



Postbus 5050
NL-3502 JB Utrecht
+31 30 87 820 87
www.AeQui.nl
info@AeQui.nl

hbo-masteropleiding
Risicomanagement

De Haagse Hogeschool

Adviesrapport van de beoordeling bestaande opleiding
4 oktober 2024

Colofon

Instelling en opleiding

De Haagse Hogeschool

Den Haag

Instellingstoets Kwaliteitszorg: ja

Opleiding: hbo-master Risicomanagement

Locatie: Den Haag

Variant: Deeltijd

ISAT-nummer: 70085

Visitatiepanel

Raoul van Aalst, voorzitter

Richard Borsboom, deskundige

Jan de Vries, deskundige

Sjoerd Looijen, student-lid

Anne Martens, secretaris

AeQui Nederland

Postbus 5050

3502 JB Utrecht

www.AeQui.nl

Samenvatting

Op 4 oktober 2024 is de hbo-masteropleiding Risicomanagement (MRM) van De Haagse Hogeschool (De HHs) gevisiteerd. Het totaaloordeel van het panel is **positief**. De tweejarige deeltijdse opleiding leidt professionals op tot die als risicomanagementspecialisten waardevolle gesprekspartners zijn binnen hun eigen organisatie.

Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten van de hbo-masteropleiding Risicomanagement (MRM) zijn beschreven als zes kerncompetenties. In samenwerking met zowel interne als externe betrokkenen zijn het beroepsprofiel en de kerncompetenties in 2021 herzien om aan te sluiten bij de snel veranderende rol van risicomanagementfuncties en bij (internationale) trends en ontwikkelingen in het werkveld in de periode 2020-2030. Het panel bevestigt dat de kerncompetenties zijn geformuleerd op het hbo-masterniveau en aansluiten bij (inter)nationale eisen in het vakgebied en in het werkveld.

Het panel adviseert om bij de verdere ontwikkeling van het opleidingsprofiel gemaakte keuzes te expliciteren en te onderzoeken of het profiel van de faculteit ITD daarbij verwerkt kan worden in het opleidingsprofiel. Het panel vindt de nauwe betrokkenheid van interne en externe *stakeholders* bij de continue ontwikkeling van de opleiding een sterkte.

Het panel stelt daarmee vast dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Onderwijsleeromgeving

De opleiding heeft de kerncompetenties adequaat vertaald naar een curriculum met vier semesters verspreid over twee jaar. De opleiding van 60 EC wordt aangeboden in een deeltijdse variant en is gericht op studenten met minimaal twee jaar relevante werkervaring. De leeromgeving zet studenten aan tot studeren en maakt

het mogelijk de beoogde leerresultaten te bereiken. Studenten geven zelf vorm aan hun leerproces via opdrachten die ze kunnen toespitsen op hun eigen werkomgeving; voor veel studenten is deze praktijkgerichtheid een belangrijke reden om voor de opleiding te kiezen.

De opleiding besteedt op een passende wijze aandacht aan praktijkgericht onderzoek en het ontwikkelen van een onderzoekende houding. Gedurende de opleiding leren studenten om een probleem grondig en methodisch te identificeren en om onderzoeksresultaten te vertalen naar bruikbare oplossingen en adviezen. Het panel beveelt aan om richtlijnen te ontwikkelen voor de voorgeschreven literatuur en daarbij een duidelijk onderscheid te maken tussen wetenschappelijke literatuur en vakliteratuur.

Veruit de meeste studenten zijn werkzaam bij de overheid. Studenten vinden de breedte van de opleiding en de kruisbestuiving tussen de private en publieke sector een meerwaarde. Desalniettemin adviseert het panel om een doelgroepbenadering en verdere aanscherping van het opleidingsprofiel te overwegen, gericht op de publieke sector.

De kleinschaligheid is een duidelijke sterkte van de opleiding, die leidt tot een leeromgeving met veel interactie, persoonlijke aandacht en sterke betrokkenheid van zowel docenten als studenten. Studenten worden goed geïnformeerd over

de inhoud van de opleiding via heldere en gestructureerde modulewijzers en krijgen voldoende begeleiding.

De opleiding wordt ontwikkeld en uitgevoerd door gekwalificeerde, deskundige en bevoegde docenten. Het nieuwe matrixmodel heeft de cohesie in de opleiding versterkt. De opleiding is ontwikkelingsgericht en profiteert van een professionele organisatie en actieve commissies die de onderwijskwaliteit bewaken.

Het panel stelt daarmee vast dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing dat de validiteit, betrouwbaarheid, transparantie en onafhankelijkheid van de toetsing afdoende borgt. De opleiding heeft de beoordelingscriteria ontleend aan de kerncompetenties en de toetsen ondersteunen het leerproces van studenten. De opleiding informeert studenten adequaat over de toetswijze en beoordelingscriteria. Examinatoren zijn voldoende geschoold om toetsen te ontwikkelen en beoordelingen uit te voeren.

De toetsing bestaat voornamelijk uit portfolio-opdrachten waarbij studenten een opdracht uitwerken in hun eigen werkomgeving. Het panel adviseert om te onderzoeken of het mogelijk is om meer variatie aan te brengen in de toetsvormen en onderschrijft het advies van de toetscommissie om de beoordelingen van toetsen en eindwerken duidelijker toe te lichten.

