

Master Urban Management Hogeschool van Amsterdam

Adviesrapport in het kader van het experiment
Instellingsaccreditatie met lichtere
opleidingsaccreditatie

De Onderzoekerij
Vondellaan 58
2332 AH Leiden

Email: info@onderzoekerij.nl
Internet: www.onderzoekerij.nl



Inhoud

SAMENVATTING	4
1. INLEIDING	5
1.1 ORGANISATIE EN BASISGEGEVENS OPLEIDING	5
1.2 PANELSAMENSTELLING	6
1.3 WERKWIJZE	6
2. BEOORDELING VAN DE OPLEIDING.....	8
2.1 BEOOGDE LEERRESULTATEN.....	8
2.2 GEREALISEERDE LEERRESULTATEN	10
3. AANBEVELINGEN	14
BIJLAGE A – BEZOEKPROGRAMMA	15
BIJLAGE B – COMPETENTIES.....	16
BIJLAGE C – BESTUDEERDE DOCUMENTEN	17



Samenvatting

Het door de NVAO goedgekeurde panel oordeelt positief over de kwaliteit van de Master Urban management (MUM) van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Deze opleiding neemt deel aan het Experiment Instellingsaccreditatie met een lichtere opleidingsaccreditatie. Het panel heeft daarom alleen standaard 1 (beoogde leerresultaten) en standaard 4 (gerealiseerde leerresultaten) beoordeeld.

De MUM heeft een sterk en uniek beroepsprofiel dat goed aansluit bij de vraag naar professionals die de complexiteit van stedelijke omgevingen begrijpen en in staat zijn vanuit een multi-stakeholder perspectief effectieve interventies te ontwerpen en te implementeren. Het panel benadrukt dat dit beroepsprofiel niet alleen relevant is voor professionals die in grootstedelijke contexten werken, maar ook voor diegenen die actief zijn in middelgrote steden. De opleiding zou dit nog duidelijker naar buiten kunnen brengen, met name bij de werving van studenten.

De MUM hanteert zeven competenties als eindkwalificaties: verkennen, positioneren, verbinden, ontwerpen, regisseren, evalueren en reflecteren. Momenteel werkt het opleidingsmanagement aan het verder aanscherpen van deze competenties op basis van het geactualiseerde beroepsprofiel. Het panel adviseert hierbij om sterker te benadrukken dat de opleiding professionals wil vormen met een krachtig handelingsperspectief, die in staat zijn doeltreffende interventies te ontwerpen en te implementeren. Tevens adviseert het panel om het aantal competenties terug te brengen.

De opleiding voldoet aan het beoogde niveau van een professionele masteropleiding, zoals vastgesteld in de Nederlandse professionele masterstandaard. Binnen de opleiding krijgen de vier pijlers (meesterschap, onderzoekend vermogen, interprofessioneel handelen en doorwerking) op een passende wijze invulling.

De opleiding heeft doeltreffend gereageerd op het advies van het vorige panel om af te stappen van de traditionele opzet van een scriptie als eindwerk. In het herziene afstudeerprogramma heeft de opleiding gekozen voor een portfolio dat uit vijf opdrachten bestaat: a) verkenning, b) ontwerpinterventies, c) evaluatie van interventies, d) plan voor vervolgaanpak, en e) bewijsdossier van professioneel handelen. Het panel waardeert de nieuwe koers van de opleiding maar ziet mogelijkheden tot verbetering. De afstudeeropdracht is vanwege de hoeveelheid afzonderlijke onderdelen en de uitgebreide reflecties zeer uitgebreid. Het panel adviseert om de afstudeeropdracht meer als een geheel te beoordelen. Daarnaast ligt volgens het panel in de huidige opzet nog te veel nadruk op onderzoek, waardoor studenten onvoldoende tijd hebben om zich te focussen op het ontwerpen en implementeren van interventies. Bovendien is het panel van mening dat de huidige vorm van actieonderzoek niet in alle situaties passend is.

Het panel heeft de afstudeerdossiers bekeken van vijftien studenten die zijn afgestudeerd tussen 2020 en 2023. De geselecteerde eindwerken voldoen aan het vereiste niveau voor een hbo-masteropleiding en behandelen relevante vraagstukken met betrekking tot het professioneel handelen van de UM in een complex krachtenveld.

