewerkers/managers die tevens vaardigheden beheersen op het terrein van project- en verandermanagement.

De opleiding meldde tijdens de audit dat zij over de veranderingen die zij wil aanbrengen in de voltijd- en deeltijdopleiding, in gesprek is met het werkveld en alumni. Gebleken is, dat niet iedereen in het werkveld daarvan al de noodzaak ziet. De opleiding stelt, dat dit tijd nodig heeft. Voor sommigen loopt de opleiding 'voor de troepen uit'. Dat herkenden en erkenden ook de vertegenwoordigers vanuit het werkveld en de alumni, die het auditteam sprak.

Het auditteam acht de keuze van de opleiding vooruitstrevend, helder en 'dapper'. Het auditteam onderkent evenals de opleiding dat er nu en in de toekomst een ander type manager nodig is en de opleiding heeft met elementen uit het vakgebied bedrijfskunde als 'bedrijfsmatig werken, marketing en strategie' en met 'technologie en innovatie' de belangrijkste pijlers te pakken.

Het auditteam vindt het goed te zien, dat de opleiding in feite de voltijdopleiding gebruikt om de deeltijdopleiding te verrijken. Het auditteam beveelt de opleiding aan deze keuze vast te houden en in nauw overleg met het werkveld het curriculum verder uit te werken. Tevens beveelt het auditteam de opleiding in dit verband aan nog eens te kijken naar de eindkwalificaties/learning outcomes, waarin deze keuze met betrekking tot kennis, toepassing in samenhang en gedrag ook zichtbaar moet worden.

#### *Borging bachelorniveau*

Het auditteam heeft geconstateerd, dat de opleiding in de studiegids duidelijk heeft beschreven hoe zij de koppeling heeft gemaakt tussen de eindkwalificaties/learning outcomes en de Dublin Descriptoren. Daarmee heeft zij aangetoond dat zij het hbo-bachelorniveau heeft geborgd. Een voorbeeld hiervan voor 'toepassing van kennis en inzicht':

'De student is in staat om zijn/haar kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van zijn/haar werk of beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied.'

Voor de opleiding MiZ houdt dit in dat de student tijdens de opleiding onder meer wordt gevraagd bij voorbereidingsopdrachten de bestudeerde theorie toe te passen op analyses en mogelijke oplossingen van vraagstukken die voortkomen uit te behandelen thema's. De uitwerking van deze voorbereidingsopdrachten komt consequent ter sprake tijdens de contactmomenten.

In het toetsprogramma bestaan alle beroepsproducten en assessments uit het toepassen van kennis en inzichten in praktijkgerelateerde toetscontexten.

De eindkwalificaties die de opleiding hieraan koppelt, betreffen o.a:

- geneeskundige, en maatschappelijke ontwikkelingen verklaren en vertalen naar beroepsmatig handelen;
- kwaliteitsanalyse uitvoeren;
- kwaliteitsplan maken, uitvoeren en evalueren;
- maatregelen op effectiviteit en efficiëntie beoordelen en toepassen;



- zorg- en dienstverlening relateren aan wetenschappelijke onderzoeksresultaten;
- m.b.t. organisatie: structuur, cultuur en logistieke proces beoordelen op functionaliteit, en adviseren t.a.v. personeelsbeleid.

De hbo-kwalificaties die de opleiding hieraan koppelt, betreffen o.a:

- kennis, houdingen en vaardigheden uit verschillende vakdisciplines hebben geïntegreerd in hun beroepsmatige handelen;
- eenvoudige leidinggevende- en managementtaken kunnen uitvoeren;
- zelfstandig complexe problemen kunnen definiëren en analyseren;
- relevante wetenschappelijke kennis en onderzoeksresultaten kunnen toepassen bij vraagstukken waarmee zij in uiteenlopende beroepssituaties worden geconfronteerd;
- methodisch en reflectief kunnen denken en werken.

De opleiding heeft een 'Body of Knowledge and Skills' (BoKS) opgenomen onder de beschrijving van de Dublin Descriptor 'Kennis en Inzicht'. Bij het samenstellen van de BoKS is de opleiding onder andere te rade gegaan bij het werkveld, kennisinstellingen, zorgverzekeraars, patiëntenorganisaties en het MKB.

De studenten krijgen gedurende de hele opleiding met betrekking tot alle kerntaakgebieden (indien mogelijk 'evidence based') theoretische kennis en inzichten aangereikt door middel van studieboeken, readers en tijdens de contacturen. De toetsing van deze BoKS vindt plaats door middel van (schriftelijke) beroepsproducten, waarbij als eis geldt dat analyses en voorstellen onderbouwd worden met een verwijzing naar (wetenschappelijke) theorie.

Studenten moeten o.a. kennis en inzicht verwerven in medische terminologie, structuur van, ontwikkelingen in en beleid en wettelijke regelingen met betrekking tot het beroepsdomein. Ook voorlichtingskunde en communicatieprincipes, principes van bedrijfsvoering, logistiek, financieel beheer, management, marketing en kwaliteitszorg komen in de BoKS aan de orde. De studenten moeten de kennis, houdingen en vaardigheden uit verschillende vakdisciplines integreren in hun beroepsmatige handelen.

### **Internationale dimensie**

Voor management in de zorg en dienstverlening bestaat geen internationale standaard. De context van zorg en dienstverlening verschilt sterk per land, mede door nationale wet- en regelgeving. Het landelijk beroepsprofiel richt zich van oudsher op de Nederlandse situatie. Ten tijde van de audit was men op landelijk en op opleidingsniveau wel bezig met een internationale verkenning, maar die was nog niet nader uitgewerkt.

De opleiding besteedt in het programma al wel steeds meer aandacht aan wat er internationaal gebeurt. Dit wordt met name in het voltijdprogramma al zichtbaar in de aandacht voor gezondheidsbeleid vanuit nationaal en internationaal perspectief en evidence-based gezondheidskundige interventies, vanuit internationaal perspectief. (Zie daarover meer onder standaard 2.)

Het auditteam hecht er belang aan dat de opleiding voortgaat op de ingeslagen weg en haar intentie meer aandacht te besteden aan internationalisering in het programma, ook vertaalt naar de eindkwalificaties/learning outcomes, te meer daar het functieniveau van leidinggevende (head nurse, Stationsleiterin) of projectleider in de internationale context veelvuldig voorkomt.

### **Contacten met het werkveld en partneropleidingen**

De opleiding onderhoudt op verschillende manieren actief contact met het actuele werkveld en met partneropleidingen MiZ. Dat doet zij o.a. via:

- Werkveldraadpleging - In het verleden had de opleiding een vaste beroepenveldcommissie. De opleiding vond evenwel dat het overleg met deze commissie haar niet voldoende meer opleverde. Daarom is begin 2013 begonnen met overleg met een bredere groep wisselende vertegenwoordigers vanuit het actuele werkveld op strategisch en tactisch niveau. Deze groep is inmiddels tweemaal bijeen geroepen en heeft al veel informatie geleverd over wat

er speelt c.q. waaraan het veld behoefte heeft en waaraan de opleiding in de voltijd en deeltijdvariant aandacht zou moeten besteden, aldus de opleiding.

- Landelijk Opleidingsoverleg MiZ - De opleiding participeert op landelijk niveau in het brancheoverleg van het LOMIZ en in het LOMIZ zelf. In dit eerste gremium is het beroepenveld op landelijk niveau vertegenwoordigd en bespreekt de opleiding tweemaal per jaar actuele ontwikkelingen en hun consequenties voor het onderwijs.
- Raad van Advies - De opleiding participeert in de Raad van Advies van het Instituut voor Verpleegkundige Studies (IVS), een opleidingsoverstijgend gremium dat de directie over actuele thema's adviseert.
- Lectoraten - De opleiding investeert in een structurele relatie met relevante lectoraten om voeling te houden met het actuele werkveld. Zo heeft het kenniscentrum bijvoorbeeld samen met de HU in Amersfoort contact met het bestuur van het Meanderziekenhuis en de zorgacademie van het Meander over inhoudelijke onderwerpen als personeel & organisatie en logistiek.
- Praktijk-/werkplekken - De begeleidend docenten van de opleiding bezoeken de voltijdstudenten op hun stageplek en komen één maal per jaar langs bij de deeltijdstudent op zijn werkplek. Zij spreken dan tevens met de vertegenwoordigers van het werkveld binnen de instellingen. Ook de stagecoördinator onderhoudt nauw contact met het werkveld.

### **Weging en Oordeel: goed (voltijd) - voldoende (deeltijd)**

De opleiding baseert zich op het landelijk vastgestelde beroepsprofiel voor Management in de Zorg en heeft over de eindkwalificaties/learning outcomes regelmatig overleg met vakgenoten en vertegenwoordigers vanuit het werkveld. De learning outcomes van de opleiding zijn aantoonbaar op bachelorniveau geformuleerd.

Het auditteam is van oordeel dat de opleiding een duidelijk eigen kleur en een vooruitstrevende visie op management in de zorg heeft. Belangrijk is dat al deze visie nu ook geoperationaliseerd worden, niet alleen in het programma, maar ook in de learning outcomes. Voor de voltijdvariant, die van oorsprong al een andere insteek had, is dit al meer uitgewerkt dan in de deeltijdvariant.

De opleiding is over haar visie aantoonbaar in gesprek met het werkveld en de alumni. Die zijn op dit moment nog verdeeld over de beoogde veranderingen in met name de deeltijdopleiding: niet iedereen ziet hiervan al de noodzaak. Het auditteam deelt de mening van de opleiding dat dit tijd nodig heeft.

Het auditteam is van oordeel, dat de voltijd voor deze standaard een 'goed' verdient. Wel moet de opleiding voor de beide varianten de internationale dimensie, die vooral in het curriculum van de voltijd al wel aanwezig is, nader uitwerken in de learning outcomes.

Voor de deeltijdvariant is het oordeel 'voldoende' zeker op zijn plaats, daar de learning outcomes aansluiten bij wat het werkveld en de alumni van een startend middenmanager verwachten. Het auditteam vindt het goed, dat de opleiding de learning outcomes voor de deeltijdvariant nu tegen het licht houdt van de actuele ontwikkelingen in het veld en de toenemende vraag naar innovatieve managers, die ook kunnen optreden als projectmanager en manager van veranderingen.

## Onderwijsleeromgeving

**Standaard 2: Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.**

Toelichting NVAO: 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

### Inhoud en vormgeving programma

#### *Koppeling competenties – programma*

De opleiding heeft de relatie tussen de competenties en het huidige programma voor de voltijd- en deeltijdvariant duidelijk verantwoord in aparte competentiematrices.

In de cursushandleidingen van beide varianten op Sharepoint is de relatie met de competenties inzichtelijk gemaakt voor alle betrokkenen.

De globale inhouden van de huidige MiZ staan beschreven in de studiegids: voor de voltijd aan de hand van algemene en domeinspecifieke kennis en vaardigheden en de vijf rollen en bijbehorende competenties; voor de deeltijd aan de hand van de competenties.

Het auditteam heeft ook kennisgenomen van een aantal nieuwe cursushandleidingen behorend bij het herziene curriculum van de voltijdvariant, waarmee vanaf september 2013 gewerkt zal worden. De handleidingen zien er voor alle leerjaren overzichtelijk uit: de elementen competenties/learning outcomes, inhoud, vorm van toetsing en vorm van beoordelingen worden uitgebreid beschreven. Hiermee heeft de opleiding voldoende gevolg gegeven aan het advies vanuit de interne audit in 2012 de studiehandleidingen sterk te vereenvoudigen.

#### *Opzet en inhoud van het programma*

##### ▪ Voltijd:

Het huidige vier jaar durende voltijdprogramma is toegesneden op schoolverlaters van havo en vwo en doorstromers vanuit het mbo-4, die een (project)management rol in het brede werkveld van zorg en dienstverleningen ambiëren.

