

The logo for AeQui, featuring the letters 'AeQui' in a purple, sans-serif font. A light blue, brush-stroke-like line loops around the letters, starting from the top left, passing behind the 'e' and 'Q', and ending at the bottom right.

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

## **Master Urban Management Hogeschool van Amsterdam**

*Verlag van de beperkte opleidingsbeoordeling  
7 en 8 maart 2018*

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

## Colofon

### Instelling en opleiding

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

Opleiding: Master Urban Management  
Locatie: Amsterdam  
Variant: deeltijd  
Croho-nummer: 70165

### Visitatiecommissie

drs. L.W.J.M. (Lisa) Janssen, voorzitter  
L. (Liane) Pielanen MSc, deskundige  
dr. ir. G.J. (Gert-Joost) Peek MRICS, deskundige  
J. (Joris) Hahn, student-lid  
drs. L. (Linda) van der Grijsparde, secretaris  
De visitatiecommissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

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

*Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

## Inhoudsopgave

Colofon .....	2
Inhoudsopgave .....	3
Inleiding .....	6
1. Beoogde leerresultaten .....	8
2. Onderwijsleeromgeving .....	11
3. Toetsing .....	15
4. Gerealiseerde leerresultaten .....	17
Bijlagen .....	19
Bijlage 1 Visitatiecommissie .....	20
Bijlage 2 Programma visitatie .....	21
Bijlage 3 Eindkwalificaties .....	23
Bijlage 4 Programmaoverzicht .....	24
Bijlage 5 Bestudeerde documenten .....	25

## Samenvatting

Op 7 en 8 maart 2018 is de masteropleiding Urban Management van de Hogeschool van Amsterdam gevisiteerd door een visitatiecommissie van AeQui. Het totaaloordeel van de visitatiecommissie is **goed**.

De masteropleiding is een tweejarige deeltijdse opleiding voor stedelijke professionals met minimaal een afgeronde bacheloropleiding. Studenten dienen drie jaar relevante werkervaring en een relevante werkplek te hebben. Zij zijn meestal afkomstig uit het (semi-) publieke domein. In het beroepsprofiel van de urban manager staan (groot)stedelijkheid, praktijkgerichtheid, multidisciplinariteit en internationalisering centraal. Een afgestudeerde urban manager kan complexe, grootstedelijke vraagstukken integraal oppakken door diverse actoren op verschillende niveaus op een productieve manier met elkaar te verbinden.

### Beoogde leerresultaten

De opleiding heeft het beroepsprofiel vertaald in zeven competenties, die de beoogde leerresultaten van de opleiding vormen. De zeven competenties passen als beoogde leerresultaten bij het niveau en de oriëntatie van de masteropleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld. De visie die aan de beoogde leerresultaten ten grondslag ligt, wordt door alle betrokkenen goed verwoord, doch kan in de schriftelijke documentatie kernachtiger worden weergegeven. De opleiding onderhoudt goede contacten met het werkveld. De werkveldadviescommissie bestaat uit betrokken en kwalitatief sterke leden. Zij kan wel meer divers worden samengesteld door leden buiten het publieke domein en leden uit andere delen van het land aan zich te binden.

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

### Programma

Het programma is opgebouwd uit drie leerlijnen: een kennislijn (stedelijke praktijk en publiek management), een vaardighedenlijn (onderzoeken en managementvaardigheden) en een integrale lijn (persoonlijke ontwikkeling en opdrachten). De samenhang in het programma is sterk. De verschillende leerlijnen sluiten op elkaar aan en in het programma is een duidelijke opbouw in de competenties aangebracht. De onderwijsleeromgeving bevordert de verbinding tussen theoretische onderbouwing met praktijksituaties.

De opleiding houdt door middel van maatwerk rekening met de diversiteit van de toegelaten

studenten. Ook stimuleert de leeromgeving het op actieve wijze deelnemen aan de vormgeving van het eigen leerproces van studenten. De studenten ontvangen één op één begeleiding en coaching. Deze intensieve begeleiding draagt niet alleen bij aan een vlot verloop van het leertraject, maar helpt ook de student zichzelf niet te verliezen in het vaak complexe multi-stakeholder perspectief.

Het team bestaat uit vijf docenten, met allen een kleine aanstelling bij de opleiding. De opleiding vult het team aan met detacheringen, inzet van lectoren en gastsprekers uit het werkveld. De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch deskundig om de opleiding te verzorgen en studenten op maat te begeleiden. Zij zijn zeer bevlogen en allen verbonden aan de praktijk. De opleiding weet goede gastsprekers aan te trekken die een passende aanvulling bieden op het onderwijs door de docenten. De betrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel van alle betrokkenen bij de opleiding - studenten, alumni, onderzoekers, docenten en praktijkpartners - is groot. De samenwerking met de praktijk is sterk en draagt zichtbaar bij aan de kwaliteit van de onderwijsleeromgeving.

De opleiding creëert een inspirerende leeromgeving met een goede verhouding tussen theorie en praktijk waarin invalshoeken over de stad vanuit verschillende disciplines bij elkaar worden gebracht. Samen met de intensieve begeleiding en de hoge kwaliteit van het docententeam maakt dit het voor de instromende studenten uitstekend mogelijk om de beoogde leerresultaten te realiseren. De visitatiecommissie kwalifi-

ceert de onderwijsleeromgeving dan ook als **goed**.

### Toetsing

De opleiding hanteert verschillende toetsvormen, waaronder het essay, het reflectieverslag en de onderzoeksopzet en thesis. De toetsen zijn schriftelijk en worden meestal thuis gemaakt. De toetsen kenmerken zich door de focus op toepassing van kennis en inzichten op praktijkcases. Toetsen van verschillende vakken bouwen op elkaar voort. In de toetsing is ruimschoots aandacht voor oordeelsvorming, schrijf- en spreekvaardigheid, praktijkgericht onderzoek en reflectie op eigen handelen. De beoordeling is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. De toetsen ondersteunen het eigen leerproces van de student; de kwaliteit en toepasbaarheid van feedback is hoog. De opleiding legt in de toetsing een sterke nadruk op de schrijfvaardigheid; hierin kan meer variatie worden aangebracht.

De kwaliteit van de tentaminering en examinering wordt voldoende gewaarborgd, mede door de inzet van de examencommissie.

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

### Gerealiseerde leerresultaten

Studenten sluiten de opleiding af door zelfstandig en individueel een thesis te schrijven over de aanpak van een concreet maatschappelijk vraagstuk. Dit vraagstuk is veelal afkomstig uit de eigen werkpraktijk. De scripties getuigen van het masterniveau. De 'body of knowledge' van de opleiding en de vertaling daarvan in de praktijk van de urban manager komen zichtbaar terug in de scripties.