Een ervaren, professionele en procedureel sterke examencommissie borgt de toetskwaliteit. Het samenspel tussen de examencommissie als geheel, de kamer KITD Pro en de actieve toetscommissie is een duidelijke sterkte: via de kamer blijft de commissie inhoudelijk goed op

de hoogte van wat er speelt binnen de opleiding en de voorzitter ziet toe op de bewaking van de borgingsprocessen. Het panel adviseert de examencommissie om de toetsontwikkelingen gerelateerd aan AI proactief op te volgen.

Het panel stelt daarmee vast dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Gerealiseerde leerresultaten

Studenten sluiten de opleiding af met een zelfstandig uitgevoerd praktijkgericht onderzoek. Ze bestuderen, analyseren en beoordelen hun eigen praktijk aan de hand van een management- en/of organisatieprobleem. In een masterthesis verbinden ze hun bevindingen aan literatuur en doen ze onderbouwde aanbevelingen voor de eigen beroepspraktijk. Het panel beveelt aan om de weging van de schriftelijke en mondelinge delen te heroverwegen en de inhoudelijke verdediging een groter gewicht te geven. Volgens het panel zou dit goed passen bij de communicatieve competenties die studenten ontwikkelen gedurende de opleiding.

Het panel heeft een selectie van toetsen en zeventien theses bestudeerd en vastgesteld dat deze het hbo-masterniveau reflecteren. De opleiding past het vierogenprincipe toe bij de beoordeling van het eindniveau en monitort de kwaliteit van de eindwerken actief. Alumni zijn tevreden over de kwaliteit van de opleiding, wat mede blijkt uit het feit dat zij de opleiding aanraden aan collega's en ook na het afstuderen betrokken blijven bij de opleiding. Het panel waardeert de sterke binding tussen de opleiding en alumni.

Het panel stelt daarmee vast dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Suggesties

De hbo-masteropleiding Risicomanagement van De HHs voldoet aan alle standaarden van

het NVAO-kader voor beperkte opleidingsbeoordeling. Met het oog op de toekomst geeft het panel volgende suggesties ter overweging:

- Ontwikkel richtlijnen voor de voorgeschreven literatuur en maak daarbij een duidelijk

onderscheid tussen wetenschappelijke literatuur en vakliteratuur.

- Heroverweeg de weging van de schriftelijke en mondelinge delen in de afstudeerbeoordeling en geeft de inhoudelijke verdediging een groter gewicht.

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft het panel een [positief advies](#) inzake accreditatie van de hbo-masteropleiding Risicomanagement.

Namens het voltallige visitatiepanel,
Utrecht, december 2024

Raoul van Aalst
Voorzitter

Anne Martens
Secretaris

Inleiding

Profiel

De tweejarige, deeltijdse hbo-masteropleiding Risicomanagement (MRM; 60 EC) wordt sinds 2008 onbekostigd aangeboden door De Haagse Hogeschool (De HHs). De opleiding is een van de weinig masteropleidingen op het gebied van risicomanagement en de enige hbo-masteropleiding. De opzet van het programma is in de periode 2020-2022 grondig herzien in samenwerking met interne en externe betrokkenen. Met de herziening sluit de opleiding aan bij de opleidingsbehoeften in het werkveld voor risicomanagementfuncties in de periode 2020-2030.

De opleiding kent een kleinschalige opzet en veel persoonlijk contact tussen docenten en studenten en studenten onderling. Studenten doen praktijkgericht onderzoek in hun eigen werkomgeving. De opleiding start jaarlijks in september met een nieuw cohort en wordt in de Nederlandse taal aangeboden.

Tot september 2022 was de MRM onderdeel van de The Hague Graduate School (THGS), een aparte entiteit binnen De HHs die onderwijs voor professionals verzorgde. Om de verbinding te versterken tussen enerzijds faculteiten, kennisdomeinen en lopend onderzoek en anderzijds hbo-masteropleidingen, heeft de instelling besloten om de THGS op te heffen en de masteropleidingen te verdelen over de verschillende faculteiten. Vanwege de personele verbindingen tussen de hbo-masteropleidingen MRM en Cyber Security Engineering is besloten deze opleidingen samen onder te brengen bij de faculteit IT & Design (ITD). De MRM valt onder het hogeschoolbrede label 'HHs Pro', dat onderwijs voor werkenden aanbiedt.

De visitatie

De HHs heeft AeQui opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijk en ter zake kundig panel samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

De visitatie is uitgevoerd op basis van het Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. De instelling heeft een erkenning ITK, en daarom zijn vier standaarden getoetst.

Bij de vorige visitatie zijn aanbevelingen voor verdere ontwikkeling gemaakt. De opleiding heeft daarop actie ondernomen (zie bijlage 3). Het panel heeft deze opvolging integraal betrokken in haar overwegingen bij de huidige beoordeling.

Het panel heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; het panel heeft de benodigde informatie gekregen om tot een beoordeling te komen. Aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies.

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

Op initiatief van de opleiding zal een ontwikkelgesprek plaatsvinden in het voorjaar van 2025. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

Beoogde leerresultaten

Standaard 1: 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.

Bevindingen

De hbo-masteropleiding Risicomanagement (MRM) leidt professionals op tot die als risicomanagementspecialisten waardevolle gesprekspartners zijn binnen hun eigen organisatie. De opleiding heeft een bedrijfskundige in-steek en behandelt zowel actuele ontwikkelingen in het vakgebied risicomanagement als bedrijfskundige aspecten. Daarnaast ontwikkelen studenten hun interpersoonlijke vaardigheden. Ze leren het risicomanagementproces binnen de eigen organisatie te integreren en te structureren, om alle relevante risico's tijdig te signaleren en af te dekken en van risicomanagement een *tool* te maken die meerwaarde oplevert.