Uit gesprekken met alumni en vertegenwoordigers van het werkveld blijkt dat afgestudeerden goed zijn voorbereid om bij te dragen aan complexe stedelijke vraagstukken en waardering genieten binnen het werkveld.

11 maart 2024

Edwin Moor
(voorzitter)

Esther Poort
(secretaris)



1. Inleiding

Dit rapport beschrijft de bevindingen van het panel dat de Master Urban Management (MUM) van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) heeft beoordeeld ten behoeve van de opleidingsaccreditatie.

De beoordeling is uitgevoerd op basis van het beperkte kader voor de opleidingsbeoordeling van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO), september 2018. De HvA doet mee aan het Experiment Instellingsaccreditatie met een lichtere opleidingsaccreditatie. Daarom heeft het panel enkel standaard 1 (beoogde leerresultaten) en standaard 4 (gerealiseerde leerresultaten) beoordeeld.

1.1 Organisatie en basisgegevens opleiding

De opleiding is onderdeel van de Faculteit Maatschappij en Recht (FMR) en is gepositioneerd binnen het Kenniscentrum Maatschappij en Recht (KMR).

Het KMR biedt diverse lectoraten die relevant zijn voor de MUM. De MUM werkt nauw samen met het Centre of Expertise De Rechtvaardige Stad en het lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken (CGV). Sommige MUM-docenten zijn ook onderzoekers bij het lectoraat CGV, wat leidt tot samenwerking, waaronder gastcolleges en begeleiding van studenten bij afstudeeropdrachten.

De opleidingsmanager is lid van het masteroverleg KMR, samen met de opleidingsmanagers van de masteropleidingen Legal Management (MLM), Social Work (MSW) en Klimaatpsychologie en -gedrag (MKPG), onder leiding van het hoofd KMR. De examencommissie Masters KMR borgt het eindniveau van de masteropleidingen. De opleidingscommissie MUM bestaat uit vier studenten en één docent.

De MUM is een tweejarige deeltijdopleiding van 60 EC studiepunten, met een studiebelasting van gemiddeld 20 uur per week. Studenten zijn werkende professionals met minimaal drie jaar relevante werkervaring met grootstedelijke vraagstukken. Studenten leren in de opleiding om grootstedelijke vraagstukken te benaderen vanuit een meervoudige perspectief dat recht doet aan hun complexiteit.

Onderstaande tabel bevat de basisgegevens van de opleiding

Naam instelling	Hogeschool van Amsterdam
Locatie	Amsterdam
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief (termijn 2019 t/m 4 november 2025)
Naam opleiding	Master Urban Management
Registratienummer CROHO	70165
Niveau en oriëntatie	Hbo-master
Variant	Deeltijd
Duur	60 EC
Onderwijstaal	Nederlands
Inleverdatum	1-5-2024



1.2 Panelsamenstelling

Het panel dat de beoordeling heeft uitgevoerd bestond uit:

- Edwin Moor, senior Auditor Zadkine Rotterdam (voorzitter panel);
- Daan Andriessen, lector Onderzoekend Vermogen Hogeschool Utrecht;
- Teun Gautier, stadsmaker praktijkspecialist Urban Management;
- Debby Goedknegt, opleidingsmanager Master of Engineering, Master Next Level Engineering en Master of Urban and Area Development Hogeschool Utrecht,
- Esther Nijmeijer: masterstudent Pedagogiek Hogeschool Arnhem Nijmegen (studentlid).

Esther Poort van De Onderzoekerij fungeerde als secretaris van het panel.

De panelleden en secretaris hebben een verklaring van onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid ondertekend. In deze verklaring bevestigen zij geen zakelijke of persoonlijke banden te hebben gehad met de betrokken opleiding gedurende ten minste vijf jaar voorafgaand aan de evaluatie.

1.3 Werkwijze

De opleiding heeft een zelfevaluatie rapport opgesteld. Aan deze zelfevaluatie is ook een studentenhoofdstuk toegevoegd. Daarnaast heeft het panel afstudeerdossiers bestudeerd van vijftien afgestudeerden van de opleiding uit de periode 2019-2023.