De opleiding beoogt studenten op masterniveau op te leiden die actief bijdragen aan innovaties binnen (groot)stedelijke vraagstukken. De visitatiecommissie stelt op basis van de bestudering van de theses en de gesprekken met praktijkpartners en alumni vast dat de opleiding hier goed in slaagt. De visitatiecommissie is onder de indruk van de alumni die zich sterk hebben ontwikkeld tot verbindende urban managers die door het werkveld worden gewaardeerd. De visitatiecommissie kwalificeert de gerealiseerde eindkwalificaties dan ook als **goed**.

Alle standaarden van het NVAO-kader zijn positief beoordeeld (met de oordelen voldoende en goed). Op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de masteropleiding Urban Management. De opleiding vormt een professional community met werkveld, docenten, alumni en studenten waarin een directe wisselwerking tussen theorie en praktijk plaatsvindt. Door het maatwerk en de professionele begeleidingsstructuur met vele reflectievormen draagt zij bij aan de persoonsontwikkeling van de stedelijk professional. Zij leeft het continu leren en ontwikkelen voor waarbij de student centraal staat, wat ruimte biedt voor een adaptieve en flexibele onderwijsomgeving. Zij levert daarmee urban managers af die door het werkveld worden gewaardeerd. De visitatiecommissie kwalificeert de opleiding daarom als **goed**.

Namens de voltallige visitatiecommissie, Utrecht, april 2018

drs. Lisa W.J.M. Janssen  
Voorzitter

drs. Linda van der Grijspaarde  
Secretaris

## Inleiding

De master Urban Management van de Hogeschool van Amsterdam is gestart in 2013 met een klein cohort studenten. De opleiding start tweemaal per jaar met een (kleine) groep studenten en heeft inmiddels twintig afgestudeerden.

### De instelling

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

De master Urban Management is onderdeel van de faculteit Maatschappij en Recht, waar ruim achtduizend studenten zijn ingeschreven. Deze faculteit biedt sociale, culturele, juridische en gedragskundige bachelor- en masteropleidingen die ieder vanuit hun eigen invalshoek kijken naar de mens, zijn gedrag en het recht. Naast de faculteit Maatschappij en Recht (FMR) zijn de faculteiten Techniek (FT) en Business en Economie (FBE) verbonden aan de opleiding, en daarmee in totaal drie lectoraten.

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

### De opleiding

De master Urban Management is een tweejarige deeltijdse opleiding voor stedelijke professionals met minimaal een afgeronde bacheloropleiding. Studenten dienen drie jaar relevante werkervaring en een relevante werkplek te hebben. Zij zijn meestal afkomstig uit het (semi-) publieke domein. Het doel van de opleiding is om theoretische bagage en praktische handvatten te bie-

den zodat de alumni (groot)stedelijke vraagstukken succesvol kunnen aanpakken.

Het programma is opgebouwd uit drie leerlijnen: een kennislijn (stedelijke praktijk en publiek management), een vaardighedenlijn (onderzoeksen managementvaardigheden) en een integrale lijn (persoonlijke ontwikkeling en opdrachten).

De onbekostigde opleiding kent een beperkte instroom, die maakt dat de opleiding sterk moet prioriteren in het realiseren van alle ambities. De instelling heeft een aanvraag voor bekostiging van de opleiding ingediend, aangezien zij verwacht dat de instapdrempel verlaagt bij een verlaging van het inschrijfgeld. Ten tijde van de visitatie was de uitkomst van de aanvraag nog niet bekend.

### De visitatie

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

De opleiding is een unieke opleiding: de opleiding wordt zelfstandig gevisiteerd en maakt geen deel uit van een cluster. De visitatie heeft op 7 en 8 maart 2018 plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. De visitatiecommissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd.

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

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

Op initiatief van de opleiding gaat een ontwikkelgesprek plaatsvinden in juni 2018. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

## 1. Beoogde leerresultaten

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de beoogde leerresultaten als **voldoende**. De zeven competenties passen als beoogde leerresultaten bij het niveau en de oriëntatie van de masteropleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepveld. De visie die aan de beoogde leerresultaten ten grondslag ligt, wordt door alle betrokkenen goed verwoord doch kan in de schriftelijke documentatie kernachtiger worden weergegeven. De opleiding onderhoudt goede contacten met het werkveld. De werkveldadviescommissie bestaat uit betrokken en kwalitatief sterke leden. Zij kan wel meer divers worden samengesteld door leden buiten het publieke domein en leden uit andere delen van het land aan zich te binden.

### *Bevindingen*

#### **Profiel**

De master Urban Management is een tweejarige deeltijdse opleiding voor stedelijke professionals met minimaal een afgeronde hbo- of wobacheloropleiding. De kandidaat moet minimaal drie jaar (relevante) werkervaring hebben in het werken aan stedelijke vraagstukken en moet werkzaam zijn in een omgeving waar de kennis en inzichten van de opleiding kunnen worden toegepast. Studenten zijn veelal afkomstig uit het (semi-) publieke domein zoals gemeenten, corporaties, welzijnsinstellingen en onderwijs. Hier vervullen ze verschillende rollen op het snijvlak van praktijk (bewoners, bedrijven) en beleid, onderzoek en advies en vanuit een senior positie. Zo dragen ze als student en alumnus bij aan beroepsinnovatie en praktijkontwikkeling.

In het beroepsprofiel van de urban manager staan (groot)stedelijkheid, praktijkgerichtheid, multidisciplinariteit en internationalisering centraal. De student die de opleiding met succes voltooit, is volgens de zelfevaluatie een urban manager die zelfstandig en op een onderzoekende, kritische en innovatieve wijze werkt in complexe organisaties en situaties. Een afgestudeerde urban manager kan complexe, grootstedelijke vraagstukken integraal oppakken door diverse actoren op verschillende niveaus op een productieve manier met elkaar te verbinden. De opleiding laat studenten kennis maken met

praktijken in de grootstedelijke omgeving van Amsterdam en met grootstedelijke praktijken elders in Nederland, Europa. Het urbane karakter kenmerkt zich door de meervoudige complexiteit van de vraagstukken (armoede, laaggeletterdheid, mobiliteit, klimaatverandering) en de veelheid en diversiteit van stakeholders.

