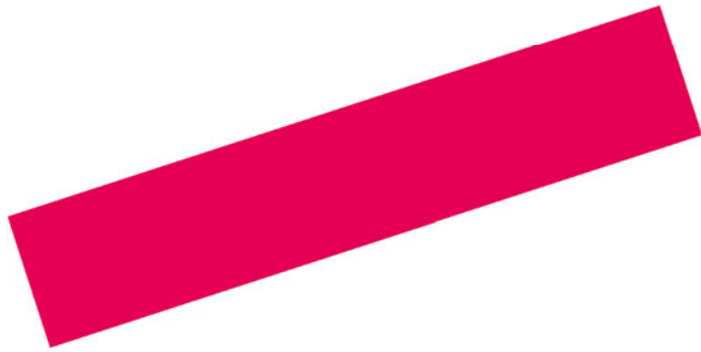




ASSOCIATE DEGREE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Aanvraag macrodoelmatigheid nieuwe opleiding

INHOUDSOPGAVE

1	BASISGEGEVENS INSTELLING EN OPLEIDING	3
1.1	Basisgegevens instelling	3
1.2	Basisgegevens opleiding	3
2	DOELGROEP VAN DE OPLEIDING EN VOOROPLEIDINGSEISEN	4
2.1	Doelgroep	4
2.2	Vooropleidingseisen	4
3	OPLEIDINGS- EN BEROEPSPROFIEL EN ONDERWIJSPROGRAMMA	5
3.1	Opleidingsprofiel Ad HRM HAN	5
3.2	Beroepsprofiel	6
3.3	Opleidingprogramma	7
4	ANALYSE VERWANT AANBOD EN AFSTEMMING.....	8
4.1	Analyse bestaand aanbod	8
4.2	Afstemming.....	9
4.3	Informatie over nog niet gestarte opleidingen	10
5	GESCHATTE INSTROOM	11
5.1	Vergelijking op basis van instroom cijfers DUO	11
5.2	Invloed (aan)verwante opleidingen	12
6	BEHOEFTE AAN DE OPLEIDING	13
6.1	Arbeidsmarktbehoefte	13
6.1.1	Kwantitatieve arbeidsmarktbehoefte	13
6.1.2	Kwalitatieve arbeidsmarktbehoefte	19
6.2	Conclusie arbeidsmarktbehoefte in relatie tot instroom	22
7	NOODZAAK TOT START NIEUWE OPLEIDING	23
7.1	Afweging ten opzichte van bestaande opleidingen binnen de HAN.....	23
7.2	Regionale noodzaak.....	23
8	AANSLUITING INSTELLINGSPROFIEL	25
8.1	Christelijke Hogeschool Ede.....	26
8.2	Van Hall Larenstein.....	27
8.3	Zuyd Hogeschool.....	27
8.4	Fontys Hogeschool.....	27
8.5	Avans.....	27
8.6	Conclusie.....	28
9	VOORSTEL RIO- EN ISCED-INDELING	30
10	BRONNEN.....	31
11	BIJLAGEN.....	32

1 BASISGEGEVENS INSTELLING EN OPLEIDING

1.1 Basisgegevens instelling

Naam instelling(en)	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
BRIN-code(s)	25 KB
KvK-nummer(s)	KvK 09091785
Contactpersoon aanvraag	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
Contactpersoon CvB	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]

1.2 Basisgegevens opleiding

Kenmerk aankondiging	A24-049
Naam	Human Resource Management
Oriëntatie	HBO
Niveau	Associate Degree
Vorm	Deeltijd
Gemeente(n) waar de opleiding wordt gevestigd	Nijmegen
Taal	Nederlands
Studielast	120 ECTS
Studieduur	2 jaar
Beroepsvereisten	Niet van toepassing
Capaciteitsbeperking	Niet van toepassing
Beoogde startdatum	September 2026
ISAT-code	80073
RIO-(sub)onderdeel	Economie
ISCED-rubriek	41306 Personeelswerk, 413 Management bedrijfs- en personeelwetenschappen

2 DOELGROEP VAN DE OPLEIDING EN VOOROPLEIDINGSEISEN

2.1 Doelgroep

De Ad HRM opleiding aan de HAN is een deeltijdopleiding die zich richt op werkenden met een mbo-achtergrond. Deze professionals willen zich (verder) ontwikkelen binnen het brede HR-werkveld. Uit het werkgeversonderzoek (NIDAP, 2025a, pp. 2, 11-12), Bijlage 3, en interviews (NIDAP, 2024b), Bijlage 2, blijkt dat er verschillende doelgroepen te onderscheiden zijn:

- HR-medewerkers die zich verder willen ontwikkelen;
- Uitvoerend leidinggevenden, ervaren medewerkers die zich willen scholen/ontwikkelen tot praktijkopleider, coach of trainer;
- MBO-studenten die willen doorstuderen.

De praktijkgerichte benadering (zie Hoofdstuk 3) zorgt ervoor dat studenten hun eigen opdrachten, casussen en ervaringen kunnen inbrengen tijdens het onderwijs en de wijze waarop zij de leeruitkomsten aantonen. De opleiding heeft nadrukkelijk ook oog voor studenten die (nog) geen (relevante) werkplek hebben. De Academie Organisatie en Ontwikkeling (waarbinnen de Ad HRM gesitueerd wordt) heeft, heeft via het eigen Praktijkbureau, namelijk de beschikking over eigen praktijkopdrachten die ingebracht zijn door werkveldcontacten.

2.2 Vooropleidingseisen

De opleiding wordt volledig in het Nederlands verzorgd. Voor de Ad HRM gelden de reguliere toelatingseisen zoals vastgesteld binnen het hbo. Studenten zijn toelaatbaar met een diploma op mbo niveau 4, havo of vwo. Voor kandidaten van 21 jaar en ouder zonder formele vooropleiding is een 21+ toelatingsonderzoek beschikbaar, waarmee zij hun geschiktheid voor een hbo-studie kunnen aantonen. Studenten met een buitenlands diploma kunnen een diplomawaardering laten uitvoeren om te bepalen of hun diploma gelijkwaardig is aan de Nederlandse toelatingseisen. Deze beoordeling dient afgerond te zijn vóór de start van de opleiding.

3 OPLEIDINGS- EN BEROEPSPROFIEL EN ONDERWIJSPROGRAMMA

De inhoud het opleidings- en beroepsprofiel en het onderwijsprogramma van de Ad HRM zijn gebaseerd op en in lijn met het landelijk opleidingsprofiel voor Ad HRM-opleidingen (Landelijk Associate degree Overleg HRM, 2023). Dit landelijk profiel is opgesteld binnen het Landelijk overleg van Ad HRM-opleidingen en is in November 2023 goedgekeurd door de Sectorraad HEO. Het profiel biedt een gezamenlijk uitgangspunt voor bestaande en nieuwe Ad-opleidingen Human Resource Management (CROHO-nummer 80073). Binnen dit profiel heeft de HAN gekozen voor een eigen focus en invulling.

3.1 Opleidingsprofiel Ad HRM HAN

Binnen het landelijke opleidingsprofiel is ruimte voor hogescholen om zich te profileren op basis van hun visie en regionale behoeften (Landelijk Associate degree Overleg HRM, 2023, p. 8). Het ontwikkelteam van de Ad HRM aan de HAN kiest er daarbij voor naast traditionele HR-thema's zoals in-, door- en uitstroom, nadrukkelijk de focus te leggen op de ontwikkeling van medewerkers binnen organisaties. Hiermee sluit het aan bij maatschappelijke en HR-trends ((NIDAP, 2025b), zie Bijlage 1 en behoeftes die zij opgehaald heeft binnen het HR-werkveld ((NIDAP, 2024b; NIDAP, 2025a), respectievelijk Bijlage 2 en 3. Deze bronnen worden op een later moment in meer detail besproken.

De Ad HRM-opleiding aan de HAN leidt ondernemende en toekomstbestendige professionals op. Deze professionals werken vanuit een brede basis in het HR-vak. Deze basis komt terug in drie beroepsrollen:

1. *HR-begeleider*

De HR-begeleider helpt medewerkers bij hun ontwikkeling, individueel en in groepen. Hij of zij bereidt gesprekken voor, verzamelt informatie, begeleidt medewerkers en zet passende interventies in. Ook evalueert de begeleider het effect hiervan.

2. *HR-adviseur*

De HR-adviseur geeft praktisch en uitvoerbaar advies over instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Deze professional verzamelt en analyseert informatie, betreft belanghebbenden en denkt mee over slimme oplossingen die bijdragen aan de organisatiedoelen.

3. *HR-ontwikkelaar*

De HR-ontwikkelaar werkt samen met anderen aan het ontwerpen van HR-instrumenten en interventies. Daarbij gebruikt hij of zij passende modellen om vraagstukken te analyseren, creatieve oplossingen te bedenken en de impact van de interventies te beoordelen.

De opleiding is voornemens de eindkwalificaties (B, C en D) rechtstreeks te koppelen aan deze drie rollen, plus één extra eindkwalificatie (A) die het brede HR-fundament weerspiegelt:

- A. De startende HR-gesprekspartner voor medewerkers en leidinggevend

- B. De HR-begeleider gericht op (talent)ontwikkeling
- C. De HR-adviseur met praktisch en uitvoerbaar advies
- D. De HR-ontwikkelaar met doelgerichte instrumenten en interventies

Bijlage 4 bevat een uitgebreidere toelichting op het concept opleidingsprofiel, de bijbehorende eindkwalificaties, onderwijsvisie en onderwijsprogramma.

Deze focus sluit aan bij de strategische koers van de HAN (HAN University of Applied Sciences, 2021, pp. 24-28). De nadruk die de opleiding legt op maatschappelijke betrokkenheid, talentontwikkeling en het opleiden van wendbare professionals weerspiegelt daarmee niet alleen de vraag vanuit de arbeidsmarkt, maar ook de ambitie van de HAN om actief bij te dragen aan een veerkrachtige en inclusieve samenleving.