De opleiding is in 2012 gestart voltijd en deeltijd te harmoniseren. Zo zijn managementinhouden, bijvoorbeeld HRM en kwaliteitszorg, reeds vanuit de deeltijd in het voltijdprogramma opgenomen.

De opleiding maakt gebruik van verplichte en aangeraden literatuur (boeken, artikelen en beleidsnota's). Voor de selectie gelden actualiteit, internationale ontwikkelingen en het evidence-based karakter als belangrijke criteria. De literatuurlijsten staan in de cursushandleidingen bij de betreffende onderwijseenheden.

Docenten actualiseren deze lijsten jaarlijks op basis van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in het vakgebied.

Via de beoordelingsformulieren borgen de docenten ook het niveau, van de relevantie en de kwaliteit van de literatuur die studenten zelf tijdens projecten zoeken en gebruiken om hun werk te onderbouwen.

Het auditteam acht de literatuur op de lijsten actueel, relevant en van voldoende niveau.

Momenteel hanteren voltijd en deeltijd nog deels verschillende literatuurlijsten. In het geherstructureerde curriculum zal de Body of Knowledge and Skills verantwoord worden in een aparte bijlage bij het curriculumplan.

Het gebruik van Engelstalige literatuur bij het uitvoeren van de onderzoeksopdrachten en het schrijven van het artikel voor het afstuderen, verdient nog aandacht. Het auditteam zag weinig studenten die buitenlandse literatuur hadden geraadpleegd c.q. in hun bronnenvermelding hadden opgenomen.

In zogenaamde themacolleges besteedt de opleiding aandacht aan actuele onderwerpen zoals innovatiemanagement in het kader van het elektronisch patiëntendossier.

In het eerste studiejaar staan onder andere de oriëntatie op het toekomstig beroep, de oriëntatie op de gezondheidszorg en gezondheidskundige analyse en interventie op het programma. Tevens krijgen de studenten de opdracht een bedrijfsanalyse te maken. In de daaropvolgende jaren komen innovatief ondernemen, management en beleid en het uitvoeren van domeinopdrachten in de rol van projectleider, coördinator, educator en innovator aan bod. In het derde studiejaar volgen de studenten een minor van 30 EC. (Zie voor het volledige programmaoverzicht bijlage III.)

Het onderwijs in de voltijdvariant is project- en opdracht gestuurd, met de reële beroepspraktijk als context (casuïstiek, simulaties en stages). Het programma biedt studenten tijdens de eerste twee jaren relatief veel structuur en houvast. Kennisverwerving en vaardigheidstraining vormen belangrijke bestanddelen van de eerste helft van de opleiding.

De voltijdstudenten voeren projecten uit in een kleine groep met een projectbegeleider (docent) vanuit de opleiding. De opdrachten voeren studenten individueel uit. Gaandeweg de studie krijgen studenten steeds meer ruimte om hun leerproces zelf in te vullen, zowel qua inhoud als leeractiviteiten. Daarbij spelen de stages een leidende rol. (Zie hieronder bij stages.)

In het voltijdprogramma is sprake van een variatie aan werkvormen, zoals hoorcolleges, werkcolleges, trainingen, projecten en reflectie, passend bij het competentiegerichte programma. De integrale ontwikkeling is geborgd in de opdrachten die in de praktijk worden uitgevoerd.

Voltijd studenten lopen vanaf het tweede studiejaar drie maal een periode stage (totaal 75 EC). Zij voeren tijdens elke stage een opdracht uit waarbij de stageverlenende organisatie als opdrachtgever optreedt. Voorbeelden van dergelijke opdrachten zijn: 'een implementatieadvies over de toepassing van domotica door een woningbouwcorporatie', 'een advies hoe de Nederlandse Hartstichting kan aansluiten met haar levensstijlprogramma 'Lekker Fit' bij het gebruik van digitale media in het basisonderwijs', 'meedenken bij de ontwikkeling van een innovatie op technologisch gebied' of 'het schrijven van een beleidsadvies voor een gemeente over de gevolgen van de veranderde WMO voor mantelzorgers en vrijwilligers'. De stagedocent van de opleiding stuurt de formulering en het niveau van de opdracht, die in de opeenvolgende studie jaren moet toenemen in complexiteit. De student krijgt tijdens de stage begeleiding van een praktijkbegeleider vanuit de stageverlenende organisatie en van een stagedocent vanuit de opleiding.

Tijdens de audit is uitgebreid gesproken over de keuzevrijheid van de stageplekken. De studenten kunnen zelf hun stageplekvoorstellen. De stage-coördinator van de opleiding bewaakt de kwaliteit van de stageplekken in relatie tot de opdracht die de student daar wil uitvoeren, maar het auditteam heeft geconstateerd dat hij daarvoor geen harde criteria heeft vastgelegd.

Uit de gesprekken met de stage-coördinator en de studenten is evenwel gebleken dat de studenten voldoende variatie aanbrenge(n) in de stageplekken. De studenten meldde(n) dat zij ook goed moeten onderbouwen waarom zij een bepaalde opdracht op de door hen gewenste stageplek kunnen uitvoeren. De stage-coördinator ziet daar streng op toe, aldus de studenten. Het auditteam beveelt de opleiding/stage-coördinator desalniettemin aan ook vast te leggen welke criteria er gehanteerd worden.

Het auditteam is op basis van bovenstaande van oordeel, dat het huidige voltijdprogramma de studenten voldoende in staat stelt de beoogde learning outcomes te ontwikkelen.

▪ Deeltijd:

Het huidige deeltijdprogramma is toegesneden op werkende volwassenen met relevante werkervaring, die zich willen doorontwikkelen naar een (lijn)managementfunctie. Indien zij voldoen aan de instroomeisen – in het bezit van een mbo-4 diploma, minimaal 2 jaar werkervaring en relevant werk als teamleider of zicht daarop – kunnen zij in de hoofdfase instromen en krijgen zij vrijstelling voor de propedeuse.

In het huidige deeltijdprogramma krijgen de studenten theorieonderwijs 'op school' en praktijkleren in de vorm van opdrachten in de eigen werkomgeving.

Het gebruik van Engelstalige literatuur vindt voornamelijk plaats in het kader van de onderzoeksvaardigheden, zo stelde de opleiding als verbetermaatregel naar aanleiding van de vorige visitatie in 2007. Het auditteam heeft evenwel geconstateerd dat in het werk/bewijsmateriaal van de studenten in hun portfolio's nog weinig tot geen Engelstalige literatuur terug is te vinden. De deeltijdstudenten die het auditteam hierover sprak, bevestigden dat er weinig gebruik werd gemaakt van buitenlandse literatuur. Dat acht het auditteam een aandachtspunt. Zie verder over het gebruik van literatuur onder het kopje 'voltijd'.

In het programma van de deeltijdvariant komen onder andere de onderwerpen middenmanager in de organisatie, personeelsmanagement, financieel management, integraal kwaliteitsmanagement, procesmanagement, projectmanagement, strategie en beleid aan de orde.

Vanaf het begin doet de deeltijdvariant een groot beroep op de zelfwerkzaamheid van de student en zijn kennis van en ervaring binnen de context van zorg en dienstverlening. Het eerste jaar van de hoofdfase ligt het accent op instructie en toepassing, de laatste twee jaren staat de toepassing centraal.

Ook in het deeltijdprogramma is sprake van een variatie aan werkvormen, zoals hoorcolleges, werkcolleges, trainingen, projecten en reflectie, passend bij het competentiegerichte programma. De integrale ontwikkeling is geborgd in de opdrachten die in de eigen praktijk worden uitgevoerd.

De deeltijd studenten voeren praktijkopdrachten in hun eigen werkpraktijk uit en geven hun competentieontwikkeling individueel vorm aan de hand van een persoonlijk ontwikkelplan (totaal 90 EC). Bij een voldoende uitvoering van de praktijkopdrachten, krijgen de studenten de daaraan gekoppelde studiepunten toegekend. Een voorbeeld van een opdracht is een verbeterproject in de eigen praktijk daadwerkelijk te initiëren en aan te sturen.

Elke student heeft een werkplekbegeleider (de directe leidinggevende) die hem of haar faciliteert, controleert en coacht bij de uitvoering van het ontwikkelplan. Een docent vanuit de opleiding ondersteunt de deeltijdstudenten (en hun werkplekbegeleiders) bij het praktijkleren. De docent brengt minstens eenmaal per jaar een bezoek aan de werkplek voor overleg met deeltijdstudent en de werkplekbegeleider. Daarnaast kunnen studenten altijd via de elektronische leeromgeving contact opnemen met de begeleidende docent.

Aan de hand van gerichte opdrachten leren deeltijdstudenten concepten en vaardigheden uit het binnenschoolsprogramma binnen hun eigen werkomgeving toe te passen. Zij verrichtten bijvoorbeeld een kwaliteitsanalyse op basis waarvan zij een advies opstellen.

Het auditteam is op basis van bovenstaande van oordeel, dat het huidige deeltijdprogramma de studenten voldoende in staat stelt de beoogde learning outcomes te ontwikkelen.

▪ herstructurering curriculum voltijd – deeltijd:

In het voorjaar van 2012 is de opleiding gestart met het project 'herstructurering curriculum management in de zorg'. Doel van dit project was te komen tot een goede samenhang tussen de voltijd- en de deeltijdvariant van de opleiding.

Het herziene programma van beide varianten zal gebaseerd zijn op hetzelfde competentieprofiel dat helder aansluit op het landelijk beroepsprofiel. Het programma zal herkenbaar opgebouwd zijn uit dezelfde leerlijnen en merendeels dezelfde cursussen bevatten met als inhoudelijk zwaartepunt 'management'.

Voor de voltijdvariant betekent de herstructurering een uitbreiding van de managementvaardigheden en voor de deeltijdvariant het invoeren van zorg- en technologie onderwijs en het uitbreiden van methodologie onderwijs. Ook zijn er in beperkte mate nieuwe onderdelen ontwikkeld.

Toegesneden op de verschillende doelgroepen, hanteert de opleiding per variant andere inhoudelijke accenten, didactische werkvormen en toetsvormen.

Vanaf september 2012 kent de opleiding de volgende leerlijnen: management, persoonlijk leiderschap en communicatie, methodologie, zorg en technologie, gezondheid, welzijn en dienstverlening, praktijkleren, profileringsonderwijs.

Binnen het profileringsonderwijs kiezen de voltijd studenten voor een minor.

Voor elke leerlijn heeft de opleiding per 2012 een aparte leerlijncommissie verantwoordelijk gesteld.

Het nieuwe programma zal in september 2013 integraal voor alle leerjaren in de voltijdvariant worden ingevoerd. Dat is goed mogelijk, daar een groot deel van de inhoud van het programma gehandhaafd blijft. (Zie voor het verschil tussen het programma 2012-2013 en 2013-2014 verder bijlage II.)

In de deeltijd wordt op datzelfde moment een deel van de herstructurering ingevoerd. Vanaf september 2014 zal het programma van de deeltijdvariant gefaseerd verder worden aangepast. De reden waarom het curriculum van de deeltijdvariant niet gelijktijdig en integraal met de voltijdvariant wordt gewijzigd, heeft te maken met het kleine team van docenten dat de opleiding verzorgt en hun belastbaarheid alle veranderingen door te voeren, aldus de opleiding. Willen de docenten op alle terreinen hoge kwaliteit kunnen blijven leveren, dan is een gefaseerde aanpak nodig. Het auditteam acht dit een verstandige keuze.

Zoals onder standaard 1 is beschreven, wil de opleiding met deze herstructurering inspelen op de ontwikkelingen in het actuele werkveld en de veranderde eisen aan de manager in zorg en dienstverlening. Het auditteam is van oordeel dat deze profilering ook zichtbaar zou moeten worden in de werkplekopdrachten en de afstudeeropdrachten, die een kern zouden moeten bevatten van economie en zorg, technologie en innovatie. Daarop zou de opleiding gericht kunnen sturen. (Zie hierover verder onder het kopje 'onderzoek'.)