Op 31 januari 2024 heeft het panel een (online) voorbereidingsbijeenkomst gehouden. Tijdens deze bijeenkomst heeft het panel de eerste bevindingen gebaseerd op de zelfevaluatie en andere stukken met elkaar besproken en het bezoek voorbereid.

De panelleden formuleerden individueel hun voorlopige bevindingen en een aantal vragen die zij tijdens het bezoek aan de orde wilden stellen. De secretaris heeft een overzicht gemaakt van deze voorlopige bevindingen en vragen en stuurde dit naar de panelleden ter voorbereiding van de gesprekken tijdens het bezoek.

Iedereen die bij de opleiding betrokken is, had de gelegenheid om het panel in vertrouwen te informeren over zaken die zij van belang achten voor de beoordeling. Van deze mogelijkheid is geen gebruik gemaakt.

Het bezoek vond plaats op vrijdag 2 februari 2024. Het programma van het bezoek is toegevoegd in bijlage A. Tijdens de bezokedag sprak het panel met het management, docenten, studenten, vertegenwoordigers van de Examencommissie, vertegenwoordigers van het werkveld en alumni.

Na afloop van alle gesprekken heeft het panel het geheel van bevindingen en overwegingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. Aan het eind van het bezoek heeft de panelvoorzitter de voorlopige bevindingen en conclusies mondeling teruggekoppeld naar de opleiding.

Rapport

De secretaris heeft op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel een conceptverslag opgesteld. Dit conceptverslag is aan de leden van het panel voorgelegd en op basis van hun feedback aangepast. Na goedkeuring door het panel is het conceptverslag ter controle op feitelijke onjuistheden aan de instelling toegezonden. De secretaris heeft de opmerkingen van de instelling met de voorzitter besproken, waarna de secretaris het definitieve verslag heeft opgesteld en aan het panel heeft toegezonden voor een laatste ronde van opmerkingen.



Hoofdstuk 2 van dit rapport beschrijft de bevindingen en overwegingen over de beoogde leerresultaten (standaard 1) en gerealiseerde leerresultaten (standaard 4). In hoofdstuk 3 worden enkele aanbevelingen voor verdere ontwikkeling van de opleiding gegeven.



2. Beoordeling van de opleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de algemene bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op standaard 1 en standaard 4.

2.1 Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.

Beroepsprofiel

De missie van de MUM is het opleiden van professionals die hoofdzakelijk werkzaam zijn in de publieke sector en een essentiële rol spelen bij het aanpakken van complexe grootstedelijke vraagstukken. Volgens de opleiding komt de noodzaak voor het opleiden van experts in stedelijk management voort uit de complexiteit van dergelijke kwesties, waaronder maatschappelijke transities zoals de energietransitie, digitalisering, en de veranderende relatie tussen overheden en de samenleving. Dit vereist professionals met sterke communicatieve, reflectieve en sociale vaardigheden, een nieuwsgierige en onderzoekende houding, en het vermogen om op een multi-stakeholder- en multi-level manier te opereren.

Het beroeps- en opleidingsprofiel van de urban manager is bij de start van de opleiding in 2010 tot stand gekomen via co-creatie met praktijk- en onderzoekspartners. Als reactie op de aanbevelingen van de vorige visitatie heeft de MUM het beroepsprofiel aangescherpt en geactualiseerd naar aanleiding van nieuwe ontwikkelingen. Deze verfijning is mede tot stand gekomen door middel van een onderzoek naar de competenties van stedelijke managers via focusgroepen met practitioners in Amsterdam, Bilbao (Spanje), Venetië, Bologna (Italië) en Timisoara (Roemenië). Dit onderzoek maakte deel uit van een Erasmus+ programma. Dit heeft geresulteerd in de volgende formulering:

De urban manager (UM) is een professionele expert die de complexiteit van stedelijke omgevingen begrijpt en in staat is om effectieve interventies te ontwerpen en te implementeren. De UM heeft een sterk analytisch vermogen, leiderschapsvaardigheden en diepgaande kennis van grootstedelijke (beleids)vraagstukken, duurzaamheid en sociale inclusie. De UM is in staat om alle relevante belanghebbenden te verbinden en te mobiliseren, te onderhandelen en te coördineren om duurzame stedelijke ontwikkeling te bevorderen. Hiermee draagt de UM bij aan leefbare, veerkrachtige en welvarende steden.

