



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-masteropleiding**  
**Project Management**  
deeltijd

**Hogeschool Utrecht**

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



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-masteropleiding**  
**Project Management**  
deeltijd

**Hogeschool Utrecht**

CROHO nr. 70117

Hobéon Certificering

**Datum**

23 februari 2015

**Auditpanel**

drs. G.J. Stoltenborg

ir. N.J.E. Arnoldus

dr.ir. M.G.C. Bosch-Rekveldt

drs. G.M. Geurtjens

drs. M.A. Hombergen MBA

**Secretaris**

mr. Q.J. Bunschoten



## **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 HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>25</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>27</b>
	BIJLAGE I Scoretabel	29
	BIJLAGE II Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	31
	BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma	33
	BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels	35
	BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten	39
	BIJLAGE VI Overzicht auditpanel	41



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool Utrecht
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Bekostigd, opleiding is onbekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Master Project Management
registratienummer croho	70117
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	hbo
niveau opleiding	Master
graad en titel*)	Master of Arts in Project Management
aantal studiepunten	60 EC
locatie(s)	Utrecht
variant(en)	Deeltijd
relevante lectoraten	Procesinnovatie en informatiesystemen, Coöperatief ondernemen
datum audit / opleidingsbeoordeling	3 oktober 2014
contactpersoon	Thuy-Vy Nguyen Msc Thuy-vy.nguyen@hu.nl

\*) De opleiding heeft het oordeel van het panel gevraagd over de titel Master of Science in Project Management in plaats van de huidige. Het oordeel van het panel is opgenomen in de inleiding van dit rapport.

Basisgegevens **hbo-masteropleiding Project Management**, deeltijd<sup>1</sup>

bron: kritische reflectie opleiding

peildatum: 1-10-2014

instroom (aantal)	2010	2011	2012	2013
▪ deeltijd	12	16	0	12
rendement (percentage) <sup>2</sup>		2009	2010	2011
▪ deeltijd		n.v.t.	46%	92%
docenten (aantal + fte)	aantal		Fte	
▪ deeltijd	12		0,9	
opleidingsniveau docenten (percentage) <sup>3</sup>	Bachelor	Master	PhD.	
▪ deeltijd	16%	34%	50%	
docent-student ratio <sup>4</sup>	1:11			
contacturen (aantal) <sup>5</sup>	1 <sup>e</sup> jaar	2 <sup>e</sup> jaar		
▪ deeltijd	7	7		

<sup>1</sup> Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordeling 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 11 september 2012.

<sup>2</sup> Het aandeel van het totaal masterstudenten dat het masterdiploma haalt in de nominale studieduur+ één jaar, zo mogelijk van de laatste drie cohorten

<sup>3</sup> Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwijzend personeel).

<sup>4</sup> De verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten en het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar.

<sup>5</sup> Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.



## 2. SAMENVATTING

De masteropleiding Project Management van de Hogeschool Utrecht is een tweejarige deeltijdopleiding in een nog jong en interdisciplinair vakgebied. Op het moment van de audit is een viertal cohorten studenten met de opleiding gestart. De opleiding richt zich op professionals werkend binnen de zakelijke dienstverlening en op projectmanagers binnen grote publieke organisaties of bedrijven. Als inhoudelijke profilering is ervoor gekozen, naast de 'technische' competenties van projectmanagement, ook te focussen op de 'gedragscompetenties' in projecten en is er aandacht voor de organisatorische en maatschappelijke context van projecten.

### **Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties**

Het opleidingsprofiel en de eindkwalificaties zijn afgeleid van de standaard ICB-3 van de International Project Management Association en zijn congruent aan wat de beroepspraktijk vraagt. De sterke focus op de ICB-3 standaard vraagt echter om nuancering in het licht van de ontwikkelingen in het werkveld op het vlak van globalisering en virtualisering. Ondanks de helder geformuleerde onderzoekscompetenties heeft de onderzoeksmatige inbedding van de opleiding nog verdere versterking nodig. De vooruitzichten op inbedding in de onderzoeksagenda van de twee betrokken lectoraten is hoopgevend.

De opleiding heeft de afgelopen periode na de toets nieuwe opleiding geen bijstellingen gepleegd. Via de Raad van Advies beschikt de opleiding over goede contacten met het werkveld, maar zet deze nog niet structureel in voor het onderhoud van de eindkwalificaties. Ook het contact met internationale opleidingen verkeert nog in een verkennende fase. Daarmee is de actualiteit van de eindkwalificaties niet transparant.

De opleiding heeft een eigen competentieset die direct is afgeleid van een internationale beroepsstandaard en de Dublin descriptor voor het masterniveau afdekt. Deze afleiding is helder en begrijpelijk. Het masterniveau is naar de mening van het panel voldoende geborgd in de eindkwalificaties, maar moet zich nog verder uitkristalliseren op basis van verdere benchmarking zowel nationaal als internationaal. Het auditteam komt alles afwegende tot het oordeel voldoende op deze standaard.

### **Standaard 2. Onderwijsleeromgeving**

De opleiding beschikt over een adequate onderwijsleeromgeving. Het onderwijsprogramma is inhoudelijk samenhangend en stelt de studenten in staat om de eindkwalificaties te bereiken. De werkomgeving van de student wordt consequent vertaald als leercontext in de opleiding. Het programma kent een heldere opbouw over de twee leerjaren. Het curriculum is evenwichtig en legt de relatie van projectmanagement met strategie, programma- en portfoliomanagement, gedragscompetenties en diverse projectmanagement-methoden.

Het vaste literatuuraanbod is beperkt en lijkt niet altijd van masterniveau. Studenten maken in de praktijk echter wel degelijk gebruik van wetenschappelijke artikelen. Het auditteam beveelt de opleiding aan om het gebruik van wetenschappelijke artikelen beter te borgen. De internationale dimensie van het programma is mager uitgewerkt. Ondanks de internationale ervaring van de docenten is de internationale beroepspraktijk nog onvoldoende duidelijk uitgewerkt binnen het programma.

De onderzoekscomponent in het onderwijsprogramma is goed. De opleiding kan de inbedding van het praktijkgericht onderzoek verder versterken door expliciete koppeling aan de twee lectoraten. Clustering van onderzoeksvragen bij het afstuderen binnen onderzoeklijnen geeft een betere kans op een originele bijdrage van studenten aan de innovatie van het vakgebied.

Het docententeam heeft passie, is gedreven en bezit een werkende kwaliteit. Maar het vraagt nog een inspanning om het tot een eenheid te brengen.

De kleine omvang met personen uit een beperkte kring maakt het kwetsbaar.

De persoonsgebonden invulling die de docenten geven staat een gedeelde visie nog in de weg. Uitbreiding van het team in lijn met een bredere oriëntatie van de opleiding ligt wat betreft het auditteam voor de hand.

Een kleinschalige opleiding met zulke mooie voorzieningen en goede begeleiding door het programmamanagement verdient een beter studieadministratiesysteem.

De onderwijsleeromgeving van de masteropleiding project management biedt al met al een positief beeld. Het programma is evenwichtig, beroepsgericht en omvat een prima onderzoekscomponent. Inbedding van de opleiding in de onderzoeksagenda van de twee betrokken lectoraten is een kans. Het docententeam is gekwalificeerd en bevoegd, maar is wel kwetsbaar door de eenzijdige samenstelling. Duidelijke verbeterpunten liggen verder bij het borgen van het niveau van de literatuur en de internationale component van de opleiding. Het auditteam acht een ruime voldoende voor de onderwijsleeromgeving zondermeer gerechtvaardigd.

### **Standaard 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties**

Het auditpanel stelt vast dat het onderwijsprogramma de studenten opleidt tot projectmanagers die hun carrière in het werkveld vervolgen met actuele kennis en vaardigheden, maar ook persoonlijk gegroeid zijn. Alumni en werkveldvertegenwoordigers bevestigen dat de aansluiting tussen de opleiding en de beroepspraktijk soepel verloopt.

De opleiding hanteert een praktisch toetsbeleid waarbinnen de docenten hun beoordelende taak consciëntieus vervullen. De oordelen zijn echter vaak nog persoonlijk geformuleerd en daarom is structurele kalibratie van de oordelen binnen het docententeam essentieel. De oordelen zijn redelijk realistisch en betrouwbaar waar het de vakinhoud betreft en weerspiegelen over het algemeen het masterniveau. De consistentie tussen feedback en cijfer kan echter verbeteren. Het auditteam beoordeelt de aanpak van de toetsing positief maar het gehele systeem van toetsing is nog voor verbetering vatbaar. De examencommissie kan zich nog doorontwikkelen op de beoordeling van de kwaliteit van het toetsen en het beoordelen van de gerealiseerde kwaliteit en zich nog sturender opstellen bij het realiseren van de kwaliteitscyclus in de toetsing.

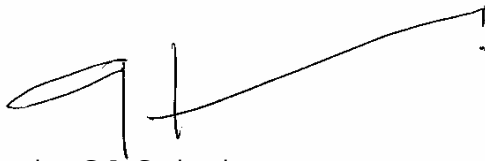
Het gerealiseerd niveau is in orde en het auditteam gelooft in het masterniveau van de opleiding. De bijdrage aan het vakgebied is in het bijgestelde format beter in de beoordeling van het eindniveau verwerkt. Het panel constateert dat de opleiding beschikt over een redelijk werkend systeem van toetsing en de beoogde eindkwalificaties realiseert. De examencommissie heeft goede stappen gezet. De elementen zijn er, een volledige borging nog niet. Het voelt nog wat mechanisch.

In de afweging laat het panel het gerealiseerde niveau en de soepele aansluiting op het werkveld zwaarder wegen dan de verbeterpunten die er zijn op het vlak van het toetsbeleid. Het auditteam heeft op basis van de bijgestelde documenten vertrouwen in de wijze waarop de opleiding de geconstateerde verbeterpunten heeft opgepakt. Alles overwegende komt het auditteam tot het oordeel voldoende voor de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties.

**Algemene conclusie:**

De hbo-masteropleiding Project Management is een unieke opleiding die binnen het Nederlandse hoger onderwijs een voortrekkersrol vervult bij het uitkristalliseren van projectmanagement als interdisciplinair vakgebied. De verbinding met de ICB-3-competenties heeft een mooi vertrekpunt opgeleverd en de opleiding is er nu klaar voor om deze relatie te nuanceren en om een eigen standpunt in te nemen bij de ontwikkeling van het vak. De opleiding mag zich, ook internationaal, sterker profileren op haar sterke punten wat betreft virtualisatie en gedragscompetenties. De nieuwe modulaire opzet van het onderwijsprogramma is een kans en leidt hopelijk ook tot een toename van het aantal studenten. Het auditpanel heeft vertrouwen in de door de opleiding ingeslagen weg en beveelt op basis van haar bevindingen het bestuur van de NVAO aan om de masteropleiding Project Management voor zes jaar te accrediteren.