De opleiding heeft het beroepsprofiel en programma in 2021 herzien om aan te sluiten bij de snel veranderende rol van risicomanagementfuncties en bij (internationale) trends en ontwikkelingen in het werkveld in de periode 2020-2030. Het beroepsprofiel is uitgewerkt in zes kerncompetenties, die de basis vormen van de opleiding. In het zelfevaluatie-rapport heeft de opleiding toegelicht hoe de opleiding invulling geeft aan de vier pijlers van de Professionele masterstandaard van de Vereniging Hogescholen (2019). Daarmee verantwoordt de opleiding de aansluiting bij niveau NLQF7. De opleiding onderscheidt zich van het bachelorniveau door een stevige nadruk op onderzoek en van academische masteropleidingen door de nadruk op de bruikbaarheid en praktische toepassing van uitgevoerd onderzoek. Studenten leren praktijk-situaties kritisch te analyseren.

Bij de herziening heeft de opleiding zowel interne als externe belanghebbenden betrokken: kerndocenten van de opleiding, een Advisory

Board en belangenorganisaties. De Advisory Board bestaat uit vertegenwoordigers van het werkveld en komt meermaals per jaar bijeen om de aansluiting van de opleiding op het werkveld te evalueren. Tijdens de visitatie heeft het panel gesproken met enkele betrokken leden van dit gremium, die aangaven dat de opleiding goed naar hun input luistert. Sinds de vorige visitatie is de Advisory Board uitgebreid. De opleiding is voornemens om op korte termijn specifieke expertise op het gebied van HRM aan te trekken.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de beoogde leerresultaten ('kerncompetenties') van de opleiding MRM zijn geformuleerd op het hbo-masterniveau en aansluiten bij (inter)nationale eisen in het vakgebied en in het werkveld.

Hoewel de herziening van de opleiding heeft geleid tot een aangescherpt opleidingsprofiel, constateert het panel dat de profilering een aandachtspunt blijft. De term 'risicomanagement' kan een containerbegrip worden en doorslaan richting *compliance*. Het panel adviseert om gemaakte keuzes te expliciteren en om bij de verdere ontwikkeling van het opleidingsprofiel te onderzoeken of het profiel van de faculteit ITD daarbij verwerkt kan worden in het opleidingsprofiel.

Het panel waardeert de ontwikkelingsgerichte houding van de opleiding. De opleiding onderneemt acties om aan te sluiten bij actuele ontwikkelingen in het vakgebied en werkveld, zoals ook blijkt uit de recente herziening. Het panel vindt de nauwe betrokkenheid van interne en externe *stakeholders* bij de continue ontwikkeling van de opleiding een sterkte.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend,
beoordeelt het panel dat de opleiding **voldoet**
aan deze standaard.

Onderwijsleeromgeving

Standaard 2: Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.

Bevindingen

Het curriculum van de MRM bestaat uit vier semesters die verspreid over twee jaar worden aangeboden. Bij de herziening van de opleiding is de opleiding overgestapt naar minder en grotere modules: de opleiding bestaat nu uit negen modules van 5 EC en een onderzoeks- en afstudeertraject van 15 EC. In elke module komen meerdere kerncompetenties aan bod, die binnen de module zijn vertaald naar concrete leerdoelen.

De opleiding besteedt veel aandacht aan het ontwikkelen van onderzoekend vermogen en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. In het zelfevaluatie-rapport onderscheidt de opleiding drie centrale elementen: (1) een onderzoekende houding, (2) toepassen van door anderen gegenereerde kennis en (3) zelfstandig uitvoeren van een praktijkgericht onderzoeksproject. In elke module wordt een onderzoeksvaardigheid of -aspect belicht; docenten hebben het panel hiervan veel praktische voorbeelden gegeven. De module 'Onderzoeksmethodologie en masterthesis' loopt als leerlijn door de gehele opleiding, met het zwaartepunt in het tweede jaar. Gedurende de opleiding leren studenten om een probleem grondig en methodisch te identificeren en om onderzoeksresultaten te vertalen naar bruikbare oplossingen en adviezen. Studenten vertelden het panel dat zij zich goed voorbereid voelen op de afstudeerfase.

Het zelfevaluatie-rapport vermeldt dat twee lectoraten van het Kenniscentrum Cyber Security actief betrokken zijn bij de opleiding en dat de opleiding recent is gestart met het verstevigen

van de koppeling tussen onderwijs en onderzoek. De lectoren moeten daarmee een grotere rol krijgen binnen de afstudeerfase van de MRM. Tijdens de visitatie vertelde het opleidingsmanagement dat deze samenwerking nog in ontwikkeling is.

Inhoudelijk besteedt de opleiding meer dan voorheen aandacht aan de ontwikkeling van *soft skills*, om studenten in staat te stellen om hun adviezen overtuigend te presenteren en zo impact te creëren binnen hun organisatie. Tijdens de visitatie lichtten docenten toe dat ze actuele wet- en regelgeving niet alleen behandelen vanuit *compliance*, maar dat ze studenten ook laten inzien hoe ze van regelgeving gebruik kunnen maken als aanjagers voor risicomanagement en als kansen om strategische doelstellingen te behalen. Studenten bevestigden dat docenten hen uitdagen om verder te denken dan regels en ze waarderen de brede blik die de opleiding biedt. Vertegenwoordigers van het werkveld vinden het positief dat de opleiding uitgaat van een geïntegreerd perspectief op risicomanagement.