Het panel waardeert dit krachtige en onderscheidende beroepsprofiel. Volgens het panel speelt de MUM met deze ambitieuze profilering effectief in op de vraag naar professionals die zelfstandig, op een onderzoekende, kritische, en innovatieve wijze bijdragen aan grootstedelijke vraagstukken. Uit de gesprekken met docenten, alumni, en het werkveld blijkt tevens dat het beroepsprofiel door alle betrokkenen wordt gedragen en gewaardeerd.

Hoewel de opleiding er goed in is geslaagd om het beroepsprofiel van de UM krachtig te verwoorden, constateert het panel dat in de zelfevaluatie nog sterk de nadruk ligt op de rol van de UM bij het oplossen van grootstedelijke vraagstukken. Het panel is van mening dat deze focus op grootstedelijke problematiek onnodig beperkend is en geen recht doet aan de bredere relevantie van de opleiding. Deze bredere relevantie blijkt ook uit de recente ontwikkeling dat de opleiding steeds meer studenten



aantrekt uit middelgrote gemeenten. Tijdens het bezoek heeft het panel gesproken met verschillende studenten en alumni die bij middelgrote gemeenten werken. Zij bevestigden dat de opleiding uitstekend aansluit bij hun dagelijkse werkzaamheden. Het panel adviseert om explicieter te communiceren dat de relevantie van de opleiding niet exclusief beperkt is tot professionals die in grote steden werken. Dit zal ook helpen bij het verbreden en het verhogen van de instroom van studenten. Daarnaast suggereert het panel niet alleen steden te betrekken bij het onderzoeken van 'best practices' ter inspiratie, maar ook de oplossingen die in kleinere gemeentes worden gevonden mee te nemen als inspiratie voor grootstedelijke problematiek.

Opleidingsprofiel en competenties

De opleiding heeft in co-creatie met partners uit de grootstedelijke praktijk en onderzoek het beroepsprofiel van de UM vertaald in zeven competenties: verkennen, positioneren, verbinden, ontwerpen, regisseren, evalueren en reflecteren. Bijlage B bevat een nadere uitwerking van deze zeven competenties.

De opleiding is momenteel bezig met het aanscherpen van de opleidingscompetenties op basis van het geactualiseerde beroepsprofiel. Momenteel zijn hier gesprekken over gaande met het lectoraat en de werkveldadvies commissie. Het panel adviseert om bij de herziening van de competenties duidelijker te verwoorden dat de opleiding de ambitie heeft om professionals op te leiden met een krachtig handelingsperspectief, die in staat zijn doeltreffende interventies te ontwerpen en te implementeren. Tevens adviseert de commissie het aantal competenties terug te brengen om op die manier de toetsing te vereenvoudigen.

Tijdens het bezoek is in het gesprek met de werkveldvertegenwoordigers besproken hoe het opleidingsprofiel volgens hen verder versterkt zou kunnen worden. Zij gaven aan dat de opleiding meer nadruk zou kunnen leggen op het belang van activistisch handelen om veranderingen teweeg te brengen. Ze lichtten toe dat het waardevol zou zijn als studenten competenties ontwikkelen die nodig zijn om tegen heersende stromingen in te gaan en kritisch om te gaan met bestaande regels. Het panel adviseert om deze suggestie van het werkveld mee te nemen in de verdere aanscherping van de competenties.

Daarnaast adviseert het panel om ook na te denken over de vraag of studenten moeten worden voorbereid op het bewerkstelligen van veranderingen *ten behoeve van* de samenleving of het tot stand brengen van veranderingen *in samenwerking met* de samenleving.

Niveau en oriëntatie van de opleiding

Het panel heeft op basis van de documenten en de gesprekken vastgesteld dat de opleiding voldoet aan het beoogde niveau van een professionele masteropleiding. De opleiding heeft het eindniveau van de opleiding gerelateerd aan de hand van de Nederlandse professionele masterstandaard (Vereniging Hogescholen 2019). Deze standaard verbindt de professionele oriëntatie van het hbo met de Dublin Descriptoren en niveau 7 van het Nederlands Kwalificatieraamwerk (NLQF) en omvat vier pijlers: a) meesterschap, b) onderzoekend vermogen, c) interprofessioneel handelen en d) doorwerking. Deze vier pijlers zijn volgens het panel op een passende wijze in de opleiding verweven.