3.2 Beroepsprofiel

De Ad HRM is een praktijkgerichte opleiding die professionals voorbereidt op een verbindende rol binnen het HR-werkveld. Deze professionals opereren op tactisch en operationeel niveau binnen uiteenlopende organisaties in zowel profit- als non-profitsectoren (Landelijk Associate degree Overleg HRM, 2023, p. 11; 14; 25). Daarmee vervullen deze professionals een verbindende rol tussen strategisch HR-beleid en de uitvoering in de dagelijkse praktijk. Aan de HAN opgeleide Ad HRM-professionals zijn breed inzetbaar, met een duidelijke focus op het ondersteunen van leer- en ontwikkelprocessen binnen organisaties. Zij dragen bij aan actuele HR-thema's zoals duurzame inzetbaarheid, personeelsontwikkeling, onboarding, interne scholing en het bevorderen van een lerende organisatiecultuur. Door hun praktijkgerichte benadering zijn zij in staat om HR-interventies te ontwerpen, uit te voeren en te evalueren, en medewerkers en leidinggevenden te begeleiden bij ontwikkelvraagstukken. De arbeidsmarkt laat een toenemende vraag zien naar deze HR-professionals met expertise in Learning & Development (NIDAP, 2023b, p. 14), Bijlage 6. Afgestudeerden vinden hun weg in functies waarin zij bijdragen aan HR- en ontwikkelvraagstukken, zoals:

- | | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| • HR-medewerker | • Coördinator Leren en Ontwikkelen |
| • HR- of HRD-adviseur | • Talentcoach |
| • HR-officer | • Facilitator |
| • Leer- en ontwikkelspecialist | • Bedrijfsopleider |
| • Praktijkbegeleider | |

3.3 Opleidingprogramma

De Ad-opleiding HRM volgt het onderwijskundig kader van de HAN (HAN University of Applied Sciences, 2021, p. 26), en heeft een modulaire, thematische structuur. Elke module behandelt een herkenbaar thema of beroepsrol binnen het werkveld.

Tabel 1 Opbouw Ad HRM opleiding aan de HAN.

	Semester 1	Semester 2
Jaar 1	Module A (30 erts) De startende HR-gesprekspartner: voor medewerkers en leidinggevende(n)	Module B (30 erts) De HR-begeleider: gericht op (talent)ontwikkeling van medewerkers
	◀ Studentbegeleiding ▶	
Jaar 2	Module C (30 erts) De HR-adviseur: voor praktisch en uitvoerbaar advies	Module D (30 erts) De HR-ontwerper: voor praktische (leer)oplossingen en doelmatige instrumenten en interventies
	◀ Studentbegeleiding ▶	

De eerste module (A) vormt het fundament van de opleiding. De opvolgende modules (B, C en D) bouwen voort op dit fundament, door te focussen op een drietal beroepsrollen. De leeruitkomsten die beoordeeld worden binnen deze modules worden beoordeeld op eindniveau (NLQF5). In het eerste studiecohort zal de opleiding de volgorde A, B, C, D aanhouden. Daar waar de onderwijsorganisatie en studentaantallen het toelaten kunnen modules B t/m D, in de toekomst, in een andere volgorde doorlopen worden, of gespiegeld of parallel aangeboden worden. Dit maakt het voor studenten mogelijk te versnellen e/o te vertragen of module certificaten te behalen.

De opbouw van de opleiding en ook de onderwijsleeromgeving sluiten daarmee aan bij de uitgangspunten van het deeltijdonderwijs binnen de HAN, waaronder:

- de praktijk is het vertrekpunt van het beroepsonderwijs;
- de inrichting van het onderwijsprogramma is flexibel;
- de studenten tonen op basis van leeruitkomsten aan dat ze voldoen aan de kwaliteitseisen.

Een gedetailleerder overzicht van de vier modules en de opbouw van het programma zijn opgenomen in Bijlage 4. Het opleidingsprogramma en de bijpassende onderwijsleeromgeving ontwikkelen we in nauwe samenwerking met het werkveld, HAN-lectoraten, en regionale partners. De uitgevoerde werkveldonderzoeken hebben daarvoor waardevolle contacten opgeleverd.

4 ANALYSE VERWANT AANBOD EN AFSTEMMING

4.1 Analyse bestaand aanbod

Om de positionering van de voorgestelde Ad HRM-opleiding zorgvuldig te onderbouwen, is in 2023, een vergelijking gemaakt met mogelijk (zijdelings) verwante Ad-opleidingen (NIDAP, 2023c, pp. 11-14), Bijlage 7. Informatie uit het advies van de CDHO aan de Minister (Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs, 2024, pp. 2-3), Bijlage 14, is mede aanleiding geweest voor een update (in 2025) van de vergelijking met de mogelijke verwante opleidingen. Deze herziene vergelijking (NIDAP, 2025b, p. 11), Bijlage 1, is gebaseerd op publiek beschikbare informatie en beoordeeld op vier criteria: (1) het arbeidsmarktprofiel en de beroepsmogelijkheden voor afgestudeerden, (2) de inhoud van de opleiding, (3) de doelgroep(en) waarop de opleiding zich richt, en (4) de opleidingsvorm. Op basis van deze analyse zijn de:

- Ad HRM-opleidingen als sterk verwant aangemerkt;
- Ad Management-opleidingen als zijdelings verwant geclassificeerd, vanwege gedeeltelijke overlap in thema's zoals organisatieontwikkeling en personeelsbeleid.
- Ad Bedrijfskunde-opleidingen als niet verwant beoordeeld. Met uitzondering van de deeltijd- en duale variant van de HAN zelf, die enige inhoudelijke raakvlakken vertoont (NIDAP, 2023c, pp. 11-12, 14), Bijlage 7. Deze specifieke opleiding is daarom nader geanalyseerd op inhoud, doelgroep en beoogde functies; de uitkomsten hiervan zijn opgenomen in Hoofdstuk 7. Daar is ook beschreven waarom er gekozen is om een aparte Ad HRM opleiding te starten.

De verwante opleidingen Ad HRM deeltijd zijn als volgt verdeeld over Nederland. Hieruit is op te maken dat er geen dekking is in het (Zuid) Oosten van Nederland.



Figuur 1 Verdeling van bestaande Ad HRM deeltijd opleidingen over Nederland (zwart) en locatie van de beoogde opleiding aan de HAN (magenta).

4.2 Afstemming

De HAN heeft het initiatief voor de Ad HRM-opleiding zorgvuldig afgestemd met andere hogescholen die vergelijkbare opleidingen aanbieden. Sinds 2023 neemt een vertegenwoordiger van de HAN actief deel aan het Landelijk Overleg Ad HRM-opleidingen. De voorzitter van dit overleg bevestigde in Augustus 2023 dat de leden al sinds 2022 op de hoogte zijn van onze plannen (zie Bijlage 9). Om transparantie te waarborgen en ruimte te bieden voor vragen of opmerkingen, zijn in Oktober 2023 alle leden van het overleg schriftelijk benaderd met een uitnodiging om te reageren op het initiatief (Bijlage 23). Daarnaast zijn hogescholen die een Ad Management aanbieden en geen zitting hebben in het Landelijk Overleg Ad HRM-opleidingen, via hun College van Bestuur geïnformeerd met een afzonderlijke brief (Bijlage 10). De tabel op de volgende pagina geeft een samenvatting van de ontvangen reacties. In Bijlage 12 zijn de volledige reacties opgenomen. Uit deze afstemming blijkt dat geen van de aanbieders van verwante opleidingen bezwaar heeft tegen de introductie van de Ad HRM-opleiding aan de HAN. De meeste reacties zijn neutraal tot positief. Alleen Saxion geeft aan dat er mogelijk enige invloed op de instroom van hun Ad Management-opleiding kan zijn. NCOI heeft een terughoudende reactie gegeven, zonder expliciete bezwaren. Over het geheel genomen wijzen de reacties op een acceptatie van het initiatief en wordt geen substantiële negatieve invloed op bestaande opleidingen verwacht.

Tabel 2 Overzicht afstemming met verwante opleidingen

Opleiding	Uitkomst afstemmingsgesprek				
Verwante opleiding (bekostigd)	Aanbieder	Vorm	Algemene reactie	Doelgroep/Inhoud	Impact instroom
Ad HRM	NHL Stenden	Voltijd en deeltijd	Geen bezwaar	Vergelijkbaar	Geen
Ad HRM	Utrecht	Voltijd en deeltijd	Geen reactie ontvangen. Hoewel er geen formele reactie is ontvangen, is de voorzitter van het landelijk overleg, tevens werkzaam bij de Ad HRM-opleiding van Hogeschool Utrecht, al geruime tijd op de hoogte van het initiatief en heeft in die periode geen bezwaren geuit.	Vergelijkbaar	Geen
Ad HRM	Hanze Hogeschool	Deeltijd	Geen bezwaar	Vergelijkbaar	Geen
Ad HRM	Avans	Voltijd en Deeltijd	Geen bezwaar	Vergelijkbaar	Geen
Verwante opleiding (onbekostigd)	Aanbieder	Vorm	Algemene reactie	Doelgroep/Inhoud	Impact instroom
Ad HRM	NCOI	Voltijd, deeltijd en dual	Bevestiging dat er in de regio van de HAN nog geen aanbod is. Wel terughoudend in ons voornemen om de ad HRM aan te bieden.	Vergelijkbaar	Enigszins
Aanverwante opleiding (bekostigd)	Aanbieder	Vorm	Algemene reactie	Doelgroep/Inhoud	Impact instroom
Ad Management	Windesheim	Voltijd en deeltijd	Geen bezwaar	Zie reactie	Geen
Ad Management	Avans	Voltijd en deeltijd	Geen bezwaar	Zie reactie	Geen
Ad Management	Hogeschool Zeeland	Voltijd	Voor een deel verwant en geen reden om een zienswijze te geven.	Zie reactie	Geen
Ad Management	Rotterdam	Voltijd en Deeltijd	Geen bezwaar	Zie reactie	Geen
Ad Management	Saxion	Deeltijd	Geen bezwaar	Zie reactie	Enigszins
Aanverwante opleiding (onbekostigd)	Aanbieder	Vorm	Algemene reactie	Doelgroep/Inhoud	Impact instroom
Ad Management	ISBW	Deeltijd en dual	Heeft weinig tot geen raakvlakken met het werkveld.	Zie reactie	Geen
Ad Management	LOI	Deeltijd	Geen bezwaar	Zie reactie	Geen

4.3 Informatie over nog niet gestarte opleidingen

Op de peildatum van 26 juni 2025 zijn op de website van de CDHO (Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs, 2025) geen lopende aanvragen aangetroffen voor (aan)verwante opleidingen. Wel is de HAN op 25 oktober 2023 door Saxion Hogeschool geïnformeerd over het voornemen een voltijdvariant van een Ad HRM-opleiding te starten. Gezien de geografische spreiding en het verschil in opleidingsvariant verwachten wij dat dit initiatief geen invloed zal hebben op de verwachte instroom van de door de HAN voorgestelde deeltijdopleiding.