Den Haag, 23 februari 2015



drs. G.J. Stoltenborg,  
voorzitter



mr. Q.J. Bunschoten,  
secretaris



### 3. INLEIDING

De Master Project Management van de Hogeschool Utrecht (HU) is gestart in 2010. Het is een tweejarige deeltijdopleiding in een nog jong en interdisciplinair vakgebied. Op het moment van de audit is een viertal cohorten studenten met de opleiding gestart. Het opleidingsprofiel is afgeleid van de beroepsstandaard van de internationale beroepsvereniging Internationale Project Management Association (IPMA) aangevuld met onderzoekscompetenties. Bedrijven hebben actief meegewerkt aan het ontwerp en zijn nog steeds bij de uitvoering betrokken via docentschappen en in de Raad van Advies. De opleiding richt zich op professionals werkend binnen de (grote) zakelijke dienstverlening en op projectmanagers binnen grote publieke organisaties (provincie, ziekenhuizen, gemeenten) of bedrijven in de financiële, energie, industriële en handelssector.

Als inhoudelijke profilering heeft Hogeschool Utrecht ervoor gekozen, naast de 'technische' competenties van projectmanagement, zoals project management methoden en planning & control technieken, ook te focussen op de 'human factor' in projecten in de vorm van gedragscompetenties en veranderkundige kennis en is er aandacht voor de organisatorische en maatschappelijke context van projecten, bijvoorbeeld in relatie tot de strategie van de organisatie en het concept duurzaamheid.

De opleiding maakt deel uit van de faculteit Economie en Management van de Hogeschool Utrecht. Op het moment van de audit was de opleiding bezig om een modulair programma vorm te geven aansluitend bij het HU-brede beleid ten aanzien van Leven Lang Leren. Het auditteam heeft kennis genomen van deze voorgenomen curriculumwijziging en heeft deze in zijn oordeel betrokken. De opleiding kent een eigen programmamanager die een heldere rol vervult bij het vormgeven en uitvoeren van de opleiding. Zij is voor de studenten een duidelijk aanspreekpunt.

De opleiding is in 2010 gestart op basis van een Toets Nieuwe Opleiding. Het beoordelingsrapport bevatte geen aanbevelingen, maar wel verschillende voornemens van de opleiding.

Ter voorbereiding heeft de Hogeschool Utrecht een interne audit laten uitvoeren. De opleiding heeft besloten om de uitkomsten van deze audit niet bij de kritische reflectie te betrekken. Dit omdat het interne auditteam bestond uit personen die weinig tot geen ervaring met de doelgroep van onbekostigd masteronderwijs hadden, waardoor deze audit een niet-herkenbaar beeld opleverde. De opleiding heeft vervolgens een eigen externe pre-audit laten uitvoeren. De pre-auditcommissie was positief over o.a. het gerealiseerde niveau, docententeam en betrokkenheid van het werkveld en de accreditatiewaardigheid van de opleiding. Aanbevelingen van deze commissie omvatten onder andere: versterking van de internationale component in het curriculum, het gebruik van internationale standaarden, duidelijke vastlegging van het proces van toetsing en betere facilitering van de examencommissie waardoor deze meer opleidingsspecifiek kan werken.

Het auditteam heeft geconstateerd dat vooral op het vlak van de toetsing per september 2014 de nodige verbetermaatregelen geëffectueerd zijn. Opvallend punt was dat de opleiding in het document kritische reflectie nogal selectief gebruik maakte van de uitkomsten van de NSE. De kritische reflectie was in beperkte mate kritisch en reflectief. Hierdoor heeft de opleiding zichzelf tekort gedaan. Het auditteam heeft op basis van de gesprekken tijdens de audit haar oordeel in positieve zin kunnen bijstellen.

### IPMA-certificering

Uit de kritische reflectie blijkt dat de opleiding afgeleid is van de IPMA- ICB-3 standaard. De mogelijkheid om binnen de opleiding begeleiding te krijgen voor het IPMA examen wekt de indruk dat er veel overlap tussen de opleiding en het certificeringstraject bestaat. Dit houdt echter volgens het auditteam een risico in voor het masterniveau en de oriëntatie van de opleiding.

De opleiding heeft tijdens de audit aangegeven dat haar karakter breder en diepgaander is, met meer nadruk op het verschil tussen competentiegericht opleiden en certificeren. In dat geval vormt de mogelijkheid tot IPMA-certificering volgens het auditteam een waardevolle aanvulling op de opleiding die ook een aantrekkelijk commercieel perspectief biedt.

### Titulatuur

Bij afronding van de opleiding ontvangt de student thans de mastergraad met toevoeging 'of Arts' (conform NVAO clusterlijst titulatuur). De opleiding heeft het auditteam het voornemen voorgelegd om als toevoeging aan de mastergraad gebruik te gaan maken van 'of Science' in plaats van 'of Arts' en heeft het auditteam verzocht hierover een oordeel uit te spreken. Bij het kenbaar maken van het voornemen heeft de opleiding de resultaten overlegd van een onderzoek onder vergelijkbare opleidingen in het buitenland. Dit onderzoek is uitgevoerd via beschikbare publieke bronnen en via de eigen netwerken van de opleiding. Uit deze lijst blijkt dat in de meeste gevallen de toevoeging 'of Science' wordt gebruikt voor masteropleidingen op het gebied van project management. Vaststellend dat de masteropleiding van Hogeschool Utrecht in een internationale context plaatsvindt, is het panel op basis van deze internationale vergelijking van mening dat de toevoeging 'of Science' voor de masteropleiding Project Management gerechtvaardigd is.

## 4. OORDELEN OP HET 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

#### Visie en profilering

Internationaal is een verdere ontwikkeling van het 'vak' projectmanagement waarneembaar. De internationale standaarden voor projectmanagement ontwikkelen zich verder, waarbij met name de positie van projecten binnen de organisatorische en maatschappelijke context meer aandacht krijgt. Illustratief voor de professionalisering van projectmanagement is de groeiende certificering van professionals en van organisaties.

De Master Project Management stelt zich tot doel om projectmanagement-professionals op te leiden die in staat zijn te reflecteren op de dagelijkse praktijk, op best practices gebaseerde methoden kritisch te kunnen beschouwen, conceptueel te kunnen denken en evidence based practices aan de kennisbasis van de beroepspraktijk weet toe te voegen en daarmee de professionele praktijk verder kunnen ontwikkelen. Daarmee wil de opleiding een bijdrage leveren aan de groeiende professionalisering van het beroep van projectmanager. Studenten geven aan dat de opleiding soms functioneert als breekijzer voor een carrière in de IT, maar vooral sterk aangrijpt op de persoonlijke ontwikkeling en uitbreiding van expertise. Tijdens de gesprekken met studenten, alumni en werkveld kwam naar voren dat de opleiding zich ook meer zou kunnen richten op freelance projectmanagers.

Tijdens de audit is in meerdere gesprekken aan de orde gekomen dat projectmanagement in de huidige tijd vaak ook verandermanagement is. Organisaties kiezen vaak ervoor om verandertrajecten als project te definiëren. Projectmanagement van dergelijke trajecten vraagt dus ook stevige kennis van veranderkundige vaardigheden. Het auditteam stelt vast dat de opleiding zich hier goed van bewust is en projectmanagement nadrukkelijk positioneert binnen de staande organisatie. Als inhoudelijke profilering heeft Hogeschool Utrecht ervoor gekozen, naast de 'technische' competenties van projectmanagement, zoals project management methoden en planning & control technieken, ook te focussen op de gedragscompetenties in projecten. Deze profilering biedt volgens het auditteam een goed uitgangspunt voor een masteropleiding projectmanagement.

#### Beoogde eindkwalificaties

De eindtermen van de opleiding zijn afgeleid van de internationale competentiestandaard 'International Competence Baseline 3' (ICB 3) van de Internationale Project Management Association (IPMA).

De opleiding heeft voor de IPMA ICB 3 gekozen omdat er in de internationale beroepspraktijk een groot draagvlak voor is. De ICB 3 is opgebouwd uit 46 competenties, die als referentiekader voor het certificeren van projectmanagers dienen. Deze competenties zijn onderverdeeld in drie categorieën:

- *Technical competences*: dealing with the project management matter,
- *Behavioural competences*: dealing with the personal relationships between the individuals and groups,
- *Contextual competences*: dealing with the interaction of the project management with the context of the project and within the permanent organizations.

De vertaling van de ICB 3 naar het opleidingsprofiel is tot stand gekomen door de relatief sterk gedifferentieerde uitwerking van de 46 beroepscompetenties om te zetten in een kleinere set van twaalf meer integrale eindkwalificaties op masterniveau. Vervolgens zijn clusters van onderling samenhangende eindkwalificaties gevormd op basis van competentiegroepen van de ICB 3. De opleiding heeft een vierde competentiegroep 'innovative/scientific competences' toegevoegd, de voor een master degree vereiste analytische en onderzoekscompetenties op wetenschappelijk niveau. De opleiding profileert zich op de invulling van de behavioural en contextual competences, met aandacht voor respectievelijk gedragscompetenties in projectmanagement en duurzaamheid.

Hieronder zijn de eindtermen integraal opgenomen.

#### **Technical competences**

1. The student has consummate knowledge of and profound insight into the most important methods and techniques used in designing and managing (complex, large scale and strategy-critical) projects and is capable of selecting the appropriate methods and techniques to achieve the project's objectives and goals.
2. The student is capable of successfully managing (complex, large scale and strategy-critical) projects within their context of programs, portfolios, organizations, stakeholders and society, taking into consideration the project's economic, environmental and social impact.
3. The student is capable of organizing people, capabilities, resources and activities in order to achieve a (complex, large scale and strategy-critical) project's objectives and goals.

#### **Behavioural competences**

4. The student has consummate knowledge of and profound insight into key aspects and viewpoints of managing (complex, large scale and strategy-critical) change and is capable of deciding on and executing appropriate actions to ensure that the project results are effective and durable.
5. The student has the personal, interpersonal and managerial skills to effectively and efficiently manage people and teams of people working in or contributing to projects, while recognizing and respecting different cultures and value systems.
6. The student is sensitive to the organizational, cultural and social-economic environment of the project, has the power of judgment to decide upon the appropriate course of action and has the personal and interpersonal skills to effectively inform, influence and motivate other people and to handle resistance to change.

#### **Contextual competences**

7. The student has consummate knowledge of and profound insight into the main strategic drivers of an organization, understands how a portfolio of programs and projects contributes to the strategic goals and is capable of advising an organization on identifying and developing appropriate programs and projects.
8. The student has consummate knowledge of and profound insight into the economic, environmental and social considerations that can influence an organization's strategy and activities is aware of possible ethical issues and is capable of advising an organization on the reflection of these considerations in its (portfolio of) programs and projects.
9. The student can understand, review and contribute to the justification of a project in the context of an organization's strategic objectives and goals and economic, environmental and social considerations.



10. The student can (also in communication with stakeholder parties and the general public) assess, evaluate and reflect upon the relevance, risks, effectiveness and efficiency of a project, before the start of, during the execution of and after completion of the project and can formulate conclusions with respect to short and long term adaptations and improvements, also with regard to (the further development of) his own competences.