De opleiding heeft haar visie op onderzoek de afgelopen jaren aangescherpt tot het doen van actieonderzoek. De opleiding beoogt dat studenten niet alleen systemen onderzoeken maar ook komen tot oplossingen van vraagstukken ten behoeve van verandering. Het onderzoek dient innovatieve, haalbare praktijkaanbevelingen op te leveren.

#### **Beoogde leerresultaten**

De opleiding heeft de visie vertaald in zeven competenties, die de beoogde leerresultaten van de opleiding vormen (bijlage 3): verkennen, positioneren, verbinden, ontwerpen, regisseren, evalueren en reflecteren. De opleiding overweegt de competenties te reduceren van zeven naar vijf en wellicht enigszins te wijzigen, omdat de huidige competenties 'evalueren' en 'reflecteren' elkaar sterk overlappen en 'verkennen' en 'positioneren' makkelijk in elkaar kunnen worden geschoven. De opleiding vindt daarnaast dat het experimenteren en innoveren onvoldoende tot uiting komt in de huidige competenties.



### Contacten met werkveld

De opleiding is bij de start in co-creatie met het werkveld ontwikkeld naar aanleiding van vragen uit het Amsterdamse werkveld. Het werkveld leverde input voor het opleidingsprofiel en de competenties. De opleiding maakt veelvuldig gebruik van gastsprekers en opdrachtgevers uit de praktijk. De presentaties van de Externe Opdracht en de Thesis worden altijd bijgewoond door de opdrachtgevers en/of experts uit het werkveld.

Enkele werkveldpartners zijn vertegenwoordigd in de werkveldadviescommissie, die twee maal per jaar bij elkaar komt om feedback te geven op de profilering, competenties en het programma. Deze commissie is sinds 2016 ook verbonden aan de bacheloropleiding Bestuurskunde. In het zelfevaluatierapport en in de gesprekken geeft de opleiding aan dat zij vindt dat de commissie diverser van samenstelling zou moeten worden. Deze richt zich te veel op het gemeentelijke werkveld en zou uitgebreid moeten worden met leden afkomstig van woningcorporaties, welzijnsinstellingen, bedrijfsleven, sociale ondernemers en het onderwijs.

De opleiding is voornemens om alumni als ambassadeur een schakelrol te laten vervullen tussen opleiding en werkveld. Als ervaringsdeskundige kunnen zij gastlessen verzorgen, hun netwerk delen en de opleiding meehelpen 'verkoppen'. Op dit moment gebeurt dit incidenteel.

### Overwegingen

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding passende competenties als beoogde leerresultaten hanteert. Deze voldoen qua niveau aan internationaal aanvaarde niveaubeschrijvingen (onder andere de Dublin descriptoren). De visitatiecommissie kan zich erin vinden dat de opleiding de huidige zeven competenties wil samenvoegen tot vijf competenties. Het is bij het beroepsprofiel passend om innoveren en experimenteren een ruimere plek te geven in de leer-

resultaten, stelt de visitatiecommissie vast. De aanpassing geeft meer ruimte voor 'ontwerpen' en daarmee de veranderkracht van de toekomstige urban manager.

De visitatiecommissie is van oordeel dat de opleiding voldoende contacten onderhoudt met het beroepenveld en deze contacten met de werkveldadviescommissie heeft geborgd. De leden van de werkveldadviescommissie kenmerken zich volgens de visitatiecommissie door een hoge kwaliteit en sterke betrokkenheid. De visitatiecommissie is het met de opleiding eens dat de samenstelling van de werkveldadviescommissie meer diversiteit nodig heeft. De opleiding zou leden buiten het publieke domein aan zich moeten binden, zoals uit een pensioenfonds, waternet of woningcorporatie. De visitatiecommissie adviseert de opleiding daarnaast om leden voor de werkveldadviescommissie ook in andere delen van het land te zoeken, zowel voor een bredere blik op het werkveld als voor de kansen die dit mogelijk biedt om meer naamsbekendheid te verwerven buiten Amsterdam.

Het is de visitatiecommissie uit de gesprekken duidelijk geworden dat in de opleiding het denken vanuit een 'multi-stakeholders-perspectief' centraal staat: de urban manager ontwerpt in samenwerking met diverse stakeholders praktische toekomstgerichte procesarrangementen die resulteren in een realistische oplossingsrichting met politiek-bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak. De visitatiecommissie is van mening dat het begrip multi-stakeholdersperspectief duidelijker de aanpak van de urban manager omschrijft dan bij het gebruik van het begrip 'multidisciplinariteit' het geval is. Het is immers vaak niet de urban manager die de disciplines in zichzelf verbindt, maar de urban manager die in staat is de diversiteit aan kennis en vaardigheden van alle stakeholders aan elkaar te koppelen. De urban manager ontwerpt niet de inhoudelijke oplossing zelf, maar het proces dat in zo'n oplossing resulteert. Aangezien het vooral gaat om het aansturen van mensen en verande-

ring, vindt de visitatiecommissie daarnaast het gebruik van de begrippen leiderschap en 'veranderkunde' passender dan het gebruik van het begrip 'management'. Het gaat om het creëren van kaders en randvoorwaarden waarbinnen anderen samen tot vernieuwende oplossingen komen en deze ook kunnen implementeren.

De visitatiecommissie constateert dat de visie van de opleiding op het profiel van de urban manager en een kernachtige omschrijving van de kwaliteiten en aanpak van de urban manager scherper naar voren kwamen in de gesprekken tijdens de visitatiedagen dan uit de documentatie bleek. De visitatiecommissie moedigt de opleiding aan om de meerwaarde van deze opleiding krachtiger en kernachtiger te verwoorden,

vooral ook in haar wervingsdocumentatie. De meerwaarde van de opleiding voor alle stedelijke omgevingen in Nederland en voor medewerkers uit zowel publieke als private organisaties dient daaruit naar voren te komen. De visitatiecommissie daagt de opleiding uit sprekende taal te vinden voor het beschrijven van de urban manager als procesontwerper. De visitatiecommissie is ervan overtuigd dat het mogelijk moet zijn om een grotere en diverse populatie aan studenten te werven dan de opleiding nu realiseert.