5 GESCHATTE INSTROOM

5.1 Vergelijking op basis van instroom cijfers DUO

Op basis van beschikbare instroomcijfers van verwante (NIDAP, 2025b, pp. 11-12), Bijlage 1, en deeltijd Ad-opleidingen HRM en Management van andere instellingen is een benchmark opgesteld. Deze cijfers zijn afkomstig van DUO en weergegeven in het literatuur- en bronnenonderzoek (NIDAP, 2025b, p. 12), Bijlage 1.

Tabel 3 Instroomdata (aan)verwante opleidingen, overgenomen uit (NIDAP, 2025b, p. 12), Bijlage 1.

Instroomdata DUO - deeltijd								
Opleiding	Instelling	Gemeente	2020	2021	2022	2023	2024	
Ad Human Resource Management	Avans Hogeschool	Breda	36	35	20,5	30	22,5	
		's-Hertogenbosch	39	44	24	37	37	
	Hanzehogeschool Groningen	Groningen	14,5	15,5	21	20,5	15,5	
	Hogeschool Utrecht	Amersfoort	0	0	20,5	44	40	
	NHL Stenden Hogeschool	Leeuwarden	21	26	24	22	17,5	
Ad Management	Avans Hogeschool	's-Hertogenbosch	0	24,5	23,5	26,5	57	
	Christelijke Hogeschool Windesheim	Almere	0	0	0	13	9,5	
		Zwolle	49	38	47	68	60	
	Hogeschool Rotterdam	Rotterdam	64	53	40	53	44	
	Saxion Hogeschool	Deventer	9,5	28	21	12	17	
		Enschede	11	24	20	31	32	
totale instroom - deeltijd			244	288	261,5	357	352	
Instroomdata DUO – voltijd en duaal								
Opleiding	Vorm	Instelling	Gemeente	2020	2021	2022	2023	2024
Ad Human Resource Management	duaal onderwijs	NHL Stenden Hogeschool	Leeuwarden	0	0	0	0	5
	voltijd onderwijs	Avans Hogeschool	Roosendaal	34	32	30	45	35
			's-Hertogenbosch	106	85	77	84	71
		Hogeschool Utrecht	Amersfoort	0	36	41	48	52
		NHL Stenden Hogeschool	Leeuwarden	37	21	17,5	45	37
Ad Management	voltijd onderwijs	Avans Hogeschool	's-Hertogenbosch	113	95	95	131	106
		Christelijke Hogeschool	Almere	47	38	34	37	34
		Windesheim	Zwolle	125	116	147	134	104
		Hogeschool Rotterdam	Rotterdam	151	125	106	91	71
		HZ University of Applied Sciences	Roosendaal	52	30	38	54	27
		totale instroom - voltijd en duaal			665	578	585,5	669

Op basis van de instroomcijfers per 1 oktober 2022 telden de vier deeltijd AD HRM-opleidingen samen 276 studenten, waarvan 110 in de deeltijdvariant. Dat komt neer op gemiddeld zo'n 28 studenten per aanbieder. In 2023 steeg de totale instroom naar 376 studenten, waarvan 154 (gem. 39 studenten per aanbieder) in deeltijd. In 2024 bleef de instroom hoog met 333 studenten in totaal, waarvan 132 deeltijdstudenten (gem. 33 studenten). Hoewel de groei in 2024 iets is afgevlakt ten opzichte van 2023, is er ten opzichte van 2022 nog steeds sprake van een duidelijke stijging. De instroom van deeltijdstudenten in 2024 ligt namelijk 20% hoger dan in 2022.

De instroom voor de Ad HRM deeltijd opleiding aan de HAN schatten we in het eerste jaar op circa 20 studenten. In de jaren daarna zal het aantal naar verwachting doorgroeien tot ongeveer 30 studenten per jaar studenten per jaar. Dit is in lijn met vergelijkbare deeltijdopleidingen. Deze inschatting is

realistisch gezien de kwantitatieve behoefte van 129 tot 187 fte die werkgevers hebben uitgesproken in het werkgeversonderzoek (NIDAP, 2025a, pp. 2-3), Bijlage 3. Ook de adhesieverklaringen laten zien dat er een scholingsbehoefte is van ruim 300 personen in de periode tot 2029.

5.2 Invloed (aan)verwante opleidingen

De invloed van bestaande (aan)verwante opleidingen op de potentiële instroom voor deze nieuwe Ad HRM-opleiding is naar verwachting zeer gering. In de regio Arnhem-Nijmegen en zelfs de bredere regio (Zuid) Oost-Nederland wordt op dit moment nog geen Ad HRM aangeboden. De dichtstbijzijnde verwante en zijdelingsverwante opleidingen bevinden zich buiten de regio, namelijk bij Avans in Den Bosch (Ad HRM), Windesheim in Zwolle (zijdelings verwante Ad Management) en Saxion in Deventer (zijdelings verwante Ad Management). Daarmee is er in de regio Arnhem-Nijmegen sprake van een duidelijke lacune in het aanbod Ad HRM-opleidingen, terwijl de arbeidsmarktvraag aanwezig is.

Zoals beschreven in Hoofdstuk 4 zijn de leden van het Landelijk Overleg Ad HRM sinds 2022 op de hoogte van het initiatief van de HAN. Daarnaast zijn de relevante (zijdelings)verwante opleidingen afzonderlijk geïnformeerd (Bijlage 10 en 11) met daarbij het verzoek om een reactie op het initiatief. De ontvangen reacties laten een neutraal beeld zien: er zijn geen signalen afgegeven die wijzen op zorgen over concurrentie of negatieve effecten op de instroom.

Op basis van het ontbreken van vergelijkbaar aanbod in de regio en de beperkte geografische overlap met bestaande opleidingen, ontstaat een consistent beeld: de voorgestelde opleiding voorziet in een reële regionale behoefte (zie volgend hoofdstuk) en kent een realistische instroomomvang, zonder dat deze een marktversturende werking heeft.

6 BEHOEFTE AAN DE OPLEIDING

6.1 Arbeidsmarktbehoefte

De HAN wil een Associate degree (Ad) Human Resource Management (HRM) in deeltijd aanbieden. Uit onderzoek blijkt dat er een duidelijke behoefte is aan professionals met dit profiel. In deze paragraaf onderbouwen we zowel de kwantitatieve als kwalitatieve behoefte middels literatuur- en bronnenonderzoek en informatie verkregen uit vragenlijsten en interviews met werkgevers.

6.1.1 Kwantitatieve arbeidsmarktbehoefte

ROA-prognoses

De arbeidsmarktprognoses van ROA vormen een belangrijk vertrekpunt bij het inschatten van de arbeidsmarktbehoefte voor de Ad HRM. Deze prognoses geven inzicht in het verwachte aantal baanopeningen per opleidingstype. De Ad HRM valt onder de brede categorie *bachelor – management, bedrijfs- en personeelswetenschappen*, waarvoor ROA ‘vrijwel geen’ knelpunten voorziet.

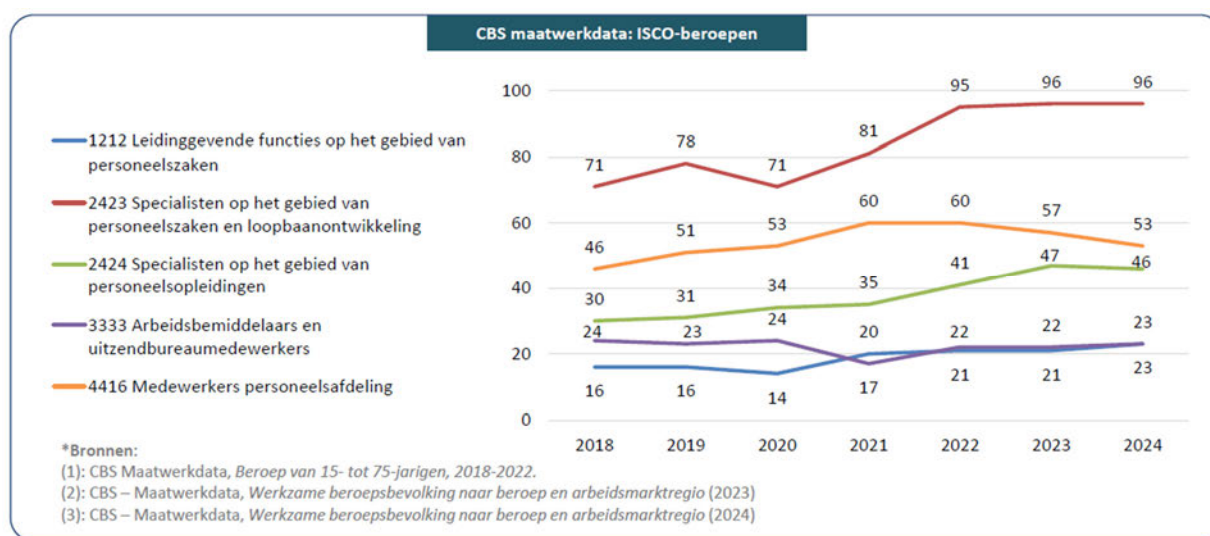
Omdat deze categorie veel opleidingen omvat die niet direct verwant zijn aan HRM, beschouwt de CDHO deze prognose, zoals eerder benoemd bij aanvragen van HU en Avans, als een globale indicatie van de arbeidsmarktbehoefte (beroepsgroep (NIDAP, 2025b, p. 3), Bijlage 1. Daarbij komt dat de Ad HRM van de HAN niet alleen gericht is op traditionele HR-functies, maar ook op professionals in andere rollen die, mede door organisatieveranderingen, steeds vaker HR-taken uitvoeren zonder formeel in een HR-functie te werken. Hoewel ROA-prognoses waardevolle inzichten bieden in algemene arbeidsmarkttrends, zijn ze voor deze opleiding niet specifiek genoeg om de concrete behoefte aan Ad HRM-professionals goed in kaart te brengen.

Arbeidsmarktdata CBS

Aanvullend op de ROA-prognoses gebruiken we actuele en feitelijke arbeidsmarktdata over beroepsgroepen die aansluiten bij de doelgroep en focus van de Ad HRM aan de HAN. Daarmee ontstaat een genuanceerder beeld dan op basis van alleen bredere, meerjarige prognoses. Dit zorgt voor een beeld met meer precisie. Dit is belangrijk omdat Ad's zich richten op meer concrete beroepsrollen dan bijvoorbeeld bachelor- en masteropleidingen.