#### *Onderzoek*

Binnen de Faculteit Gezondheidszorg van de HU is in 2007 een speciale leerlijn ontwikkeld voor onderzoeksvaardigheden, de zogenoemde LOEP-leerlijn. In de ontwikkeling van de voltijdvariant is die facultaire onderzoeksleerlijn meegenomen in het programma.

Voltijdstudenten voeren ieder jaar de LOEP-opdrachten uit, die in de studiehandleidingen zijn opgenomen. Een voorbeeld hiervan is een onderzoek naar de kwaliteit van het zelfmanagementprogramma 'Gezond leven' van een ziekenhuis, waarbij de studenten moeten nagaan wat de ervaringen van hartpatiënten en longpatiënten zijn op het gebied van zelfmanagement.

Afgelopen jaren zijn in de voltijdvariant ook taal-, redeneer- en schrijflessen ingevoerd als basisvaardigheden binnen de onderzoeksleerlijn. Deze leerlijn zal vanaf het studiejaar 2013-2014 als de leerlijn 'Methodologie' bekend staan.

In de deeltijdvariant is de implementatie van de onderzoeksleerlijn nog gaande. Vanaf september 2012 voeren ook de deeltijdstudenten alle voor deze leerlijn voorgeschreven opdrachten uit. Voor de studenten vanaf cohort 2011 staat het schrijven van een artikel en het houden van een referaat in het kader van het afstuderen op het programma. De studenten worden hierop nu voorbereid.

Het auditteam onderschrijft het belang van de invoering van deze leerlijn, daar hij het belangrijk acht dat ook deeltijdstudenten een onderzoekende houding ontwikkelen en daarvoor de benodigde vaardigheden krijgen aangereikt.

In het kader van de koppeling die de opleiding steeds meer wil maken tussen zorg en economie, acht het auditteam het van belang, dat de opleiding ook eisen stelt aan de onderwerpkeuze voor de onderzoeks- en afstudeeropdrachten. Van de actuele ontwikkelingen in het werkveld van zorg en dienstverlening is op dit moment nog weinig terug te zien in de artikelen en de beroepsproducten van de voltijdstudenten en de bewijzen van kunnen in de portfolio's van de deeltijdstudenten.

#### *Internationale dimensie in het programma*

Er is in de opleiding steeds meer aandacht voor wat er internationaal gebeurt. In het voltijdprogramma is aandacht voor gezondheidsbeleid vanuit nationaal en internationaal perspectief. Ook besteedt de opleiding aandacht aan evidence-based gezondheidskundige interventies, vanuit internationaal perspectief. Bij de stages stimuleert de opleiding de voltijdstudenten over de grenzen heen te kijken. Twee à drie studenten per jaar gaan in hun derde stage naar het buitenland. Zo hebben recent twee studenten voorlichting gegeven in Uganda over aids met een programma train de trainer.

Tijdens internationale conferenties heeft de opleiding actief geparticipeerd door het geven van lezingen in bijvoorbeeld Helsinki, Dublin, Hamburg en Neumarkt.

Het auditteam constateert, dat de ingrediënten in het voltijdprogramma aanwezig zijn. Toch zouden de voltijdstudenten die het auditteam sprak, nog wel meer aandacht willen voor internationalisering. Het auditteam beveelt de opleiding aan daar nog eens naar te kijken. Het auditteam is van oordeel, dat de aandacht voor internationalisering in het deeltijdcurriculum versterkt moet worden. Ook al is het management in de zorg in andere landen anders georganiseerd, het is van belang dat alle studenten meer kennis kunnen nemen van wat er speelt in de zorg en dienstverlening en de wijze waarop dat gebeurt.

#### *Intake, aansluiting en instroom*

Zoals al hierboven is vermeld richt de voltijdvariant zich op doorstromers vanuit het havo, vwo en mbo-4 en richt de deeltijdvariant zich op werkende volwassenen met relevante vooropleiding en werkervaring, die een functie als middenmanager ambiëren.

De instroom in de MiZ opleidingen staat landelijk onder druk: sinds 2002 daalde de instroom in alle deeltijdvarianten. Oorzaak hiervoor ligt in ieder geval bij de toegenomen concurrentie vanuit het commerciële onderwijs, aldus de opleiding. De daling van de instroom in de voltijd was vooral gelegen in een onduidelijk beroepsprofiel. De opleiding doet er veel aan om de opleiding te promoten, o.a. door de inzet van een promotieteam van studenten en docenten, dat voorlichting geeft op open dagen en dat bij scholen langsgaat.

De opleiding ervaart geen structurele deficiënties bij haar studenten. Wel is er voor sommige studenten extra aandacht nodig voor het Nederlands, wanneer dat niet de moedertaal is. In de voltijd ervaren deze studenten soms moeilijkheden bij de digitale afname van de kennistoetsen, waarbij het kunnen lezen en vooral begrijpen van het Nederlands, belangrijk is.

De opleiding wil de studenten bij de intake een duidelijk beeld van de inhoud van de opleiding meegeven en informeert hen ook over de voorgenomen wijzigingen in het programma. In het intakegesprek met de deeltijdstudent komt ook de geschiktheid van de werkplek aan de orde. Het is de verantwoordelijkheid van de student de geschiktheid van de werkplek te beschrijven/onderbouwen. Hij ondertekent bij de intake een verklaring, dat de werkgever hem in staat stelt actief te werken aan zijn (management)vaardigheden. De opleiding trekt deze informatie tijdens het intakegesprek na. Wanneer de student bijvoorbeeld geen leidinggevende functie heeft of geen zicht heeft op leidinggevende taken, wordt hij niet toegelaten tot de deeltijdopleiding.

Voor de toelating tot de deeltijdvariant is het LOMIZ bezig om het ingangsniveau te beschrijven. Daartoe geldt het beoogde niveau aan het eind van de propedeuse als uitgangspunt. Er wordt momenteel landelijk gesproken over de wenselijkheid van een (landelijke) ingangstoets (of ingangsassessment) in plaats van individuele vrijstelling op basis van vooropleiding en werkervaring.

#### *Studielast/studievoortgang*

In het Studenttevredenheidsonderzoek (NSE) 2012 beoordeelden de deeltijdstudenten de studielast met een 2.9. Uit de navraag van de opleiding bij de deeltijdstudenten kwam naar voren dat er sinds de herziening van het deeltijdprogramma in 2011 pieken waren in de studiebelasting. De opleiding heeft de piek aan het einde van het tweede studiejaar inmiddels afgevlakt door een andere indeling van het programma en spreiding van de toetsen die daarbij horen.

De deeltijdstudenten die het auditteam sprak ervoeren de opleiding als pittig, maar ook als een echte aanrader.

De voltijdstudenten waren tevreden over de studielast zo bleek uit de NSE 2012 en uit de gesprekken tijdens de audit.

Voltijdstudenten die dat aankunnen, krijgen de mogelijkheid deel te nemen aan de topclass van de faculteit. De lessen en opdrachten komen bovenop het reguliere programma. Gemiddeld volgen 2 à 3 studenten per studiejaar de topclass. Het auditteam acht dit een mooie voorziening voor ambitieuze studenten.

Studenten zijn zeer tevreden over de begeleiding die zij krijgen tijdens hun studie. Ze meldden dat zij bij vragen altijd terecht kunnen bij de docent en de SLB-er. Aandachtspunt vinden zij wel de communicatie tussen de SLB-ers. De studenten merken dat er verschil is in aanpak. Dat is dus een aandachtspunt voor de opleiding.

De opleiding meldde, dat de harmonisering van de begeleiding door docenten bij het praktijkleren binnen de voltijd- en de deeltijdvariant al haar aandacht heeft.

#### *Tevredenheid studenten, alumni en werkveld over het programma*

De deeltijdstudenten die het auditteam sprak, waren tevreden over de opleiding. Zij waren allemaal door hun werkgever gevraagd deze opleiding te doen. Ze hadden bewust niet voor een algemene managementopleiding gekozen, omdat in de opleiding 'Management in de zorg' de koppeling wordt gemaakt tussen het verzorgend personeel en de zakelijke kant. Ze staan dicht bij de zorgmedewerkers, zonder uiteindelijk zelf met de handen aan het bed te hoeven staan. De combinatie en de verhouding tussen de praktijk en de theorie werkt prettig. De studenten vonden het helder wat er van hen verwacht werd. Wel zouden zij willen dat de handleidingen per vak duidelijker waren opgesteld. Wat dit aspect betreft heeft het auditteam geconstateerd, dat de nieuwe cursushandleidingen wel duidelijk zijn.



De deeltijdstudenten vonden dat de opleidingscompetenties goed toepasbaar zijn in de praktijk.

De voltijdstudenten die het auditteam sprak waren eveneens tevreden over de opleiding. Ze waren o.a. zeer positief over de aansluiting van het programma op de actualiteit. Zo besteedde de opleiding o.a. aandacht aan de kabinetsvorming, het regeerakkoord met betrekking tot de zorg en het betaalbaar houden van de zorg en aan de maatschappelijke ontwikkeling dat er steeds meer een beroep wordt gedaan op eigen verantwoordelijkheid van de burger in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO).

De alumni die het auditteam sprak waren eveneens tevreden over de opleiding. De drie afgestudeerden uit de voltijdvariant zetten wel vraagtekens bij de huidige naam van de opleiding, daar van afgestudeerden nog niet wordt verwacht dat zij direct een leidinggevende functie gaan vervullen. Dat is ook het geluid dat het auditteam hoorde vanuit het werkveld: de studenten krijgen allemaal hetzelfde diploma, maar met name de praktijkervaring is anders. Het is daarom de vraag of je voor een functie opleidt of voor beroepsvaardigheden. Het auditteam geeft de opleiding mee zich in samenspraak met het werkveld nog eens te beraden over de naamgeving.

Afgestudeerden van de voltijdvariant vonden ook de bekendheid van deze variant bij het werkveld en bij de potentiële nieuwe studenten nog een aandachtspunt. Een aantal van hen was zelf actief als 'ambassadeur' van de voltijdvariant door scholen voor voortgezet onderwijs te bezoeken, voorlichting te geven op open dagen etc.

Voor de afgestudeerden van de deeltijdvariant bood de opleiding de mogelijkheid om binnen de organisatie een leidinggevende functie te gaan uitoefenen. De opleiding heeft een bijdrage geleverd aan het leren van bepaalde methoden, die de studenten konden toepassen in de praktijk.

Onderzoeksvaardigheden hebben alle alumni minimaal tot niet gehad. Ze gebruiken dit ook niet direct in de praktijk. De informatie die ze hebben gekregen over het opzoeken, selecteren en noteren van informatiebronnen was wel direct toepasbaar in de praktijk. Ze vonden dat ze wel een onderzoekende houding hebben ontwikkeld. Zoals al hierboven is vermeld, staat vanaf september 2012 niet alleen in de voltijd- maar ook in de deeltijdvariant de leerlijn Methodologie op het programma, waarin de facultaire onderzoeksleerlijn LOEP is ondergebracht.

Zoals al onder standaard 1 is vermeld, is het werkveld nog verdeeld over de beoogde nieuwe invulling van het curriculum voor de voltijd- en de deeltijdvariant. De vertegenwoordigers vanuit het werkveld die het auditteam sprak, zijn tevreden over het feit dat de opleiding hen uitnodigt voor overleg over de invulling van het programma. Aspecten als marketing, strategie, innovatie, technologie zijn belangrijk voor de nabije toekomst van de manager in de zorg. De mate waarin dat in het programma aan de orde moet komen is nog een discussiepunt, maar de werkveldvertegenwoordigers onderkennen wel, dat management in de zorg de komende jaren een probleem wordt als er geen transitie plaatsvindt.

### **Personeel**

Het auditteam heeft op basis van de cv's en de gesprekken met de docenten geconstateerd, dat het personeel voldoende gekwalificeerd is voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Het opleidingsteam is een relatief klein en enthousiast team en bestond ten tijde van de audit uit 13 personen (7,27 fte). Waar er bij de start van de voltijddopleiding nog sprake was van een apart team voor voltijd en deeltijd, treden de meest teamleden nu in beide varianten op. Daarnaast werkt de opleiding met gastdocenten uit de werkpraktijk.