Het panel is onder de indruk van de solide theoretische basis die studenten ontwikkelen tijdens de opleiding en van de manier waarop de opleiding voortdurend theorie en praktijk met elkaar verbindt. Hiermee wordt volgens het panel een stevige basis gelegd voor de pijler 'meesterschap'. Ook de pijler 'interprofessioneel handelen' is duidelijk zichtbaar in de oriëntatie van de opleiding. Zowel uit de



gesprekken als uit de documenten blijkt dat de MUM veel aandacht besteedt aan het opleiden van professionals die vanuit een multi-stakeholdersperspectief verschillende relevante partijen effectief kunnen samenbrengen. Studenten leren handelen vanuit een breed perspectief door over de grenzen te kijken van diverse disciplines en belanghebbenden.

Ook de twee andere pijlers, onderzoekend vermogen en doorwerking, hebben een duidelijke plaats in de MUM. Het panel waardeert het dat de opleiding in de afgelopen periode stappen heeft gezet om deze twee pijlers meer in lijn te brengen met wat van een professionele master mag worden verwacht. Een belangrijke stap betreft de verschuiving van meer traditionele vormen van wetenschappelijk onderzoek naar een meer praktijkgerichte benadering. Binnen de opleiding heeft deze praktijkgerichte benadering vorm gekregen door een andere invulling van het afstudeerwerk waarbij is gekozen voor actieonderzoek. In de zelfevaluatie licht de opleiding toe dat het onderzoek naar grootstedelijke vraagstukken in nauwe samenwerking plaatsvindt met de betrokken actoren, waarbij interventies worden ingezet om verandering in de aanpak van het gekozen vraagstuk op gang te brengen. Het ontwikkelen van nieuwe kennis en het verbeteren van de praktijk gaan daarbij hand in hand.

Het panel vindt dat deze verschuiving naar actiegericht onderzoek goed recht doet aan de professionele oriëntatie van de opleiding en waardeert de stappen die de opleiding in deze richting heeft gezet in de afgelopen jaren. Wel ziet het panel nog mogelijkheden tot verbetering. Het panel adviseert om, in samenwerking met het lectoraat, een eenduidige gedeelde visie te ontwikkelen over de rol van onderzoek binnen de opleiding. Hoewel hierover waardevolle ideeën bestaan, ontbreekt het volgens het panel nog aan een breed gedragen expliciete visie.

Relatie beroepspraktijk

Het panel waardeert de sterke relatie die de opleiding onderhoudt met de beroepspraktijk via de Werkveld Advies Commissie (WAC). Uit het gesprek met de vertegenwoordigers de WAC blijkt dat zij zeer tevreden zijn over de samenwerking met de opleiding en de manier waarop de opleiding hen vanaf begin af aan heeft betrokken bij de ontwikkeling van de MUM. Het panel adviseert om te overwegen de WAC te verbreden door ook andere partners die vanuit een ander perspectief en belang denken, zoals projectontwikkelaars, uit te nodigen. Volgens het panel kan dit nuttig zijn voor het organiseren van een bredere variëteit aan perspectieven en het organiseren van een ‘tegen geluid’.

Conclusie standaard 1

Het panel beoordeelt standaard 1 voor de opleiding MUM van de HvA als voldoet.

2.2 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Opzet afstudeerprogramma

De MUM heeft in 2022 een geheel nieuwe opzet van het afstudeerwerk ingevoerd. Het oude afstudeerwerk betrof een eindschrijft over een onderzoek. In deze oude opzet stelde de student een



onderzoeksvoorstel op in het derde semester. Op basis van dat voorstel voerde de student vervolgens het daadwerkelijke onderzoek uit en schreef op basis daarvan de scriptie in het vierde semester. Zowel het onderzoeksvoorstel als de uiteindelijke scriptie werden door de student gepresenteerd en verdedigd.