Allereerst geeft de data op het niveau van de ISCO-indeling van beroepen een goed beeld, omdat deze indeling het meest precieze zicht geeft op beroepen waartoe de opleiding HRM aan de HAN opleidt. De volgende HR-beroepen zijn door NIDAP in de analyse meegenomen: *'Specialisten op het gebied van personeelszaken en loopbaanontwikkeling'*, *'Arbeidsbemiddelaars en uitzendbureau medewerkers'* en *'Medewerkers personeelsafdeling'*. Ook *'Specialisten op het gebied van personeelsopleidingen'* zijn in de

analyse betrokken omdat de Ad HRM-opleiding (NIDAP, 2025b, p. 4). De Ad HRM-opleiding zoals de HAN deze voor ogen heeft, zich kenmerkt zich namelijk door een duidelijke focus op het ontwikkelen en opleiden van medewerkers binnen organisaties. Daarnaast is ook de beroepsgroep *Leidinggevende functies op het gebied van personeelszaken* van belang. Hoewel deze groep valt binnen het brede en minder relevante opleidingstype, sluit de inhoud van de functie aan bij mogelijke loopbaanroutes van afgestudeerden van de Ad HRM. Voor bovenstaande ISCO-beroepen zijn door NIDAP de toename in banen in beeld gebracht.

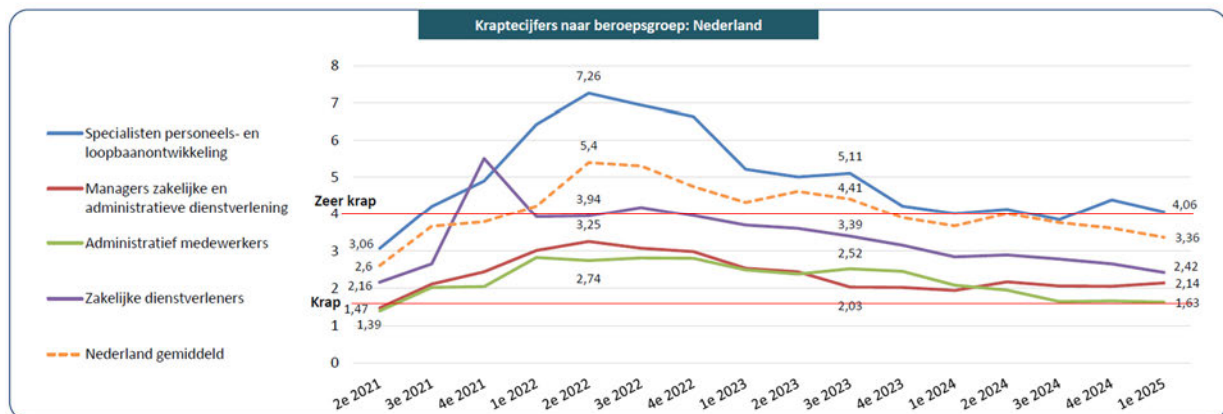


Figuur 2 CBS maatwerkdata: ISCO-beroepen. Overgenomen uit (NIDAP, 2025b, p. 4), Bijlage 1.

Deze recente cijfers laten zien dat het aantal mensen werkzaam in beroepsgroepen die aansluiten bij de Ad HRM aanzienlijk is toegenomen. Zo groeide de beroepsbevolking in relevante HR-functies van 187.000 in 2018 naar 241.000 in 2024. Ook het aantal mensen in leidinggevende HR-functies steeg met 43%, een toename van circa 7.000 personen (NIDAP, 2025b, p. 4), Bijlage 1. Voor de beroepsgroep *‘specialisten personeelsopleidingen’* is de groei zelfs nog sterker: 53%, van 30.000 naar 46.000 in dezelfde periode. Deze ontwikkelingen wijzen op een duidelijke en groeiende behoefte aan professionals die bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers binnen organisaties: precies het profiel waarop de Ad HRM van de HAN zich richt.

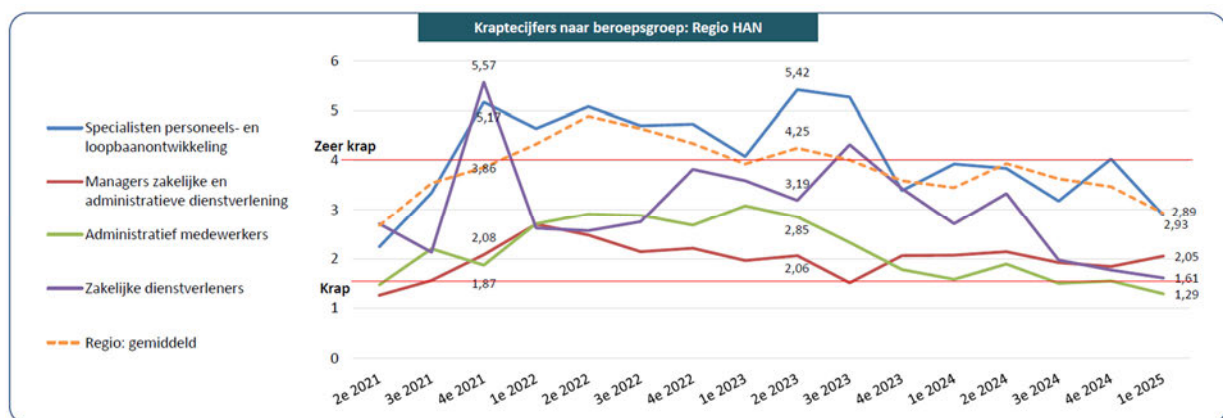
Spanningsindicatoren UWV

Naast de groei van het aantal banen is ook de arbeidsmarktkrapte een belangrijke indicator voor de behoefte aan Ad HRM-afgestudeerden. Landelijke cijfers van het UWV (NIDAP, 2025b, p. 6), Bijlage 1 laten zien dat er de afgelopen vier jaar sprake is van een structureel tekort aan personeel in relevante HR-beroepen.



Figuur 3 Kraptecijfers naar beroepsgroepen: Nederland. Overgenomen uit (NIDAP, 2025b, p. 6), Bijlage 1.

Uit bovenstaande figuur komt bijvoorbeeld naar voren dat voor de beroepsgroep 'specialisten personeels- en loopbaanontwikkeling' de arbeidsmarkt zelfs zeer krap is, en krappere dan het landelijk gemiddelde. Dit wijst op goede baankansen voor afgestudeerden van de Ad HRM. Ook in andere relevante beroepsgroepen waarin een Ad HR-professional werkzaam kan zijn, is sprake van krapte, zij het iets minder uitgesproken. De regionale cijfers, hieronder weergegeven, bevestigen dit beeld.



Figuur 4 Kraptecijfers naar beroepsgroepen: Regio HAN. Overgenomen uit (NIDAP, 2025b, p. 7), Bijlage 1.

In de HAN-regio¹ is de vraag naar HR-professionals, met name op het gebied van personeels- en loopbaanontwikkeling, al jaren hoog. In veel kwartalen is de krapte in deze beroepsgroep zelfs groter dan gemiddeld in de regio. Werkgevers hebben moeite om geschikte kandidaten te vinden. Dit onderstreept het belang van een brede toegang tot een Ad HR-opleiding in de regio.

¹ Arbeidsmarktregio's Midden-Gelderland en Rijk van Nijmegen.

Sectoranalyse UWV

Aanvullend op de door NIDAP geanalyseerde data laat ook een tweetal sectoranalyses zien dat er sprake is van een significante om- en opscholingsbehoefte² waarin een opleiding Ad HRM aan de HAN kan voorzien (NIDAP, 2025b, pp. 8-9), Bijlage 1. Zo is de arbeidsmarkt voor economisch-administratieve beroepen sterk in beweging. Volgens het UWV werkt bijna één op de vijf werkenden in deze sector, maar door digitalisering, (generatieve) AI en taakverschuivingen verdwijnen veel eenvoudige functies. Tegelijkertijd ontstaan er nieuwe, complexere rollen, met name binnen HR. Daarbij worden HR-functies expliciet genoemd als kansrijke overstapmogelijkheden voor administratief personeel, zowel op landelijk als op regionaal niveau (NIDAP, 2025b, p. 8), Bijlage 1. Dit wijst op een duidelijke behoefte aan scholing in de regio. Middels de Ad HRM biedt de HAN zowel werkgevers als werkenden een flexibele route vanuit 'overschotberoepen' naar kansrijke beroepen.

Werkgeversonderzoek

Aanvullend op de analyse van diverse landelijke databases en sectoranalyses, is door NIDAP in de periode van februari t/m april 2025 een werkgeversonderzoek uitgevoerd (NIDAP, 2025a), Bijlage 3. Voor het onderzoek is een gerichte steekproef samengesteld van professionals met inhoudelijke kennis van HR of Learning & Development én invloed op personeels- en scholingsbeleid. De respondenten zijn geworven via LinkedIn, contacten van de HAN en via sociale media-kanalen van de HAN. In totaal zijn 185 mensen uitgenodigd, waarvan 39 de vragenlijst volledig invulden (respons: 21%). Na ontdebellen zijn de antwoorden van 37 unieke organisaties geanalyseerd. Daarbij is prioriteit gegeven aan respondenten met zeggenschap over personeelsbeleid. Het werkgeversonderzoek had meerdere doelen. Zo is onderzocht in hoeverre werkgevers de door de HAN gekozen invulling van de Ad HRM herkennen en ondersteunen. Daarnaast is gekeken of zij de ontwikkeling signaleren waarbij HR-gerelateerde taken steeds vaker worden uitgevoerd door medewerkers zonder formele HR-functie. Het onderzoek stelde ook vragen over de geschetste doelgroep: herkennen de respondenten deze doelgroep? Ook is in kaart gebracht hoe groot de behoefte aan scholing is. Dit laatste aspect bespreken we in deze paragraaf. Wat betreft de kwalitatieve aspecten (ontwikkelingen, invulling van de opleiding en doelgroep) verwijzen we naar Hoofdstuk 1.