#### **Innovative/scientific competences**

11. The student is capable of planning and conducting scientifically based research.  
12. The student is capable to develop authentic research based contributions to the body of knowledge on project management.

Het auditteam stelt vast dat de opleiding eigen beroepsspecifieke eindkwalificaties heeft afgeleid van een internationale beroepsstandaard en daar nog twee onderzoekscompetenties aan heeft toegevoegd. Het auditteam ervaart dat de opleiding serieus werk maakt van projectmanagement als vak, maar mist nog de insteek dat projectmanagement een interdisciplinair vakgebied is dat verdieping onder andere van andere wetenschapsterreinen haalt. In die zin is de opleiding vergelijkbaar met een opleiding als bedrijfskunde. De opleiding kan studenten nadrukkelijker uitdagen om andere vakgebieden te betreden in combinatie met projectmanagement.

Het auditteam plaatst vraagtekens bij sustainability als thema voor de opleiding. Op basis van de onderzoeksagenda van de betrokken lectoraten lijken veranderkunde en virtualisatie meer de thema's waar de opleiding zich mee bezig houdt. Het auditteam raadt de opleiding aan zich te bezinnen op het wetenschappelijke gehalte van duurzaamheid. Voor een masteropleiding is de huidige academische achtergrond aan de magere kant.

#### **Masterniveau en titulatuur**

Het auditteam stelt vast dat de opleiding in alle modules verwijst naar de Dublin descriptoren. Ook in de formulering van de eindkwalificaties komt het masterniveau naar voren.

Het auditteam stelt vast dat de opleiding zelf sterk overtuigd is van het masterniveau. De relatie met de ICB-3-standaard heeft de opleiding gebracht tot waar ze nu staat. Het auditteam heeft tijdens de gesprekken ervaren dat de focus van de opleiding zich heeft verbreed tot buiten de IPMA-kaders en beveelt de opleiding aan nu zelf met behulp van de betrokken lectoraten hieraan ook invulling te geven in de verdere ontwikkeling van de eindkwalificaties.

#### **Onderzoek**

Een sterk punt van de opleiding is dat de onderzoekscompetenties duidelijk herkenbaar zijn opgenomen in de eindkwalificaties. Tegelijkertijd stelt het auditteam vast dat de onderzoeksmatige inbedding van de opleiding nog niet duidelijk uitgekristalliseerd is. De opleiding verwijst in haar kritische reflectie naar de Dutch National Research Group (DNRG). Het panel wijst erop dat dit een groep is die op persoonlijke titel is samengesteld en die nog in een verkennende fase verkeert. Inbedding van het onderzoeksdomein van de opleiding binnen de lectoraten biedt een structureel perspectief. Het auditteam heeft tijdens de gesprekken ervaren dat de opleiding ook bij de lectoraten duidelijk op het netvlies staat. Het auditteam is positief over deze ontwikkeling en beveelt de opleiding en lectoraten aan om op korte termijn een en ander vast te leggen in een onderzoeksbeleidplan.

#### **Validering door het werkveld en contacten met partneropleidingen**

De opleiding kent een Raad van Advies die breed is samengesteld. Het auditteam heeft ervaren dat de Raad van Advies duidelijk betrokken is bij de opleiding en een visie heeft. De Raad is het avontuur met de HU aangegaan om een opleiding projectmanagement op te starten. Het verdient een compliment dat de Raad erbij is gebleven toen het even met de instroom wat slechter ging. De Raad vergadert ongeveer twee keer per jaar en bespreekt dan inhoudelijke en strategische thema's. Het is het auditteam niet duidelijk geworden of de opleiding met de Raad van Advies een structurele validering van de eindkwalificaties uitvoert.

Uit de verslagen van de Raad valt niet op te maken wat de Raad vindt van de eindkwalificaties en hoe de opleiding de onderhoudscyclus van de eindkwalificaties vorm geeft. Binnen Nederland biedt, naast de Hogeschool Utrecht ook NCOI een opleiding projectmanagement op masterniveau aan. Het auditteam heeft geen informatie aangetroffen waaruit blijkt dat er afstemming plaats vindt met betrekking tot de eindkwalificaties.

### **Internationaal perspectief**

De internationale dimensie van de opleiding is op dit moment sterk persoonsgebonden. De docenten onderhouden persoonlijk internationale netwerken. Met de University of Manchester onderhoudt de opleiding een contact met de bacheloropleiding projectmanagement dat zich vooral richt op studentenuitwisseling tijdens het international weekend. Verder heeft de opleiding het initiatief genomen om tijdens het wereldcongres van IPMA in oktober 2014 contacten te leggen met internationale opleidingen. Hoewel de opleiding met ICB-3 een internationale standaard als uitgangspunt hanteert, verkeren benchmarking en internationale validering momenteel nog in de beginfase. Het IPMA congres vormt een mooie start, maar de uitdaging ligt in het structureel vormgeven van de internationale inbedding van de opleiding.

### **Weging en Oordeel**

Het panel beoordeelt de beoogde eindkwalificaties van de opleiding wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie als voldoende.

Het opleidingsprofiel en de eindkwalificaties zijn afgeleid van de standaard ICB-3 van de International Project Management Association en zijn congruent aan wat de beroepspraktijk vraagt. De sterke focus op de ICB-3 standaard vraagt echter om nuancering in het licht van de ontwikkelingen in het werkveld op het vlak van globalisering en virtualisering. Ondanks de helder geformuleerde onderzoekscompetenties heeft de onderzoeksmatige inbedding van de opleiding nog verdere versterking nodig. Het vooruitzicht op inbedding in de onderzoeksagenda van de twee betrokken lectoraten geeft vertrouwen.

De opleiding heeft de afgelopen periode na de toets nieuwe opleiding geen bijstellingen gepleegd. Via de Raad van Advies beschikt de opleiding over goede contacten met het werkveld, maar zet deze nog niet structureel in voor het onderhoud van de eindkwalificaties. Ook het contact met internationale opleidingen verkeert nog in een verkennende fase. Daarmee is de actualiteit van de eindkwalificaties niet geheel transparant.

Het panel komt alles afwegende tot het oordeel **voldoende** op deze standaard. De opleiding heeft een eigen competentieset die direct is afgeleid van een internationale beroepsstandaard en de Dublin descriptoren voor het masterniveau afdekt. Deze afleiding is helder en begrijpelijk. Het masterniveau is naar de mening van het panel voldoende geborgd in de eindkwalificaties, maar moet zich nog verder uitkristalliseren op basis van verdere benchmarking zowel nationaal als internationaal.

## Onderwijsleeromgeving

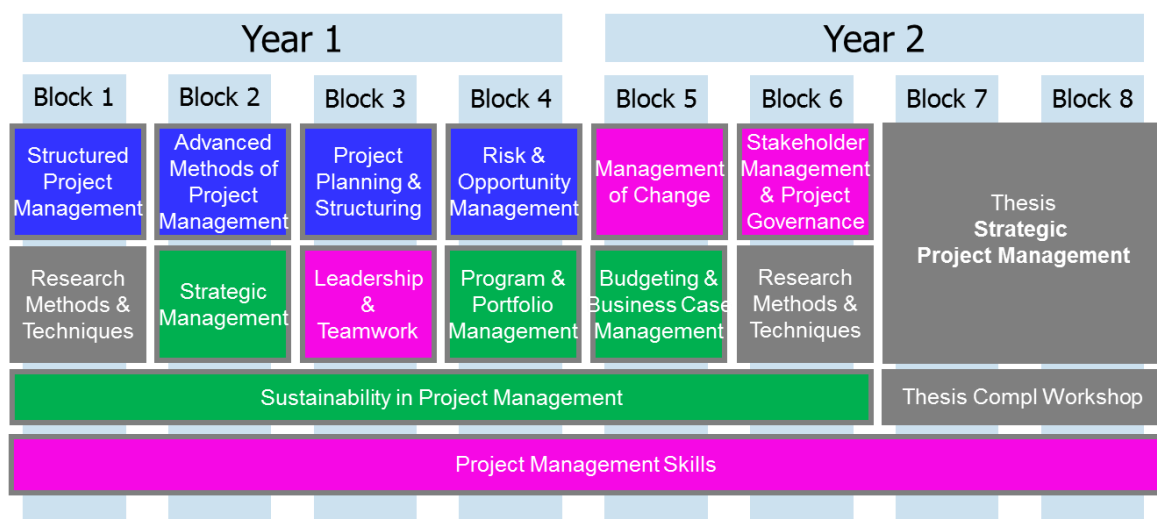
**Standaard 2: Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.**

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

### Beschrijving programma

De Master Project Management is een tweejarige deeltijdopleiding van 60 EC, waarin de werkomgeving van de student wordt ingebracht als leercontext. De relevante competenties zijn omgezet in een curriculum.



In de opbouw van het curriculum zijn de vier verschillende competentie-categorieën zo gespreid, dat in één blok altijd twee modules worden aangeboden waarin de student werkt aan competenties uit verschillende competentie-categorieën. Elke module is 2,5 EC, de lintmodules *Sustainability in Project Management* en *Project Management Skills* zijn 7,5 EC en de thesis bedraagt 15 EC. Dit komt neer op een studielast van circa 20 uur per week. De opleiding heeft voor het studiejaar 2014-2015 een nieuw programma ontwikkeld dat conform HU beleid uitgaat van eenheden van 5 EC.

In het eerste blok wordt de module Research Methods and Techniques aangeboden. Deze basismodule biedt handvatten voor de andere modules, waarin eisen worden gesteld aan de methodische aanpak van opdrachten en projecten binnen het onderwijsprogramma. Het eerste deel van Project Management Skills besteedt veel aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van student door middel van reflectie en intervisie. In deel 2 past de student vervolgens deze (door)ontwikkelde vaardigheden in een reëel project in de eigen organisatie toe. De opleiding wil door deze opbouw vaardigheden op een realistische en holistische manier ontwikkelen. Ook *sustainability* is een doorlopende leerlijn.

Het auditteam heeft tijdens de audit kennis gemaakt met de eerste uitwerking van de nieuwe opzet van het curriculum. De modulaire structuur lijkt goed te vallen bij werkveld en studenten.

De markt reageert positief. Het curriculum biedt nog meer dan voorheen de mogelijkheid om ook modules apart te volgen. Studenten die het hele programma willen volgen kunnen vier keer per jaar starten. Het nieuwe curriculum kan daarmee een impuls bieden voor de studentenaantallen die nu nog beperkt zijn.

### **Eindkwalificaties/programma**

De opleiding heeft in een competentiematrix de relatie tussen de eindkwalificaties en de inhoud van het programma uitgewerkt. De matrix laat zien op welke wijze de competenties in de loop van het programma worden opgebouwd en waar de accenten in het programma liggen. De te bereiken eindkwalificaties zijn op heldere wijze vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Elke modulewijzer bevat dan ook een verwijzing naar de competenties die onderdeel uitmaken van de module en een aantal daarbij aansluitende concrete leerdoelen. Het auditteam kwalificeert de relatie tussen eindkwalificaties en programma als goed en het programma als samenhangend. Wel bestond bij het auditteam op basis van de kritische reflectie de impressie dat de opleiding vakmatig een smalle focus heeft op de aanpak binnen de IPMA-familie. Uit de gesprekken bleek dat de inhoud binnen de modules wel degelijk breed is en dat meerdere methoden voor projectmanagement aan bod komen.