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

## 2. Onderwijsleeromgeving

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de onderwijsleeromgeving als **goed**. Het programma, de inspirerende onderwijsleeromgeving en de hoge kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten uitstekend mogelijk om de beoogde leerresultaten te realiseren. Er wordt door middel van maatwerk rekening gehouden met de diversiteit van de toegelaten studenten. De onderwijsleeromgeving bevordert de verbinding tussen theoretische onderbouwing met praktijksituaties. Ook stimuleert de leeromgeving het op actieve wijze deelnemen aan de vormgeving van het eigen leerproces van studenten. Studenten worden optimaal gestimuleerd om de lesdagen voor te bereiden. De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch deskundig om de opleiding te verzorgen en studenten op maat te begeleiden. Zij zijn zeer bevlogen en allen verbonden aan de praktijk. De opleiding weet goede gastsprekers aan te trekken die een passende aanvulling bieden op het onderwijs door de docenten. De betrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel van alle betrokkenen bij de opleiding - studenten, alumni, onderzoekers, docenten en praktijkpartners – zijn groot. De samenwerking met de praktijk is sterk en draagt zichtbaar bij aan de kwaliteit van de onderwijsleeromgeving.

### *Bevindingen*

#### **Programma**

De master Urban Management is opgebouwd uit vier semesters. De student volgt iedere vrijdag acht uur onderwijs op de hogeschool. Hij besteedt daarnaast twaalf uur per week aan zelfstudie en voorbereiding. In bijlage 4 is het overzicht van het onderwijsprogramma opgenomen.

Het onderwijs is opgebouwd rond drie leerlijnen: de Kennislijn, de Vaardighedenlijn en de Integrale lijn. De leerlijnen worden hieronder toegelicht.

In de Kennislijn (18 EC) staan Stedelijke Praktijk (9 EC) en Publiek Management (9 EC) centraal. Stedelijke Praktijk gaat over de fysieke, sociale en economische aspecten van de stad en van stedelijkheid. Publiek Management richt zich op het besturen, organiseren en managen in een stad en met name de rol van politiek-bestuurlijke, maatschappelijke en commerciële partijen in dit proces. Naast klassieke (bestuurskundige) theorieën en methoden leert de student de state-of-the-art-inzichten over de aanpak van grootstedelijke vraagstukken. Hij leert

hoe hij coproductie en transformatie bereikt in de complexe setting van een stad.

In de Vaardighedenlijn (12 EC) ontwikkelt de student onderzoeksvaardigheden (6 EC) en managementvaardigheden (6 EC). Met praktische handvatten analyseert de student complexe, grootstedelijke vraagstukken en ontwerpt deze een passende, gedragen aanpak die hij ten uitvoer brengt en evalueert. De student leert praktijkgericht onderzoek doen binnen een complexe, stedelijke context.

In de Integrale lijn (30 EC) past de student de kennis en inzichten uit de Kennislijn en Vaardighedenlijn toe op een concreet praktijkvraagstuk in een multidisciplinair projectteam van masterstudenten (12 EC). Een externe grootstedelijke partij treedt op als opdrachtgever. De student sluit de opleiding af met een thesis (15 EC). In de integrale lijn is 3 EC gereserveerd voor persoonlijke ontwikkeling. De student doorloopt in de eerste drie semesters coaching en intervisie. In het vierde semester worden leerkringen en workshops georganiseerd. Tijdens excursies in de eerste drie semesters verdiept de student zich in de aanpak van grootstedelijke vraagstukken

op zowel lokaal, nationaal als internationaal niveau.

### **Instream**

Studenten worden toegelaten met een bacheloropleiding, bij voorkeur behaald in het sociale, economische of politiek-bestuurlijke domein. De student dient te beschikken over drie jaar relevante werkervaring in een stedelijke, multidisciplinaire werkomgeving en dient in het werk te maken te hebben met (groot)stedelijke vraagstukken. De werkomgeving van de student moet voldoende tijd, ruimte en mogelijkheden bieden om opdrachten voor de opleiding uit te voeren.

In een individuele intake toetst de opleiding of de student voldoet aan de criteria.

### **Personeel**

Het team bestaat uit vijf docenten, waarvan twee zijn gepromoveerd en één bezig is met een promotietraject. Eén van de docenten met een mastertitel verzorgt de onderdelen persoonlijke ontwikkeling en managementvaardigheden en de andere docent met een mastertitel is gedetacheerd vanuit de gemeente Amsterdam.

De docenten hebben een kleine aanstelling bij de opleiding als gevolg van de kleinschaligheid van de opleiding en de geringe instroom. Met detacheringen, inzet van lectoren en leden van de werkveldadviescommissie breidt de opleiding het team uit om het ontwikkelingspotentieel op peil te houden. Daarnaast bekijkt de faculteit waar en hoe de drie professionele masters samen kunnen optrekken om capaciteit vrij te maken.

### *Overwegingen*

De visitatiecommissie heeft het onderwijsprogramma bestudeerd en besproken met studenten en docenten. De visitatiecommissie stelt vast dat de inhoud en het niveau van de programmaonderdelen goed zijn en waarborgen dat afgestudeerden ruimschoots voldoen aan de gehanteerde eindkwalificaties.

De opleiding heeft zich sinds de start in 2013 continu doorontwikkeld. De visitatiecommissie constateert dat de verbetergerichtheid van de opleiding groot is. Studenten bevestigden dit aan de visitatiecommissie: zij voelen zich gezien en gehoord en zij zien de opleiding zichzelf ontwikkelen en verbeteren, onder andere naar aanleiding van hun feedback.

De commissie constateert dat de opleiding passende instroomeisen hanteert. Studenten en alumni gaven aan dat de opleiding goede voorlichting geeft over de zwaarte en verwachtingen van de opleiding.

De visitatiecommissie stelt vast dat de samenhang in het programma sterk is. De verschillende leerlijnen sluiten op elkaar aan en in het programma is een duidelijke opbouw in de competenties aangebracht. Casussen uit Stedelijke Praktijk worden bijvoorbeeld gebruikt als illustratief voorbeeld voor het meer conceptuele programmaonderdeel Publiek Management. Ook heeft de opleiding een duidelijke opbouw aangebracht in de (lang lopende) externe opdracht en er is een goede aansluiting op het theoretische onderwijs. Door afstemming tussen en samenwerking van docenten en het samen uitvoeren van colleges versterkt de opleiding deze samenhang.

Omdat al het onderwijs met elkaar samenhangt, heeft de opleiding ervoor gekozen geen vrijstellingen te verlenen. De visitatiecommissie ondersteunt deze keuze. Ook studenten gaven aan dat zij dit uitgangspunt begrijpen. Door het verbinden van al het onderwijs aan de context van de urban manager blijft het voor hen relevant en vernieuwend. De opleiding biedt mogelijkheden tot het volgen van extra onderwijs als blijkt dat een student ondersteuning nodig heeft op het gebied van zakelijk schrijven of het doen van onderzoek. De visitatiecommissie vindt dit een goede zaak en adviseert de opleiding om de behoefte aan extra ondersteuning al bij de intake vast te stellen en de mogelijkheid tot het

volgen van extra onderwijs structureler in te bedden dan nu het geval is.