De respondenten vertegenwoordigen een vrij diverse verzameling aan sectoren: overheidsdiensten (zoals gemeenten en rijksoverheidsdiensten), ziekenhuizen maar ook industrie en industrie gerelateerde sectoren (NIDAP, 2025a, p. 4), Bijlage 3. Het merendeel van de bevroegden is werkzaam in een grotere organisatie. Met 35 van de 37 personen steunen de meeste respondenten het voornemen van de HAN

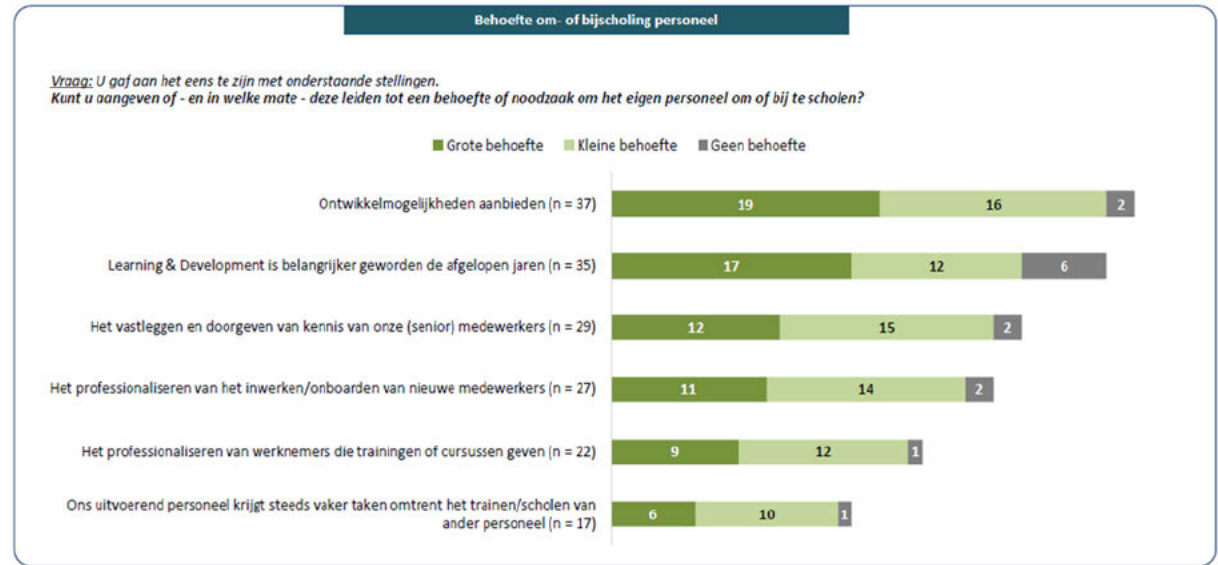
² **Omscholing:** het aanleren van kennis en vaardigheden over een nieuw vakgebied. **Bijscholing** richt zich op het actualiseren of verdiepen van kennis en vaardigheden binnen het huidige vakgebied. Samen met om- en bijscholen kan ook sprake zijn van **opscholing:** middels scholing verhogen van het opleidingsniveau. Meestal met het doel om door te groeien naar functies met meer verantwoordelijkheid of complexiteit.

om te starten met een Ad HRM opleiding (NIDAP, 2025a, p. 18), Bijlage 3. Van de respondenten gaf >50% aan algemene arbeidsmarktbehoefte te hebben op zowel de middellange (50%, 14 antwoorden) als lange termijn (59%, 18 antwoorden). Zij gaven aan hoeveel afgestudeerden van de Ad HRM hun organisatie zou willen aannemen. Qua formatieomvang gaat het om 51 tot 73 fte op de middellange termijn en 78 tot 114 fte op de lange termijn.

Tabel 4 Kwantificatie arbeidsmarktbehoefte werkgevers. Cijfers overgenomen uit (NIDAP, 2025a, p. 2; 24), Bijlage 3.

	Totaal fte	Gemiddeld fte per organisatie (+ mediaan)
Behoefte – middellange termijn (2025-2030)	51 tot 73	4.4 (2.5)
Behoefte – lange termijn (2030-2035)	78 tot 114	5.3 (2.75)
Totaal aantal genoemde fte	Tussen 129 en 187	

In het werkgeversonderzoek is, naast de arbeidsmarktbehoefte (instroom) ook expliciet gevraagd naar de scholingsbehoefte van zittende medewerkers. Het merendeel van de respondenten die de vragenlijst invulden of deelnamen aan interviews herkent de ontwikkeling dat HR-taken verschuiven (NIDAP, 2024b, p. 5; NIDAP, 2025a, p. 8), Bijlage 2 en 3 en dat investeren in personeelsontwikkeling belangrijker is dan voorheen (NIDAP, 2025a, p. 9), Bijlage 3. Zij geven aan dat het hierbij gaat om taken zoals ‘onboarding of inwerken’, ‘werven en selecteren’ en taken rondom ‘personeelsadministratie en -ontwikkeling’ (NIDAP, 2025a, p. 8), Bijlage 3. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat het de organisatie (gedeeltelijk) ontbreekt aan medewerkers met kennis en vaardigheden op dit gebied. Er is dus sprake van krapte (NIDAP, 2025a, p. 10), Bijlage 3. Hierbij geven de respondenten duidelijk aan dat zij een behoefte hebben aan om- en bijscholing van hun medewerkers.



Figuur 5 Behoefte aan om- of bijscholing. Overgenomen uit (NIDAP, 2025a, p. 17), Bijlage 3.

De behoefte om zittende medewerkers via de Ad HRM op te scholen is zichtbaar in uiteenlopende sectoren. (NIDAP, 2025a, p. 1), Bijlage 3. Van de 34 werkgevers die verantwoordelijk zijn voor personeelsbeleid, geven 11 aan dat zij in de komende vijf jaar medewerkers willen laten om-, op- en bijscholen via de Ad HRM. Acht van deze werkgevers konden ook aangeven om hoeveel mensen het gaat: samen gaat het om 19 medewerkers (NIDAP, 2025a, pp. 22-23), Bijlage 3. Hoewel het per organisatie meestal om een klein aantal medewerkers gaat (meestal 1 tot 3), komt deze behoefte wel voor in veel verschillende sectoren. Denk aan de overheid, industrie, zorg, food en logistiek. Bij enkele grotere organisaties, zoals publieke veiligheidsdiensten, is de behoefte groter.

Hoewel ongeveer een derde van de ondervraagde werkgevers expliciet aangeeft behoefte te hebben aan om-, op- en bijscholing via de Ad HRM, betekent dit zeker niet dat het om een niche-opleiding gaat. Integendeel: de belangstelling komt uit een brede en diverse groep van organisaties, brancheverenigingen en intermediairs (NIDAP, 2025a, p. 23), Bijlage 3. Dit onderstreept dat de Ad HRM relevant is voor uiteenlopende werkvelden en bijdraagt aan de ontwikkeling van medewerkers in verschillende sectoren. De opleiding speelt daarmee een rol in zowel het aantrekken van nieuwe professionals als het versterken van zittend personeel.

Interviews en adhesieverklaringen

Naast het uitzetten van vragenlijsten heeft NIDAP, in samenwerking met de HAN, 21 interviews afgenomen met werkgevers en vertegenwoordigers van relevante brancheorganisaties en kenniscentra (NIDAP, 2024b; NIDAP, 2024a), Bijlage 2 (a en b) en Bijlage 5. De interviews vonden plaats in Q4 van 2023. De gevoerde interviews richtten zich op de vraag in hoeverre er bij werkgevers behoefte bestaat aan het opscholen van medewerkers via de nieuwe deeltijdopleiding Ad HRM aan de HAN. Uit de gesprekken blijkt dat organisaties specifiek waarde hechten aan het versterken van medewerkers met operationele ervaring. Juist deze groep kan thema's als 'Leren en Ontwikkelen' uit de Ad HRM effectief vertalen naar de praktijk. Door hen op te leiden, ontstaat een waardevolle brug tussen de werkvloer en het beleid. Verschillende respondenten benadrukken daarbij dat de organisatiegrootte invloed heeft op de behoefte aan de Ad HRM. Met name in het mkb, zoals aangegeven door onder andere OOM, VMI, Bouwend Nederland en BAS Group, wordt de opleiding als bijzonder waardevol gezien. In kleinere organisaties vervult één HR-professional vaak meerdere rollen. Voor deze medewerkers biedt de Ad HRM zowel verbreding als verdieping, waarmee zij effectiever kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van mens en organisatie. Meerdere werkgevers gaven dan ook aan een concrete opscholingsbehoefte te hebben, waarmee de opleiding aansluit bij een reële en actuele vraag vanuit de arbeidsmarkt. Geïnterviewden die aangaven meerwaarde te zien in de Ad HRM zijn uitgenodigd om dit te bekrachtigen via een adhesieverklaring. In totaal zijn 13 verklaringen ingevuld en ondertekend. Deze zijn opgenomen

in Bijlage 8. Op basis van de ingevulde adhesieverklaringen blijkt een opscholingsbehoefte van in totaal tussen de 80 en 85 mensen in 'de komende 5 jaar'³. Daar komt nog een behoefte van 250 mensen bij vanuit de Nationale Politie. Dat komt neer op een totale opscholingsbehoefte van tussen de 311 en 316 personen. Bouwend Nederland heeft, als brancheorganisatie, een inschatting gemaakt voor de behoefte binnen de provincies Flevoland, Gelderland en Overijssel. Het betreft in totaal 150 medewerkers in de komende 5 jaar. Ook Stichting OOM (voor de metaalbranche), Vollandis, OpenHR en Randstand Uitzendbureau spreken hun steun uit en schatten in dat er een opscholingsbehoefte is binnen hun branches (NIDAP, 2024b, pp. 2-3), Bijlage 2.

6.1.2 Kwalitatieve arbeidsmarktbehoefte

Naast de vraag hoeveel professionals er nodig zijn, is het minstens zo belangrijk om te kijken wat deze professionals moeten kunnen. Hiermee komen we tot de kwalitatieve arbeidsmarktbehoefte.

