

Masteropleiding Legal Management Hogeschool van Amsterdam

Adviesrapport in het kader van het experiment
Instellingsaccreditatie met lichtere
opleidingsaccreditatie

De Onderzoekerij
Vondellaan 58
2332 AH Leiden

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



Inhoud

SAMENVATTING	4
1. INLEIDING	5
1.1 ORGANISATIE EN BASISGEGEVENS OPLEIDING	5
1.2 PANELSAMENSTELLING	5
1.3 WERKWIJZE	6
2. BEOORDELING VAN DE OPLEIDING.....	7
2.1 BEOOGDE LEERRESULTATEN.....	7
2.2 GEREALISEERDE LEERRESULTATEN	10
3. AANBEVELINGEN	12
BIJLAGE A – BEZOEKPROGRAMMA	13
BIJLAGE B – BESTUDEERDE DOCUMENTEN	14



Samenvatting

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

De opleiding Legal Management beoogt studenten op te leiden, die in een snel veranderende juridische beroepspraktijk - leidinggevend of aansturend - juridische diensten en processen optimaliseren. Het recent herziene opleidingsprofiel is volgens het panel helder voor werkveld en student, maar kennelijk niet duidelijk genoeg voor aankomende studenten. Om de zichtbaarheid van de opleiding te vergroten, adviseert het panel duidelijker aan aankomende studenten te communiceren dat het gaat om een opleiding op het snijvlak tussen management en recht.

De betrokkenheid van het werkveld is goed. De opleidingsadviesraad heeft een belangrijke rol op strategisch vlak, denkt mee en adviseert de opleiding. Het panel moedigt de opleiding aan het werkveld ook bij de werving van nieuwe studenten te betrekken. De twee lectoraten zijn weliswaar betrokken bij de opleiding, maar het panel adviseert een meer directere inhoudelijke weerslag van het onderzoek van de lectoraten in het onderwijs.

De opleiding heeft een afstudeerprogramma bestaande uit een afstudeeropdracht en een reflectieopdracht. Het panel heeft het afstudeerdossier van vijftien alumni ingezien. Over het geheel genomen is het panel van oordeel dat de eindwerken aan het verwachte niveau voor een hbo-masteropleiding voldoen. Het panel is positief over de methodologische onderbouwing in de opdrachten. Het valt het panel op dat in de afstudeeropdracht de nadruk ligt op de onderzoeksopdracht en minder op het beroepsproduct. Het panel adviseert een betere balans tussen beide.

De afstudeeronderzoeken die het panel heeft bestudeerd waren stuk voor stuk praktijkgerichte onderzoeken, passend bij het profiel van de opleiding. Volgens het panel komt het eindniveau van de student echter nog beter tot zijn recht als de beoordeling van het eindwerk samen met de reflectieopdracht een meer holistisch karakter krijgt om een compleet beeld van de professionele ontwikkeling te krijgen.

Alumni geven aan dat het afronden van de opleiding geholpen heeft bij een volgende stap in hun carrière en de werkveldvertegenwoordigers zijn positief over het functioneren van de alumni in de beroepspraktijk.

Samengevat beoordeelt het panel dat de Master Legal Management van de Hogeschool van Amsterdam voldoet aan standaard 1 en 4 en adviseert zij de NVAO om de accreditatie te continueren.

19 juni 2024

Eric van de Luijtgaarden
(voorzitter)

Annemarie Venemans
(secretaris)



1. Inleiding

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

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

1.1 Organisatie en basisgegevens opleiding

De masteropleiding Legal Management van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) maakt deel uit van de Faculteit Maatschappij en Recht. De Faculteit Maatschappij en Recht biedt verschillende bacheloropleidingen (Bestuurskunde, HBO-Rechten, Sociaal Juridische Dienstverlening, Social Work en Toegepaste Psychologie), masteropleidingen (Master Klimaatpsychologie en -gedrag, Master Legal Management, Master Social Work en de Master Urban Management) en de associate degree opleiding Ervaringsdeskundigheid in Zorg en Welzijn aan. De faculteit telt ruim 7.000 studenten (2022); de opleidingen zijn gehuisvest in het Wibauthuis en het Muller-Lulofshuis in Amsterdam.