De vormgeving van het onderwijsprogramma is sterk volgens de visitatiecommissie. De opleiding creëert een inspirerende leeromgeving met een goede verhouding tussen theorie en praktijk waarin invalshoeken over de stad vanuit verschillende disciplines bij elkaar worden gebracht. De opleiding weet goede gastsprekers aan te trekken die een passende aanvulling bieden op het onderwijs door de docenten. Studenten worden optimaal gestimuleerd om de lesdagen voor te bereiden. Hen wordt bijvoorbeeld gevraagd om gastsprekers te introduceren. De visitatiecommissie constateert dat alle betrokkenen - studenten, alumni, onderzoekers, docenten en praktijkpartners – onderdeel zijn van de 'learning community'. Zij leren van elkaar, inspireren elkaar, pakken samen praktische vraagstukken aan en ontwikkelen kennis. De betrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel zijn groot. De opleiding is zichtbaar aanwezig in en onderdeel van een relevant platform in Amsterdam waar veel urban managers bij elkaar komen. De relevantie hiervan voor het onderwijs in de opleiding is groot, stelt de visitatiecommissie vast. De visitatiecommissie waardeert het voornemen van de opleiding om alumni meer te gaan betrekken bij het onderwijs. Nu er rond de twintig alumni zijn, wordt het relevant om dit structureel op te zetten.

Er is veel ruimte voor maatwerk en veel ruimte voor feedback en reflectie. 'Iedere student wordt gezien', aldus de studenten. De visitatiecommissie daagt de opleiding uit om ook aandacht te besteden aan maatwerk voor de betere studenten, om zo meer ruimte te bieden voor excellentie.

Docenten maken in het onderwijs optimaal gebruik van de meerwaarde die de verschillende achtergronden van de studenten biedt. De studenten gaven aan dat zij zeer veel van en met elkaar leren. Een voorbeeld is dat ambtenaren en

zelfstandig ondernemers tijdens het onderwijs elkaars 'taal' en behoeften beter leren kennen en er beter mee leren omgaan. De geringe instroom in de afgelopen jaren en de (bij sommige cohorten) eenzijdige instroom maakt dit kwetsbaar. De visitatiecommissie constateert dat de opleiding tot nu toe in staat is om ook voor de studenten van kleine cohorten een rijke leeromgeving te bieden, mede door waar mogelijk lesdagen van verschillende cohorten met elkaar samen te voegen. Een verhoging van het aantal studenten en een verbreding van de instroomachtergrond is wenselijk om de meerwaarde van het leren van elkaar te faciliteren. De diversiteit aan achtergronden kan volgens de visitatiecommissie niet alleen gezocht worden in typen functies (zoals ambtenaar of zelfstandig ondernemer) maar ook in het werkzaam zijn in het publieke of private werkveld en het hebben van een achtergrond in het economische, sociale, technische of juridische domein. Op dit moment is het merendeel van de studenten afkomstig uit het publieke werkveld en het sociale domein.

De visitatiecommissie heeft alle docenten gesproken, heeft het overzicht van de docenten bestudeerd en heeft studenten en alumni bevroegd. Zij baseert op basis daarvan haar oordeel over de kwaliteit en kwantiteit van het onderwijsgevend personeel. De visitatiecommissie stelt vast dat er ruimschoots expertise beschikbaar is op de verschillende kennisgebieden van de opleiding. Alle docenten onderhouden contact met het werkveld. De betrokkenheid van de docenten bij de opleiding, bevoegdheid en maatschappelijk engagement zijn sterk, aldus de visitatiecommissie. Alumni en studenten gaven aan dat zij de kleine omvang van het docententeam en het vervullen van meerdere rollen door docenten niet als belemmering (hebben) ervaren. De visitatiecommissie stelt vast dat er sprake is van een professional community van studenten en docenten waarin men op een professionele, gelijkwaardige manier met elkaar omgaat en 'waarin je elkaar ook aanspreekt op gedrag', aldus een van de studenten.

De studiebegeleiding is volgens de visitatiecommissie professioneel. De één op één begeleiding en coaching is sterk; er is veel aandacht voor persoonlijke groei en de reflectie daarop. Al bij de intake is aandacht voor persoonlijke leerdoelen, die zich continueert gedurende de gehele opleiding. De studenten hebben waardering voor het feit dat de studiebegeleider zelf ook een professional is met ruime praktijkervaring. Zo ontstaat meer diepgang, aldus de studenten. Het panel stelt vast dat de intensieve coaching niet alleen bijdraagt aan een vlot verloop van het leertraject, maar ook de student helpt zichzelf niet te verliezen in het vaak complexe multi-stakeholder perspectief.

De visitatiecommissie ondersteunt het voornemen van de opleiding om het onderzoek door de lectoraten en in de onderzoekslabs (field labs) verder te gaan koppelen aan het onderwijs om

de integratie van onderwijs en onderzoek te versterken en de kruisbestuiving tussen de deelnemende faculteiten te stimuleren. Het zou een relevante aanvulling zijn als studenten een bijdrage kunnen gaan leveren op (langer) lopend onderzoek.

Samenvattend stelt de visitatiecommissie vast dat de opleiding een inspirerende leeromgeving creëert met een goede verhouding tussen theorie en praktijk waarin invalshoeken over de stad vanuit verschillende disciplines bij elkaar worden gebracht. Samen met de sterke begeleiding en coaching en de hoge kwaliteit van het docententeam maakt dit het voor de instromende studenten uitstekend mogelijk om de beoogde leerresultaten te realiseren. Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de visitatiecommissie deze standaard als **goed**.

### 3. Toetsing

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de toetsing als **voldoende**. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing waarin ruimschoots aandacht is voor oordeelsvorming, schrijf- en spreekvaardigheid, praktijkgericht onderzoek en reflectie op eigen handelen. De beoordeling is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. De toetsen ondersteunen het eigen leerproces van de student; de kwaliteit en toepasbaarheid van feedback is hoog. De keuze voor geïntegreerde kennistoetsing in praktijkcases legt een sterke nadruk op het schrijven. De kwaliteit van de tentaminering en examinering wordt voldoende gewaarborgd, mede door de inzet van de examencommissie.