Alumni geven aan dat de nadruk die in het verleden lag op sustainability binnen projecten door hen niet als van bijzondere waarde werd ervaren. De opleiding is nog te jong om evaluatie van het nut van sustainability binnen het curriculum in de praktijk te toetsen. Daar zijn meer alumni in het veld voor nodig. Het auditteam beveelt aan om in samenwerking met de nieuwe lectoraten op korte termijn een marktevaluatie uit te voeren om de focuspunten van de opleiding aan te scherpen.

### **Opzet, inhoud en onderwijsvisie**

De opleiding kent een heldere bloksgewijze opbouw. De werkomgeving van de student wordt ingebracht als leercontext. De opleiding kent geen studiepunten toe voor de praktijkervaring of stage; de student wordt beoordeeld op basis van concrete, vooraf geformuleerde opdrachten. Opdrachten moeten zoveel mogelijk aansluiten bij de dagelijkse praktijk van de studenten. In de gehele opleiding is daarmee de relatie tussen studie en (het werk in) het eigen bedrijf een belangrijk onderwerp. Studenten passen de geleerde kennis en vaardigheden toe in het werk, brengen vragen uit het werk in de opleiding in en kiezen studieonderwerpen die voor de eigen werksituatie relevantie hebben.

Studenten geven aan dat zij het prettig vinden dat zij eerst de technische kennis en skills ontwikkelen en dat daarna de zachtere skills aan bod komen. De opleiding hecht veel waarde aan het leren van en met elkaar. Naast de kennis en ervaring die de docent inbrengt, leveren de studenten met hun verschillende achtergronden, vooropleidingen en werkervaringen ook een bijdrage aan elkaars leerproces. De opleiding past verschillende didactische werkvormen toe. De opleiding kent geen hoorcolleges, maar alleen werkcolleges met activerende werkvormen als training, simulaties, peer-reviews en (poster)presentaties. Studenten bevestigen dat het samenwerken aan opdrachten leidt tot meer diepgang.

Het curriculum is evenwichtig en legt de relatie van projectmanagement met strategie, programma- en portfoliomanagement, gedragscompetenties en diverse PM-methoden. Inhoudelijk is het een mooi en relevant aanbod. Op basis van de gesprekken komt het auditteam tot de conclusie dat de ICB-3 baseline een mooie start was voor de opleiding. De opleiding kan deze focus nu loslaten en meer op eigen benen gaan staan.

Het auditteam merkt dat de opleiding eigenlijk veranderkunde als achterliggende visie op projectmanagement hanteert, maar constateert tegelijkertijd dat de opleiding nog relatief veel aandacht besteedt aan de meer technische methoden van projectmanagement en relatief weinig aandacht geeft aan minder technische en meer op sociale (Projectmatig Creëren, Agile en Scrum) en contextuele aspecten gerichte methoden (A4-Projectmanagement).

Studenten waarderen de afwisseling in werkvormen. Het auditteam heeft kennis genomen van de plannen voor virtuele samenwerking als onderwijsvorm.

Het lectoraat Procesinnovatie en informatiesystemen geeft hiertoe een impuls om dit nadrukkelijker in te bouwen in de didactiek. Binnen het nieuwe curriculum is sprake van drie contactmomenten en virtuele samenwerking bij de uitvoering van de opdracht. Het auditteam vindt dit een interessante ontwikkeling, die goed past bij de profilering van de opleiding. Een ander positief punt van het vernieuwde curriculum is het feit dat meerdere docenten samen een masterclass verzorgen. Hierdoor wordt het contact tussen docenten onderling geïntensiveerd en is het 4-ogen concept een vanzelfsprekend gegeven. Het panel waardeert ook het plan om voor iedere masterclass een gastdocent in te schakelen.

### **Praktijkgerichtheid**

De opleiding kent een sterke binding met de praktijk. Positief is dat opleiding naar een evenwicht zoekt tussen technische, gedrags- en contextuele competenties. Het auditteam doet de suggestie om bij het onderwijs misschien niet alleen Angelsaksische, maar ook Europese methoden voor projectmanagement te gebruiken. Studenten waarderen de aandacht voor de gedragscompetenties in de opleiding. Docenten bevestigen dat er binnen de opleiding een behoorlijke hang naar de mens in het project is. Alumni bevestigen dat de aandacht voor veranderkundige aspecten een onderscheidend kenmerk van de opleiding is. Zij twijfelen echter aan het masterniveau van het vak Projectmanagement Skills en doen de suggestie om dit vak te koppelen aan een theorievak. Het auditteam deelt op basis van het bestuderen van de documentatie deze twijfel. De opleiding kan bij dit vak de criteria aanscherpen.

### **Theorie en literatuur**

Het auditteam heeft de study guides bestudeerd en daar een hoog gehalte "how to" boeken aangetroffen bij de verplichte literatuur. De lesboeken zijn daarmee niet altijd van master niveau. Het literatuuraanbod is beperkt en weerspiegelt nogal het IPMA-denken. Het literatuurgebruik door studenten is in de praktijk breder. Studenten en alumni bevestigen dat zij bij het schrijven van papers wetenschappelijke artikelen moeten gebruiken. Verder gebruiken de studenten artikelen bij de verantwoording van hun thesis-onderwerp. Het auditteam beveelt de opleiding aan om meer wetenschappelijke literatuur in de studielijsten op te nemen zodat het gebruik van wetenschappelijke artikelen als studiemateriaal geborgd is.

### **Onderzoek**

Praktijkgericht onderzoek en daaraan gekoppelde opdrachten staan centraal in de opleiding. toepassingsgerichte lintmodule en thesis, inclusief workshops). De overige modules bouwen deels voort op onderzoeksgegevens en bieden de student mogelijkheden om onderzoeksthema's voor de thesis te verkennen. Binnen beide modules *Research methods and techniques* (A en B) oefenen studenten met alle stappen van de volledige onderzoeks cyclus. Zij brengen het geleerde in praktijk binnen de lintmodule *Sustainability* in projectmanagement. In het kader van de masterthesis voeren studenten zelfstandig een onderzoek uit. Voorafgaand aan de thesisfase is de tweede fase *Research methods and techniques* gepland, waarin de student werkt aan het schrijven van een research proposal.

Tijdens de audit is het auditteam ingegaan op de inbedding van het praktijkgericht onderzoek van de studenten. Op basis van de bestudeerde scripties was het auditteam vooral geïnteresseerd in de wijze waarop de opleiding de studenten stimuleert om een innovatieve bijdrage aan het vak te leveren. Docenten bevestigen dat praktijkgericht onderzoek door studenten nu nog een beperkte bijdrage aan het vak levert. Studenten bevestigen dat research methods het eerste vak van de opleiding is en dat zij daar direct geconfronteerd zijn met praktijkgericht onderzoek. Tijdens de audit heeft het auditteam gesproken met twee lectoren die betrokken gaan zijn bij de opleiding (Procesinnovatie en informatiesystemen en Coöperatief ondernemen). Twee docenten blijken lid te zijn van de kenniskring. Docenten hebben in de afgelopen periode elkaar getraind op onderzoek.

De opleiding heeft in haar kritische reflectie nogal zwaar ingezet op een verbintenis met de Dutch National Research Group als onderbouwing voor het onderzoeksdomein van de opleiding. Het auditteam is hier kritisch over. DNRG is net gestart, maar staat nog niet eens in de kinderschoenen en kan als externe organisatie nooit continuïteit waarborgen wat betreft invulling en vervlechting van onderzoek met de opleiding. De nieuwe lectoren kunnen deze vervlechting wel bewerkstelligen en zouden naar de mening van het auditteam dan ook een actieve rol in de opleiding moeten gaan spelen. De opleiding heeft hiertoe al een eerste stap gedaan met de betrokkenheid van het lectoraat bij nieuwe masterclass met het thema "impact digitalisering op projectmanagement". Bij de ontwikkeling van het kenniscentrum kan de opleiding verder inzetten op clustering van afstudeeronderwerpen en op verbinding met het virtualiseren van projectmanagement als onderzoeklijn. Onderzoeksplannen voor virtuele samenwerking binnen projecten vormen hiervan een concreet voorbeeld. Het auditteam heeft vertrouwen in de lectoren die zij gesproken heeft en beveelt aan om de onderzoeklijn verder uit te bouwen op de onderzoeksagenda van de eigen lectoraten en om de lectoren hierbij een voortrekkersrol te geven.

### **Internationale component**

De docenten beschikken over internationale ervaring en de opleiding gebruikt Engelstalige literatuur, maar de internationale ambities zijn in de beginjaren nog niet goed uit de verf gekomen. De studenten vonden de buitenlandse contacten beperkt en alumni gaven aan dat de internationale werkpraktijk wel wat meer aan bod had mogen komen. In de beroepspraktijk zijn er steeds meer internationale projecten waarin bijvoorbeeld cultuurverschillen een belangrijk thema zijn. Ook hebben zij weinig internationale gastdocenten gehad. De plannen van de opleiding lijken meer gericht op meer netwerken tussen opleidingen dan op de internationale beroepspraktijk in het curriculum. Het auditteam stelt vast dat de internationalisering nog mager is uitgewerkt. De voorbeelden die de opleiding geeft zijn weinig concreet of verkeren nog in de planfase. De internationale praktijk, die volgens alumni en Raad van Advies steeds meer aan belang wint, heeft nog te weinig weerklank in het onderwijsprogramma. Zo kan de opleiding meer Europese methoden voor projectmanagement behandelen, maar ook is het verstandig om aansluiting zoeken bij PMI-USA vanwege de markt voor projecten met Amerikaanse bedrijven. Het auditteam raadt de opleiding aan serieuze netwerken te vormen met andere hbo-instellingen in Europa waarbij door virtuele samenwerking tijdens projecten met studenten van andere internationale hbo-instellingen de internationale beroepspraktijk beter aan bod kan komen en de opleiding beter op de kaart kan komen te staan.

### **Instroom**

Minimale voorwaarde voor een student om te beginnen aan de opleiding is een afgeronde bacheloropleiding en minstens twee jaar relevante werkervaring op het gebied van projectmanagement. Studenten hebben verschillende functies zoals programmamanager, projectmanager, adviseur, consultant en docent. Naast deze instroomeisen bepaalt het resultaat van de intake de toelaatbaarheid. Voorafgaand aan inschrijving voor de opleiding moet de student een intakegesprek voeren met de programmamanager waarin deze de beroepscontext van de student in kaart brengt. Bij de opdrachten in de opleiding wordt deze verder gemonitord.

De opleiding kent ook zij-instromers die modules als post-hbo volgen of gevolgd hebben. Het auditteam heeft geen zicht gekregen of de opleiding de intakeprocedure ook voor de post-hbo studenten hanteert. Bij het nieuwe curriculum is deze aanpak tot standaard verheven. Het auditteam beveelt dan ook aan om ook voor de post-hbo studenten een stevige intake te hanteren.