Het zelfevaluatie-rapport gaf het panel de indruk dat de opleiding voornamelijk defensief reageert op ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie (AI). Het zelfevaluatie-rapport vermeldt dat de opleiding de Richtlijn voor het gebruik van generatieve AI van De HHs volgt. De instelling heeft een AI-platform dat studenten, docenten en examencommissies onder meer handreikingen biedt. Tijdens de visitatie bleek dat het onderwerp leeft onder docenten en dat zij momenteel niet alleen bespreken hoe ze toetsing 'AI-proof' kunnen maken, maar

ook hoe ze AI-ontwikkelingen kunnen verweven in de onderzoekslijn, gekoppeld aan ethiek.

De opleiding biedt studenten een leeromgeving waarin ze direct aan de slag gaan met risicomanagement: de nadruk ligt op werken met praktijkvraagstukken en praktijkgericht onderzoek. Studenten bevestigden dat zij de opleiding hebben gekozen vanwege deze praktijkgerichtheid. Ze voeren opdrachten uit binnen hun eigen werkomgeving, leidend tot adviezen en oplossingen die direct in de praktijk uitvoerbaar zijn.

De MRM heeft een kleinschalige opzet en stelt interactie – tussen studenten en docenten en studenten onderling – en intensieve begeleiding centraal. Tijdens een vaste lesdag op locatie behandelen docenten theorie, bespreken ze voorbeelden uit de praktijk en werken studenten cases en opdrachten uit, die vervolgens plenair worden besproken. Studenten vertelden het panel dat zij het gevoel hebben dat ze onderdeel zijn van een leergemeenschap en dat zij ook veel leren van elkaar, onder andere via *peer feedback*. Door de opzet zijn zowel de docenten als de programmamanager goed op de hoogte van de studievoortgang van studenten. Aanvullend kunnen studenten gebruikmaken van alle reguliere faciliteiten en voorzieningen die de faculteit ITD en De HHs bieden.

Elke module heeft een modulewijzer die een vaste structuur volgt. De modulewijzers bevatten onder meer informatie over het lesprogramma, de voorgeschreven en aanbevolen literatuur, toetsing en beoordeling. De opleiding is recent overgestapt op de digitale leeromgeving Brightspace, waar alle cursusinformatie, lesmaterialen, oefeningen en toetsinstructies zijn verzameld. Studenten vinden dit platform toegankelijk en gemakkelijk in gebruik. Initiële problemen bij de overstap heeft de opleiding snel opgevolgd. De HHs geeft alle studenten

toegang tot een onlinebibliotheek en de daaraan gekoppelde (internationale) databanken en digitale bronnen.

In de modulewijzers vond het panel uitgebreide lijsten met verplichte en aanbevolen literatuur, zowel wetenschappelijke literatuur als handboeken. Tijdens de visitatie heeft het panel gevraagd hoe de literatuurselectie tot stand komt. Het opleidingsmanagement en docenten gaven aan dat de kerndocenten zelf keuzes maken op basis van hun expertise.

De MRM wordt in deeltijdse vorm aangeboden en is gericht op professionals met een relevante werkplek. Instromende studenten dienen te beschikken over een bachelordiploma en ten minste twee jaar relevante werkervaring. Tijdens een intakegesprek bespreekt de programmamanager de wederzijdse verwachtingen met een aspirant-student. Studenten kunnen de modules los en in willekeurige volgorde volgen, maar studenten die zich inschrijven voor de volledige opleiding volgen in de praktijk allemaal hetzelfde programma in dezelfde volgorde. Jaarlijks starten ongeveer tien studenten; de opleiding wil dit aantal verhogen door sterker in te zetten op marketing, met nadrukkelijker aandacht voor het aanbod van losse modules, en inbedding in de kennisagenda van De HHs.

Door de jaren heen heeft de opleiding studenten uit diverse sectoren aangetrokken. Aanvankelijk volgden voornamelijk professionals uit de bankensector en het verzekeringswezen de opleiding. De afgelopen jaren is dit veranderd: veruit de meeste studenten zijn nu werkzaam bij de overheid. Het zelfevaluatie rapport stelt dat de opleiding daarom een 'Haags tintje' kent. Het panel vroeg zich af of het een meerwaarde zou hebben om in het opleidingsprofiel en curriculum de focus expliciet te verleggen naar risicomanagement in de publieke sector. Studenten

gaven echter aan dat zij de breedte en de kruisbestuiving tussen de private en publieke sector juist een meerwaarde vinden. Docenten maken waar nodig een goede vertaalslag tussen publiek- en privaatrecht.

De opleiding wordt verzorgd door interne, externe en gastdocenten. Het panel heeft vastgesteld dat de docenten van de MRM voldoende geschoold zijn en beschikken over relevante expertise en werkervaring. Studenten waarderen de kennis, ervaring en sterke betrokkenheid van hun docenten. Twee docenten zijn gepromoveerd, onder wie de docent van de module 'Onderzoeksmethodologie en thesis'. Vrijwel alle examinatoren hebben de Basiskwalificatie Examinering behaald; twee docenten volgen momenteel een BKE-traject. Het Toetslab van De HHs organiseert trainingen en bijscholing voor examinatoren, onder andere op gebied van formatief handelen en competentiegericht interviewen. Het opleidingsmanagement gaf aan dat de MRM aanvullende bijeenkomsten organiseert om docenten bij te scholen.