#### *Bevindingen*

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

De opleiding kent verschillende toetsvormen, waaronder het essay, het reflectieverslag en de onderzoeksopzet. De toetsen zijn voor het merendeel schriftelijk en worden meestal thuis gemaakt. De toetsen kenmerken zich door de focus op toepassing van kennis en inzichten op praktijkcases. Toetsen van verschillende vakken bouwen op elkaar voort. Zo wordt bijvoorbeeld het onderzoeksplan voor de Thesis geschreven als toets voor het vak Onderzoeksvaardigheden (semester 3).

De Externe Opdracht (12 EC) is de enige groepsopdracht, waarbij studenten overigens wel individueel beoordeeld worden. In eerdere jaren werkten de studenten aan een vraagstuk buiten de eigen werkcontext. Bij de laatste lichting werd de externe opdracht direct gekoppeld aan de werkcontext van een van de studenten, met als voordelen een snelle start, bevordering van de studeerbaarheid en borging van de resultaten in de werkpraktijk. Nadeel is dat een student er verhoudingsgewijs meer tijd in steekt en niet buiten zijn of haar comfortzone opereert. De studenten bevestigden aan de visitatiecommissie dat zij juist het werken aan een opdracht buiten de eigen comfortzone als een grote meerwaarde hebben ervaren.

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

Het toetsplan van de opleiding is gebaseerd op het HvA-brede toetsbeleid. In het toetsplan zijn de wettelijke eisen, externe afspraken en de instellingsvisie op onderwijskwaliteit uitgewerkt en vertaald naar de praktijk van de opleiding. Het toetsplan verbindt toetsing met visie, programma en beoogd eindniveau. Het bevat afspraken over de manier waarop docenten toetsen en feedback geven, de kwaliteitscriteria waaraan tentamens moeten voldoen en procedures die gelden voor beoordeling en normering. Uitgangspunt is dat de toetsing aansluit bij de te realiseren leerresultaten en bij het onderwijs dat de opleiding aanbiedt. De opleidingsmanager is verantwoordelijk voor het toetsplan en het toetsprogramma. De examencommissie (tevens toetscommissie) waarborgt de toetskwaliteit.

##### *Overwegingen*

De visitatiecommissie concludeert op basis van de gesprekken en op basis van het bestuderen van een aantal toetsen en beoordelingscriteria dat de kwaliteit van de toetsing aan de maat is. Zij stelt vast dat de ontwikkelgerichte toetsen een opbouw in complexiteit en beheersingsniveau laten zien naarmate de studie vordert. Er zijn veel toepassingstoetsen; kennistoetsing is geïntegreerd in de praktijkcases. De visitatiecommissie beoordeelt dit als passend bij het profiel van deze professionele masteropleiding. Wel stelt de visitatiecommissie vast dat door

deze keuze in de toetsing een sterke nadruk ligt op het schrijven. Hoewel het zakelijk leren schrijven een belangrijke doelstelling is die voldoende ruimte dient te krijgen in de toetsing, moedigt de visitatiecommissie de opleiding aan om te zoeken naar mogelijkheden om meer diversiteit aan te brengen in de toetsing.

De visitatiecommissie waardeert de duidelijke opbouw in de beoordeling van de externe opdracht, waarbij ieder van de drie semesters wordt afgesloten met een tussentoets. Studenten bevestigden dat zij veel opbouwende feedback krijgen bij deze beoordelingen met een uitgebreide toelichting. De visitatiecommissie is van mening dat het werken aan een opdracht buiten de eigen werkcontext een belangrijke meerwaarde heeft en geeft de opleiding ter overweging mee om studenten een opdracht te laten kiezen buiten hun eigen werkomgeving.

De visitatiecommissie stelt vast dat de toetsing aansluit op de beoogde leerresultaten. De beoordelingscriteria van de toetsen kunnen zichtbaarder worden aangesloten op de leerdoelen.

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding goede maatregelen treft om de kwaliteit van de toetsing te borgen. De visitatiecommissie concludeert op basis van de gesprekken en de documentatie dat de examencommissie haar taak om de kwaliteit van toetsen en tentamens te borgen en zich een eigenstandig en kritisch oordeel te vormen over het eindniveau van de opleiding in voldoende mate oppakt. De visitatiecommissie heeft waardering voor de toegenomen professionaliteit van de examencommissie en moedigt haar aan om haar proactieve rol als sparring partner sterker neer te zetten.

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



## 4. Gerealiseerde leerresultaten

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de gerealiseerde eindkwalificaties als **goed**. De opleiding beoogt studenten op masterniveau op te leiden die actief bijdragen aan innovaties binnen (groot)stedelijke vraagstukken. De visitatiecommissie stelt op basis van de bestudering van theses en de gesprekken met praktijkpartners en alumni vast dat de opleiding hier goed in slaagt. De visitatiecommissie is onder de indruk van de alumni die zich sterk hebben ontwikkeld tot verbindende urban managers die door het werkveld worden gewaardeerd. De alumni lichtten het leereffect van de opleiding duidelijk toe aan de visitatiecommissie en de praktijkpartners waarmee de visitatiecommissie sprak, bevestigden de ontwikkeling die de alumni in de opleiding doormaakten. Zij zien de nieuwe rolinvulling goed terug in het werk van de alumni en zien dat zij hun functie vaak ontgroeien. De visitatiecommissie adviseert de opleiding om in de eindwerken meer de nadruk te leggen op de toepassingsgerichtheid en op de impact van de aanbevelingen op de onderbouwde innovatie van de beroepspraktijk.

### *Bevindingen*

#### **Thesis**

Studenten sluiten de opleiding af door zelfstandig en individueel een thesis te schrijven over de aanpak van een concreet maatschappelijk vraagstuk. Dit vraagstuk is veelal afkomstig uit de eigen werkpraktijk; de werkgever/leidinggevende fungeert als externe opdrachtgever. Ook kan een lectoraat als opdrachtgever dienen. Het onderwerp dient complex en (groot)stedelijk van aard te zijn en zich te kenmerken door een multidisciplinair, multi-level en multi-stakeholder karakter. Studenten dienen praktijkgerichte aanbevelingen te doen. Ze presenteren en verdedigen hun thesis voor een commissie, met daarin de voorzitter, de begeleider, de eerste beoordelaar en de opdrachtgever.