Digitalisering, waaronder de opkomst van AI, verandert de aard van werk ingrijpend. Volgens recente UWV-rapporten verdwijnen eenvoudige taken steeds vaker, terwijl de vraag naar complexere vaardigheden toeneemt. Dit geldt in het bijzonder voor werknemers in economisch-administratieve beroepen, waaronder ook HR-functies vallen. Maar liefst 19% van de werkzame beroepsbevolking werkt in deze beroepsgroep. Voor deze grote groep ontstaat een duidelijke behoefte aan om-, bij- en opscholing (NIDAP, 2025b, p. 8), Bijlage 1, o.a. onder invloed van automatisering. De UWV-publicaties *Mismatch administratieve beroepen* en *Kansrijke beroepen 2024-2025* wijzen er volgens NIDAP op dat veel administratieve functies hierdoor onder druk staan. Daarbij worden HR-functies expliciet genoemd als kansrijk overstapberoep, zowel op landelijk als op regionaal (Midden Gelderland en Rijk van Nijmegen) niveau. De benoemde kansrijke aansluitende beroepen komen in veel gevallen overeen met de functies en beroepen waartoe de Ad HRM aan de HAN opleidt (zie Hoofdstuk 3.2). Als tweede vinden binnen het HR-vak zelf ook taakverschuivingen plaats, onder andere door digitalisering en hybride werken. Hierdoor verandert de inhoud van functies, wat leidt tot een toenemende behoefte aan scholing binnen het vakgebied. Specifiek wordt genoemd dat functies als directiesecretaresse steeds vaker hybride rollen vervullen zoals managementondersteuner, waarbij HR-taken onderdeel worden van het werkpakket. Dit vraagt om nieuwe vaardigheden, zoals adviseren, organiseren en communiceren. De Ad HRM van de HAN sluit hierop aan door werkenden op te leiden die deze taken op een breder en hoger niveau kunnen uitvoeren.

Een belangrijk doel van de Ad HRM is het ondersteunen van organisaties bij het om-, bij- en opscholen van medewerkers, zodat zij duurzaam inzetbaar blijven. Aanwijzen voor thema's en onderwerpen waarover de opleiding zou moeten gaan vinden we bijvoorbeeld in het HR Trendonderzoek 2024-2025

³ De verklaringen zijn veelal getekend eind 2023, begin 2024 dus een periode van 5 jaar loopt t/m 2029.

van Berenschot (NIDAP, 2025b, p. 9), Bijlage 1. Thema's zoals Learning & Development, talentmanagement en personeelsbehoud, behoren tot de hoogste prioriteiten voor zowel HR-professionals als leidinggevendenden (NIDAP, 2025b, p. 9), Bijlage 1. Ook analyses, zoals aangehaald op informatieplatform *Trends in HR* (NIDAP, 2025b, p. 9), Bijlage 1, onderstrepen dat het behouden en motiveren van medewerkers in 2025 tot de grootste uitdagingen behoort.

Onderzoek onder werkgevers

Vanuit bronnenonderzoek ontstaat een steeds duidelijker beeld: organisaties erkennen in toenemende mate het belang van investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers. Dit vraagt om HR-professionals die niet alleen beleid gericht op duurzame ontwikkeling kunnen uitvoeren, maar ook actief bijdragen aan een leercultuur binnen organisaties. De Ad HRM van de HAN speelt hierop in. Enerzijds ondersteunt de opleiding HR-medewerkers in het versterken van hun rol binnen een ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. Anderzijds biedt de opleiding ook deze medewerkers, die zelf werkenden zijn, de kans om zich verder te ontwikkelen en door te groeien binnen het HR-domein. Daarmee is het idee dat de Ad HRM bij de HAN bijdraagt aan zowel de ontwikkeling van medewerkers als door medewerkers. Om deze trends en keuzes te toetsen aan de praktijk, hebben we een werkgeversonderzoek uitgevoerd met behulp van de eerder besproken vragenlijst (NIDAP, 2025a), Bijlage 3, en interviews (NIDAP, 2024b), Bijlage 2. De respondenten die de vragenlijst invulden herkennen zich in de inhoudelijke inkleuring die door de HAN aan de Ad HRM gegeven wordt (NIDAP, 2024b, p. 5), Bijlage 2. Zij geven aan dat thema's als '*trainen en behouden van talentvolle medewerkers*', '*duurzame inzetbaarheid*', '*gespreksvaardigheden*' en '*personeelsbeleid en -procedures*' belangrijke scholingsonderwerpen zijn (NIDAP, 2025a, p. 7), Bijlage 3. Zij geven ook aan dat binnen het vakgebied HR, L&D thema's belangrijker worden (NIDAP, 2025a, p. 16), Bijlage 3. Specifieker merken zij de volgende onderdelen van de Ad HRM als '(zeer) relevant' en 'niet relevant' aan. De overige respondenten gaven aan 'neutraal' te zijn.

Tabel 5 Relevantie onderwerpen Ad HRM aan de HAN. Cijfers overgenomen uit (NIDAP, 2025a, p. 15), Bijlage 3.

Onderdeel	Aantal (%) respondenten die dit onderwerp als (zeer) relevant aanmerkt (n=37)	Aantal (%) respondenten die dit onderwerp als niet relevant aanmerkt (n=37)
Projectmatig werken	31 (84)	2 (5)
Processen voor kennisboring- en -management	31 (84)	3 (8)
Monitoren en evalueren van voortgang	24 (65)	4 (11)
Talentontwikkeling	32 (86)	2 (5)
Prestatieverbeteringsprocessen ontwikkelen	30 (81)	2 (5)
Adviseren van management over HR-processen	28 (76)	4 (11)
Algemene (operationele) HR-taken	31 (84)	2 (5)
Evaluatie- en voortgangsgesprekken voeren	18 (49)	2 (5)
Ontwikkelen en geven van trainingen	25 (68)	1 (3)
Inwerken van nieuw personeel	23 (62)	1 (3)
Coachen en begeleiden van medewerkers	25 (68)	1 (3)
Opstellen personeelsplan	19 (51)	2 (5)
Trainingen geven	23 (62)	1 (3)
Aansturen van teams	18 (49)	1 (3)

Wat betreft de doelgroep die de HAN voor ogen heeft, namelijk 'werkende met een mbo-achtergrond' is te zien dat werkgevers dit herkennen: als voornaamste doelgroep benoemen zijn MBO-opgeleiden werknemers die reeds als HR-medewerker werkzaam zijn en zich willen ontwikkelen of specialiseren. Ook werknemers die zich meer willen bekwamen in didactiek of begeleiden zien zij als doelgroep. Als laatste, en in wat mindere mate, herkennen zij MBO-geschoolden buiten HR-functies die HR-taken erbij krijgen én MBO-geschoolden werknemers die zich willen omscholen tot HR-professional (NIDAP, 2025a, p. 12), Bijlage 3. De werkgevers zijn ook bevraagd of het niveau van de opleiding (Ad) voorzien in een behoefte. De meeste werkgevers waren het (zeer) eens met de stelling dat afgestudeerden van een Ad HRM interessant kunnen zijn voor hun organisatie of afdeling. Het idee dat HRM-professionals op Ad niveau een brugfunctie kunnen vervullen binnen de organisatie wordt door de meeste werkgevers als aantrekkelijk gezien (NIDAP, 2024b, p. 5), Bijlage 4. Daar waar geen behoefte is, geven enkele respondenten aan dat dit komt omdat deze rol al vervuld wordt óf dat er sprake is van een 'platte'

organisatie waarbij geen ruimte is voor een tussenlaag tussen management en de werkvloer (NIDAP, 2025a, p. 14), Bijlage 3.

6.2 Conclusie arbeidsmarktbehoefte in relatie tot instroom

Informatie uit bovenstaande paragrafen laat een duidelijke en groeiende, behoefte zien aan professionals met een praktijkgerichte HRM-opleiding op Ad-niveau. Samengevat:

Tabel 6 Arbeidsmarktbehoefte instroom en scholingsbehoefte zittend personeel.

Arbeidsmarktbehoefte instroom o.b.v. steekproef met vragenlijst		Opscholingsbehoefte o.b.v. steekproef met vragenlijst (zittend personeel)		Scholingsbehoefte o.b.v. adhesieverklaringen (zittend personeel)	
Periode 2025-2030	51-73 fte	Periode 2025-2030	19 personen	Periode 2024-2029	230 tot 235 personen
Periode 2030-2035	78-114 fte				

De werkelijke landelijke behoefte ligt waarschijnlijk hoger dan de cijfers doen vermoeden. De genoemde aantallen zijn gebaseerd op een selectieve steekproef, waarin werkgevers uit (Zuid) Oost-Nederland, het werkgebied van de HAN, relatief sterk vertegenwoordigd zijn. Hierdoor ontstaat mogelijk een vertekend beeld. De geschetste behoefte kan daarom worden gezien als een ondergrens van de daadwerkelijke landelijke vraag, die naar verwachting aanzienlijk groter is.

Bevraagde werkgevers signaleren dus krapte in relevante functies en zien de Ad HRM als een waardevolle route voor het scholen van zittende medewerkers én het aantrekken van nieuw personeel. De opleiding zoals de HAN deze voor ogen heeft sluit volgens werkgevers aan bij actuele ontwikkelingen in het werkveld, zoals digitalisering, taakverschuivingen en de toenemende focus op leren en ontwikkelen. De Ad HRM-opleiding aan de HAN voorziet daarmee kwantitatief en kwalitatief in een duidelijke regionale behoefte, zonder dat dit leidt tot marktverstoring binnen het bestaande hoger onderwijsaanbod. De verwachte instroom is realistisch: circa 20 studenten in het eerste jaar, oplopend naar 30 studenten per jaar. Dit ligt in lijn met het landelijke gemiddelde van vergelijkbare deeltijd Ad HRM-opleidingen, waar de instroom varieert tussen de 28 en 39 studenten per aanbieder. Bovendien overstijgt de geconstateerde arbeidsmarktbehoefte deze aantallen, wat de haalbaarheid van de instroomprognose onderstreept. De HAN heeft het initiatief ook zorgvuldig afgestemd met andere hogescholen die verwante opleidingen aanbieden. Zij voorzien geen significante verstoringen op hun eigen instroom.

7 NOODZAAK TOT START NIEUWE OPLEIDING

In dit hoofdstuk wordt de noodzaak tot de start van de voorgestelde Ad HRM-opleiding onderbouwd op drie niveaus: instelling, regio en nationaal. Deze gelaagde benadering maakt inzichtelijk hoe de opleiding aansluit bij landelijke beleidsdoelen, landelijke en regionale arbeidsmarktontwikkelingen en de strategische koers van de HAN. Hiermee wordt beoogd een beeld te geven van de toegevoegde waarde van deze opleiding binnen het bestaande stelsel van het hoger onderwijs.