De vier masteropleidingen van de Faculteit Maatschappij en Recht hebben één gezamenlijke examencommissie. De examencommissie bestaat uit een externe voorzitter en een geprofileerd lid van elke opleiding. De examencommissie wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, die de administratieve ondersteuning voor haar rekening neemt. Daarnaast heeft iedere opleiding een eigen opleidingscommissie, bestaande uit docenten en studenten, die gevraagde en ongevraagde adviezen geeft.

Onderstaande tabel bevat de basisgegevens van de opleidingen.

Naam instelling	Hogeschool van Amsterdam
Locatie	Amsterdam
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief (21 augustus 2019)
Naam opleiding	Master Legal Management
Registratienummer CROHO	45283
Niveau en oriëntatie	Hbo-master
Variant	Deeltijd
Duur	60 EC
Onderwijstaal	Nederlands
Inleverdatum	1-11-2024

1.2 Panelsamenstelling

Het panel dat de beoordeling heeft uitgevoerd bestond uit:

- Prof. dr. mr. H.J.L.M. (Eric) van de Luijngaarden (voorzitter), Hoogleraar/lector bij Zuyd Hogeschool Sittard en de Universiteit Maastricht.
- Dr. R. (Ruth) Beijert, Programmamanager master Toegepast Recht, hogeschooldocent bij Hanzehogeschool Groningen
- Mr. A. (Alexander) van Hussen, Senior Sales Executive Legal bij Brunel Nederland B.V.
- Mr. A. (Amber) Sijstra (Student-lid), Master Toegepast Recht in 2023 afgerond aan de Hanzehogeschool Groningen, Wmo-consulent gemeente Stadskanaal



Annemarie Venemans van De Onderzoekerij fungeerde als secretaris van het panel.

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

1.3 Werkwijze

De opleiding heeft een zelfevaluatie rapport opgesteld. Aan deze zelfevaluatie is ook een studentenhoofdstuk toegevoegd. Daarnaast heeft het panel afstudeerdossiers bestudeerd van vijftien studenten afgestudeerd in de periode 2020-2023. Bij de selectie is rekening gehouden met een variatie in beoordelingen (cijfers) en begeleiders.

Op 21 mei 2024 heeft het panel een (online) voorbereidingsbijeenkomst gehouden. Tijdens deze bijeenkomst heeft het panel de eerste bevindingen gebaseerd op de zelfevaluatie en andere stukken met elkaar besproken en het bezoek voorbereid.

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

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

Het bezoek vond plaats op vrijdag 31 mei 2024. Het programma van het bezoek is toegevoegd in bijlage A. Tijdens de bezoekdag sprak het panel met het managementteam, docenten, studenten, leden van de Examencommissie, leden van de opleidingsadviesraad (OAR) en alumni.

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

Rapport

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

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



2. Beoordeling van de opleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de algemene bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op standaard 1 en standaard 4. De masteropleiding Legal Management van de HvA wordt in deze paragraaf met het oog op de leesbaarheid verder aangeduid met kortweg 'opleiding'.

2.1 Beoogde leerresultaten

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

Profiel van de opleiding

Het vakgebied Legal Management combineert het werken in een juridische context met inzichten uit andere vakgebieden, zoals: organisatiekunde, project- en procesmanagement, design-denken, ethiek, communicatie en risicomanagement. Legal Management fungeert als een integraal onderdeel van kwaliteitsmanagement door potentiële risico's te identificeren, compliance te bevorderen en juridische complicaties te minimaliseren. Ook is Legal Management nauw verweven met procesmanagement, doordat het zich richt op het stroomlijnen en optimaliseren van werkprocessen in een juridische context. In de context van verandermanagement speelt Legal Management een centrale rol in het omgaan met weerstand en het creëren van draagvlak voor veranderingen binnen de juridische beroepspraktijk. De opleiding Legal Management beoogt studenten op te leiden die op masterniveau kunnen functioneren als professionals in dit veld.