De opleiding blijkt een flink aandeel aan HU-docenten te kennen die deze opleiding volgen om een masterkwalificatie te behalen. Desgevraagd bleek deze mix voor de studenten geen problemen op te leveren en is de inbreng vanuit de onderwijspraktijk voor sommige projectmanagers uit de meer technische branches een eyeopener.

### **Studielast/studeerbaarheid/studievoortgang**

Na het eerste cohort bleek uit studentevaluaties dat de studielast van de opleiding als te hoog ervaren werd. De opleiding onderkent dat de studielast hoog is. Voor het tweede cohort (2011) zijn enkele wijzingen doorgevoerd om de studeerbaarheid van de opleiding te vergroten zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit. Studenten hebben tijdens de audit bevestigd dat deze maatregelen gewerkt hebben, maar erkennen ook dat de studielast van een deeltijdopleiding naast werk en gezin nu eenmaal stevig is.

De HU is middels het programma Leven Lang Leren (LLL) bezig haar aanbod nog beter te laten aansluiten op de behoefte van werkende professionals. Door flexibiliteit wil de opleiding de studeerbaarheid verhogen. De opleiding stapt daarom vanaf 2014-2015 over naar een modulair programma, waarbij de student meer mogelijkheden heeft het eigen studie tempo eventueel te vertragen of versnellen. Het auditteam heeft ervaren dat werkveld en alumni hier positief tegenover staan.

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

Alumni zijn unaniem in hun positieve oordeel over de opleiding en gaven tijdens het gesprek allemaal de opleiding een 7,5. Zij hebben gekregen wat zij verwachtten. Studenten en alumni waarderen de inhoudelijke kennis van de docenten en hun gedrevenheid. De Raad van Advies vindt dat er meer studenten zouden moeten genieten van deze opleiding en is vooral positief over het aspect dat afgestudeerden "weten wat ze doen".

### **Personeel**

De opleiding kent een klein docententeam met een constante samenstelling. Van de docenten heeft 50% een PhD en 34% is mastergekwalificeerd. De opleiding kent ook een tweetal praktijkdocenten zonder onderwijsbevoegdheid. Studenten waarderen dat de docenten uit de praktijk komen. Het auditteam stelt vast dat de opleiding beschikt over docenten met relevante kwaliteiten voor de opleiding.

De opleiding kent geen personeelsbeleid voor externe docenten. Wel bespreekt de programmamanager met elke docent de uitkomsten van de evaluaties. Het auditteam vraagt aandacht voor het meer gestructureerd bijbrengen van didactische vaardigheden aan externe docenten juist omdat er geen verplichting tot onderwijsbevoegdheid is voor deze groep docenten.

Het auditteam constateert dat de opleiding een klein en stabiel team kent uit een kring die zich vrijwel beperkt tot IPMA- en Prince2-kringen. Zo'n stabiel team heeft voor- en nadelen: goed voor de continuïteit en korte lijntjes maar tegelijkertijd ook kwetsbaar door eenzijdigheid. Het team ademt een sterke persoonsgebonden invulling en vraagt volgens het auditteam om extra inspanning om er een eenheid van te maken.

De opleiding is echter in beweging en ontgroeit de huidige focus. Het curriculum kent al verbredende elementen. Het auditteam beveelt de opleiding aan om het netwerk van docenten uit te breiden en te investeren in gedeelde visievorming. Zo kan zij de studenten bijvoorbeeld confronteren met een docent uit de nog meer technische PMI-invalshoek of iemand die geheel gelooft in soft skills als beste weg naar succes. Diversiteit loont; zeker bij een centrale en gedeelde visie.

### **Voorzieningen**

De opleiding is kleinschalig en maakt gebruik van de faciliteiten van de locatie Domstad van de Hogeschool Utrecht. Deze locatie is geheel ingericht voor deeltijdonderwijs. Ook de programmamanager en de administratie zijn op deze plek gevestigd. De informatievoorziening is in orde. De opleiding kent een overzichtelijke studiegids en studenten geven aan dat zij altijd terecht kunnen bij de docent voor nadere informatie. De lijnen binnen de opleiding zijn kort. Studenten weten het programmamanagement te vinden als er iets niet klopt en waarderen de begeleiding. Docenten zijn tijdig met het geven van feedback.

Studenten geven aan dat alleen de kwaliteit van de feedback bij het vak Projectmanagement Skills nog verbeterd kan worden omdat zij deze soms als mistig ervaren. Studenten zijn zeer tevreden over de digitale bibliotheek. Studenten en alumni kunnen weinig waardering opbrengen voor het studie-informatiesysteem Osiris. Zij omschreven dit als een mateloze bron van irritatie.

Tijdens de audit zijn ook aspecten van de kwaliteitszorg aan de orde gekomen. Opvallend was dat de opleiding in de kritische reflectie nogal selectief lijkt te zijn omgegaan met de scores uit de NSE. Uit de gesprekken bleek dat de opleiding ondanks negatieve scores op de NSE wel naar de studenten luistert en verbeteringen doorvoert, bijvoorbeeld ten aanzien van de piekbelasting. Het auditteam verbaast zich erover dat de opleiding de NSE niet op een structurele manier betreft in haar kwaliteitscyclus en deze evaluatie-uitkomsten gebruikt als basis voor het gesprek met de studenten dat zij wel voert.

### **Weging en Oordeel**

De opleiding beschikt over een adequate onderwijsleeromgeving.

Het onderwijsprogramma is inhoudelijk samenhangend en stelt de studenten in staat om de eindkwalificaties te bereiken. De werkomgeving van de student wordt consequent vertaald als leercontext in de opleiding. Het programma kent een heldere opbouw over de twee leerjaren. Het curriculum is evenwichtig en legt de relatie van projectmanagement met strategie, programma- en portfoliomanagement, gedragscompetenties en diverse projectmanagement-methoden. Het panel waardeert de nieuwe modulaire opzet van het curriculum positief.

Het vaste literatuuraanbod is beperkt en lijkt niet altijd van masterniveau. Studenten maken in de praktijk echter wel degelijk gebruik van wetenschappelijke artikelen. Het auditteam beveelt de opleiding aan om meer wetenschappelijke journals in de studielijsten op te nemen om het gebruik van wetenschappelijke artikelen beter te borgen.

De onderzoekscomponent in het onderwijsprogramma is goed. De opleiding kan de inbedding van het praktijkgericht onderzoek echter versterken door expliciete koppeling aan de twee lectoraten. Clustering van onderzoeksvragen bij het afstuderen binnen onderzoekslijnen geeft een betere kans op de door de opleiding nagestreefde originele bijdrage van studenten aan de innovatie van het vakgebied.

De internationale dimensie van het programma is nog mager uitgewerkt. Ondanks de internationale ervaring van de docenten is de internationale beroepspraktijk nog onvoldoende duidelijk uitgewerkt binnen het programma.

Het docententeam heeft passie, gedrevenheid en een werkende kwaliteit. Maar het vraagt nog een inspanning om het tot een eenheid te brengen. De kleine omvang met personen uit een beperkte kring maakt het kwetsbaar. De persoonsgebonden invulling die de docenten geven staat een gedeelde visie nog in de weg. Uitbreiding van het team in lijn met een bredere oriëntatie van de opleiding ligt wat betreft het auditteam voor de hand.

Een kleinschalige opleiding met zulke mooie voorzieningen en goede begeleiding door het programmamanagement verdient een beter studieadministratiesysteem.

De onderwijsleeromgeving van de masteropleiding project management biedt al met al een positief beeld. Het programma is evenwichtig, beroepsgericht en omvat een prima onderzoekscomponent. Inbedding van de opleiding in de onderzoeksagenda van de twee betrokken lectoraten is een kans. Het docententeam is gekwalificeerd en bevlogen, maar is wel kwetsbaar door de eenzijdige samenstelling. Duidelijke verbeterpunten liggen verder op het vlak van het borgen van het niveau van de literatuur en de internationale component van de opleiding. Het auditteam acht een ruime **voldoende** voor de onderwijsleeromgeving zondermeer gerechtvaardigd.



## 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

De opleiding hanteert een pragmatisch toetsbeleid. De summatieve toetsing kent drie primaire toetsvormen: praktijkgerichte opdracht, schriftelijk tentamen en masterthesis. Sinds een jaar hanteert de opleiding toetsmatrijzen inclusief collegiale feedback. Met ingang van het studiejaar 2014-2015 past de opleiding het 4-ogenprincipe ook toe bij het nakijken van de toetsen. De examencommissie checkt vooraf de modulewijzers en de thesis guide.

De opleiding en de examencommissie hebben in de afgelopen periode geïnvesteerd in ieders rol binnen het toetsbeleid. De opleiding conformeert zich aan het toetsbeleid van de Faculteit Economie en Management. De opleiding heeft ook werk gemaakt van de bevordering van de deskundigheid van de docenten door een studiedag aan toetsing te wijden. De examencommissie wijst de examinatoren aan. Uit de verslaglegging blijkt dat de examencommissie examinatoren afwijst die niet aan het criterium (mastergekwalificeerd) voldoen.

Tijdens de audit is één van de gesprekken thematisch gewijd aan toetsing en examinering. Bij dit gesprek waren leden van de examencommissie en docenten uitgenodigd die betrokken zijn bij het afstuderen uitgenodigd. Het auditteam constateert dat management en examencommissie serieus werk maken van het toetsbeleid. De eerste resultaten hiervan zijn zichtbaar. De structuur en de protocollen kloppen. De opleiding heeft duidelijk werk gemaakt van de voorkant van het toetsbeleid. Het auditteam ziet echter ook dat de cirkel nog niet rond is. De examencommissie heeft een eerste steekproef gedaan om ook gemaakte toetsen te waarderen. Desgevraagd stelt de examencommissie dat zij de gemaakte toetsen van een behoorlijk niveau vindt. Ook heeft de examencommissie een thesisverdediging bijgewoond en hierop commentaar gegeven. Het is echter nog onduidelijk wat er met deze opmerkingen en feedback gebeurt. Opvallend punt is bijvoorbeeld ook dat de opleiding de leden van de Raad van Advies vraagt om een mening te geven over de relevantie van de thesis, maar dat zij deze informatie niet terugkoppelt naar de beoordelaars en de examencommissie.

#### Validiteit, betrouwbaarheid en inzichtelijkheid

De opleiding hanteert sinds het studiejaar 2013-2014 toetsmatrijzen. Deze zijn tijdens de audit ingezien door het auditteam en bieden een goed handvat om de toets op de leerstof aan te laten sluiten. De examencommissie controleert de modulewijzers. De meeste modules kennen een combinatie van een praktijkopdracht, waarvoor de studenten een paper moeten schrijven en een tentamen waarin de opleiding expliciet de kennis toetst.