De werkdruk is hoog, daar het team alle beoogde veranderingen met het kleine aantal mensen moet uitvoeren en het onderwijs aan de studenten intussen gewoon 'doorloopt'. Het auditteam acht het daarom een verstandige keuze dat de opleiding zoals hierboven is vermeld, eerst is gestart met de wijzigingen in het voltijdcurriculum en pas daarna overgaat met het wijzigen van het deeltijdcurriculum.

Tijdens de audit is expliciet aandacht besteed aan de bekendheid van de docenten met het actuele werkveld vanuit het oogpunt dat de opleiding met het curriculum van zowel de voltijd- als de deeltijdvariant nauw bij de actuele praktijk wil aansluiten en met name de oudere, al langer zittende docenten vooral een verpleegkundige achtergrond hebben.

Het is het auditteam gebleken, dat met de start van de voltijddopleiding in 2008 en met het recent aannemen van een aantal nieuwe docenten met een bedrijfskundige achtergrond, er nu voldoende docenten zijn met recente praktijkervaring. Een aantal van hen is nog werkzaam in de praktijk o.a. bij het Utrecht Medisch Centrum, de gemeente Leusden, het adviesbureau voor managers in het MKB 'Play to Change', het na- en bijscholingsbureau in de zorg 'Kerstenvandepol'.

Om ervoor te zorgen dat er voldoende kennis in het team blijft van ontwikkelingen in het werkveld, participeren naast de docent die voor vier jaar is verbonden aan een van de lectoraten, nog een aantal andere docenten 1 à 2 dagen in de week in het kenniscentrum. Zij draaien een half tot een jaar mee en kunnen zodoende zien wat het werkveld op het terrein van onderzoek vraagt en aan den lijve ervaren wat onderzoek doen inhoudt.

Ook begeleiden veel van de docenten voltijdstudenten tijdens de stage (gemiddeld 16 bezoeken aan studenten per jaar) en/of zijn zij aanwezig bij de terugkomdag van de werkbegeleiders van de deeltijdstudenten. Daarnaast bezoeken docenten conferenties, zoals de conferentie over e-Health, en beurzen, zoals de ICT beurs, en/of zijn ze lid van een platform/vereniging in het relevante werkveld.

De vertegenwoordigers vanuit het werkveld die het auditteam sprak, onderschreven het belang van het in dienst hebben van docenten uit het werkveld.

Het auditteam heeft geconstateerd, dat de opleiding ook voldoende aandacht besteedt aan deskundigheidsbevordering. De laatste jaren is de deskundigheid op het gebied van onderzoek, bedrijfskunde, technologie en management versterkt. De nieuw aangetrokken docenten met een bedrijfskundige achtergrond brengen hun kennis in de opleiding in. Dit acht het auditteam van belang in het licht van de wijzigingen die al zijn aangebracht in het curriculum en/of die binnenkort geïmplementeerd zullen worden.

Ook heeft de opleiding koppels gevormd van jongere docenten en ervaren docenten, zodat zij wederzijds van elkaar kunnen leren en bij uitstroom de kennis behouden blijft.

De komende periode zal bevordering van de toetsdeskundigheid aandacht krijgen. De constructie van toetsen en beoordelingsinstrumenten is met name een belangrijk punt waar de opleiding aandacht aan zal gaan besteden. Het hele team krijgt daarover in het voorjaar van 2013 een workshop aangeboden.

Uit de studentevaluaties en de gesprekken tijdens de audit is gebleken dat de studenten tevreden zijn over hun docenten, hun inhoudelijke kennis, kennis van de beroepspraktijk en hun manier van lesgeven. De docenten zijn betrokken en goed bereikbaar en de studenten ervaren het contact met de docenten als laagdrempelig. De studenten meldden dat zij zich geen nummer voelen, want de docenten kennen alle studenten.

Ook over de gastdocenten en het aantal gastdocenten dat de opleiding inzet, zijn de studenten tevreden. De studenten die het auditteam sprak, meldden dat zij ook zelf om gastdocenten kunnen vragen die hen komen vertellen over een specifiek onderwerp.

### **Voorzieningen en informatievoorziening**

De vestiging in Amersfoort is in 2010 opgeleverd en maakt een goed verzorgde indruk waar zowel docenten als studenten gemakkelijk hun weg weten te vinden. De opleiding MiZ heeft in dit gebouw een eigen verdieping, wat studenten en docenten de mogelijkheid geeft elkaar makkelijk te kunnen treffen.

Studenten maken gebruik van de voorzieningen die algemeen beschikbaar zijn voor studenten van de hele hogeschool. Studenten kunnen in de mediatheek terecht voor boeken, tijdschriftartikelen, zowel op papier als digitaal, en databases. De voor de opleiding specifieke vakliteratuur is aanwezig en wordt jaarlijks geactualiseerd.

De grotere en kleine les- en studieruimten zijn geschikt om zowel in groepsverband als individueel te werken. Het aantal pc's is ruim voldoende.

De informatievoorziening die via de digitale studentinformatiesystemen Osiris en Sharepoint beschikbaar is voor docenten en studenten, is naar wens. Recent heeft de opleiding alle actuele documenten opnieuw op een overzichtelijke wijze op Sharepoint beschikbaar gesteld.

**Weging en Oordeel: voldoende (voltijd) – voldoende (deeltijd)**

Het auditteam is van oordeel dat de opleiding Management in de Zorg van de HU een kleine en overzichtelijke opleiding betreft, waar betrokken en enthousiaste docenten lesgeven. De docenten zijn goed verbonden met het actuele werkveld en de studenten melden dat de docenten de stof goed overbrengen. De studenten zijn tevreden over de docenten en gastdocenten en met name over de begeleiding die ze van de docenten krijgen.

Zowel het programma voor de voltijd- als voor de deeltijdvariant biedt studenten de mogelijkheid de competenties/learning outcomes te realiseren. Studenten kunnen door de projecten en opdrachten in de stage c.q. op de eigen werkplek en daaraan gekoppelde theorie de vereiste kennis en vaardigheden verwerven.

Met name in de voltijdvariant zijn al veel van de actuele ontwikkelingen in het werkveld van zorg en dienstverlening terug te vinden. Het is belangrijk, dat dit nu ook terugkomt in de onderwerpen die de studenten kiezen voor hun onderzoeksopdrachten en afstudeeropdracht. Het huidige deeltijdprogramma is nog vooral toegesneden op werkende volwassenen met relevante vooropleiding en werkervaring, die zich willen doorontwikkelen. Het auditteam acht het programma voor deze doelgroep solide en relevant, maar het is goed dat de opleiding dit curriculum in het licht van de huidige ontwikkelingen in de zorg nu fasegewijs gaat aanpassen. Het auditteam beveelt de opleiding aan in het herziene programma voor de voltijd- en deeltijdvariant vooral zorg en economie stevig met elkaar te verbinden en hierover nauw contact te onderhouden met het werkveld.

De internationale dimensie in het curriculum behoeft met name in de deeltijd nog aandacht. Tevens is het gebruik van Engels bronmateriaal door de studenten bij hun onderzoeks- en afstudeeropdrachten een punt van aandacht.

In de voltijdvariant werpen de lessen rondom onderzoek in de zogenoemde LOEP-leerlijn, hun vruchten af, wat onder meer terug te zien is in het artikel dat de studenten aan het einde van hun studie moeten schrijven. Het is belangrijk, dat de opleiding deze LOEP-leerlijn en het schrijven van het artikel voor de deeltijdstudenten vanaf cohort 2011 ook heeft ingevoerd.

Omdat de opleiding nog bezig is met de implementatie van de herzieningen in de programma's van de voltijd- en deeltijdvariant en de uitwerking daarvan nog niet geheel zichtbaar was ten tijde van de audit, komt het auditteam op dit moment nog niet tot een oordeel 'goed' voor de voltijd en deeltijd. Een oordeel 'voldoende' voor de beide varianten is zeker op zijn plaats. Het auditteam heeft vertrouwen in de door de opleiding ingeslagen weg. De opleiding heeft voor de realisatie van haar plannen met het huidige docententeam ook de geschikte mensen in huis.

## Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

**Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.**

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk.

### Bevindingen

#### Het systeem van toetsen en beoordelen

Het auditteam heeft geconstateerd, dat de opleiding in haar recent opnieuw vastgestelde toetsbeleid duidelijke afspraken heeft vastgelegd met betrekking tot het toetsen en beoordelen. Docenten stellen aan de hand van deze richtlijnen hun toetsen op.

De opleiding toetst door middel van een mix van verschillende typen toetsen of de studenten de gewenste kennis en vaardigheden beheersen.

Voorbeelden van toetsen voor de voltijdvariant zijn: kennistoetsen, vaardigheidstoetsen en integrale en reflectieve toetsen aan de hand van beroepsproducten en –diensten en assessments. In de deeltijd komen voornamelijk beroepsproducten en –diensten en assessments voor.

De beroepsproducten voor voltijd en deeltijd zijn grotendeels hetzelfde, met dien verstande dat voltijdstudenten ze in projectgroepen uitvoeren aan de hand van cases en deeltijdstudenten ze individueel in de eigen werkomgeving uitvoeren.

Met name in de propedeuse van de voltijdvariant is er sprake van expliciete kennis- en vaardigheidstoetsen. In de deeltijdvariant toetst de opleiding de studenten niet apart op kennis. Dit laatste acht het auditteam wel een aandachtspunt, daar in de eindportfolio's die het auditteam bestudeerde de kenniscomponent/theoretische onderbouwing door de student zelf weinig tot niet werd geëxpliciteerd. De opleiding heeft in het kader hiervan al verbetermaatregelen getroffen. (Zie verder hierover onder het kopje 'afstuderen' en 'eigen oordeel van het auditteam over het gerealiseerd niveau'.)

Gedurende de hele opleiding laten de studenten tijdens jaarlijkse assessments zien hoe hun competentieontwikkeling vordert. In het laatste studiejaar moeten zij hun startbekwaamheidsniveau aantonen.

De toetsing en beoordeling van het praktijkleren bij de voltijdstudenten gebeurt in de afsluitende stage-assessments na de stages in jaar 2, 3 en 4. Aan de hand van het stageleerplan, het stageverslag met het reflectieverslag, het beroepsproduct (stageopdracht en beoordeling daarvan door de praktijkbegeleider) en de competentieontwikkeling voert de docent assessor een gesprek met de student. Voor het assessment is het competentieprofiel het beoordelingskader.

De toetsing en beoordeling van het praktijkleren bij de deeltijdstudenten gebeurt in de jaarlijkse assessments. In dit assessment voeren twee docent-assessoren een gesprek met de student aan de hand van het persoonlijk ontwikkelplan en het portfolio met verplichte en door de student zelf aangedragen bewijzen. De beoordeling vindt plaats op basis van het competentieprofiel.

De opleiding zorgt ook voor een evenwichtige spreiding van toetsmomenten over het studiejaar. In de voltijd is er na elk blok een toetsperiode (4 maal per jaar). In de deeltijd is er tweemaal per jaar een toetsperiode.

In de studiehandleidingen is voor alle betrokkenen duidelijk beschreven op welke wijze toetsing plaats zal vinden en wat de beoordelingscriteria zijn. Het auditteam heeft geconstateerd, dat de opleiding ook zorgt voor voldoende feedback, zodat de studenten weten waaraan ze nog moeten werken. Studenten kunnen over de gegeven feedback altijd de docent raadplegen.

### **Het afstuderen**

De afstudeerfase in de voltijd bestaat uit i) het schrijven van een artikel naar aanleiding van een individueel onderzoek naar een vraag uit de praktijk, ii) een referaat hierover en iii) een eindassessment waarin de student zijn competentieontwikkeling aantoont.