7.1 Afweging ten opzichte van bestaande opleidingen binnen de HAN

De HAN biedt op dit moment geen associate degree die aansluit bij de specifieke scholingsbehoefte waarop de beoogde Ad HRM zich richt. Voorafgaand aan de keuze voor deze nieuwe opleiding is onderzocht of (aanpassing van) de bestaande Ad Bedrijfskunde een passend alternatief zou kunnen zijn om te kunnen voorzien in de behoefte. Zie ook Hoofdstuk 4. Uit een inhoudelijke vergelijking blijkt echter dat de Ad Bedrijfskunde van de HAN onvoldoende aansluit. Deze opleiding richt zich primair op het inrichten en verbeteren van bedrijfsprocessen en op de dagelijkse coördinatie van werkzaamheden. HRM-thema's komen hierin slechts beperkt aan bod. Ook de doelgroep en het beoogde werkveld verschillen wezenlijk. De Ad Bedrijfskunde leidt op voor functies als medewerker kwaliteitszorg, officemanager, teamleider en (assistent) projectleider (HAN University of Applied Sciences, 2025a), terwijl de Ad HRM zich richt op functies binnen het specifieke HR-domein. Het ontwikkelen van een HR-specialisatie binnen de bestaande Ad Bedrijfskunde zou een ingrijpende wijziging betekenen, die de grenzen van de toegestane vernieuwingsruimte overschrijdt. Daarmee is een aparte Ad HRM-opleiding noodzakelijk om in de gesignaleerde behoefte te voorzien. Daarnaast sluit de Ad HRM aan bij de bredere maatschappelijke behoefte aan een gevarieerd en toegankelijk aanbod van Associate degrees. Een zelfstandige positionering sluit hierbij aan.

7.2 Regionale noodzaak

In de regio Arnhem-Nijmegen wordt op dit moment nog geen Ad HRM aangeboden, terwijl spreiding van het Ad-aanbod is een belangrijk landelijk beleidsdoel is (NIDAP, 2023a, pp. 3-4), Bijlage 13. Met het opstarten van een Ad HRM aan de HAN wordt voorzien in een hiaat in het regionale onderwijsaanbod. Deze behoefte aan regionaal opgeleide HR-professionals op tactisch en operationeel niveau blijkt uit meerdere bronnen. Zo laten trendrapporten (NIDAP, 2025b, pp. 8-9), Bijlage 1, en een vacatureanalyse (NIDAP, 2023b, p. 15), Bijlage 6, zien dat functies als HR-medewerker, HR-officer en personeelsplanner op Ad-niveau in opkomst zijn. Ook uit interviews met 21 organisaties blijkt een duidelijke behoefte aan arbeids- en opscholing in de regio (NIDAP, 2024b, pp. 5-7), Bijlage 2. Daarnaast hebben 13 organisaties

in adhesieverklaringen aangegeven hoeveel medewerkers zij de komende jaren willen laten scholen (Bijlage 8).

Een landelijk dekkend aanbod van Ad's is essentieel om studenten in alle regio's toegang te geven tot passende opleidingen. De minister van OCW en de Inspectie van het Onderwijs benadrukken dit belang. Uit onderzoek blijkt dat het huidige Ad-aanbod sterk geconcentreerd is in de Randstad, terwijl Noord- en Oost-Nederland achterblijven (NIDAP, 2023a, pp. 3-4), Bijlage 13. De Ad HRM aan de HAN draagt dus ook bij aan een betere geografische spreiding van het aanbod. Daarnaast sluit de opleiding goed aan bij landelijke ambities om de doorstroom van mbo naar hbo te versterken. Voor mbo-4-gediplomeerden die de stap naar een vierjarige bachelor te groot vinden, biedt de Ad HRM een praktijkgerichte route naar kansrijke beroepen. Daarmee is de opleiding van waarde voor zowel het initieel onderwijs als voor een leven lang ontwikkelen. Tot slot draagt de Ad HRM bij aan de zichtbaarheid en erkenning van de Ad als zelfstandige opleidingsvorm. Zowel de Inspectie van het Onderwijs, de Vereniging Hogescholen als de MBO Raad zien hierin nog ruimte voor groei (NIDAP, 2023a, p. 3), Bijlage 13.). Door deze opleiding juist in de regio te positioneren, wordt hier invulling aan gegeven.

8 AANSLUITING INSTELLINGSPROFIEL

Binnen de HAN is gekozen voor een duidelijke maatschappelijke positionering: bijdragen aan een slimme, schone en sociale wereld (HAN University of Applied Sciences, 2021, pp. 8-9). De Ad HRM sluit hier direct op aan. De opleiding richt zich namelijk op het versterken van het leer- en innovatievermogen van organisaties en professionals. Daarmee draagt de opleiding bij aan de koers om professionals op te leiden die actief bijdragen aan maatschappelijke transitie (HAN University of Applied Sciences, 2021, pp. 24-28). Deze zijn verwoord in strategische doelen:

1. *Wereldburgerschap*: studenten ontwikkelen een brede maatschappelijke oriëntatie en leren omgaan met diversiteit, inclusie en ethische vraagstukken. Deze thema's zijn expliciet opgenomen in het curriculum via de leeruitkomsten en de Body of Knowledge and Skills.
2. *Digi- en datavaardigheid*: studenten analyseren de datavolwassenheid van hun organisatie en leren digitale tools en HR-informatiesystemen toepassen. Hiermee worden zij toegerust voor een datagedreven beroepspraktijk.
3. *Flexibel onderwijs*: de opleiding is modulair opgebouwd en combineert werkplekleren met online en klassikale leeractiviteiten en biedt hiermee een praktijkgerichte leerroute aan die goed aansluit op de behoeften van mbo-doorstromers én werkenden die zich willen toeleggen op een loopbaan in HR met een specialisatie op het gebied van leren en ontwikkelen.
4. *Duurzame verbindingen met het werkveld*: studenten brengen actuele praktijkvraagstukken in vanuit hun eigen werkomgeving. Hierdoor ontstaat een directe wisselwerking tussen onderwijs en beroepspraktijk. Daarnaast wordt tijdens de ontwikkeling en uitvoering van de opleiding nauw samengewerkt met werkveldpartners.
5. *Leven lang ontwikkelen*: de Ad HRM is gericht op werkenden die zich willen professionaliseren binnen het HR-domein. De opleiding sluit aan bij de regionale arbeidsmarktbehoefte en het bredere LLO-portfolio van de HAN.
6. *Blijvende verbinding*: de opleiding stimuleert studenten om zich blijvend te ontwikkelen, ook na het behalen van hun diploma. Door de structurele aandacht voor lerend vermogen en persoonlijke groei worden zij voorbereid op een loopbaan waarin continue ontwikkeling vanzelfsprekend is, zowel via werkplekleren over formele vervolgopleidingen zoals het post-hbo-aanbod van de HAN (HAN University of Applied Sciences, 2025b). De Ad HRM biedt mogelijkheden voor (verkorte) doorstroom naar verwante bacheloropleidingen, zoals HRM of Learning and Development in Organisations. Via deze bacheloropleidingen is het mogelijk door verder te gaan met een masteropleidingen. Zoals de Master Human Capital Innovation.

De Ad HRM is dus inhoudelijk, maar ook qua onderwijsleeromgeving in lijn met de koers van de HAN. De opleiding draagt bij aan meerdere strategische doelen, sluit aan bij de zwaartepunten van de HAN en versterkt het regionale kennis en innovatie. Hiermee sluit de opleiding goed aan op bestaande leerlijnen binnen het hoger onderwijs, en de HAN in het bijzonder, en draagt de Ad HRM-opleiding bij aan een doorlopende ontwikkelroute voor professionals in het werkveld van HR, leren en ontwikkelen. Daarbij blijft de verbinding met afgestudeerden behouden via het alumninetwerk en diverse initiatieven op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Dit versterkt niet alleen de duurzame relatie tussen alumni en de instelling, maar bevordert ook kennisdeling en doorlopende professionele groei binnen het bredere werkveld.

Zoals eerder aangegeven wordt de Ad HRM al gegeven bij NHL Stenden, Hanzehogeschool, Hogeschool Utrecht en Avans. Voor deze aanvraag voor een Ad, met een regionale werking, hebben we gekeken naar de profielen van de hogescholen rondom de HAN.

8.1 Christelijke Hogeschool Ede

In het Instellingsplan 2021 – 2027 ‘Proef de toekomst’, van de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) staat: “De Christelijke Hogeschool Ede is een hogeschool die zich onderscheidt door zijn christelijke identiteit en kleinschaligheid. We ontmoeten elkaar op een aantrekkelijke campus midden in Nederland of in Dordrecht, verzorgen delen van ons onderwijs online en door Nederland heen en zijn tegelijkertijd verbonden met het internationale veld van christelijk hoger onderwijs. De CHE wortelt in het christelijk geloof. Dat zie je terug in de dagelijkse praktijk op school. We leven vanuit de Bijbel en ons geloof in Christus. We oefenen ons in het benutten van christelijke kernwaarden als liefde, genade, vergeving, respect, rechtvaardigheid en creativiteit. We verkennen continu hoe deze waarden vragen om een antwoord in een veranderende arbeidsmarkt en samenleving. We onderkennen de mogelijkheden en beperkingen van onze menselijkheid. We stellen menswaardigheid en medemenselijkheid in het handelen centraal: we worden mens in het aangezicht van de ander.”⁴ Het leven lang samen het werkveld leren en ontwikkelen één van de drie strategische opgaven (CHE, 2021)⁵². Belangrijke onderdelen hiervan zijn het samen met het werkveld ontwikkelen van onderwijs, het bijdragen aan innovatie en het bijdragen aan de ontwikkeling van het werkveld.⁵

4 Instellingsplan CHE, p. 8. Zie: <https://www.che.nl/instellingsplan-2021-2027>

5 Instellingsplan CHE, p. 13-14.

8.2 Van Hall Larenstein

Van Hall Larenstein richt zich op het bevorderen van vier transities: klimaatverandering, duurzame landbouw en veeteelt, duurzaam waterbeheer, een duurzame leefomgeving met biodiversiteit en biodiversiteit.⁶ Dit vertaalt deze hogeschool ook naar het onderwijs.⁷

8.3 Zuyd Hogeschool

Zuyd Hogeschool stelt een aantal beloftes centraal, waaronder eigentijds, relevant en studeerbaar onderwijs, een breed en passend onderwijsaanbod voor studenten en professionals, en versterking van de positie van hogeschool als kennisinstelling binnen en buiten de regio.⁸