#### **Begeleiding en beoordeling**

De begeleider (tweede beoordelaar) en een docent / lector (eerste beoordelaar) beoordelen het rapport en de presentatie/verdediging ervan. De begeleider is een gepromoveerde docent, lector of onderzoeker. De eerste beoordelaar is expert in een voor de thesis relevante discipline. Beiden geven onafhankelijk van elkaar een beoordeling

op basis van de beoordelingscriteria. De afzonderlijk gegeven cijfers worden gemiddeld. De opdrachtgever, die in het bijzonder let op de haalbaarheid en praktijkrelevantie van de thesis, heeft een adviserende stem in de beoordeling. Bij meer dan twee punten verschil in de beoordeling wordt een derde beoordelaar betrokken.

Het eindcijfer bestaat uit twee afzonderlijke cijfers voor rapportage en presentatie/verdediging (verhouding 80:20). Voor de individuele begeleiding krijgt elke student bij de start van de thesisfase een begeleider toegewezen. Gedurende hun afstudeertraject nemen studenten deel aan een thesiskring, waarin ze feedback ontvangen en kennis en ervaringen uitwisselen met medestudenten en docenten. De opleiding biedt workshops aan waar wordt ingezoomd op onderdelen van de thesis. Deelname aan deze thesiskring en workshops is verplicht. De thesisbegeleiders bespreken de eindwerken tijdens kalibreersessies.

#### **Alumni**

De eerste studenten zijn in het najaar van 2015 afgestudeerd. Volgens het zelfevaluatierapport hebben verscheidene alumni aangegeven dat zij

een nieuwe functie of hogere positie mede te danken hebben aan het succesvol afronden van deze master. In de gesprekken met het werkveld en alumni werd dit aan de visitatiecommissie bevestigd.

De opleiding nodigt alumni meerdere keren per jaar uit voor het bijwonen van masterclasses, het Urban Management congres en de openbare thesisverdedigingen. De opleiding wil de samenwerking van de opleiding met het werkveld en alumni duurzaam versterken en zo de impact en innovatiekracht verhogen. De opleiding is in gesprek met de alumni om hun wensen en behoeften te peilen.

### *Overwegingen*

Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau van de studenten, heeft de visitatiecommissie alle negentien scripties gelezen van de studenten die de afgelopen twee jaar afgestudeerd zijn (zie bijlage 5). De visitatiecommissie stelt vast dat de scripties getuigen van het masterniveau. De 'body of knowledge' van de opleiding en de vertaling daarvan in de praktijk van de urban manager komen zichtbaar terug in de scripties. De scripties zijn volgens de commissie navolgbaar beoordeeld en de beoordelingen correleren met de kwaliteit van het werk.

Enkele scripties vallen de visitatiecommissie in het bijzonder op. In deze scripties is het denken vanuit een 'multi-stakeholdersperspectief' goed zichtbaar. In deze scripties worden via gedegen onderzoek in samenwerking met diverse stakeholders realistische aanbevelingen gegeven die aanzetten tot innovatie van de beroepspraktijk.

Het huidige eindproduct, een scriptie en presentatie/verdediging, heeft als zwaartepunt de kwaliteit van het onderzoek. De commissie heeft

daar veel begrip voor, maar vraagt ook aandacht voor het volgende. Een belangrijke kwaliteit is ook de oplossing die de urban manager aan het werkveld geboden heeft. De visitatiecommissie doet de opleiding daarom een suggestie om de nadruk in de eindwerken meer te leggen op deze toepassingsgerichtheid en de impact van de aanbevelingen op de onderbouwde innovatie van de beroepspraktijk. Ook in de beoordeling zou de praktijkgerichtheid en impact van de aanbevelingen dan meer expliciet gemaakt kunnen worden. De opleiding zou hierbij kunnen overwegen de klassieke opzet van de scriptie los te laten en te kiezen voor een andere vorm van het eindwerk, zoals een ontwerp, advies of beroepsproduct, waarbij het uitgangspunt blijft dat er empirisch toetsbare uitspraken worden gedaan.

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

Samenvattend stelt de commissie dat de opleiding er goed in slaagt studenten op masterniveau op te leiden die actief bijdragen aan innovaties binnen (groot)stedelijke vraagstukken. De visitatiecommissie is onder de indruk van de alumni die zich sterk hebben ontwikkeld tot verbindende urban managers die door het werkveld worden gewaardeerd. Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de visitatiecommissie deze standaard als **goed**.

## Bijlagen

## Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

<b>Naam panellid (incl. titulatuur)</b>	<b>Korte functiebeschrijving van de panelleden (1-3 zinnen)</b>
Drs L.W.J.M. Janssen	Lisa Janssen treedt regelmatig op als voorzitter in visitaties, tot 2015 was zij directeur van Schouten University
Dr.ir. G.J. Peek MRICS	Gert-Joost Peek is lector Gebiedsontwikkeling en Transitie management, Hogeschool Rotterdam en Fellow 'Ruimtelijke procesorganisatie', Amsterdam School of Real Estate
Drs. L.C.B. Pielanen	Liane Pielanen is manager bij diverse lokale en nationale overheidsorganisaties, en richt zich onder andere op het invoeren en verbeteren van gebiedsgericht werken
J.J.H. Hahn	Joris Hahn studeert BSc Bedrijfseconomie aan de RUG

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

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

## Bijlage 2 Programma visitatie

### 7 maart 2018: Profilering Master Urban Management

<b>Locatie MLH 03A08:</b>	
12.00 – 14.00 uur	Vorbereiding panel incl. lunch
14.00 – 14.30 uur	<b>Welkom &amp; Show case Opleiding MUM</b> a. <i>Inleiding Opleidingsmanager Sandra Bos</i> b. <i>Showcase Alumnus Pascal Scholtius</i> Tijd voor vragen en toelichting.
14.30 – 15.30 uur	<b>MT MUM</b> Jean Tillie (decaan FMR) Willem van Winden (lector speerpunt UM) Sandra Bos (OM MUM) Steven Jongejan (OM MUM vanaf 1-2-2018)
15.45 – 16.30 uur	<b>Alumni</b> Zakariya Lyousoufi (gemeente, cohort 2013-2015) Andrea Harrell (onderwijs, 2013-2015) Carla Hoffschulte (zzp'er, 2013-2015) Jolene Spilt (welzijn, 2014-2016)
<b>Locatie BPH 04A19:</b>	
16.45 – 17.30 uur	<b>Examencommissie</b> Artie Ramsodit (MUM opleidingsvertegenwoordiger) Rick Wolff (interim voorzitter) Marianne Schade (nieuwe voorzitter: toehoorder)
17.30 – 18.00 uur	Intern overleg panel
18.00 uur	<b>Terugkoppeling en afsluiting dag 1</b>