Het vorige visitatiepanel adviseerde de opleiding om haar profiel scherper uit te werken. De opleiding heeft mede naar aanleiding van dit advies in 2019/2020 haar profiel geactualiseerd. In 2023 heeft het werkveld dit opleidingsprofiel gevalideerd. Het panel is van mening dat deze actualisatie heeft geleid tot een duidelijk opleidingsprofiel. Volgens het panel is het helder is dat de opleiding beoogt om studenten op te leiden die voldoende geëquipeerd zijn om werkprocessen in een juridische context te managen. Het panel is er echter niet van overtuigd dat dit profiel duidelijk genoeg is voor aankomende studenten. De opleiding heeft te kampen met tegenvallende instroomcijfers. Volgens het panel zou de opleiding, om de zichtbaarheid van de opleiding te vergroten, nog duidelijker naar voren kunnen brengen dat het gaat om een opleiding op het snijvlak tussen management en recht.

Samenwerking met het werkveld

Het panel stelt vast dat de opleiding op meerdere manieren met het werkveld samenwerkt. Zo wordt de opleiding geadviseerd door een opleidingsadviesraad (OAR) die periodiek het onderwijsprogramma en de beoogde leerresultaten valideert. Daarnaast nodigt de opleiding frequent gastsprekers uit. De studenten werken bovendien in publieke én private organisaties, met functies in (klassiek) juridische organisaties (zoals rechtbanken, advocatenkantoren, gerechtsdeurwaarders en rechtsbijstandverleners) én in organisaties met primair ondersteunende juridische functies (zoals bedrijven en overheden).

Volgens het panel kan de opleiding echter nog meer van het werkveld gebruik maken, onder andere voor de werving van nieuwe studenten. Werkveldvertegenwoordigers gaven tijdens het panelgesprek aan dat de opleiding zich naar het werkveld nog te behoudend opstelt. Het panel moedigt de



opleiding aan met organisaties in gesprek te gaan om zo meer bekendheid aan de opleiding te geven en om gezamenlijk naar manieren te zoeken om het aantal studenten structureel te verhogen.

Koppeling onderwijs – onderzoek

Binnen het lectoraat Legal Management zijn twee onderzoekslijnen verbonden aan de opleiding: Legal Management & Technology en Legal Management. Binnen het onderzoeksprogramma Legal Management staat de professionele rol van juristen als bewakers van juridische kwaliteit centraal. Het onderzoeksprogramma Legal Management & Technology houdt zich specifiek bezig met de rol van technologie binnen Legal Management.

Tijdens het locatiebezoek gaf de opleiding aan dat het vertrekpunt van de opleiding de vragen uit de praktijk zijn. De opleiding maakt in haar opleiding gebruik van inzichten uit de lectoraten, maar er is geen sprake van een directe koppeling aan de lectoraten. Volgens het panel is dit een gemiste kans. Alhoewel het panel de aansluiting van de opleiding op vragen uit de praktijk waardeert, raadt het de opleiding aan nog meer uit te gaan van eigen expertise die in de lectoraten aanwezig is. Thema's als responsiviteit, maatschappelijke verbondenheid, *sustainable development goals* en organisatiesensitiviteit zouden zeer passend zijn bij deze opleiding en inbedding van deze thema's zou bovendien de zichtbaarheid van de opleiding vergroten.