Het vorige visitatiepanel adviseerde de opleiding om af te stappen van de traditionele opzet van een scriptie en te kiezen voor een alternatieve vorm van eindwerk, waarbij de nadruk meer ligt op praktische toepasbaarheid en de impact op de beroepspraktijk. De opleiding heeft ervoor gekozen om te werken met een portfolio van afstudeerproducten. Het nieuwe afstuderen omvat een portfolio met vijf opdrachten: a) verkenning, b) ontwerpinterventies, c) evaluatie van interventies, d) plan voor vervolgaanpak, en e) bewijsdossier van professioneel handelen. Studenten maken deze producten in semesters 3 en 4, als onderdeel van de integrale lijn in jaar 2 (Afstuderen 1 & 2). In 'Afstuderen 1' (semester 3) volgt na de beoordeling van de verkenning en ontwerpinterventies een gesprek waarin de student aantoont hoe verbeterpunten zijn geïmplementeerd. Op basis van dit gesprek wordt de beoordeling van eerdere opdrachten aangevuld. In 'Afstuderen 2' (semester 4) vindt het eindgesprek plaats na de beoordeling van de evaluatie van interventies, het plan voor vervolgaanpak en het bewijsdossier. In dit eindgesprek toont de student opnieuw de implementatie van feedback en reflecteert op eigen beperkingen als urban manager en de implicaties voor de vervolgaanpak. Input uit het gesprek bepaalt de definitieve beoordeling van de drie eerdere opdrachten.

Oordeel panel over de geselecteerde eindwerken

Het panel heeft de afstudeerdossiers ingezien van vijftien studenten die in de periode 2020- 2023 zijn afgestudeerd. Dit betrof tien studenten die zijn afgestudeerd volgens het oude afstudeerprogramma en vijf studenten die volgens het nieuwe afstudeerprogramma zijn afgestudeerd.

Over het algemeen concludeert het panel dat de geselecteerde eindwerken voldoen aan het vereiste niveau voor een hbo-masteropleiding. De afstudeerprojecten behandelen stevast vraagstukken met betrekking tot het professioneel handelen van de UM in een complex krachtenveld, wat overeenkomt met het profiel van de opleiding.

Met uitzondering van één eindwerk (dat nog in de oude vorm was), is het panel van mening dat de overige eindwerken terecht met een voldoende zijn beoordeeld. Het panel vindt het acceptabel dat één ten onrechte toegekende voldoende in de totale steekproef voorkomt, mede gezien dit een eindwerk uit de oude afstudeeropzet betreft. Voor de overige eindwerken kon het panel zich grotendeels vinden in de toegekende cijfers door de beoordelaars. Wel heeft het panel de indruk dat de beoordelingsmethodiek kan leiden tot eindcijfers die neigen naar een gemiddelde van 7 of 8. Daarom adviseert het panel om het beoordelingskader te verfijnen, zodat de beoordelingsmethode de variatie in kwaliteit tussen studenten beter weerspiegelt.

Oordeel en adviezen van het panel over de opzet van de herziene afstudeeropdracht

Zoals eerder vermeld bij standaard 1, waardeert het panel de ingeslagen koers van de opleiding met de herziene vorm van afstuderen. In de vorige afstudeervariant was de verbinding tussen kerncompetenties en beoordelingscriteria van het eindwerk impliciet, met een nadruk op de beoordeling van de onderzoeksmatige kwaliteit van het eindwerk. In de nieuwe opzet is deze relatie tussen de competenties en de beoordeling van het eindwerk explicieter. De diverse portfolio-opdrachten sluiten beter aan bij de ambitie om professionals op te leiden met een handelingsperspectief die doeltreffende interventies kunnen opzetten en uitvoeren. Tijdens de



gesprekken met alumni en het werkveld heeft het panel inspirerende voorbeelden gehoord van de manier waarop afstudeertrajecten impact hebben gehad op de samenleving en/of de opdrachtgever. Het panel waardeert ook dat elk afstudeerwerk wordt gepresenteerd in aanwezigheid van de opdrachtgever, waarbij de opdrachtgever advies verstrekt met betrekking tot het beoordelingscriterium 'praktijkrelevantie'.

Hoewel het panel positief is over de ingeslagen koers, ziet het panel ruimte voor verdere verbetering. Het panel acht de afstudeeropdracht erg omvangrijk door de vele afzonderlijke onderdelen en uitgebreide reflectie. Het panel betwijfelt of deze aanpak volledig aansluit bij het werk dat urban managers in de praktijk zullen uitvoeren. Het advies van het panel luidt om de afstudeeropdracht meer als een geheel te beoordelen.