Het auditteam heeft van meerdere modules het gemaakte werk bestudeerd. Bij de meeste modules zoals Advanced Methods of Project Management omvatten de tentamens begrip- en reflectievragen, zelfs bij een vrij operationeel vak als Project Planning & Structuring. Bij een vak als Program & Portfolio Management is het opvallend dat het examen vrij veel kennisvragen omvat terwijl de toetsvorm een open boek tentamen is.

Het auditteam stelt vast dat de criteria soms helder aansluiten bij de leerdoelen en de eindkwalificaties, maar soms ook minder duidelijk uitgewerkt zijn.

De studenten geven tijdens de audit aan dat voor hen na uitleg en feedback door de docent de gehanteerde criteria wel duidelijk zijn.

Het auditteam heeft zich ook zelf een oordeel gevormd over het gemaakte werk. Wat betreft het auditteam is er geen twijfel aan het analysevermogen van de studenten. Wel zijn de cijfers aan de hoge kant. Ook stelt het auditteam vast dat er regelmatig een discrepantie is tussen de feedback die de docent noteert en het uiteindelijke cijfer. Zo formuleerde een docent essentiële kritiekpunten op criteria die als knock-out criterium zouden moeten gelden om als cijfer op een 7,5 uit te komen.

Tijdens de audit heeft het auditteam dit punt in meerdere gesprekken aan de orde gesteld. Daarbij viel op dat de docenten ieder voor zich wel prudent met het beoordelingsproces omgaan, maar tegelijkertijd ook erg veel in de "ik" vorm spreken. Kalibratie en afstemming van oordelen blijkt in de praktijk nog niet ingeburgerd te zijn. Daarom heeft het auditteam de opleiding gevraagd om een plan op te leveren waarin enerzijds de opleiding de discrepantie tussen feedback en cijfer verkleint en anderzijds de kalibratie en afstemming van de oordelen binnen het docententeam borgt.

Uit het opgeleverde plan blijkt dat de opleiding zich bij de kalibratie van de oordelen voornamelijk concentreert op de thesis. Hiervoor is een protocol geschreven hoe de beoordeling dient te verlopen. Ook gaat de opleiding samen met de examencommissie jaarlijks een training verzorgen voor de leden van de thesis beoordelingscommissie. Het auditteam acht dit een stap in de goede richting, maar constateert dat de opleiding nog geen actie heeft geformuleerd om te komen tot kalibratie van de oordelen bij de overige modules.

### **De examencommissie**

De examencommissie bestaat uit docenten die betrokken zijn bij het onderwijs in de masteropleidingen van de faculteit Economie en Management van de Hogeschool Utrecht. De examencommissie is verantwoordelijk voor meerdere masteropleidingen. Er is geen toetscommissie ingesteld. De leden van de examencommissie zijn toetsdeskundig en voeren zelf de taken van de toetscommissie uit. De examencommissie vergadert regelmatig en is in het laatste studiejaar getraind. Uit de verslagen en het gesprek tijdens de audit blijkt dat de examencommissie zich bewust is van haar wettelijke taken. De verslaglegging beperkt zich tot vergaderverslagen.

De leden die het auditteam heeft gesproken lijken ver af te staan van de praktijk van de opleiding. De andere leden die betrokken zijn bij de opleiding heeft het auditteam niet gesproken. Uit de documentatie en de gesprekken blijkt dat de examencommissie op weg is naar een taakvervulling die aansluit bij de wettelijke vereisten. Zo zijn er wijzigingen doorgevoerd op basis van observaties die de examencommissie heeft gedaan bij haar bezoek aan een thesisverdediging. Ook heeft zij de modulewijzers bekeken en de examinatoren aangewezen. De taak om het niveau van de afgestudeerden te borgen verdient nog aandacht. Uit de verslagen blijkt dat de examencommissie soms gemaakt werk bekijkt. De examencommissie verifieert echter niet structureel het niveau van de thesissen. Wel treedt één van de leden van de examencommissie ook als examiner op. Ook de feedback die de examencommissie op de afstudeersessie heeft gegeven is zuiver procedureel. Er is een soort werkplan voor de examencommissie, maar dit niet SMART geformuleerd. Er is geen recent jaarverslag waarin de examencommissie conclusies trekt op basis van haar bevindingen. Het laatste uitgewerkte jaarverslag is van het studiejaar 2011-2012.

### **Het afstuderen**

De eindkwalificaties bestaan uit tien kwalificaties die betrekking hebben op de inhoud van het vak projectmanagement en twee kwalificaties die betrekking hebben op innovatieve en wetenschappelijke competenties. Het zwaartepunt van de toetsing van de vakinhoudelijke kwalificaties ligt bij de modules. Bij de thesis ligt het zwaartepunt op de innovatieve en de wetenschappelijke competentie. Het afstuderen is beschreven in de Thesis Guide.

Per student formeert de opleiding een Thesis Assessment Committee (TAC) bestaande uit drie beoordelaars waarvan tenminste één gepromoveerd is.

Voor de beoordeling van de thesis hanteert de opleiding een spreadsheet waarin de voorzitter de score op de respectievelijke beoordelingscriteria noteert. Als alle leden van de TAC de thesis met een voldoende beoordelen mag de student de thesis verdedigen. De opleiding stimuleert de studenten om de bevindingen uit de thesis ook in een artikel te publiceren, de verplichting daartoe is recentelijk afgeschaft.

Op basis van het bestuderen van de eindwerkstukken en de beoordeling heeft het auditteam tijdens de audit de transparantie van de beoordeling van de thesis en de verdediging aan de orde gesteld. Zo is niet duidelijk hoe de beoordelaars individueel geoordeeld hebben voorafgaand aan het invullen van de spreadsheet. Ook de weging van de respectievelijke criteria is niet inzichtelijk. Zo is het bijvoorbeeld de vraag of er de mogelijkheid is om criteria met een onvoldoende te compenseren, of dat er bepaalde knock-out criteria zijn. Tijdens de audit bleek dat de docenten hierover onderling ook van mening verschilden. Ook bleek bij bestudering van een dossier van een student dat essentiële feedback op het proposal niet was verwerkt in de thesis. Kennelijk is er dus geen mechanisme waardoor studenten moeten laten zien hoe zij deze feedback verwerkt hebben.

Het auditteam heeft daarom de opleiding gevraagd om in een aanvullende notitie aan te geven hoe zij het beoordelingsproces van de thesis transparant maakt en op welke wijze zij dit in de praktijk gaat realiseren. De aanvullende notitie en het oordeel van het auditteam hierover worden aan het eind van dit hoofdstuk behandeld.

### **Realisatie van de eindkwalificaties:**

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

De opleiding is sinds 2010 operationeel en kent dus nog maar een klein aantal afgestudeerden. Van de in totaal 19 afgestudeerden heeft het auditteam het eindwerk van 15 afgestudeerden bestudeerd. Hiermee is ook nog slechts beperkte informatie beschikbaar over de wijze waarop de afgestudeerden in de praktijk functioneren. De Raad van Advies bestaat uit vertegenwoordigers van relevante organisaties uit de praktijk van het projectmanagement. De Raad is zeer betrokken bij de opleiding en heeft zich hard gemaakt voor het realiseren ervan.

De Raad van Advies geeft tijdens de audit aan dat zij tevreden is met de afgestudeerden. De Raad bekijkt ook zelf het eindwerk en geeft schriftelijk een oordeel over de relevantie. Het auditteam heeft kennis genomen van deze oordelen, maar stelt vast dat er geen terugkoppeling plaatsvindt van deze oordelen naar de opleiding of de examencommissie.

Lovenswaardig is dat de opleiding sinds kort beschikt over een alumnivereniging. Ook heeft de opleiding onder de afgestudeerden een enquête uitgevoerd, met als een van de resultaten dat de alumni tevreden zijn over het niveau van de opleiding. Het is gezien de opstartfase van de alumnivereniging echter nog te vroeg om hier verregaande conclusies uit te trekken.

Het auditteam heeft tijdens de audit een viertal afgestudeerden gesproken. Voor hen gold dat de opleiding hen gebracht heeft wat zij ervan verwachtten. Zij gaven aan dat naast het verwerven van kennis de opleiding ook een impuls heeft gegeven aan hun persoonlijk functioneren. Unaniem gaven zij de opleiding een 7,5.

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

Het auditteam heeft de eindwerkstukken van 15 afgestudeerden beoordeeld. Het auditteam constateert dat er grote verschillen zijn in het niveau van de werkstukken. Eén scriptie scoort wat betreft het auditteam onvoldoende. Maar het auditteam heeft ook een voorbeeld gezien van een zeer goede scriptie over ludificatie als werkvorm binnen projectmanagement. Het auditteam stelt vast dat de beoordelingsformulieren niet altijd volledig zijn ingevuld en dat de feedback op criteria waarin het masterniveau expliciet tot uitdrukking komt vaak beperkt en mild geformuleerd is.

De opleiding heeft aan de vakinhoudelijke competenties twee competenties op het vlak van innovatie en wetenschappelijk onderzoek toegevoegd, die zij vooral in de thesis beoordeelt.

Daarmee claimt de opleiding dat de afgestudeerden een vernieuwende bijdrage aan het vakgebied leveren. Het auditteam stelt vast dat de door de afgestudeerden geleverde bijdrage toch nog vaak de gebaande paden volgt. Dit vindt mogelijk zijn oorzaak in de standaardopzet die de opleiding voor de thesis hanteert. Maar ook de voorafgaand aan de audit gepresenteerde versie van het beoordelingskader gaat minder direct in op de twaalfde competentie van de opleiding (*The student is capable to develop authentic research based contributions to the body of knowledge on project management*).

Het auditteam constateert dat de werkstukken onderzoeksmatig in orde zijn, maar het lijkt wel of alle onderzoeken dezelfde deductische inslag hebben. De opleiding zou volgens het auditteam meer aandacht kunnen besteden aan andere opzetten en vormen van onderzoek. Hierdoor kunnen studenten dan een relatie tussen hoofdvraag en deelvragen uitwerken die meer is toegespitst op de concrete situatie. Ook constateert het auditteam dat het methodologievak slechts beperkt aandacht besteedt aan de invloed van de onderzoeker op het onderzoeksproces, terwijl juist binnen deze specifieke context de onderzoeker het onderzoek vaak in de eigen omgeving uitvoert.

De studenten halen relevante literatuur aan, die ook wel redelijk op niveau is. Tegelijkertijd ontbreekt vaak de focus in literatuur.

Sommige thesissen zijn erg lang. Dit komt de kwaliteit niet altijd ten goede. Het auditteam adviseert de opleiding daarom een scherpe norm voor het aantal woorden te formuleren.

De administratie van de thesis-beoordelingen wekt een wat rommelige indruk. Formulieren zijn niet altijd volledig ingevuld, de feedback ontbreekt regelmatig of is zeer summier. Soms is de verklarende tekst streng, maar het gegeven cijfer mild. Kan een thesis voldoende zijn als de student de vraagstelling niet beantwoordt? Kortom: het beoordelingsproces van de thesis kan en moet transparanter. Het niveau is gemiddeld genomen in orde, maar de opleiding moet duidelijk maken hoe zij dit in de toekomst blijft borgen.