Eindkwalificaties

Het opleidingsprofiel van de opleiding is vertaald naar de volgende vijf competenties:

- De afgestudeerde signaleert en analyseert relevante ontwikkelingen voor de juridische organisatie in dialoog met stakeholders, stimuleert een innovatief klimaat, en maakt de optimale organisatie van diensten en processen voor de (eind)gebruiker inzichtelijk.
- De afgestudeerde draagt, in dialoog met stakeholders, bij aan systematische verbetering van de juridische kwaliteit van de organisatie door de ervaren kwaliteit te agenderen, bevorderende activiteiten te initiëren en te adviseren over beleid.
- De afgestudeerde (her)ontwerpt, in samenwerking met stakeholders, juridische werkprocessen en richt deze in vanuit het belang van (eind)gebruikers, waar gewenst met gebruik van juridische informatietechnologie (Legal Tech).
- De afgestudeerde coördineert (verander)processen en projecten rondom de organisatie en innovatie van juridische diensten en processen en geeft leiding aan een interdisciplinair team van professionals.
- De afgestudeerde adviseert met overtuigingskracht op elk niveau in de organisatie over plannen en ideeën ter optimalisering van juridische diensten en processen, en analyseert, visualiseert en vertaalt juridische data in overtuigende verbetervoorstellen.

Volgens het panel zijn deze competenties een goede uitwerking van het opleidingsprofiel. Het panel heeft tevens vastgesteld dat de competenties samenhangen met de Nederlandse professionele masterstandaard van de Vereniging Hogescholen, de Dublindescriptoren en het Nederlandse kwalificatieraamwerk (NLQF) niveau 7.



Conclusie standaard 1

Al met al, stelt het panel vast dat de opleiding op deze standaard voldoet aan de basiskwaliteit en het panel komt dan ook voor standaard 1 tot het oordeel 'voldoet'.



2.2 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Het afstudeerprogramma

De opleiding heeft een afstudeerprogramma, ook wel 'Proeve van Bekwaamheid' genoemd, bestaande uit een afstudeeropdracht en een reflectieopdracht.

De afstudeeropdracht omvat een praktijkgericht onderzoek naar een Legal Managementvraagstuk, met als doel een reëel probleem binnen een organisatie aan te pakken en te laten zien dat de student als masterprofessional kan bijdragen aan innovatie. Het onderzoeksrapport dient als verantwoording voor het beroepsproduct dat professioneel uitgewerkt en direct toepasbaar moet zijn, zoals: een procesinstructie, analyse, prototype digitale beslissingsondersteuning of een handleiding. Tijdens de eindfase presenteert de student het beroepsproduct en een implementatieadvies aan de opdrachtgever, waarna twee onafhankelijke beoordelaars het onderzoeksrapport en beroepsproduct beoordelen om te bepalen of het onderzoek mondeling verdedigd kan worden.

Voor de reflectieopdracht wordt een vormvrije uitwerking gemaakt, waarbij drie centrale vragen behandeld worden: 1) Wie ben ik als MLM-professional, 2) Wat kan ik als MLM-professional en 3) Wat wil ik als MLM-professional. Deze uitwerking wordt tijdens een portfolio-assessment getoetst door twee gecertificeerde assessoren, die niet de docentbegeleider of beoordelaars van de afstudeeropdracht zijn.

Sinds studiejaar 2023-2024 zijn studenten verplicht om zich binnen het afstudeerprogramma te richten op competentie 1 (Organisatie en innovatie van juridische processen), competentie 4 (Coördinatie en leiderschap in processen) en competentie 5 (Adviesvaardigheden). Daarnaast heeft de student de keuze om de focus te leggen op competentie 2 (Kwaliteitsverbetering) en/of competentie 3 (Procesverbetering).