## Programma 8 maart 2018: Master Urban Management in actie

Locatie MLH 03A08:	
9.00 – 11.00 uur	Vorbereiding panel plus bestudering documentatie
Locatie BPH 04A19:	
11.15 – 12.30 uur	<p><b>Docenten inclusief showcase</b></p> <p>Annemarie Breet (Persoonlijke Ontwikkeling, coach, studiebegeleider)            Gelske Martens (Managementvaardigheden, Externe Opdracht)            Artie Ramsodit (Publiek Management, Thesis)            Jurgen Hoogendoorn (Stedelijke Praktijk, Externe Opdracht)            Andrew Switzer (Onderzoeksvaardigheden, Thesis)            Sandra Bos (OM, Thesis)            Willem van Winden (lector Stadseconomie)</p>
Locatie MLH 03A08:	
12.30 – 13.00 uur	Lunch en intern overleg panel, plus bestudering documentatie
13.00 – 13.45 uur	<p><b>Werkveld</b></p> <p>Sjoukje Alta (Gemeente, Werkveldadviescommissie)            Simon van Dommelen (Sociaal ondernemer, Werkveldadviescommissie)            Bob Kassenaar (Adviseur, Werkveldadviescommissie)            Karin Reilingh (Corporatie, opdrachtgever Externe Opdracht)            Maarten Terpstra (Community Manager - Knowledge Mile, opdrachtgever externe opdracht)</p>
14.00 – 15.00 uur	<p><b>Studenten / net afgestudeerden inclusief OpleidingsCommissie</b></p> <p>a. <i>Showcase Externe Opdracht Andor Kwee</i>            b. <i>Showcase Persoonlijke Ontwikkeling Matthew Eelman</i></p> <p>Latifa Zian (cohort 2016-2018)            Matthew Eelman (2016-2018, OC)            Andor Kwee (2016-2018)            Humphrey Tellings (febr. 2017-2019, OC)            Judith den Hartogh (sept. 2017-2019)</p>
15.00 – 17.00 uur	Intern overleg panel
17.00 uur	<b>Terugkoppeling</b>

## Bijlage 3 Eindkwalificaties

De urban manager is in staat om:

1. Greep te krijgen op de dynamiek en complexiteit van grootstedelijke vraagstukken door het bestuderen van diverse bronnen en deze onder woorden te brengen. Ook draagt hij bij aan het ontwikkelen en ontsluiten van kennis rond het vraagstuk (= Verkennen).
2. Zichzelf, het vraagstuk en de benodigde actoren te positioneren rond de gekozen oplossingsrichting voor het onder handen zijnde grootstedelijk vraagstuk (= Positioneren).
3. Over de grenzen van kokers, sectoren en organisaties relevante partijen bij elkaar te brengen en te houden, gericht op een haalbare aanpak van een grootstedelijk vraagstuk (= Verbinden).
4. In samenwerking met de diverse actoren een praktijk- en toekomstgericht arrangement te ontwerpen, een gezamenlijke aanpak met politiek en maatschappelijk draagvlak (= Ontwerpen).
5. Effectief regie te voeren op proces en resultaten bij de aanpak van complexe, grensoverstijgende vraagstukken (= Regisseren).
6. 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 meevoudige verantwoording aan alle stakeholders, over de besteding van (publieke) middelen en de opbrengsten van de gekozen interventie (= Evalueren).
7. Zijn eigen handelen, opdracht en (tussen)resultaten continue te overdenken en te verantwoorden en hier lering uit te trekken, hetgeen bijdraagt aan zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling als ook die van zijn organisatie en (internationale) beroepspraktijk (= Reflecteren).

## Bijlage 4 Programmaoverzicht

Curriculum Master Urban Management		1 <sup>e</sup> studiejaar		2 <sup>e</sup> studiejaar	
		Semester 1	Semester 2	Semester 3	Semester 4
Studiepunten 60 EC Studiebelastinguren 1680 (waarvan 432 les)		15 EC 420 sbu (108)	15 EC 420 sbu (108)	15 EC 420 sbu (108)	15 EC 420 sbu (108)
<b>Competenties</b>		<b>Verkennen</b> <b>Positioneren</b> <b>Verbinden</b> Ontwerpen Regisseren Evalueren <b>Reflecteren</b>	Verkennen Positioneren Verbinden <b>Ontwerpen</b> <b>Regisseren</b> <b>Evalueren</b> <b>Reflecteren</b>	<b>Verkennen</b> <b>Positioneren</b> <b>Ontwerpen</b> <b>Verbinden</b> <b>Regisseren</b> <b>Evalueren</b> <b>Reflecteren</b>	<b>Verkennen</b> <b>Positioneren</b> <b>Ontwerpen</b> <b>Verbinden</b> <b>Regisseren</b> <b>Evalueren</b> <b>Reflecteren</b>
Kennislijn	Stedelijke Praktijk 9 EC	Krachten van de stad 3 EC	Waarden in de stad 3 EC	Transformatie van de stad 3 EC	
	Publiek Management 9 EC	Besturen in de stad 3 EC	Organiseren in de stad 3 EC	Managen in de stad 3 EC	
Vaardighedenlijn	Onderzoeksvaardigheden 6 EC	Onderzoeksvaardigheden 1 2 EC	Onderzoeksvaardigheden 2 2 EC	Onderzoeksvaardigheden 3 2 EC	
	Managementvaardigheden 6 EC	Managementvaardigheden 1 2 EC	Managementvaardigheden 2 2 EC	Managementvaardigheden 3 2 EC	
Integrale lijn	Persoonlijke Ontwikkeling 3 EC	Coaching & Intervisie 1 1 EC	Coaching & Intervisie 2 1 EC	Coaching & Intervisie 3 1 EC	Leerkringen & workshops
	Externe Opdracht 27 EC	Externe Opdracht 1 & lokale en nationale excursies 4 EC	Externe Opdracht 2 & lokale en internationale excursies 4 EC	Individuele Externe Opdracht 3 & lokale excursies 4 EC	Thesis 15 EC



## Bijlage 5 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie
- Toetsplan 2017-2018
- Selectie literatuur
- Digitale leeromgeving
- Selectie toetsen en beoordelingscriteria
- Eindwerkstukken van studenten met studentnummers:
  - o 500698221
  - o 500692117
  - o 500699049
  - o 500698782
  - o 500697301
  - o 500542134
  - o 500650812
  - o 500161025
  - o 500670998
  - o 500726108
  - o 500721925
  - o 500610595
  - o 500517835
  - o 500185925
  - o 500648241
  - o 500750824
  - o 500751763
  - o 500751764
  - o 500185674