De afstudeerfase in de deeltijd bestond ten tijde van de audit nog alleen uit een eindassessment op basis van het portfolio met daarin per competentie bewijzen van kunnen (inclusief beoordelingen daarvan) en een reflectie van de student. Deeltijdstudenten vanaf cohort 2011 zullen net als de voltijdstudenten een artikel schrijven en een referaat daarover houden. Ook heeft de opleiding de eisen aan de portfolio's aangescherpt.

### **De examencommissie**

Het Instituut Verpleegkundige Studies (IVS) kent één examencommissie voor zijn drie bacheloropleidingen, waarbij uit elk van de opleidingen een afgevaardigde in de examencommissie zitting heeft. Uit de stukken en het gesprek tijdens de audit is gebleken dat de examencommissie 'WHW-proof' is.

Op het moment van de audit oefent de toetscommissie in opdracht van de examencommissie de controle uit op de kwaliteit en de inhoud van de toetsen. De toetscommissie rapporteert haar bevindingen aan de examencommissie. De toetscommissie is sinds september 2011 actief en krijgt daarbij ondersteuning van een onderwijskundige vanuit de Faculteit Gezondheidszorg. (Zie over de toetscommissie hieronder meer.)

Het auditteam liep tijdens de audit nog wel tegen een onduidelijk en onvolledig dossier aan, waar tevens een vermoeden van plagiaat c.q. overschrijven van een enige passages had gespeeld. De examencommissie heeft alsnog uitgezocht wat er aan de hand was en het auditteam hierover ten tijde van de audit op hoofdlijnen geïnformeerd en hierover na afloop nog nadere informatie gestuurd. Dat vond het auditteam voldoende. De examencommissie heeft o.a. naar aanleiding van dit voorval de gedragsregels voor de docenten bij het beoordelen van de (eind)producten en het assessment aangescherpt. Dat acht het auditteam van groot belang.

De examencommissie gaat in 2013-2014 ook zelf steekproefsgewijs een aantal eindproducten beoordelen. Dat acht het auditteam een zinvol initiatief om tot een eigenstandig oordeel te komen over het gerealiseerde niveau in de opleiding.

### **Validiteit, betrouwbaarheid en inzichtelijkheid**

Het auditteam heeft geconstateerd, dat de opleiding voldoende aandacht besteedt aan het verbeteren en borgen van de kwaliteit van het toetsen en beoordelen.

De opleiding zorgt o.a. op de volgende wijze voor de validiteit, betrouwbaarheid en inzichtelijkheid van het toetsen en beoordelen:

- De kennistoetsen zijn digitaal opgenomen in TestVision. Voor deze toetsen bestaan toetsmatrijzen, waarin de opleiding de koppeling tussen de leerdoelen/learning outcomes heeft vastgelegd. Op aanraden van de toetscommissie is de opleiding bezig deze toetsmatrijzen te vereenvoudigen, waardoor scherper wordt gedefinieerd welke kennis in de kennistoetsen en welke kennis in de beroepsproducten wordt getoetst.
- De toetscommissie checkt alle concepttoetsen en geeft de toetsconstructeurs verbeteringsuggesties. Op basis van een itemanalyse na afname van de kennistoetsen, heroverweegt de toetscommissie desgewenst de cesuur. Daarover overlegt de toetscommissie met de examencommissie. Daarna bespreekt de toetscommissie de toetsresultaten met de examinatoren en cursuscoördinatoren om verbeteringen door te voeren. Docenten wisselen ook onderling ervaringen uit rondom de toetsconstructies, waardoor zij hun deskundigheid vergroten.

- De toetsing van de beroepsproducten en -diensten vindt plaats aan de hand van beoordelingsformulieren, die inhoudelijke criteria bevatten. Docenten met domeinexpertise beoordelen de studenten. Deze domeinexperts stemmen op gezette tijden hun beoordelingen af.
- De beoordeling van de individuele component bij groepsopdrachten/projecten in de voltijd is een aandachtspunt. De opleiding zorgt er nu voor dat de twee docenten die het project begeleiden de beoordelende domeinexpert informeren over de individuele bijdrage van elke student. Zij krijgen daar goed zicht op tijdens het begeleiden van het project. Bij de herziening van het curriculum moet de student bewijs leveren van zijn individuele bijdrage en is hiervoor een criterium opgenomen in het beoordelingsinstrument.
- Alle assessments in de deeltijd worden door twee assessoren afgenomen. Bij het afstuderen treedt de begeleider van de student niet als eerste, leidende assessor op maar als tweede assessor.
- In de voltijdvariant zijn bij het assessment aan het einde van de propedeuse en bij de beoordeling van het artikel en het referaat twee beoordelaars betrokken.
- De begeleiders bij de stage van de voltijdstudenten - de stagedocenten - hebben voorafgaand aan het assessment een interbeoordelaarsbijeenkomst waarin ze de producten c.q. de stageverslagen en -producten van elkaars studenten bekijken en bespreken. Daarna voeren ze met de eigen studenten het assessment uit over de stage. Bij het beoordelen van de stage neemt de docentbeoordelaar tevens het oordeel/advies van de praktijkbegeleider over de student mee in zijn oordeel. Zo is een tweede paar ogen dat 'meekijkt' geborgd.
- Bij de beoordeling van de andere producten is interbeoordelaarsoverleg of vier-ogenbeleid nog niet formeel geregeld. Bij twijfelgevallen raadplegen de docenten elkaar wel.
- Vanuit het LOMIZ hebben de MiZ-opleidingen in Nederland het afgelopen jaar elkaars afstudeerzittingen bijgewoond. Vanwege het succes van dit experiment en de nuttige feedback, zullen de opleidingen de onderlinge visitatie continueren.
- Tot slot zorgt de opleiding voor deskundigheidvergroting van de docenten op het gebied van toetsen en beoordelen. In 2011 volgden de docenten een workshop assessments en in het voorjaar 2013 is er een teamtraining op het gebied van toetsconstructie.

Het auditteam heeft ook zelf naar toetsen en beoordelingen gekeken en vond de inhoud en het niveau van de toetsen voldoende. De beoordelingsformats waren duidelijk. De docenten hadden ook op elk beoordelingsformulier bij de door studenten gemaakte toetsen/opdrachten commentaar/feedback geschreven. Daarover is het auditteam positief.

Het auditteam heeft bij de opleiding navraag gedaan naar de bijstelling van de cesuur die het vermeld zag in de kennistoetsen en tevens naar het aantal toegestane fouten per vak om toch een voldoende te kunnen behalen.

De toetscommissie meldde dat de cesuur soms wordt bijgesteld, als achteraf blijkt dat vragen discutabel waren. Wat betreft het aantal toegestane fouten per vak bleek er geen richtlijn op schrift te staan. Het auditteam beveelt de opleiding aan naar dit laatste punt nog eens te kijken. De opleiding zou niet mogen toestaan, dat een student een vak kan compenseren met voldoende goede antwoorden bij de andere vakken in de toets. De opleiding meldde dat dit in de praktijk ook nog niet is gebeurd.

Het auditteam is van oordeel, dat het vier-ogenbeleid bij het beoordelen van de beroepsproducten van de voltijdstudenten en de stage-assessments nog nadere aandacht verdient. Het auditteam begrijpt dat het met een klein team lastiger te organiseren is, dat bij alle beoordelingen steeds twee docenten betrokken zijn. Het auditteam heeft geconstateerd dat dit aspect wel steeds meer op orde komt en acht de georganiseerde momenten van kennisdeling en intervisiebijeenkomsten een prima stap in de goede richting.

Uit studentevaluaties kwam naar voren dat de studenten over het algemeen tevreden zijn over de toetsen. Ze vinden het duidelijk wat er van hen wordt verwacht. De voltijdstudenten waren het minst tevreden over de kennistoetsen. De opleiding heeft hierin al verbetering aangebracht door het aantal onderwerpen/vakken per toets terug te brengen. De studenten die het auditteam sprak, waren hierover nog wisselend tevreden. De ene student vond het fijn dat hij in één keer alles kon leren, een ander had liever een toets per vak. De studenten waren ook van mening, dat de kennistoetsen niet gemakkelijk waren.

Over het meeliften bij projecten meldden de voltijdstudenten, dat dat op een adequate manier voorkomen wordt. Ten eerste liet de projectbegeleider hier scherp op door te peilen in de groep hoe het gaat en iedereen verantwoording te laten afleggen voor de eigen bijdrage. Ten tweede tekenden de studenten een samenwerkingsovereenkomst op basis waarvan zij desgewenst iemand uit de groep kunnen zetten. Dat is wel eens gebeurd.

### **Oordeel van het werkveld over het gerealiseerde niveau en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk functioneren**

De opleiding houdt via werkplekbezoeken in beide varianten direct voeling met de tevredenheid in het werkveld over het functioneren van bijna-afgestudeerden. Het werkveld is via de stage- en werkplekbegeleiders ook direct betrokken bij de beoordeling van het gerealiseerde niveau. Uit deze 'onderzoeken' van de opleiding en uit de gesprekken die het auditteam had met vertegenwoordigers vanuit het werkveld, blijkt dat het werkveld tevreden is met de afgestudeerden.

Ook de alumni die het auditteam sprak waren tevreden over hun opleiding. Met name de aandacht voor technologie & zorg en bedrijfskundige aspecten heeft hen meerwaarde gebracht en een van de vertegenwoordigers vanuit het werkveld beaamde dat hij deze afgestudeerden goed kan gebruiken in zijn bedrijf.

De deeltijdstudenten gaan veelal verder in de functie die zij gedurende de opleiding al zijn gaan vervullen.

Zoals al eerder vermeld, hebben de voltijders nog wel moeite een plek te veroveren in het werkveld. Een van de studenten meldde, dat zij bij sollicitaties regelmatig moest uitleggen wat de voltijdopleiding behelst, daar zij nog niet direct als manager kan optreden.

### **Eigen oordeel van het auditteam over het gerealiseerd niveau**

Om zicht te krijgen op het gerealiseerde niveau heeft het auditteam naar tussenproducten en afstudeerwerkstukken van de voltijd- en deeltijdstudenten gekeken. Bij de tussenproducten ging het met name om uitwerking van opdrachten en stagerapporten (voltijd) en werkverslagen (deeltijd). Deze achtte het auditteam van voldoende niveau.

Het auditteam heeft van de deeltijdstudenten tien eindportfolio's bestudeerd en van de voltijdstudenten tien artikelen en beroepsproducten vanuit de laatste stage.

#### *Deeltijd*

Het auditteam heeft geconstateerd dat de portfolio's van de deeltijdstudenten een duidelijke structuur hadden met een opbouw aan de hand van de verschillende competenties, met in de bijlagen de bewijzen van kunnen.

Het auditteam is van oordeel, dat deze portfolio's allemaal praktijkrelevant waren. De studenten hebben met bewijzen aangetoond dat zij alle vereiste competenties op bachelorniveau beheersen. Uit de portfolio's bleek dat de studenten minimaal op operationeel niveau als startend en zelfstandig manager functioneerden en velen lieten al potentie zien tot groei.

Wat het auditteam nog wel een aandachtspunt in alle portfolio's vindt is een theoretische onderbouwing van eigen handelen en/of een reflectie op de gekozen theoretische onderbouwing van het eigen handelen. De studenten beschreven vaak alleen welke acties/activiteiten zij hadden ondernomen. Uit de beoordelingen van de begeleider/werkgever bleek evenwel dat de studenten de opdrachten op een voldoende/goed niveau hadden uitgevoerd en de juiste afwegingen hadden gemaakt.