Twee jaar geleden heeft de opleiding het docententeam omgebouwd naar een curriculumcommissie met daarin de tien kerndocenten en de programmamanager. Zij worden ondersteund door een opleidingsmanager ITD Pro en een onderwijskundige. De examencommissie gaf richting het panel aan dat deze nieuwe opzet ervoor heeft gezorgd dat de opleiding adviezen sneller opvolgt en dat meer docenten deelnemen aan professionaliseringsactiviteiten. Het merendeel van de docenten is niet in dienst bij De HHs, maar wel al jarenlang aan de opleiding verbonden. Ook hieruit spreekt een grote betrokkenheid van de docenten. Met de invoering van het herziene curriculum is de opleiding overgestapt op een matrixmodel: docenten geven nu les in meerdere modules, zodat ze de

modules beter op elkaar kunnen laten aansluiten. Zowel docenten als studenten gaven aan dat ze deze nieuwe opzet prettig vinden.

De opleiding evalueert het onderwijs regelmatig: via één-op-één gesprekken met studenten, evaluatiebijeenkomsten met de studentengroep aan het einde van de module en via de actieve opleidingscommissie. De programmamanager houdt een PDCA-overzicht bij.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de opleiding de kerncompetenties adequaat heeft vertaald naar het curriculum. Het panel is positief over de vernieuwde opzet van de opleiding. Volgens het panel zet de leeromgeving studenten aan tot studeren en maakt deze het mogelijk de beoogde leerresultaten te bereiken. Studenten geven zelf vorm aan hun leerproces via opdrachten die ze kunnen toespitsen op hun eigen werkomgeving.

Het panel vindt dat de opleiding op een passende wijze aandacht besteedt aan praktijkgericht onderzoek en het ontwikkelen van een onderzoekende houding. De betrokkenheid van twee lectoraten zal de onderzoekslijn vermoedelijk verder kunnen versterken. De gebruikte literatuur is passend voor een hbo-masteropleiding. Wel beveelt het panel aan om richtlijnen te ontwikkelen voor de voorgeschreven literatuur en daarbij een duidelijk onderscheid te maken tussen wetenschappelijke literatuur en vakliteratuur. Ook voor studenten is het nuttig om zich bewust te zijn van dit onderscheid.

Het panel vindt het positief dat de opleiding de ontwikkelingen op het gebied van AI volgt en nadenkt over de invloed ervan op de benodigde kennis en vaardigheden onder risicomanagers. Het panel adviseert het opleidingsmanagement om een eigen visie te ontwikkelen waarin de opleiding ook ingaat op de kansen die AI biedt.

voor zowel het vakgebied risicomanagement als de opleiding MRM. Daarnaast adviseert het panel om binnen de opleiding een meer proactieve houding aan te nemen wat betreft het gebruik en toepassing van AI.

Het panel is van oordeel dat de opleiding passende en realistische toelatingseisen hanteert. Gedurende de opleiding ontvangen studenten passende begeleiding; studenten met een functiebeperking kunnen beroep doen op de voorzieningen van de faculteit ITD en De HHs. Ze worden goed geïnformeerd over de inhoud van de opleiding via heldere en gestructureerde modulewijzers.

De kleinschaligheid is een duidelijke sterkte van de opleiding, die leidt tot een leeromgeving met veel interactie, persoonlijke aandacht en sterke betrokkenheid van zowel docenten als studenten. Het panel vindt het positief dat studenten een sterk groepsgevoel ervaren – iets wat niet

vanzelfsprekend is voor een deeltijdse opleiding. Vanwege de nadruk op interactie is het essentieel dat de opleiding voldoende studenten blijft aantrekken. Het panel ondersteunt dan ook de voornemens van het opleidingsmanagement om hierin te investeren via onder meer een sterkere verbinding met de kennisagenda van De HHs. Het panel adviseert om een doelgroepbenadering en verder aanscherping van het opleidingsprofiel te overwegen, gericht op de publieke sector.

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding wordt ontwikkeld en uitgevoerd door gekwalificeerde, deskundige en bevlogen docenten. Het nieuwe matrixmodel heeft de cohesie in de opleiding versterkt. De opleiding profiteert van een professionele organisatie en actieve commissies die de onderwijskwaliteit bewaken.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Toetsing

Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

De opleiding MRM hanteert de kwaliteitseisen, verantwoordelijkheidsverdeling en richtlijnen voor het toetsproces zoals omschreven in het toetsbeleid van De HHs en het Toetshandboek van de faculteit ITD. Mede op basis van suggesties van studenten heeft de opleiding feedback en feed forward (gericht op het toekomstige leren) een duidelijker plaats gegeven in het curriculum en de toetsing. Volgens de opleiding past dit bij de didactiek van toepassingsgericht leren.

De opleiding volgt een toetscyclus voor toetsontwikkeling. Kerndocenten ontwikkelen de toetsen en opdrachten en bespreken deze in de curriculumcommissie. Voor elke schriftelijke toets zijn een toetsmatrijs, toetsvragen en een antwoordmodel beschikbaar. De opleiding heeft de beoordelingscriteria ontleend aan de kerncompetenties en deze verantwoord in een toetsmatrijs waarin de weging is aangegeven van de niveaus toepassen, analyseren, evalueren en creëren.