### **Aanvullende informatie ten aanzien van standaard 3**

Het auditteam heeft aan het eind van de audit haar voorlopig oordeel ten aanzien van standaard 3 aangehouden. Het auditteam heeft de opleiding gevraagd om op korte termijn aanvullende informatie te verstrekken omdat tijdens de audit een aantal aspecten op het vlak van de toetsing nog niet helemaal helder waren. De opleiding is gevraagd om een bijgestelde thesishandleiding, een bijgesteld beoordelingsformulier voor de thesis en een plan van aanpak kalibratie oordelen examinatoren op te leveren.

Het auditteam heeft tijdig de gevraagde documenten ontvangen tezamen met een begeleidend schrijven waarin de opleiding helder omschrijft welke aanvullende maatregelen zij gaat treffen. Het auditteam heeft deze informatie bij het afronden van haar oordeel kunnen betrekken.

De opleiding heeft de thesishandleiding op een aantal aspecten bijgesteld. Zo zijn de twee relevante competenties (innovative/scientific) duidelijk geoperationaliseerd. De opleiding moedigt studenten aan om aan te sluiten bij de onderzoeksagenda van de lectoraten. De opleiding ondersteunt dit door een presentatie van de lectoraten tijdens de module Research Methods. Ook zijn er duidelijke richtlijnen geformuleerd voor de lengte van de thesis.

Ook het beoordelingsformulier voor de thesis is bijgesteld. De beide competenties zijn omgezet in indicatoren en criteria. De indicatoren zijn herschreven. Ook heeft de opleiding knock-out criteria ingevoerd. De weging van de criteria is herzien. Hierdoor tellen de inhoudelijke criteria zwaarder mee in de beoordeling. De opleiding biedt meer ruimte voor criteriumgerichte feedback. Tenslotte is ook het formulier nu zodanig ingericht dat het oordeel herleidbaar is vanuit de respectievelijke individuele oordelen.

De opleiding heeft een plan van aanpak geformuleerd om de oordelen van de examinatoren te kalibreren. Hieruit blijkt dat de examencommissie zich actiever gaat opstellen op dit vlak en ook zelf het beoordelingsproces zal gaan observeren. Ook gaat de examencommissie trainingen organiseren voor de leden van de thesis-beoordelingscommissie.

Vanaf het studiejaar 2015-2016 organiseert de opleiding jaarlijks een kalibreersessie met de voorzitters van beoordelingscommissie. De opleiding zoekt ook expliciet aansluiting bij het beleid van de Hogeschool Utrecht op dit onderwerp.

Het auditteam constateert dat de bijgestelde thesis guide en het beoordelingsformulier een belangrijke verbetering inhouden ten opzichte van de eerdere versie. Het auditteam heeft vertrouwen in de voorgenomen maatregelen om de oordelen te kalibreren in samenhang met deze documenten waar het de thesis betreft. Het auditteam constateert dat wel alleen voorzien is in interne kalibratie. Verder constateert het auditteam dat de opleiding nog geen maatregelen heeft geformuleerd om de oordelen bij de overige modules te kalibreren.

### **Weging en Oordeel**

Het auditpanel heeft vastgesteld dat het onderwijsprogramma de studenten opleidt tot projectmanagers die hun carrière in het werkveld vervolgen met actuele kennis en vaardigheden, maar ook persoonlijk gegroeid zijn. Alumni en werkveldvertegenwoordigers bevestigen dat de aansluiting tussen de opleiding en de beroepspraktijk soepel verloopt.

De opleiding hanteert een praktisch toetsbeleid waarbinnen de docenten hun beoordelende taak consciëntieus vervullen. De oordelen zijn echter vaak nog persoonlijk geformuleerd en daarom is structurele kalibratie van de oordelen binnen het docententeam essentieel.

De oordelen zijn redelijk realistisch en betrouwbaar waar het de vakinhoud betreft en weerspiegelen over het algemeen het masterniveau. De consistentie tussen feedback en cijfer kan echter verbeteren. Management en examencommissie hebben eerste stappen gezet om de transparantie en de onderbouwing van de oordelen te borgen. Het auditteam beoordeelt de aanpak van de toetsing positief maar het gehele systeem van toetsing is nog voor verbetering vatbaar. De examencommissie is operationeel en getraind op haar taak. Zij kan zich nog doorontwikkelen op de beoordeling van de kwaliteit van het toetsen en het beoordelen van de gerealiseerde kwaliteit en zich nog sturender opstellen bij het realiseren van de kwaliteitscyclus in de toetsing.

Het gerealiseerd niveau is in orde en het auditteam gelooft in het masterniveau van de opleiding. De bijdrage aan het vakgebied is in het bijgestelde format beter in de beoordeling van het eindniveau verwerkt. Het panel stelt vast dat de opleiding beschikt over een redelijk werkend systeem van toetsing en de beoogde eindkwalificaties realiseert. De examencommissie heeft goede stappen gezet.

De elementen zijn er, een volledige borging nog niet. Het voelt nog wat mechanisch.

In de afweging laat het panel het gerealiseerde niveau en de soepele aansluiting op het werkveld zwaarder wegen dan de verbeterpunten die er zijn op het vlak van het toetsbeleid. Het panel heeft op basis van de bijgestelde documenten vertrouwen in de wijze waarop de opleiding de geconstateerde verbeterpunten heeft opgepakt.

Alles overwegende komt het panel tot het oordeel **voldoende** voor de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties.

## 5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De masteropleiding project management is een unieke opleiding die binnen het Nederlandse hoger onderwijs een voortrekkersrol vervult bij het uitkristalliseren van projectmanagement als interdisciplinair vakgebied. De verbinding met de ICB-3-competenties heeft een mooi vertrekpunt opgeleverd en de opleiding is er nu klaar voor om deze relatie te nuanceren en om een eigen standpunt in te nemen bij de ontwikkeling van het vak. De al bestaande focus op strategie en gedragscompetenties gekoppeld aan inbedding binnen de onderzoeksagenda van de twee betrokken lectoraten bieden hiervoor een prima uitgangspunt.

Over het algemeen is de indruk van het auditteam na het bezoek positiever dan enkel op basis van de kritische reflectie en de opgeleverde documentatie, die helaas niet volledig recht deden aan de kwaliteit van de opleiding. De gesprekken ademden enthousiasme, betrokkenheid, overtuiging en vakmanschap, hoewel er regelmatig sprake was van onderling verschillende persoonlijke opvattingen.

De opleiding heeft een eigen competentieset die het masterniveau voldoende afdekt. De visie van de opleiding moet zich nog verder uitkristalliseren op basis van betere benchmarking zowel nationaal als internationaal.

De onderwijsleeromgeving is adequaat en de onderzoekscomponent is prima verweven in het onderwijsprogramma. De internationale dimensie van het programma is nog beperkt uitgewerkt. Het docententeam bestaat uit gekwalificeerde en gedreven mensen, maar functioneert nog niet steeds als team. De persoonsgebondenheid van de opleiding heeft haar gebracht tot waar ze nu staat, maar vormt wel een risico naar de toekomst toe. De opleiding doet er daarom verstandig aan te investeren in verbreding van het netwerk en kalibratie van de oordelen binnen het docententeam.

Het gerealiseerd niveau is wat betreft het auditteam in orde, maar de opleiding kan nog wel stappen zetten op het vlak van de borging en de transparantie van de beoordelingen.

De opleiding is naar de mening van het auditpanel al met al van voldoende kwaliteit en is op sommige punten goed zoals bijvoorbeeld in de uitwerking van de vakinhoud. De opleiding mag zich, ook internationaal, sterker profileren op haar sterke punten wat betreft virtualisatie en gedragscompetenties. De nieuwe modulaire opzet van het onderwijsprogramma is een kans en leidt hopelijk ook tot een toename van het aantal studenten. Het auditpanel heeft vertrouwen in de door de opleiding ingeslagen weg en beveelt op basis van haar bevindingen het bestuur van de NVAO aan om de masteropleiding Project Management voor zes jaar te accrediteren.





## **6. AANBEVELINGEN**

Versterk de visie van de opleiding in de breedte en de interdisciplinariteit van het vakgebied en positioneer de opleiding ook naar buiten toe helderder ten opzichte van het IPMA-certificeringstraject.

Versterk de internationale dimensie van de opleiding, zowel op het niveau van de doelstellingen als in het onderwijsprogramma.

Koppel de onderzoekslijnen van de lectoraten aan de opleiding en stimuleer studenten om ook buiten de eigen comfortzone onderzoek te doen.

Bouw het docententeam zodanig uit dat er minder sprake is van persoonsgebondenheid en realiseer daarmee tevens het functioneren als team dat gezamenlijk keuzen maakt.

Zorg ervoor dat de bijdrage aan het vakgebied een structurele plaats krijgt binnen de beoordeling van de thesis.

Scherp samen met de Raad van Advies de bestaande systematiek aan tot een inhoudelijke evaluatiesystematiek, die op alle aspecten kritisch en reflectief is.



## BIJLAGE I    Scoretabel

<b>Scoretabel paneloordelen Hogeschool Utrecht hbo-masteropleiding Project Management 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**

### **Technical competences**

1. The student has consummate knowledge of and profound insight into the most important methods and techniques used in designing and managing (complex, large scale and strategy-critical) projects and is capable of selecting the appropriate methods and techniques to achieve the project's objectives and goals.
2. The student is capable of successfully managing (complex, large scale and strategy-critical) projects within their context of programs, portfolios, organizations, stakeholders and society, taking into consideration the project's economic, environmental and social impact.
3. The student is capable of organizing people, capabilities, resources and activities in order to achieve a (complex, large scale and strategy-critical) project's objectives and goals.

### **Behavioural competences**

4. The student has consummate knowledge of and profound insight into key aspects and viewpoints of managing (complex, large scale and strategy-critical) change and is capable of deciding on and executing appropriate actions to ensure that the project results are effective and durable.
5. The student has the personal, interpersonal and managerial skills to effectively and efficiently manage people and teams of people working in or contributing to projects, while recognizing and respecting different cultures and value systems.
6. The student is sensitive to the organizational, cultural and social-economic environment of the project, has the power of judgment to decide upon the appropriate course of action and has the personal and interpersonal skills to effectively inform, influence and motivate other people and to handle resistance to change.