Dit geeft het auditteam naast de eigen beoordeling van de stukken in de portfolio's eveneens het vertrouwen dat de deeltijdstudenten het gewenste eindniveau hebben gerealiseerd. In de interne audit in het voorjaar van 2012 was ook al opgemerkt dat de integratie van theorie en praktijk in de portfolio's van de deeltijdstudenten onvoldoende helder naar voren kwam. De opleiding heeft laten weten inmiddels maatregelen te hebben getroffen door ook van de deeltijdstudenten vanaf cohort 2011 een artikel en referaat te vragen in het kader van hun afstuderen. Het auditteam acht dit een belangrijke keuze, maar wijst erop dat studenten ook bij de bewijsstukken in het portfolio en de eigen reflectie daarop een onderbouwing moeten geven van gemaakte keuzen voor hun handelen aan de hand van de theorie. Daarnaast is het auditteam van oordeel, dat de meeste deeltijdstudenten nog weinig strategisch en weinig innovatief bezig waren geweest. Daartoe zou de opleiding de studenten meer kunnen stimuleren.

#### *Voltijd*

Het auditteam is op basis van de artikelen en de beroepsproducten van oordeel dat ook de voltijdstudenten het bachelorniveau hebben gerealiseerd. De studenten hadden in hun artikelen een theoretische onderbouwing van hun handelen en hun adviezen opgenomen. De meeste studenten waren op een heldere, consciëntieuze en planmatig manier te werk gegaan. Uit de beroepsproducten kwam duidelijk naar voren hoe de studenten als projectleider waren opgetreden. Het dossier waarover onder het tussenkopje 'De examencommissie' al is geschreven, vond het auditteam 'rommelig' en in eerste opzicht onvoldoende. Bij navraag bleek dat deze student had mogen herkansen. Het auditteam heeft inzage gehad in het herziene dossier, maar hield haar twijfel over het niveau van de student. De afwikkeling door de examencommissie op de auditdag en de informatie van de commissie naar het auditteam en naar het docententeam over dit dossier vindt het auditteam adequaat. Gezien het feit dat één onvoldoende binnen de door de NVAO toegestane marge valt, staat dit een eindoordeel 'voldoende' voor het gerealiseerde niveau van de voltijdstudenten niet in de weg.

Zoals al onder standaard 2 is vermeld, acht het auditteam het van belang, dat de opleiding ook ten aanzien van de onderwerpkeuze voor de afstudeeropdrachten eist dat de studenten onderwerpen kiezen die een relatie hebben met de actuele ontwikkelingen in het werkveld met een koppeling tussen zorg en economie. Dit zou bij de goedkeuring van het plan van aanpak (de go/no go fase) een bespreekpunt/beslispunt moeten zijn.

#### **Weging en Oordeel: voldoende (voltijd) – voldoende (deeltijd)**

Het auditteam is van oordeel, dat de opleiding op een adequate wijze zorgt voor een valide, betrouwbare en inzichtelijke manier van toetsen en beoordelen, waarbij ze gebruik maakt van verschillende soorten toetsen die passen bij de twee varianten van de opleiding. Het vierogenbeleid in de voltijdvariant verdient nog wel aandacht. De examencommissie en de toetscommissie hebben een stevige rol in de borging van de kwaliteit en het niveau van de toetsen. De examencommissie scherpt daar waar nodig ook gedragsregels verder aan.

Het auditteam is van oordeel dat zowel de deeltijd als de voltijdstudenten in hun eindportfolio respectievelijk artikel en beroepsproduct hebben aangetoond dat zij bachelorniveau hebben bereikt. Het niveau van één voltijdstudent beoordeelde het auditteam op basis van haar dossier anders (c.q. onvoldoende) dan de opleiding heeft gedaan. De theoretische onderbouwing in de portfolio's van de deeltijdstudenten is nog wel een aandachtspunt. Daar moet de opleiding de studenten expliciet naar gaan vragen. Dat de deeltijdstudenten vanaf cohort 2011 ook een artikel en een referaat moeten opleveren, acht het auditteam eveneens een belangrijke keuze.

Het auditteam komt op grond van bovenstaande tot het oordeel 'voldoende' voor deze standaard voor beide varianten.



## **5. ALGEMEEN EINDOORDEEL**

Het auditteam trof een kleine en overzichtelijke opleiding aan, verzorgd door een betrokken en enthousiast team. Door de vernieuwing en verjonging is het team ook voldoende breed georiënteerd. De studenten zijn tevreden over hun docenten.

De opleiding is vooral met haar voltijdvariant een voorloper in de actuele ontwikkelingen in zorg en dienstverlening. Dat noemt het auditteam dapper. Het is mooi dat de deeltijdvariant hiervan nu gaat profiteren. Voor het herziene curriculum beveelt het auditteam een stevige verbinding aan tussen zorg en economie met aandacht voor bedrijfsmatig werken, marketing en strategie, innovatie en zorg & technologie. Het is van wezenlijk belang dat de opleiding hierover met het werkveld, dat hierover nog verdeeld blijkt te zijn, voortdurend in gesprek blijft.

Zowel de voltijd- als de deeltijdstudenten kunnen door het huidige programma te volgen de vereiste competenties/learning outcomes ontwikkelen. In de voltijdvariant is de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden aantoonbaar aanwezig. Het is goed, dat de deeltijdvariant in haar programma vanaf september 2012 ook meer aandacht besteedt aan methodiek en aan zorg & technologie. Voor de voltijd is juist de versterking van de managementcomponent belangrijk. Zo kunnen de programma's van de beide varianten elkaar gaan versterken.

Het toetsen en beoordelen gebeurt op een adequate en zorgvuldige manier. De toetscommissie speelt hierin in opdracht van de examencommissie een belangrijke rol.

Uit de afstudeerwerkstukken – de eindportfolio's van de deeltijdstudenten en de artikelen en beroepsproducten uit de laatste stage van de voltijdstudenten - blijkt dat de studenten aan het einde van hun studie de vereiste eindcompetenties op hbo-bachelorniveau hebben bereikt.

Het auditteam komt daarom voor zowel de voltijd- als de deeltijdvariant van deze opleiding tot een eindoordeel 'voldoende'.



## 6. AANBEVELINGEN

- Het auditteam beveelt de opleiding aan haar keuze voor de herzieningen/vernieuwingen in het voltijd en deeltijdcurriculum in nauw overleg met het werkveld verder uit te werken.
- Het auditteam beveelt de opleiding aan die keuzen ook in de eindkwalificaties/learning outcomes zichtbaar te maken. Dat geldt ook voor de vertaling van de beoogde internationale dimensie in het programma naar de learning outcomes.
- Het auditteam beveelt de opleiding/stage-coördinator aan vast te leggen welke criteria er gehanteerd worden bij de keuze van stageplaatsen in de voltijdvariant.
- In het kader van de koppeling die de opleiding steeds meer wil maken tussen zorg en economie, acht het auditteam het van belang, dat de opleiding ook eisen stelt aan de onderwerpkeuze voor de onderzoeks- en afstudeeropdrachten.
- Het auditteam beveelt de opleiding aan richtlijnen op schrift te stellen met betrekking tot het aantal toegestane fouten per vak bij de kennistoetsen in de voltijdvariant.
- De theoretische onderbouwing in de portfolio's van de deeltijdstudenten is nog wel een aandachtspunt. Daar moet de opleiding de studenten expliciet naar gaan vragen. Ook verdient het gebruik van Engelstalige literatuur bij het uitvoeren van de onderzoeksopdrachten en het schrijven van het artikel voor het afstuderen nog aandacht.



## BIJLAGE I    Scoretabel

<b>Scoretabel paneloordelen hbo-bachelor Management in de Zorg voltijd</b>	
<b>Standaard</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties</b>	G
<b>Standaard 2. Onderwijsleeromgeving</b>	V
<b>Standaard 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b>	V
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>V</b>

<b>Scoretabel paneloordelen hbo-bachelor Management in de Zorg deeltijd</b>	
<b>Standaard</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties</b>	V
<b>Standaard 2. Onderwijsleeromgeving</b>	V
<b>Standaard 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b>	V
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>V</b>



## **BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties**

### **Eindkwalificaties BMidZ (Learning Outcomes)**

Na afronding van de opleiding Management in de Zorg zijn studenten in staat om:

1. een klantgericht dienstenaanbod te creëren en te zorgen voor de (kwaliteit)borging hiervan, d.w.z:
  - het beleidscyclisch afstemmen van het dienstenaanbod op de vraag van klanten
  - het voorbereiden, uitvoeren, evalueren en verbeteren van interventies, gericht op groepen cliënten dan wel organisaties
  - een jaar(activiteiten)plan maken voor de werkeenheid
  - de kwaliteitsbewaking van de dienstverlening uitvoeren.
2. zorg te dragen voor een kwantitatief en kwalitatief adequate inzet van mensen en middelen, afgestemd op het dienstenaanbod, d.w.z.:
  - het plannen en organiseren van inzet van personeel en middelen
  - ICT aanwenden voor verbetering van de zorg- en dienstverlening.
3. kwaliteiten van medewerkers optimaal te benutten en een adequate taakvervulling en een goede werkomgeving te stimuleren, d.w.z:
  - het bevorderen van de taakvervulling.
4. de ontwikkeling en uitvoering van innovatief en strategisch beleid van de organisatie actief te ondersteunen en te vertalen naar de eigen werkeenheid, d.w.z:
  - innovatief beleid ontwikkelen voor de werkeenheid of organisatie, passend binnen het strategisch beleid van de organisatie.
5. veranderingsprocessen te initiëren, te faciliteren, te implementeren en te sturen.
6. medewerkers aan te sporen tot een individuele bijdrage aan verandering, d.w.z:
  - individuele medewerkers stimuleren tot verandering en voorwaarden scheppen voor een lerende organisatie.
7. een actieve bijdrage te leveren aan het proces van leren en ontwikkelen binnen de organisatie, afgestemd op de omgeving, d.w.z:
  - het ontwikkelen, implementeren en evalueren van het opleidingsbeleid (als onderdeel van het Human Resource Management(HRM)beleid) van de eigen werkeenheid, afgestemd op het strategisch beleid van de organisatie
  - het bevorderen van gezond gedrag
8. de samenwerking en ontwikkeling van samenwerkingsverbanden te bevorderen.
9. de persoonlijke ontwikkeling van individuele medewerkers te faciliteren en te ondersteunen, d.w.z:
  - het coachen van medewerkers
10. zich richting persoonlijk leiderschap te ontwikkelen en vanuit een eigen visie een bijdrage te leveren aan de professionalisering van management in de zorg
  - a. de eigen persoonlijkheid als instrument te hanteren
  - b. de persoonlijke effectiviteit op peil te houden





## **BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma**

### Bijlage 3 Curriculum voltijd 2012-2013 vs. 2013-2014

2012-2013

Blok + titel	Toetsen Sammatief	EC
1A Oriëntatie op het toekomstig beroep (Incl. domeinen en rol project-leider)	Kennistoets (conceptueel)	5
	Beroepsproduct: domeindossier (Integraal)	5
	Management vaardigheden (vaardigheden)	5
1B Oriëntatie op de gezondheidszorg (rol gezondheidszorgdeskundige)	Kennistoets (conceptueel)	5
	Beroepsproduct: de rol van de gezondheidszorgdeskundige (Integraal)	5
	Toepassing: organisatie van de gezondheidszorg (vaardigheden)	5
1C Bedrijfsanalyse (rol coördinator)	Kennistoets (conceptueel)	5
	Beroepsproduct: bedrijfsanalyse (Integraal)	5
	Communicatieve vaardigheden (vaardigheden)	5
1D Gezondheidskundige analyse en interventie (rol educator)	Kennistoets (conceptueel)	5
	Beroepsproduct: gezondheidskundige analyse (Integraal)	5
	Assessment (Reflectie op rolontwikkeling en competenties)	5