Het panel heeft de afstudeerdossiers ingezien van vijftien studenten die afgestudeerd zijn in de periode 2020-2023. De afstudeeronderzoeken die het panel heeft bestudeerd waren stuk voor stuk praktijkgerichte onderzoeken, passend bij het profiel van de opleiding. Over het geheel genomen is het panel van oordeel dat de bestudeerde onderzoeksrapporten en reflectieopdrachten van een goed niveau zijn en het masterniveau van de student overtuigend aantonen. De onderzoeksopdrachten waren goed gestructureerd en voorzien van voldoende methodologische onderbouwing uit de literatuur. Het panel is wel van mening dat door de standaardopzet van het onderzoek er weinig ruimte is voor creativiteit en innovatie. Het panel kenmerkt de werken daardoor als 'wat braaf' en 'binnen de kaders'. Het nodigt de opleiding uit de studenten de mogelijkheid te geven iets meer buiten de lijntjes te kleuren en daardoor innovatiekracht te vergroten. Bovendien lag de nadruk in de afstudeeronderzoeken die het panel bestudeerd heeft over het algemeen meer op het onderzoeksrapport dan op het beroepsproduct. Het panel zou graag een betere balans tussen beide zien.

Borging van het eindniveau

Het panel is positief over de wijze waarop de opleiding het eindniveau van de opleiding borgt. De examencommissie borgt de toetskwaliteit en het eindniveau van de opleiding. Dit doet zij onder meer door jaarlijks een selectie van eindwerken te analyseren. Ook examinatoren spelen een actieve rol in de kwaliteitsborging. Zij organiseren gezamenlijke kalibreersessies om zo de eenduidigheid van



beoordelingen te bevorderen. De opleiding betreft tevens het beroepenveld in de borging van het eindniveau. Zo evalueert zij jaarlijks de kwaliteit van het afstudeertraject bij de werkgevers van de afstudeerders waarbij het niveau en de bruikbaarheid van het eindwerk centraal staan.

Het panel heeft de indruk dat het eindniveau van de student nog beter tot zijn recht komt als de beoordeling van het eindwerk een wat meer holistisch karakter heeft. Volgens het panel is de beoordeling nu zeer vastomlijnd waarbij de nadruk te veel op de onderzoekscomponent ligt. Het panel zou graag de overige competenties beter geïntegreerd zien in de beoordeling, zodat een beeld verkregen wordt van de hele professional. Het zou helpen als de doorlopende lijn van persoonlijk leiderschap een grotere rol speelt bij de beoordeling. Vanaf het studiejaar '24/'25 wordt persoonlijk leiderschap niet meer getoetst als onderdeel van de Proeve van Bekwaamheid. Hiermee wil de opleiding een meer holistische benadering inbouwen in het persoonlijk leiderschapsprogramma door te sturen op een nog stevigere (competentie)verantwoording op eindniveau. De reflectie zal dan plaatsvinden via een criteriumgericht interview. Het panel juicht dit van harte toe.

Door de deskundigheid en ervaring van het docententeam en de borgingsmechanismen in de beoordelingsprocedure, is het panel ervan overtuigd dat de opleiding goed in staat is tot een meer holistische manier van beoordelen. Bovendien kan de opleiding gebruik maken van de expertise van andere masteropleidingen. Het panel heeft vernomen dat de masteropleiding Social Work, die onder dezelfde examencommissie valt, een vernieuwd afstudeerprogramma heeft geïmplementeerd met een holistische benadering.

Aansluiting op de beroepspraktijk

Alumni van de MLM zijn werkzaam bij verschillende organisaties in het bedrijfsleven, binnen de advocatuur en bij overheidsinstanties. Het panel heeft gesproken met een drietal enthousiaste alumni. Allen hebben door de masteropleiding een stap in hun carrière kunnen zetten. In verband met het 10-jarig jubileum van de opleiding heeft de opleiding een magazine uitgegeven waar alumni aan het woord komen. Ook uit dit magazine blijkt dat alumni een grote meerwaarde van de opleiding ervaren. Daarnaast het werkveld is positief over de inzetbaarheid van afgestudeerden, zoals bevestigd werd in het gesprek met werkveldvertegenwoordigers.