Volgens het panel blijft ook in de nieuwe opzet de nadruk te veel liggen op het uitvoeren van onderzoek. Dit vergt een aanzienlijk deel van de beschikbare tijd, waardoor studenten onvoldoende ruimte lijken te hebben om zich binnen de gestelde termijn te richten op het ontwerpen en implementeren van de interventie. Bovendien heeft het panel de indruk dat het toepassen van actieonderzoek soms als keurslijf wordt ervaren dat niet in alle situaties passend is. Het panel adviseert om niet 'onderzoek' maar ontwerpen en implementeren meer centraal te zetten. Hoewel dat binnen actieonderzoek al veel meer gebeurt ziet de commissie nog steeds dat studenten de neiging hebben zich als onderzoeker op te stellen die een vraag komt beantwoorden in plaats van een urban manager die een verandering komt helpen initiëren.

Vervolgens is het belangrijk dat de mate van grondigheid waarmee studenten binnen een proces van ontwerpen en implementeren onderzoekmatige handelingen moeten uitvoeren, aansluit bij de functie van een UM zoals beschreven in het beroepsprofiel. Het panel heeft de indruk dat studenten op dit moment nog te veel tijd kwijt zijn met bijvoorbeeld het coderen of transcriberen van hun onderzoeksgegevens terwijl die grondigheid voor de beroepsuitoefening niet altijd passend is. Daarnaast adviseert het panel om studenten meer aan te moedigen om alternatieve vormen te kiezen voor de presentatie van de opdrachten in hun portfolio.

Een ander verbeterpunt is dat ontwerpen lijkt te worden beschouwd als het bedenken van creatieve oplossingen, waarbij er onvoldoende aandacht is voor het iteratieve karakter en de transformerende kracht van ontwerprocessen.

Functioneren in de beroepspraktijk

In de zelfevaluatie geeft de opleiding aan dat zij regelmatig van alumni te horen krijgt dat de opleiding een positieve invloed heeft gehad op hun functioneren op de werkvloer. Bij de diploma-uitreiking blijkt vaak dat afgestudeerden reeds een carrièrestap hebben gezet naar een andere functie. De zelfevaluatie bevat een link naar een opleidingsfilm waarin twee alumni delen hoe de opleiding hen heeft geholpen in het ontwikkelen van een vernieuwde kijk op hun werkveld. In deze verhalen wordt met name de nadruk gelegd op persoonlijke groei en het vermogen om effectief om te gaan met grootstedelijke vraagstukken. Volgens het opleidingsmanagement staan deze verhalen symbool voor de ervaringen van talloze alumni.

De alumni met wie het panel heeft gesproken, bevestigden dit. Zij vertelden overtuigend dat de opleiding een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan hun persoonlijke groei als professional en hun functioneren in de beroepspraktijk. Ze benadrukten dat de kracht van de opleiding is dat ze zich nu beter in staat voelen om vanuit verschillende perspectieven naar complexe problemen te kijken en hun rol als verbinder en aanjager succesvol uit te voeren. Ook zijn ze tevreden over de solide theoretische basis die zij in de opleiding hebben gekregen.



Het gesprek met de vertegenwoordigers van het werkveld maakte duidelijk dat de opleiding *urban managers* opleidt die zeer worden gewaardeerd door het werkveld. Diverse werkveldvertegenwoordigers fungeren ook als opdrachtgever voor praktijkopdrachten die door de studenten worden uitgevoerd. Ze spraken zeer positief over de projecten die de studenten hebben voltooid en deelden enkele concrete voorbeelden van de impact die studenten hebben weten te realiseren met deze opdrachten.

Conclusie standaard 4

Het panel beoordeelt standaard 4 voor de opleiding MUM van de HvA als voldoet.