2013-2014

Blok + thema	Cursustitel	Toetsen Sammatief	EC
1A Oriëntatie op het toekomstig beroep "Ik als aankomend manager"	Oriëntatie op het toekomstig beroep	1.Kennistoets (conceptueel)	5
	Oriëntatie op het toekomstig beroep – aankomend manager	2.Beroepsproduct: Beroepsoriëntatie	5
	Oriëntatie op het toekomstig beroep - projectmanagement	3.Projectmanagement (vaardigheden)	5
1B Oriëntatie op de gezondheidszorg, welzijn en dienstverlening	Oriëntatie op de gezondheidszorg, welzijn en dienstverlening	1.Kennistoets (conceptueel)	5
	Oriëntatie op de gezondheidszorg, welzijn en dienstverlening -visie	2.Beroepsproduct: Visie op gezondheid, welzijn en dienstverlening	5
	Sociaal Communicatieve Competenties D	3.Oriëntatie op eigen communicatieve vaardigheden (SCCD): vaardigheden	5
1C Gezond leven 1 Gezondheidskundige analyse	Gezond leven 1	1.Kennistoets (conceptueel)	5
	Gezond leven 1 – analyse en interventie	2.Beroepsproduct: Gezondheidsadvies (LOEP 1 en 2)	10
1D Bedrijfsprocessen	Bedrijfsprocessen	1.Kennistoets (conceptueel)	5
	Bedrijfsprocessen - bedrijfsanalyse	2.Beroepsproduct: Bedrijfsanalyse	5
	Sociaal Communicatieve Competenties 1 deel 1	3.Tweegesprek (SCC1) vaardigheden	5

Kritische reflectie Bacheloropleiding Management in de Zorg (HU)

Blok + titel	Toetsen Sammatief	EC
2A Innovatief ondernemen (rol van Innovator, projectleider en coördinator)	Kennistoets (conceptueel)	5
	Beroepsproduct: innovatievoorstel en pitch (Integraal en vaardigheden)	10
2B Stage (rollen projectleider, coördinator, educator en Innovator)	1. Stage (Integraal)	
	• Stageleerplan; stageverslag, Inclusief reflectie	5
	• Beroepsproduct: stageopdracht en projectverslag	5
	2. Assessment (competentieontwikkeling)	5
2C Domeinopdracht: rol projectleider, coördinator, educator en Innovator	Kennistoets (conceptueel)	5
	Beroepsproduct: adviesplan (Integraal)	10
2D Domeinopdracht: rol projectleider, coördinator, educator en Innovator	Kennistoets (conceptueel)	5
	Beroepsproduct: adviesplan (Integraal)	10

Blok + thema	Cursustitel	Toetsen Sammatief	EC
2A Innovatief ondernemen	Innovatief Ondernemen	Beroepsproduct: Adviesverslag Innovatie met pitch (Integraal en vaardigheden)	10
	Sociaal Communicatieve Competenties 1 deel 2	Creatieve opdracht (vaardigheden)	5
2B Praktijkieren 1	Praktijkieren 1	1. Stageleerplan; stageverslag, Inclusief reflectie; assessment (beginnersniveau)	10
		2. Beroepsproduct: Projectverslag	5
2C Kwaliteitszorg	Kwaliteitszorg – IKM	Openboek tentamen	5
	Kwaliteitszorg –eHealth	Beroepsproduct: Kwaliteitsnota /eHealth/informatieplan (LOEP 3)	5
	Kwaliteitszorg - HRM	Beroepsproduct: Personeelsplan	5
2D Gezond leven 2 Gezondheidskundige Interventie en Implementatie	Gezond leven 2	Beroepsproduct: Gezondheidsadvies en posterpresentatie (LOEP 4)	10
	Sociaal Communicatieve Competenties 2	Teamontwikkelingsplan of voorlichtingsplan: vaardigheden	5

Kritische reflectie Bacheloropleiding Management in de Zorg (HU)

Blok + titel	Toetsen Summatief	EC
3A/B Minor	Minortoets	30
3 C/D Stage (rol projectleider, coördinator, educator en innovator)	1. Stage (Integraal)	
	• Stageleerplan; stageverslag, inclusief reflectie	10
	• Beroepsproduct: stageopdracht en projectverslag	15
	2. Assessment (competentieontwikkeling)	5

Blok + thema	Cursustitel	Toetsen Summatief	EC
3A/B Minor	Minor	Minortoets	30
3 C/D Praktijkieren 2	Praktijkieren 2		
		1. Stageleerplan; stageverslag, inclusief reflectie; assessment (gevorderd niveau)	15
		2. Beroepsproduct: Projectverslag (LOEP 6)	15

Blok + titel	Toetsen Summatief	EC
4A Management en beleid	Openboek tentamen 'De Vallei' (integraal)	10
	Visie op leiderschap (essay; vaardigheid)	5
4 B/C Stage	1. Stage (Integraal)	
	• Stageleerplan; stageverslag, inclusief reflectie	10
	• Beroepsproduct: stageopdracht en projectverslag	15
	1. Assessment (competentieontwikkeling)	5
4 D Individuele afstudeeropdracht	(Integraal)	
	1. Artikel	10
	2. Referaat	5

Blok + thema	Cursustitel	Toetsen Summatief	EC
4A Management en beleid	Management en Beleid – essay	Beroepsproduct: essay visie op leiderschap	5
	Strategie en Beleid	Beroepsproduct: Beleidsnota en presentatie (game de Vallei)	5
	Sociaal Communicatieve Competenties 3	Dossievorming en presentatie : Vaardigheden	5
4B/C Praktijkieren 3	Praktijkieren 3		
		1. Stageleerplan; stageverslag, inclusief reflectie; assessment (competent niveau)	15
		2. Beroepsproduct: Projectverslag (LOEP 7 en 8)	15
4D De Individuele afstudeeropdracht	De Individuele afstudeeropdracht	1. Artikel schrijven (LOEP 7 en 8)	10
		2. Referaat (LOEP 7 en *)	5

## Bijlage 4 Curriculum deeltijd 2012-2013 vs. 2013-2014

2012-2013

Jaar 2 deeltijd

Cursustitel	Summatieve toets	Toetsvorm	EC
Middenmanager in de organisatie	Presentatie	Presentatie eigen positie in de organisatie	5
Sociaal Communicatieve Competenties 1	Vaardigheidstoets	Functioneringsgesprek	10
Personeels-management	Opdracht	Personeelsplan eigen organisatie	5
Financieel management	Opdracht	Analyse financieel management eigen organisatie	5
Sociaal Communicatieve Competenties 2	Opdracht en presentatie	Plan voor de ontwikkeling van het eigen team	5
Persoonlijk OntwikkelPlan en Portfolio	Assessment 1	Verantwoording competentieontwikkeling Praktijkieren	30

2013-2014

Deeltijd Leerjaar 2

Cursustitel	Toetsvorm	EC
Middenmanager in de organisatie	Presentatie eigen positie in de organisatie	5
Sociaal Communicatieve Competenties 1	Functioneringsgesprek	10
Personeelsmanagement	Personeelsplan eigen organisatie (LOEP 1 en 2)	5
Financieel management	Analyse financieel management eigen organisatie	5
Sociaal Communicatieve Competenties 2	Plan voor de ontwikkeling van het eigen team	5
Praktijkieren 1	Verantwoording competentieontwikkeling Assessment (beginnersniveau), inclusief reflectie	30

*Kritische reflectie Bacheloropleiding Management in de Zorg (HU)*

**Jaar 3 deeltijd**

Cursustitel	Summatieve toets	Toetsvorm	EC
Methodologie	Twee opdrachten	- Reflectieverlag van de casusgroepbijeenkomsten - Het schrijven van een brochure of flyer	5
SCC3	Twee opdrachten	- Verslag over de eigen professionele Identiteit - Reflectieverlag Interview	5
Integraal kwaliteitsmanagement	Opdracht	- Kwaliteitsnota	5
Procesmanagement	Opdracht	- Redesign van een managementproces	5
Projectmanagement	Opdracht en presentatie	- Projectopdracht - Presentatie project	5
Strategie en beleid	Opdracht en presentatie	- Beleidsnota schrijven (Individueel) - Presenteren en verantwoorden beleidsvoorstel (Game)	5
Persoonlijk OntwikkelPlan en Portfolio	Assessment 2	- Verantwoording competentieontwikkeling Praktijkieren	30

**Deeltijd Leerjaar 3**

Cursustitel	Toetsvorm	EC
Methodologie	- Reflectieverlag van de casusgroepbijeenkomsten; Best-Practice opdracht (LOEP 1-4)	5
SCC3	- Verslag over de eigen professionele Identiteit	5
Integraal kwaliteitsmanagement	- Kwaliteitsnota_ (LOEP 6)	5
Procesmanagement	- Redesign van een managementproces	5
Projectmanagement	- Projectopdracht - Presentatie project	5
Strategie en beleid	- Beleidsnota schrijven (Individueel) - Presenteren en verantwoorden beleidsvoorstel (Game)	5
Praktijkieren 2	- Verantwoording competentieontwikkeling Assessment (gevoerd niveau) inclusief reflectie(Reflectieverlag Interview)	30

**Leerjaar 4:**

*Kritische reflectie Bacheloropleiding Management in de Zorg (HU)*

**Jaar 4 deeltijd**

Cursustitel	Summatieve toets	Toetsvorm	EC
Mediation - keuzecursus	Vaardigheidstoets	Proeve van mediation bekwaamheden en portfolio	15
Artikel schrijven	Opdracht	Artikel en referaat	15
Persoonlijk Ontwikkel Plan en Portfolio	Assessment 3	Verantwoording competentieontwikkeling Praktijkieren	30

Cursustitel	Toetsvorm	EC
Keuzecursus Mediation in de Zorg	Toepassen mediationvaardigheden en reflectie	15
Praktijkieren 3	Verantwoording competentieontwikkeling Assessment (competent niveau), inclusief reflectie	30
De individuele afstudeeropdracht	Artikel en	10
	Referaat (LOEP 7 en 8)	5





## **BIJLAGE IV   Programma, werkwijze en beslisregels**

**Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. de hbo-bacheloropleiding  
Management in de Zorg – Hogeschool Utrecht, 24 april 2013.**



**Dagprogramma externe audit bacheloropleiding Management in de Zorg – Hogeschool Utrecht**

Locatie: Amersfoort

Datum: 24 april 2013

Ontvangstruimte: C4.45

Gespreksruimte: C4.49

Gespreksruimte: C4.47 parallelle sessie, inzage, lunch

Open spreekuur: C5.57

Terugkoppeling: C4.47

Alle deelnemers worden verzocht minstens 15 minuten voor aanvang van het gesprek zich te melden in de ontvangstruimte.