### **Contextual competences**

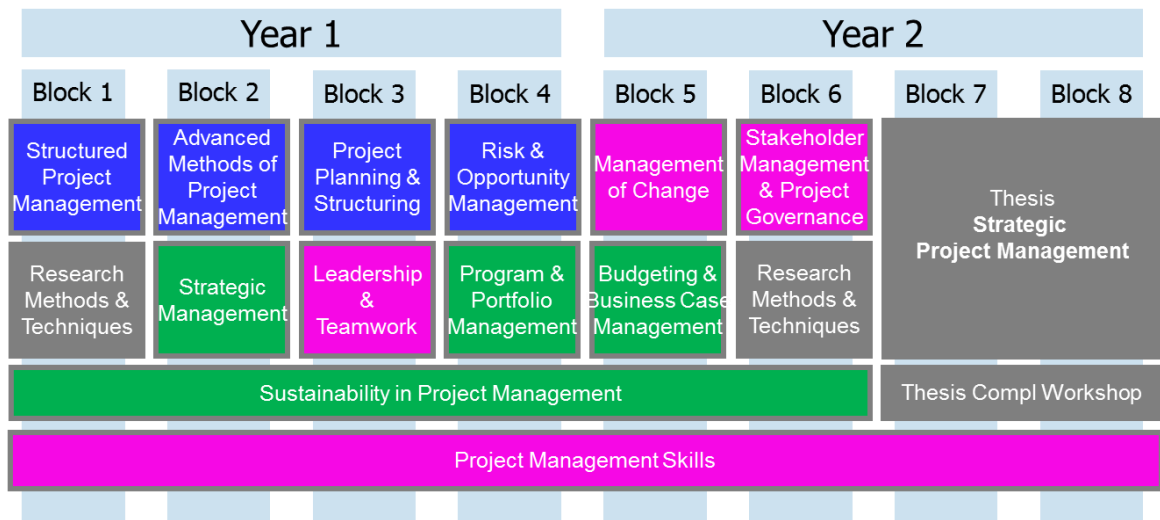
7. The student has consummate knowledge of and profound insight into the main strategic drivers of an organization, understands how a portfolio of programs and projects contributes to the strategic goals and is capable of advising an organization on identifying and developing appropriate programs and projects.
8. The student has consummate knowledge of and profound insight into the economic, environmental and social considerations that can influence an organization's strategy and activities is aware of possible ethical issues and is capable of advising an organization on the reflection of these considerations in its (portfolio of) programs and projects.
9. The student can understand, review and contribute to the justification of a project in the context of an organization's strategic objectives and goals and economic, environmental and social considerations.
10. The student can (also in communication with stakeholder parties and the general public) assess, evaluate and reflect upon the relevance, risks, effectiveness and efficiency of a project, before the start of, during the execution of and after completion of the project and can formulate conclusions with respect to short and long term adaptations and improvements, also with regard to (the further development of) his own competences.

### **Innovative/scientific competences**

11. The student is capable of planning and conducting scientifically based research.
12. The student is capable to develop authentic research based contributions to the body of knowledge on project management.



### BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma







## BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

**Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-masteropleiding Project Management – hogeschool Utrecht – 3 oktober 2014**

### Programma externe audit master Project Management 3 oktober 2014

TIJD	PROGRAMMA	WIE	AANVULLENDE INFORMATIE
8.15 – 8.30 uur	Inloop en ontvangst	Auditteam	Gesprekken worden gevoerd in de 'Gespreksruimte'.
8.30 - 9.30 uur	Intern overleg	Auditteam	
9.30 - 10.30 uur	Managementteam en initiator MPM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Janine Verbers</li> <li>2. Caroline van der Linden</li> <li>3. Thuy-Vy Nguyen</li> <li>4. Gilbert Silvius</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituutsdirecteur Economics, Commerce &amp; Int. Business</li> <li>• Opleidingsmanager Post-initieel</li> <li>• Programmamanager Master Project Management</li> <li>• Initiator Master Project Management</li> </ul>
10.30 – 10.45 uur	Pauze		
10.45 – 11.45 uur	Studenten	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rob Hoefsloot</li> <li>2. Robbin Schuurman</li> <li>3. Peter Brons</li> <li>4. Marco Dumont</li> <li>5. Kjeld Janssen</li> <li>6. Sabine Hop-Janssen</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post HBO PM 2012, doorgestroomd naar MPM in 2013</li> <li>• Post HBO PM 2012, doorgestroomd naar MPM in 2013</li> <li>• Cohort 2013 (jaar 2)</li> <li>• Cohort 2013 (jaar 2)</li> <li>• Cohort 2013 (jaar 2)</li> <li>• Post HBO PM 2013, doorgestroomd naar MPM in 2014</li> </ul>
11.45 – 12.45 uur	Lectoren, docenten	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pascal Ravesteijn</li> <li>2. Klaas ten Have</li> <li>3. Gilbert Silvius</li>   <li>4. Douwe Brolsma</li>   <li>5. Rob Agelink</li>   <li>6. Robbert van Alen</li> <li>7. Kobus Smit</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lector Procesinnovatie &amp; Informatiesystemen</li> <li>• Lector Cooperatief Ondernemerschap</li> <li>• Docent Advanced Methods of Project Management</li> <li>• Docent Sustainability in Project Management</li> <li>• Afstuderen: lector/PhD-docent, supervisor, internal examiner/voorzitter</li> <li>• Inhoudelijke adviseur voor de opleiding</li> <li>• Docent Risk - &amp; Opportunity Management</li> <li>• Docent Stakeholder Engagement &amp; Project Governance</li> <li>• Afstuderen: supervisor, internal examiner/voorzitter</li> <li>• Docent Project Planning &amp; Structurering</li> <li>• Afstuderen: supervisor, internal examiner/voorzitter</li> <li>• Docent Budgeting and Business Case Management</li> <li>• Docent Research Methods &amp; techniques</li> <li>• Kenniskring Procesinnovatie &amp; Informatiesystemen</li> </ul>

12.45 – 13.30 uur	LUNCH	Auditteam	Lunch wordt geserveerd in de 'Gespreksruimte'
13.30 – 14.00 uur	Open spreekuur Rondleiding opleidingsspecifieke voorzieningen + inzien materiaal		Open spreekuur vindt plaats in de 'Gespreksruimte'. Materiaal is verzameld in de 'Documentatieruimte'.
14.00 – 14.30	Onderzoeksthema's: Sustainability in PM Human Factors	Mini-college en presentatie Sustainability in PM en Human Factors door docent Gilbert Silvius en alumnus Kjell van der Giessen.	Mini-college en presentatie vinden plaats in de 'Presentatieruimte'.
14.30 – 15.30 uur	Thema: afstuderen en toetsen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paul Breman</li> <li>2. Michaël Geerdink</li> <li>3. Douwe Brolsma</li> <li>4. Rob Agelink</li> <li>5. Bert Hedeman</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Examencommissie Masters FEM Afstuderen: lector/PhD-docent, supervisor, internal examiner/voorzitter</li> <li>• Vice-voorzitter Examencommissie Masters FEM Toetsdeskundige</li> <li>• Supervisor, internal examiner/voorzitter TAC</li> <li>• Supervisor, internal examiner/voorzitter TAC</li> <li>• internal examiner/voorzitter TAC</li> </ul>
15.30 – 15.45 uur	Pauze		
15.45 – 16.45 uur	Alumni en werkveld (eind van de middag)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wim van de Kant</li> <li>2. Bert van der Hoof</li> <li>3. Kjell van der Giessen</li> <li>4. Mark Sponselee</li> <li>5. Steven van de Meent</li> <li>6. Jessica van Hees</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Van Aetsveld Voorzitter Raad van Advies MPM</li> <li>• Sr. Programma manager Lid van Raad van Advies MPM</li> <li>• Alumnus MPM Ondernemer Docent Project Management, Hogeschool Utrecht Bestuurslid RIDSS (alumnivereniging)</li> <li>• Alumnus MPM Projectmanager Van Aetsveld</li> <li>• Alumnus MPM Sr. Project Manager, Equens</li> <li>• Alumna (officeel per oktober 2014) Manager Facilities a.i. Dimence Groep</li> </ul>
16.45 – 17.00 uur	Auditteam		
17.00 – 17.15 uur	Pending issues		
	Inzien materiaal		
17.15 – 17:45 uur	Auditteam		
17:45 – 18:00 uur	Terugkoppeling		

## **Werkwijze**

Bij de beoordeling van de betreffende deeltijd opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 22 november 2011. Daarin staan de standaarden vermeld waarop het panel zich bij de beperkte opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel 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.

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, afgestudeerden 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.

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. Van het open spreekuur is geen gebruik gemaakt.

Tijdens het locatiebezoek heeft het auditteam een presentatie bijgewoond over het opleidingsspecifieke thema *Sustainability in projectmanagement* en heeft een afgestudeerde zijn afstudeeronderwerp *Ludificatie als werkvorm in projectmanagement* gepresenteerd.

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'.

### *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
- Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties (opgenomen in de Study Guide MPM)
- Competentiematrix eindtermen MPM modules
- Schematisch programmaoverzicht.
- Redesign curriculum Master Project Management 2014-2015
- Study Guide Master Project Management
- Modulewijzers MPM
- Thesis Guide
- HU Onderwijs en Examenregeling 2013-2014 (Masteropleidingen)
- Overzicht van het ingezette personeel
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken 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 Faculteit FEM 2011, Sturen op Kwaliteit
- Toetsmatrijzen, 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.

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken bekeken<sup>6</sup>:

9050272
1598241
1615918
1615925
1615920
1598238
1615916
1615923
1615915
1043964
1615919
1616377
1615924
1598240
1598236

---

<sup>6</sup> Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam.



## BIJLAGE VI Overzicht auditpanel

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

Panelleden	Expertise - audit - kwaliteitszorg	Expertise - onderwijs	Expertise - werkveld	Expertise - vakinhoud	Expertise - internationaal	Expertise - studentzaken
Dhr. drs. G.J. (Hans) Stoltenborg, voorzitter	X					
Dhr. drs. M.A. (René) Hombergen MBA		X	X	X	X	
Mevr. dr.ir. M.G.C. (Marian) Bosch-Rekveldt		X		X	X	
Dhr. drs. G.M. (Gerard) Geurtjens			X	X	X	
Dhr. Ir. N.J.E. (Norbert) Arnoldus	X		X			X
Dhr. Mr. Q.J. (Quinten) Bunschoten, secretaris	X	X				

Korte functiebeschrijvingen
De heer Stoltenborg is senior adviseur bij Hobéon en treedt veelvuldig op als voorzitter bij accreditatieonderzoeken van hbo-master en hbo-bacheloropleidingen.
De heer Hombergen is docent en onderzoeker bij de master Projectmanagement van NCOI, werkt als interim-manager op het gebied van project-, programma- en portfoliomanagement en is momenteel aan het promoveren op programmamanagement.
Mevrouw Bosch-Rekveldt is gepromoveerd op het vakgebied van projectmanagement en is werkzaam als universitair docent bij de TU Delft. Zij doet daar onderzoek naar en geeft onderwijs in verschillende thema's op het gebied van projectmanagement.
De heer Geurtjens is momenteel projectdirecteur van de Schiphol Groep en heeft diverse bestuursfuncties gehad in de projectmanagementwereld, o.a. lid van de International Project Management Association (IPMA).
De heer Arnoldus is student aan de master Projectmanagement van Hogeschool NCOI en is sinds 2000 in verschillende functies reeds betrokken bij project & portfolio management (PPM).
De heer Bunschoten is werkzaam als interim- en projectmanager in het hoger onderwijs en is NVAO gecertificeerd secretaris sinds november 2010.

Op 7 juli 2014 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de masteropleiding Project Management, van Hogeschool Utrecht, onder nummer 003062.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van de NVAO. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende tenminste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling -anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het Evaluatiebureau-, die een onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



**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)