3. Aanbevelingen

Het panel beoordeelt dat de Master Urban Management (MUM) voldoet aan standaard 1 en 4 en adviseert de NVAO om de accreditatie te continueren. Met het oog op de verdere ontwikkeling van de opleiding heeft het panel een aantal aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de kwaliteit van de opleiding. De belangrijkste aanbevelingen zijn de volgende:

- Communiceer duidelijker dat de relevantie van de opleiding zich niet exclusief beperkt tot professionals in grote steden.
- Maak bij de herziening van de competenties explicieter dat de opleiding streeft naar het opleiden van professionals met een krachtig handelingsperspectief en breng het aantal competenties terug.
- Leg binnen de afstudeeropdracht nog minder nadruk op onderzoek en kies voor vormen van ontwerpen en implementeren die beter aansluiten bij de focus op verandering.



Bijlage A – Bezoekprogramma

Tijd	
9:00 – 09:05	Ontvangst en welkom panel, intern overleg panel
09.05 – 09.35	Intern overleg panel
09.35 – 10.15	Gesprek met het management van de MUM, Kenniscentrum Maatschappij en Recht (KMR), Centre of Expertise Rechtvaardige Stad (CoE) Lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken (LCGV)
10:15– 11:00	Meet and greet docenten MUM
11:00 – 12:00	Opleidingsteam standaard: lector/docenten/werkveld
12:00 – 12:45	Gesprek panel met betrokken docenten en afstudeerbegeleiders
12.30 – 12.45	Lunch panel (besloten)
12:45 – 13:45	Opleidingsteam standaard 4: docenten/alumni/examencommissie
13.45 – 14.45	Gesprek met studenten MUM inclusief alumni
14.45– 15.05	Afsluitend gesprek met management
15.05– 15.50	Overleg panel
15:50 – 16:20	Terugkoppeling panel



Bijlage B – Competenties

1. Verkennen: De urban manager is in staat om grip te krijgen op de dynamiek en complexiteit van grootstedelijke vraagstukken door het bestuderen van diverse bronnen en deze onder woorden te brengen.
2. Positioneren: De urban manager is in staat om zichzelf, het vraagstuk en de benodigde actoren te positioneren rond de gekozen oplossingsrichting voor het onder handen zijnde grootstedelijk vraagstuk.
3. Verbinden: De urban manager is in staat om relevante partijen bij elkaar te brengen en te houden over de grenzen van afdelingen, sectoren en organisaties, gericht op een haalbare aanpak van een grootstedelijk vraagstuk.
4. Ontwerpen: De urban manager is creatief en denkt vanuit een multi stakeholderperspectief. Hij/zij ontwerpt in samenwerking met diverse stakeholders praktijk- en toekomstgerichte arrangementen die resulteren in een oplossingsrichting met politiek-bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak.
5. Regisseren: De urban manager is in staat om effectief regie te voeren op proces en resultaten bij de aanpak van complexe, grens overstijgende vraagstukken.
6. Evalueren: De urban manager is in staat om tijdens en na afloop van de interventie de effectiviteit daarvan te toetsen, indien mogelijk bij te sturen en er lering uit te trekken voor het vervolg. Hierbij hoort ook een brede en meervoudige verantwoording aan alle stakeholders over de besteding van (publieke) middelen en de opbrengsten van de gekozen interventie.
7. Reflecteren: De urban manager is in staat om zijn/haar eigen handelen, zijn/haar opdracht en (tussen)resultaten continue te overdenken en te verantwoorden en hier lering uit te trekken, hetgeen bijdraagt aan zijn/haar persoonlijke en professionele ontwikkeling als ook die van zijn/haar organisatie en (internationale) beroepspraktijk. Dit is een metacompetentie, die gedurende de hele opleiding een centrale plek zal innemen



Bijlage C – Bestudeerde documenten

Zelfevaluatie Human Resource Management met bijlagen

- Infographic beroepsprofiel urban manager
- Planning actualisering curriculum
- The Urban Innovator Report
- Overzicht in- en uitstroom studenten
- Toetsplan MUM 2023-2024
- Vergelijking oude en nieuwe afstuderen
- Onderwijs-en Examenregeling (OER) MUM 2023 - 2024
- Didactische kwalificaties voor HvA-docenten
- Introductie MUM-team
- Curricula Vitae docenten kernteam MUM
- Jaarverslag Examencommissie masters FMR 2021-2022
- Studiehandleiding Afstuderen 1, 2023-2024
- Studiehandleiding Semester 4 (Afstuderen), 2022-2023
- Studiegids MUM 2023 - 2024

Eindwerken van vijftien recent afgestudeerden.