Volgens het eigen strategisch plan hecht Zuyd Hogeschool aan “het verbinden van onderwijs en onderzoek met het werkveld. Binnen stages, innovatieprojecten, onze living labs en onderwijs op de Brightlands-campusen. We breiden ons praktijkgericht onderzoek op de campusen uit. Samen met onze regionale partners dragen we bij aan baanbrekende innovaties.”⁹ Buiten de regio betekent in de context van Zuyd Hogeschool met name van betekenis zijn voor de Euregio.¹⁰ Inhoudelijk kiest Zuyd Hogeschool over vier transitiethema's: gezonde samenleving, waardevolle wijken, circulair produceren en toekomstbestendig bedrijfsleven.¹¹

8.4 Fontys Hogeschool

Fontys omschrijft zich als “een multidisciplinaire hogeschool in het zuiden van Nederland. Samen met én voor het (regionale) werkveld verzorgen wij hoogwaardig hoger beroepsonderwijs en voeren we innovatief praktijkgericht onderzoek uit. Op deze manier dragen we bij aan de ontwikkelkracht van een vitale, inclusieve en duurzame samenleving.”¹² In het strategisch plan geeft Fontys wel aan dat ‘future proof healthcare’ een van hun zwaartepunten is voor de periode 2020-2025¹³ en dat men een wendbare organisatie wil zijn, waarin onder meer onderzoek en onderwijs nauw met elkaar verbonden zijn.¹⁴

8.5 Avans

Avans beoogt “wendbare en veerkrachtige professionals opleiden, die zich een leven lang ontwikkelen en bijdragen aan een duurzame toekomst.” Avans ziet een omgeving “die continu in beweging is en

⁶ Instellingsplan Van Hall Larenstein 2022-2025, p. 12. Zie: [Instellingsplan Hogeschool Van Hall Larenstein 2022-2025 by Hogeschool Van Hall Larenstein - Issuu](#)

⁷ Instellingsplan Van Hall Larenstein 2022-2025, p. 18.

⁸ Strategie Zuyd Hogeschool 2023-2028, p.7. Zie: [strategie.pdf](#)

⁹ Strategie Zuyd Hogeschool 2024-2028, p. 19.

¹⁰ Strategie Zuyd Hogeschool 2024-2028, p. 16.

¹¹ Strategie Zuyd Hogeschool 2024-2028, p. 20.

¹² Strategisch plan Fontys 2021-2025, p. 9. Zie: [Brochure-Strategisch-Plan-NL-versie.htm](#)

¹³ Strategisch plan Fontys 2020-2025, p. 25.

¹⁴ Strategisch plan Fontys 2020-2025, p. 39.

nooit stilstaat. Dat vraagt volgens Avans om “flexibiliteit en samenwerken (...) met ondersteuning van data en technologie”, om “van waarde te blijven voor studenten, het werkveld én de samenleving.”¹⁵ Avans wil professionals opleiden “die klaar zijn voor de wereld van morgen. Een wereld die in een steeds sneller tempo verandert, waarbij de banen van vandaag anders zijn dan die van morgen. Dat vraagt om wendbare en veerkrachtige professionals, die zich makkelijk kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving en arbeidsmarkt. Professionals die met een lerende, onderzoekende en ondernemende houding het verschil maken in én voor een duurzame samenleving.”¹⁶

8.6 Conclusie

Uit het bovenstaande overzicht trekken wij de volgende conclusies:

- De Ad HRM zou passen bij het profiel van CHE, maar zou dan een sterk Christelijke inslag krijgen, wat niet alle potentiële studenten in de regio van de HAN zou aanspreken. Bovendien zou een deel van de beoogde studenten ook de geografische afstand naar de CHE te groot vinden,
- Van Hall Larenstein heeft veel minder een focus op het type transitie waar de HAN de Ad HRM aan verbindt.
- De HAN en Zuyd Hogeschool delen de oriëntatie op de omliggende regio en thema's over toekomstbestendigheid. Daarmee zou de voorgenomen opleiding Ad HRM ook goed passen bij Zuyd Hogeschool, maar vestiging bij de HAN heeft een meerwaarde voor de regio van de HAN, die een opleiding met vestigingsplaats in Heerlen of Venlo niet zou hebben. Zuyd richt zich meer op de (Eu)regio in een gebied ten zuiden van de HAN.
- Avans kiest inhoudelijk voor een zeer generiek profiel. Men zou kunnen betogen dat de Ad HRM voor Avans een middel zou zijn om zich aan te passen aan belangrijke veranderingen in haar omgeving. De aandacht voor data en technologie sluit daar op aan. Maar een Ad HRM in Den Bosch, Tilburg, Breda of Roosendaal geen toegevoegde waarde hebben voor de regio van de HAN.
- De HAN en Fontys delen de aandacht voor een vitale samenleving, maar evenals Zuyd richt ook Fontys zich op de regio ten zuiden van het verzorgingsgebied van de HAN.

Onze slotconclusie is dan ook dat vestiging van de voorgenomen Ad HRM inhoudelijk ook bij enkele andere hogescholen te verdedigen is, maar aangezien deze hogescholen ook een sterke regionale gerichtheid in hun profiel hebben opgenomen, is voor een ruime regio in Oost-Nederland onderbrenging

¹⁵ Zie: [Organisatie Avans Hogeschool | Avans Hogeschool](#)

¹⁶ Zie: [Ambitie 2025 | Avans Hogeschool](#)

van de Ad HRM bij de HAN van een grote meerwaarde die niet gerealiseerd zou worden door vestiging van de opleiding bij een van de andere hier besproken hogescholen.

9 VOORSTEL RIO- EN ISCED-INDELING

In lijn met de classificatie van bestaande Ad HRM-opleidingen wordt voorgesteld om de opleiding onder te brengen binnen de RIO-indeling *Economie* en te positioneren binnen de ISCED-rubriek *41306 Personeelswerk*, met als detailgroep *413 Management, bedrijfs- en personeelswetenschappen*. Deze indeling sluit aan bij de inhoudelijke focus en het beoogde werkveld van de opleiding.

10 BRONNEN

- Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs. (2024, juni 10). *Kenmerk 2024-018: Nieuwe opleiding Hogeschool van Arnhem en Nijmegen Deeltijd hbo Associate degree Human Resource Management Nijmegen*.
- Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs. (2025, Juni 23). *Aanvragen*. Opgehaald van Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs: <https://www.cdho.nl/aanvragen/>
- HAN University of Applied Sciences. (2021). *Koersbeeld 2022-2028. Voor een slimme, schone en sociale wereld van morgen*. Arnhem/Nijmegen: HAN University of Applied Sciences. Opgeroepen op Mei 25, 2025, van <https://www.han.nl/over-de-han/waar-staan-we-voor/koersbeeld/HAN-Koersbeeld-2022-2028.pdf>
- HAN University of Applied Sciences. (2025a). *Associate degree Bedrijfskunde Deeltijd*. Opgeroepen op Juni 2, 2025, van HAN University of Applied Sciences: <https://www.han.nl/opleidingen/associate-degree/bedrijfskunde/deeltijd/>
- HAN University of Applied Sciences. (2025b). *Post-HBO*. Opgeroepen op Juni 26, 2025, van HAN University of Applied Sciences: <https://www.han.nl/studeren/onderwijs/type-opleidingen/post-hbo/>
- Landelijk Associate degree Overleg HRM. (2023). *Landelijk opleidingsprofiel Associate degree Human Resource Management 2024+*. Opgehaald van https://www.vereniginghogescholen.nl/system/profiles/documents/000/000/318/original/Landelijk_opleidingsprofiel_Ad-opleiding_Human_Resource_Management_2024_%281%29.pdf?1713195010
- NIDAP. (2023a). *Onderbouwing maatschappelijke Behoeft (Criterium a) Associate degree in deeltijd Human Resources Management*. Amsterdam: NIDAP.
- NIDAP. (2023b). *Vacature analyse (update) Associate degree Human Resources Management*. Amsterdam: NIDAP.
- NIDAP. (2023c). *Onderbouwing macrodoelmatigheid Associate degree Human Resources Management Update: 15 december 2023*. Amsterdam: NIDAP.
- NIDAP. (2024a). *Gespreksverslagen - interviews Ad HRM*. Amsterdam: NIDAP.
- NIDAP. (2024b). *Rapportage interviews Ad Human Resource Management HAN University of Applied Sciences*. Amsterdam: NIDAP.
- NIDAP. (2025a). *Werkgeversonderzoek ten behoeve van macrodoelmatigheidsaanvraag Associate degree in deeltijd Human Resources Management Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)*. Amsterdam: NIDAP.
- NIDAP. (2025b). *Literatuuronderzoek macrodoelmatigheid Associate degree Human Resources Management Hogeschool van Arnhem en Nijmegen*. Amsterdam: NIDAP.

11 BIJLAGEN

Nummer	Omschrijving
1	NIDAP. (2025b). Literatuuronderzoek macrodoelmatigheid Associate degree Human Resources Management Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
2	a. NIDAP. (2024b). Rapportage interviews Ad Human Resource Management HAN University of Applied Sciences. b. In werkgeversinterviews gebruikte gespreksleidraad
3	NIDAP. (2025a). Werkgeversonderzoek ten behoeve van macrodoelmatigheidsaanvraag Associate degree in deeltijd Human Resources Management Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN).
4	Concept opleidingsprofiel, eindkwalificaties, didactische visie en onderwijsprogramma Ad HRM HAN.
5	NIDAP. (2024a). Gespreksverslagen - interviews Ad HRM.
6	NIDAP. (2023b). Vacature analyse (update) Associate degree Human Resources Management.
7	NIDAP. (2023c). Onderbouwing macrodoelmatigheid Associate degree Human Resources Management Update: 15 december 2023.
8	Adhesieverklaringen Ad HRM HAN.
9	
10	Brief aan hogescholen met verwante opleiding Ad HRM.
11	Mail aan hogescholen met verwante opleiding Ad Management.
12	Overzicht reacties Hogescholen met verwante opleidingen.
13	NIDAP. (2023a). Onderbouwing maatschappelijke Behoeft (Criterium a) Associate degree in deeltijd Human Resources Management.
14	Advies CDHO over nieuwe opleiding HAN Deeltijd HBO Ad HRM Nijmegen aan Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Juni 2024.

Met deze aanvraag wordt uitvoering gegeven aan HAN CvB-besluit: 2023/2206

Opgesteld door: [REDACTED]

Afgestemd met: [REDACTED]

Datum: 14 juli 2025

**OPEN UP
NEW HAN_ UNIVERSITY
HORIZONS. OF APPLIED SCIENCES**