Het onderwijsleerplan bevat per module informatie over de toetsvormen, wegingsfactoren, minimumeisen en toetsmomenten. Een nadere toelichting op de toetsing staat in de modulehandleidingen. De toetsing bestaat voornamelijk uit portfolio-opdrachten waarbij studenten een opdracht uitwerken in hun eigen werkomgeving. Daarnaast maken studenten een tentamen en geven ze (groeps)presentaties. Ze sluiten de opleiding af met een zelfstandig uitgevoerd praktijkgericht onderzoek.

De examencommissie wijst examinatoren aan op basis van vastgestelde criteria. Bij de toetsing van het eindniveau past de opleiding het

vierogenprincipe toe. De supervisor van de student (tweede examiner) en een onafhankelijke tweede lezer (eerste examiner) vullen onafhankelijk van elkaar een beoordelingsformulier in.

In de modulewijzers en beoordelingsformulieren vinden studenten duidelijke informatie over de eisen. Het panel heeft een aantal beoordelingsformulieren van toetsen en theses bestudeerd en vond de gegeven feedback soms erg beknopt. Voor studenten is mogelijk niet altijd duidelijk hoe de examinatoren tot het eindcijfer zijn gekomen. Studenten vertelden het panel dat ze hun examinatoren om een nadere toelichting kunnen vragen wanneer iets onduidelijk is en dat ze dan snel een uitgebreide reactie krijgen. Tijdens de visitatie noemden de leden van de toetscommissie de formulering van de beoordelingsformulieren ook als aandachtspunt. De opleiding heeft aangegeven dat het beoordelingsformulier in het huidige studiejaar gereviseerd wordt om de werkbaarheid voor beoordelaars te vergroten.

Bij de verhuizing van de opleiding in september 2022 is de opleiding ondergebracht bij de gezamenlijke examencommissie van de faculteit ITD. Voor de twee masteropleidingen is binnen de commissie een kamer voor masteropleidingen (KITD Pro) opgericht. Via deze kamer heeft de examencommissie inhoudelijke expertise op het gebied van risicomanagement. In het najaar 2023 is daarnaast een toetscommissie geïnstalleerd voor de masters binnen de faculteit ITD; deze commissie onderzoekt hoe de opleiding het toetsprogramma realiseert, met een focus op betrouwbaarheid, validiteit en diversiteit. De

masterkamer onderzoekt de kwaliteit van de eindwerken.

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel gesproken met de voorzitter van de examencommissie en twee leden van de kamer KITD Pro en de toetscommissie. In het gesprek kreeg het panel een duidelijk beeld van de samenwerking tussen de examencommissie, KITD Pro en de toetscommissie. Een professionele voorzitter zorgt ervoor dat de commissie de algemene principes bewaakt; door de sterke verbinding met KITD Pro en de toetscommissie blijft de examencommissie goed op de hoogte van wat er inhoudelijk speelt binnen de opleiding. De leden gaven aan dat ze in de toekomst nog proactiever betrokken willen worden bij de toetsontwikkeling en vertelden dat de opleiding hun suggesties serieus oppakt.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing dat de validiteit, betrouwbaarheid, transparantie en onafhankelijkheid van de toetsing afdoende borgt. Volgens het panel ondersteunen de toetsen het leerproces van studenten. Examinatoren

zijn voldoende geschoold om toetsen te ontwikkelen en beoordelingen uit te voeren.

Het panel merkte op dat de meeste modules worden afgesloten met een individueel paper. Hoewel het panel begrijpt dat deze vorm ervoor zorgt dat studenten de toetsen gemakkelijk kunnen toepassen in hun werkpraktijk, adviseert het panel om te onderzoeken of het mogelijk is om meer variatie aan te brengen in de toetsvormen. Het panel onderschrijft het advies van de toetscommissie om oordelen duidelijker toe te lichten.

Een ervaren, professionele en procedureel sterke examencommissie borgt de toetskwaliteit. Het samenspel tussen de examencommissie als geheel, de kamer KITD Pro en de actieve toetscommissie is een duidelijke sterkte: via de kamer blijft de commissie inhoudelijk goed op de hoogte van wat er speelt binnen de opleiding en de voorzitter ziet toe op de bewaking van de borgingsprocessen. Het panel adviseert de examencommissie om de toetsontwikkelingen gerelateerd aan AI proactief op te volgen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Gerealiseerde leerresultaten

Standaard 4: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Bevindingen

In een Masterthesis Handboek staat de afstudeerprocedure gedetailleerd beschreven. Tijdens de afstudeerfase bestuderen, analyseren en beoordelen studenten hun eigen praktijk aan de hand van een management- en/of organisatieprobleem. In een masterthesis verbinden ze hun bevindingen aan literatuur en doen ze onderbouwde aanbevelingen voor de eigen beroepspraktijk. Studenten presenteren hun onderzoek aan de supervisor, tweede lezer en eventueel werkgever tijdens een verdediging. Het eindcijfer wordt bepaald op basis van het schriftelijke werk (90%) en de verdediging (10%).

Het panel heeft zich een beeld gevormd van het niveau van afgestudeerde studenten door een aantal toetsen te bekijken en zeventien theses te lezen van studenten uit de laatste drie cohorten. Bij de selectie van werken heeft het panel een evenredige verdeling gemaakt over de cohorten en de behaalde resultaten. Elk geselecteerd werk is gelezen door ten minste de voorzitter of één inhoudsdeskundige; het student-lid heeft een aantal werken meegelezen.