Tijd	Lokaal	Gesprekspartners	Functie	Gespreksonderwerpen
08.00 – 08.15	C4.45	Binnenkomst auditteam		
08.15 – 09.15	C4.49	<b>Auditteam:</b> Ruud van der Herberg Maaïke Beukers Klaus Boonstra Jim van Geest Rianne Versluis	Voorzitter Panellid Panellid Panellid Secretaris	Intern overleg
09.15 – 09.30	C4.45	Harm Drost Carolien Sino Diana Boekman	Faculteitsdirecteur Instituutsdirecteur Opleidingsmanager	Kennismaking en ontvangst faculteit en MT, vaststellen agenda + aspecten van nieuwe accreditatiestelsel benoemen
09.30 – 10.30	C4.49	<b>Management:</b> Carolien Sino Diana Boekman Geert Kinkhorst Helianthe Kort	Instituutsdirecteur Opleidingsmanager Onderwijskundige Lector	<u>Gespreksonderwerpen:</u> eigenheid opleiding - ambities - hbo-niveau - relatie beroepenveld - internationalisering - onderzoeksdimensie
10.30 – 10.45	C4.49	Pauze		Interne terugkoppeling
10.45 – 11.30	C4.49	<b>Coördinatoren:</b> Riet Koetsenruijter Marjan Nekkers Bob de Nigte	Coördinator voltijd Coördinator deeltijd Coördinator praktijkleren	<u>Gespreksonderwerpen:</u> Curriculum, voltijd ,deeltijd, praktijkleren, onderzoek doen – lectoraat en kenniskring

Tijd	Lokaal	Gesprekspartners	Functie	Gespreksonderwerpen
11.30 – 12.30	C4.49	<b>Docenten:</b> Ronald van Domburg  Bas Steunenberg Paul Salverda David Sterk Jettie van de Pol Gerard Vroegindewij Peter Croonen	Bloccoördinator en voorzitter leerlijn Idem Idem Idem Voorzitter leerlijn Docent vt/dt Docent vt/dt	<b>Gespreksonderwerpen:</b> realisatie samenhangende onderwijsleeromgeving - inhoud en vormgeving programma – eigen inkleuring programma - keuze werkvormen – onderzoekslijn – stage - internationale component - beoordelen en toetsen - borging niveau - aansluiting instromers – relatie docenten beroepenveld – eigen deskundigheid docenten - opleidingsspecifieke voorzieningen <i>(met focus op de aandachtspunten vanuit de documentenanalyse. In het gesprek gaat het ook om wie de docent zelf is, hoe hij het programma uitvoert, welke contacten hij heeft met het (internationale) werkveld en vakgenoten)</i> deskundigheidsbevordering/pop docenten – onderzoek doen – lectoraat en kenniskring
12.30 – 13.00	C4.47	Lunch auditteam		Interne terugkoppeling
13.15 – 14.00	C5.57	Open spreekuur		
		Rondleiding en presentaties		
14.00 – 15.00	C4.49	<b>Studenten voltijd:</b> Noortje Trip Safia Azarqan Elroy Bosman Stefanie Huurnink Leanne Nieland Lilian Lam Joke van Strien Laura van Strijp	Jaar 1 OC-lid Jaar 1 Jaar 2 Topclass + vz. OC Jaar 2 Topclass Jaar 3 Topclass Jaar 3 stage lectoraat Jaar 4 Jaar 4 Topclass + stage buitenland Uganda	<b>Gespreksonderwerpen:</b> kwaliteit en relevantie programma - studeerbaarheid - aansluiting - toetsen en beoordelen - kwaliteit docenten - opleidingsspecifieke voorzieningen – eigen producten
	C4.47	<b>Studenten deeltijd:</b> Alinde Verbeek Lenieke Velis Koen van der Spek Marlies Leenen	Jaar 2 Jaar 3 Jaar 4 Jaar 4	
15.00 – 15.45	C4.49	<b>Examencommissie/toetscommissie:</b> Ytzen Tamminga Riet Koetsenruijter Marjan Nekkers Bas Steunenberg Annemarie de Blois	Voorzitter examencommissie Voorzitter toetscommissie Lid examencommissie Lid toetscommissie Lid toetscommissie	<b>Gespreksonderwerpen:</b> Bevoegdheden en taken examencommissie en toetscommissie - rol in de interne kwaliteitszorg toetsing - <i>– resultaten (met focus op de aandachtspunten vanuit de documentenanalyse)</i>
15.45 – 16.00	C4.49	Pauze		Interne terugkoppeling

Tijd	Lokaal	Gesprekspartners	Functie	Gespreksonderwerpen
16.00 – 17.00	C4.49	<b>Werkveldvertegenwoordiging en praktijkopleiders:</b> Henk Kruisselbrink  Jaap Scholten  Maarten van der Boon jr. <i>onder voorbehoud</i>  Dave Holtman  Evelien Verweij-van Bogerijen	Directeur-Arts, GGD Midden Nederland  Beleidsmedewerker Kwaliteit en Arbeid, NVZ  Marketingmanager, Leertower b.v.  Afdelingsmanager Amaliahof en Bernhardhof AvK, AxionContinu / alumnus deeltijd  Verpleegkundig afdelingshoofd, Antonius Ziekenhuis / alumnus deeltijd	<b>Gespreksonderwerpen Werkveld:</b> contacten met opleiding over onder andere: actuele ontwikkelingen en doorvertaling naar programma - andere wensen vanuit het werkveld – eigen inkleuring opleiding - stage en begeleiding – onderzoekscomponent – niveau  <b>Gespreksonderwerpen Alumni:</b> o.a. kwaliteit en relevantie van de opleiding (programma, docenten) - functioneren in de praktijk of vervolgopleiding
	C4.47	<b>Alumni deeltijd:</b> Tjebbo Grijpma  Hermanda Leusink  Jolien de Fijter  <b>Alumni voltijd:</b> Jasper Coppes  Bart van Loon  Trudy Busweiler	Teamleider bedrijfsvoering van de acute gesloten afdeling, GGZ Centraal  Zorglijncoördinator, Algemene en Acute Neurochirurgie, UMC Utrecht  Teamleider twee Fact-teams, GGZ Centraal  Themaspecialist Zorg & technologie, Leertower b.v.  Adviseur Arbeid & Gezondheid, De Linge Groep  Trainee Sociaal Domein, BMC Groep	
17.00 – 17.15	C4.49	Interne terugkoppeling: bepaling pending issues		Interne terugkoppeling Inzien materiaal
17.15 – 17.30	C4.47	Pending issues <i>Alle gesprekspartners zijn hiervoor beschikbaar</i> Inzien materiaal		
17.30 – 17.45	C4.49	Interne terugkoppeling: bepaling beoordeling		
17.45	C4.47	Terugkoppeling		

## **Werkwijze**

Bij de beoordeling van de betreffende voltijd en deeltijdopleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 22 november 2011. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een Evaluatiebureau zich bij de beperkte opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan een Evaluatiebureau moet bepalen of de basiskwaliteit van die opleiding als voldoende kan worden beoordeeld.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditteam zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de voltijd- en deeltijdvarianten. De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

De verificatie door het auditteam geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geledingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

## **Verantwoording keuze gesprekspartners**

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditteam met in achtneming van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditteam heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers.

Het oordeel van het auditteam vastgelegd in een conceptrapport werd aan de opleiding voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

## **Beslisregels**

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 22 november 2011'.

Uit de beoordeling blijkt dat voor de varianten voltijd en deeltijd voor elke variant de basiskwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

### *Beperkte opleidingsbeoordeling*

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1 of 3 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste twee standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 3.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste twee standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 3.



## BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

### Lijst geraadpleegde documenten, conform richtlijn van de NVAO

- Kritische reflectie opleiding
- Organogram hogeschool, faculteit en opleiding.
- Beroepsprofiel en landelijke opleidingskwalificaties (bachelor) 'Management in de Zorg en dienstverlening'
- Schematisch programmaoverzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
  - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docent(en) en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
  - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
  - differentiatie in graad uitgedrukt in % van het totaal.
- Overzichtslijst van *alle* eindwerkstukken van de laatste twee jaar.
- Overzicht van de contacten met het werkveld.
- Samenvatting en analyse recente evaluatieresultaten en relevante managementinformatie.
- Verslagen overleg in relevante commissies / organen.
- Documentatie over student- en docenttevredenheid.
- Toetsbeleid bachelor Management in de Zorg;
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Handboeken en overig studiemateriaal.
- Notitie 'Management in de Zorg in de markt! – een aanzet tot profilering en samenwerking';
- Notitie 'Management in de Zorg 2015 – een visie op de opleiding Management in de Zorg';
- Projectplan herstructurering curriculum Management in de Zorg 2015;
- onderzoekbeleidsplan 'LOEP' Faculteit Gezondheidszorg;
- Notitie 'Internationalisering Management in de Zorg';
- Internationale vergelijking MidZ Utrecht;
- Procedure intake en toelating deeltijd MidZ 2012-2013;
- Diverse notities (vanuit het werkveld) over actuele ontwikkelingen in zorg, welzijn en dienstverlening;
- Door het panel te bepalen representatieve selectie van 20 eindwerkstukken (10 portfolio's van deeltijdstudenten en 10 artikelen en beroepsproducten van voltijdstudenten) van de afgelopen twee jaar met beoordelingscriteria en normering.  
Overzicht van de 20 eindwerkstukken op studentnummer:

- |           |           |
|-----------|-----------|
| ○ 1550725 | ○ 1171884 |
| ○ 1547679 | ○ 1560476 |
| ○ 1549843 | ○ 1553433 |
| ○ 1557748 | ○ 1530377 |
| ○ 1547054 | ○ 1539352 |
| ○ 1551004 | ○ 1126179 |
| ○ 1559087 | ○ 1563190 |
| ○ 1546366 | ○ 5101157 |
| ○ 1546540 | ○ 1562531 |
| ○ 1562710 | ○ 1573864 |





## BIJLAGE VI Overzicht auditteam

Samenstelling, korte functiebeschrijvingen (cv's) en onafhankelijkheidsverklaringen van voorzitter, leden en secretaris.

### Samenstelling en expertise van het auditteam laten zich als volgt weergeven:

Panelleden	Expertise - audit - kwaliteit zorg	Expertise - onderwijs	Expertise - werkveld	Expertise - vakinhoud	Expertise - internationaal	Expertise - student-zaken
voorzitter Drs. R.B. van der Herberg	x					
werkveld- / vakdeskundige Drs. K. Boonstra	x	x	x	x	x	
werkvelddeskundige J.J. van Geest MBA			x	x		
studentlid M. Beukers						x
secretaris G.C. Versluis						

Op 2 april 2013 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het panel Management in de Zorg, nr# 001618- Hogeschool Utrecht

### Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	De heer Van der Herberg, partner Hobéon en ruime ervaring met audits voortgezet en hoger onderwijs; voorheen schoolleider van een grote onderwijsorganisatie
2	De heer Boonstra is thans directeur/bestuurder van het College Zorg Opleidingen (CZO), toezichthoudend orgaan op het behoud van kwaliteit van de zorgopleidingen die onder haar ressorteren; voorheen directeur en bestuurslid Venturaplus, hoofd opleidingen Gezondheidszorg aan de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden en leidinggevende/manager in diverse zorginstellingen/ziekenhuizen
3	De heer Van Geest is thans voorzitter van de Raad van Bestuur van Florence, een zorggroep voor ouderenzorg (verzorgings- en verpleeghuizen) en thuiszorg met ca. 45 locaties in de regio Den Haag en Delft
4	Mevrouw Beukers is derdejaars student aan de hbo bacheloropleiding Management in de Zorg van De Haagse Hogeschool

Secretaris/Coördinator

Mevrouw G.C. Versluis	Gecertificeerd d.d. november 2010
-----------------------	-----------------------------------

## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en werk adres)

---

Drs. R.B. van der Herberg  
p/a Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag

---

is als voorzitter gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

---

Management in de Zorg

---

aangevraagd door de instelling:

---

Hogeschool Utrecht

---

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Den Haag

Datum: 14 februari 2013

Handtekening:



## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

---

De heer K. Boonstra  
Ooievaarslaan 39, 8601 XM Sneek

---

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

---

Management in de Zorg

---

aangevraagd door de instelling:

---

Hogeschool Utrecht

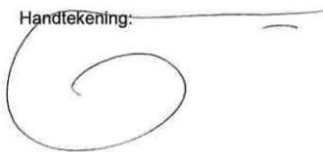
---

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: *Sneek*

Datum: *27 maart 2013*

Handtekening:



## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

---

De heer J.J. van Geest  
's-Gravensloot 28b  
3471 BN Kamerik

---

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

---

Management in de Zorg

---

aangevraagd door de instelling:

---

Hogeschool Utrecht

---

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: *Kamerik*

Datum: *1 februari 2013*

Handtekening:



## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en adres)

---

Mevrouw M. Beukers  
Dadelgaarde 11D  
2723 BH Zoetermeer

---

is als student gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

---

Management in de Zorg

---

aangevraagd door de instelling:

---

Hogeschool Utrecht

---

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats:

Zoetermeer

Datum: 7-2-2013

Handtekening:



## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en werk adres)

---

G.C. Versluis  
p/a Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag

---

is als secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

---

Management in de Zorg

---

aangevraagd door de instelling:

---

Hogeschool Utrecht

---

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Den Haag

Datum: 14 februari 2013

Handtekening:





**Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties**



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E [info@hobeon.nl](mailto:info@hobeon.nl)

I [www.hobeon.nl](http://www.hobeon.nl)