Alumni zijn volgens het panel goede ambassadeurs van de opleiding. De alumni met wie het panel sprak tijdens het locatiebezoek waren op dit moment niet betrokken bij de opleiding. Het panel adviseert de opleiding om alumni meer bij de opleiding te betrekken, onder meer om meer studenten aan te trekken.

Conclusie standaard 4

Al met al, stelt het panel vast dat de opleiding op deze standaard voldoet aan de basiskwaliteit en het panel komt dan ook voor standaard 4 tot het oordeel 'voldoet'.



3. Aanbevelingen

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

1. Maak het opleidingsprofiel van de opleiding beter zichtbaar voor aankomende studenten;
2. Zorg voor een betere aansluiting van de opleiding op de lectoraten door thema's van de lectoraten meer in de opleiding in te bedden;
3. Betrek het werkveld bij de werving van nieuwe studenten;
4. Zorg voor een betere balans tussen het onderzoeksrapport en het beroepsproduct in de afstudeeropdracht;
5. Beoordeel het eindniveau van de student op een meer holistische manier om een compleet beeld van de professional te krijgen.



Bijlage A – Bezoekprogramma

Tijd	Onderdeel
09.30 – 10.30	Inloop en vooroverleg panel
10.30 - 11.00	Gesprek met managementteam MLM
11.00 - 11.15	Afstemming panel
11.15 – 11.45	Gesprek met studentleden OC en studenten MLM
11.45 – 12.45	Afstemming + lunch panel
12.45 – 13.30	Gesprek met examencommissie FMR en docenten MLM
13.30 – 13.45	Afstemming panel
13.45 – 14.30	Gesprek met werkveld
14.30 – 15.30	Afstemming panel
15.30 – 16.15	Terugkoppeling door het panel



Bijlage B – Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie met bijlagen:
 - Brochure MLM
 - Docententeam MLM 2023-2024
 - OAR ledenlijst
 - Visual accreditatie 2018
 - Visual MTR 2021
 - Accreditatierapport MLM 2018
 - MTR rapportage MLM 2021
 - Notitie MTR beleidsafdeling Onderwijs en Onderzoek 2018
 - Infographic beroepsprofiel MLM
 - Beroeps- en opleidingsprofiel MLM
 - Samenhang van de competenties MLM met (internationale) standaarden
 - Competenties MLM
 - Onderwijsprogramma MLM
 - Sectorplan HEO 2023-2027
 - Magazine Alumni aan het woord
 - Onderwijs- en Toetsbeleid MLM 2023-2024
 - Competentiematrix MLM 2023-2024
 - Handleiding Proeve van Bekwaamheid 2023-2024
 - Visual Proeve van Bekwaamheid
 - Beoordelingsformulier Proeve van Bekwaamheid 2023-2024
 - Onderwijs- en Examenregeling (OER) MLM 2023-2024
 - Contactmomenten werkgever
 - Visual doorontwikkeling Proeve van Bekwaamheid
 - Visual MLM Proeve van Bekwaamheid en masterstandaarden
 - Visual Persoonlijk Leiderschapsprogramma
- Extra informatie
 - MLM - Bouwstenen 23-24
 - Masterstandaarden Legal Management 23-24
 - Masterstandaarden Legal Process Management 23-24
 - Masterstandaarden Legal Tech and Digital Justice 23-24
 - Masterstandaarden Legal Riskmanagement and Compliance 23-24
 - Masterstandaarden Tech Law by Design 23-24
 - Masterstandaarden Verandermanagement 23-24
 - Masterstandaarden Legal Project Management 23-24
 - Masterstandaarden Legal Management Onderzoek 23-24
 - Masterstandaarden Proeve van Bekwaamheid 23-24
 - HvA Onderwijs en Toetsbeleid (compact)
 - Intakeprocedure MLM
 - Jaarverslag 2022-2023 Examencommissie Graduate School FMR
 - Jaarverslag 2022-2023 Opleidingscommissie Master Legal Management