Het panel heeft vastgesteld dat de deelnemers de beoogde leerresultaten realiseren en vindt dat de voldoende beoordelingen terecht zijn gegeven. Hoewel het panel geen twijfel heeft over het masterniveau van de eindwerken, vond het panel in voorkomende gevallen de beoordelingen aan de hoge kant. Tijdens de visitatie gaven de leden van de examencommissie aan de MRM-studenten binnen de THGS de hoogste resultaten haalden. Volgens de examencom-

missie is dat mogelijk eigen aan de beroepsgroep van risicomanagers, die hun werk grondig uitvoeren.

De thesis volgt een vastgelegde opzet. In een aantal gevallen vond het panel de thesis aan de lange kant en sommige werken hadden een sterk bedrijfskundige insteek. Het panel vindt het positief dat de examencommissie aangaf dat de opleiding vanaf het huidige studiejaar meer aandacht besteedt aan een grondige probleemanalyse. Daarmee kan de opleiding de afstudeeronderzoeken sterker verankeren in de praktijk en meer bijdragen aan de verbetering van de beroepspraktijk.

De opleiding borgt het afstudeerniveau op verschillende manieren. Examinatoren van de masterthesis hebben periodiek overleg, de toetscommissie voert jaarlijks een screening uit en het opleidingsmanagement heeft recent een externe validatie laten uitvoeren door de Universiteit van Amsterdam. Het panel heeft de bevindingen besproken met de examencommissie. De leden van de examencommissie gaven richting het panel aan dat ze de opdracht aan de externe reviewer een volgende keer scherper willen formuleren, specifiek gericht op de uitgangspunten voor praktijkgericht onderzoek. Desalniettemin heeft de review een aantal nuttige inzichten opgeleverd voor verdere versterking van de afstudeerfase.

Het panel heeft gesproken met alumni voor wie de brede opleiding een meerwaarde is voor hun verdere professionele ontwikkeling en carrière. Ze gaven aan dat ze beter kunnen denken vanuit risico's, ze kunnen risico's zichtbaar maken

en hun analyses gedegen onderbouwen. Daarmee zijn ze waardevolle gesprekspartners binnen hun organisaties. De opleiding organiseert jaarlijks een masterclass over een actueel thema om contact te houden met alumni. Enkele alumni geven inmiddels gastcolleges in de opleiding, anderen hebben de opleiding aangeraden aan collega's en/of in-company trainingen opgezet in samenwerking met docenten van de opleiding.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat studenten van de hbo-masteropleiding Risicomanagement de beoogde leerresultaten realiseren. Het panel heeft vastgesteld dat hun werk in toetsen en de thesis het hbo-masterniveau reflecteren. De opleiding past het vierogenprincipe toe bij de beoordeling van het eindniveau en monitort de kwaliteit van de eindwerken actief.

Hoewel het panel begrip heeft voor de keuze voor een vaste thesisopzet, vindt het panel het van belang dat studenten voldoende vrijheid hebben om hun eigen denkproces vorm te geven. Het panel adviseert dan ook om hiervoor explicieter ruimte te bieden. Daarnaast kan de

opleiding studenten meer stimuleren om het eigen risicomanagementprofiel van de opleiding sterker te laten terugkomen in de thesisonderwerpen, in plaats van de bedrijfskundige insteek die het panel nu soms zag. De beoogde sterkere verbinding met de lectoraten zal hier mogelijk aan bijdragen.

Tot slot beveelt het panel aan om de weging van de schriftelijke en mondelinge delen te heroverwegen en de inhoudelijke verdediging een groter gewicht te geven. Volgens het panel zou dit goed passen bij de communicatieve competenties die studenten ontwikkelen gedurende de opleiding.

Alumni zijn tevreden over de kwaliteit van de opleiding, wat mede blijkt uit het feit dat zij de opleiding aanraden aan collega's en ook na het afstuderen betrokken blijven bij de opleiding. Het panel waardeert de sterke binding tussen de opleiding en alumni.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Bijlage 1: visitatiepanel

Drs. Raoul R. van Aalst, voorzitter
Zelfstandig adviseur

Drs. Richard Borsboom
Chief Financial Officer, C. van Heezik BV

Prof. dr. Jan de Vries
Hoogleraar Operations Management, RUG

Sjoerd Looijen, student-lid
Student MSc Public Governance aan de Tilburg University

Het panel werd ondersteund door Anne Martens, gecertificeerd secretaris

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

Bijlage 2: bezoekprogramma

hbo-masteropleiding Risicomanagement (MRM), De Haagse Hogeschool

PM: Open spreekuur (online; geen aanmeldingen)

Maandag 30 september 2024 (online)

20.00 – 21.00 Voorbereidend paneloverleg

Vrijdag 4 oktober 2024 (Den Haag)

9.30 – 10.00 Ontvangst panel door het opleidingsmanagement (incl. presentatie)

10.00 – 11.00 Docenten

Gesprekspartners:

- Twee kerndocenten, van wie een tevens secretaris opleidingscommissie
- Programmamanager MRM (ter vervanging van een kerndocent)
- Onderwijskundige

11.15 – 12.00 Studenten en opleidingscommissie

Gesprekspartners:

- Drie studenten uit cohort 2023-2025, van wie een tevens lid van de opleidingscommissie

12.00 – 13.00 Lunch en besloten overleg panel

13.00 – 13.45 Adviesraad en alumni

Gesprekspartners:

- Lid Adviesraad MRM
- Twee leden van de Adviesraad MRM, tevens alumni uit cohorten 2017-2019 en 2010-2012
- Alumnus cohort 2019-2021

14.00 – 14.45 Examencommissie en toetscommissie

Gesprekspartners:

- Voorzitter examencommissie ITD
- Lid KITH, lid toetscommissie
- Kerndocent, lid KITD, voorzitter toetscommissie

15.00 – 15.45 Opleidingsmanagement

- Directeur Faculteit ITD
- Opleidingsmanager ITD Pro
- Programmamanager MRM

15.45 – 16.45 Intern overleg en besluitvorming panel

16.45 – 17.00 Terugkoppeling

Bijlage 3: aanbevelingen vorige visitatie

Aanbeveling accreditatie 2019	Opvolging
Het opleidingsprofiel kan nader worden geoperationaliseerd, waardoor het meer richtinggevend kan zijn voor zowel studenten als het onderwijsteam	Naar aanleiding van de visitatie van de MRM op 15 februari 2019 en evaluatie hiervan is besloten om de MRM te herzien. Deze is in 2020 en 2021 uitgevoerd, waarbij rekening is gehouden met de positionering en profilering van de opleiding en gekeken naar de ontwikkeling van risicomanagementfuncties binnen organisaties in de periode 2020-2030. In de herziening heeft het bedrijfskundig aspect een duidelijkere plaats in het curriculum gekregen en is de samenhang van het totale programma en individuele modules vergroot (S2).
De relatie van de (relatief kleine) modules met het overkoepelende profiel van de riskmanager kan verder worden versterkt. Ook kan de aandacht voor de persoonlijke competentie-groei in de opleiding worden uitgebreid.	Bij de herziening van de MRM in 2020-2021 zoals hierboven aangegeven, zijn 15 kleine MRM-modules met 3 EC, omgevormd tot 10 grotere MRM-modules met 5 EC. Bij de herziening zijn sommige modules samengevoegd en zijn er nieuwe modules of onderdelen hiervan ontwikkeld. Bij de herziening van de MRM zijn ook de competenties, leerdoelen en toetsing gewijzigd. Er is in de herziene versie van de MRM meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling van studenten, die zelfstandig onderzoek verrichten binnen hun eigen werkomgeving en de onderzoeksresultaten van zowel losse modules als het eindonderzoek vastleggen in portfoliorapportages en de masterthesis en deze ook presenteren voor examinatoren en medestudenten (S2).
Het ophalen van structurele feedback bij afgestudeerden en betrokken werkgevers kan worden uitgebreid, ter versterking van het kwaliteitssysteem.	Meerdere alumni maken deel uit van de Advisory Board MRM, waardoor de structurele feedback van afgestudeerden en hun werkgevers is gewaarborgd. Per jaar vergadert de Advisory Board MRM twee- tot driemaal. Tijdens de vergaderingen worden actuele trends en ontwikkelingen over risicomanagement besproken en ontvangt de opleiding gevraagd en ongevraagd feedback, met als doel om ervoor te zorgen dat het programma van de MRM optimaal blijft aansluiten op de opleidingsbehoeften vanuit het werkveld. (S1)
De opleiding kan het zicht op de carrièrepaden van afgestudeerden verder versterken door haar alumnibeleid uit te bouwen.	Inmiddels is er structureel contact met alumni die elk jaar worden geïnformeerd over ontwikkelingen binnen het vakgebied van risicomanagement en over de te volgen opleidingen. Sinds 2022 worden de alumni jaarlijks uitgenodigd om deel te nemen aan een masterclass waarin een actueel thema centraal staat. Tijdens alumnibijeenkomsten is er ook gelegenheid om te netwerken en ervaringen over het verloop van carrière met elkaar te bespreken.

Bijlage 4: bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie Master Risicomanagement
- Bijlagen:
 - o Opleidingskader MRM 2023-2028
 - o Onderwijsvisie en -kader professionals 2020
 - o Instellingplan 2023-2028, De HHs (2023): Onderzoekend leren met impact
 - o Modulewijzers MRM
 - MRM 2023-2025 Modulewijzer 'Enterprise Risk Management'
 - MRM 2023-2025 Modulewijzer 'Governance, Risk & Compliance'
 - MRM 2023-2025 Modulewijzer 'Risk & Competenties'
 - MRM 2023-2025 Modulewijzer 'Onderzoeksmethodology & Thesis'
 - MRM 2023-2025 Modulewijzer 'Bedrijfskunde & Management'
 - MRM 2023-2025 Modulewijzer 'Operational Risks'
 - MRM 2023-2025 Modulewijzer 'IT- & Cyber Risks'
 - MRM 2023-2025 Modulewijzer 'Financial Risks'
 - MRM 2022-2024 Modulewijzer 'Strategic Risk Management'
 - MRM 2022-2024 Modulewijzer 'Continuity Risks'
 - Afstudeerhandleiding MRM
 - o Overzicht betrokken personeel MRM
 - o Toetsbeleid HHs
 - o Toetshandboek faculteit IT & Design 2023-2024
 - o MRM OER & OLP 2024-2025
 - o Competentiematrix MRM
 - o Extern validatierapport (R. Doff)
 - o ITD Richtlijn voor het gebruik van generatieve AI
 - o Jaarverslag Examencommissie 2023
 - o Onderwijsvisie: Leren op De Haagse Hogeschool
 - o Evaluaties studenten
 - o Notulen Adviesraad
 - o Notulen Opleidingscommissie
 - o Reflectie toetscommissie op externe review juli 2024
 - o Opleidingsbrochure
- Eindwerkstukken van 17 studenten, verdeeld over recente cohorten (afgestudeerd tussen juni 2022 en juli 2024)
- Toetsen van vier modules, steeds van twee studenten

