



Aanvraagdossier toets macrodoelmatigheid Ad Leidinggeven en Management

Hogeschool van Amsterdam
Faculteit Business en Economie



Datum

23-Sep-25

Versie

Aanvraagdossier toets macrodoelmatigheid Ad L&M Definitief

© 2025 Copyright Hogeschool Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Hogeschool Amsterdam.

Inhoud

1	Basisgegevens instelling	4
2	Basisgegevens opleiding	4
3	Inhoud opleiding en onderwijsprogramma	5
3.1	Inleiding en introductie op het beroep	5
3.2	Beoogde leeruitkomst en kerntaken	5
3.3	Inhoud opleiding en onderwijsprogramma	6
3.4	De keuze voor de naam Ad Leidinggeven & Management.....	6
4	Doelgroep van de opleiding en nadere vooropleidingseisen	7
5	Beroeps-/arbeidsmarktprofiel afgestudeerden	8
5.1	Doelmatigheidsonderzoek Tien organisatieadvies	8
5.2	Trends en ontwikkelingen.....	8
5.3	Een nieuwe Associate degree-opleiding Leidinggeven & Management.....	9
5.4	Inhoud, vorm en opzet van de nieuwe Ad-opleiding	10
5.5	Doelgroepen en functies in relatie tot de Associate degree-opleiding	10
5.6	Beroepsprofiel Ad Leidinggeven & Management.....	11
6	Geschatte instroom in de nieuwe opleiding	12
7	Onderbouwing van de arbeidsmarktbehoefte	13
7.1	Kwantitatieve arbeidsmarktvraag	13
7.2	Aanvullend onderzoek door Enneüs	13
7.3	Bronnenonderzoek naar landelijke en regionale arbeidsmarktgegevens	14
7.3.1	Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt	14
7.3.2	Overige bronnen	15
7.4	Conclusies	17
8	Analyse bestaand aanbod en inschatting verwante instroom	17
9	Noodzaak tot start nieuwe opleiding.....	18
9.1	Algemene noodzaak voor het starten van een nieuwe Ad-opleiding Leidinggeven & Management.....	18
9.2	De gewenste ontwikkeling kan niet in de vorm van een nieuwe afstudeerrichting of curriculumwijziging van een bestaande Ad-opleiding gerealiseerd worden	19
9.3	De gewenste vernieuwing kan niet binnen het bestaande aanbod van andere instellingen worden vormgegeven	20
9.4	Het effect op de landelijke spreiding van het opleidingsaanbod	21
10	Aansluiting instellingsprofiel	21
10.1	Verrijking van het Onderwijsportfolio	21
10.2	Integratie van Duurzaamheid, Diversiteit & Inclusie en Digitalisering.....	21
10.3	Arbeidsmarktrelevantie en Grootstedelijke Context	22
10.4	Praktijkgericht Onderwijs en verbinding met het werkveld.....	22
10.5	Flexibele Leerroutes en Leven Lang Ontwikkelen	22

10.6	Waarom de HvA goed gepositioneerd is om deze Ad-opleiding L&M aan te bieden.	23
11	Afstemming.....	25
12	Overzicht bijlagen.....	27

1. Basisgegevens instelling

Naam instelling	Hogeschool van Amsterdam
BRIN-code	28DN
KvK-nummer	34215054
Contactpersonen	Contactpersonen opleiding: ██████████, Opleidingsmanager Deeltijd Academie ██████████ Docent/coach en curriculummanager Bedrijfskunde en HRM deeltijd Contactpersoon College van Bestuur: ██████████, Teamleider HvA-Staf O&O
Contactgegevens	██ ██ ██

2. Basisgegevens opleiding

Kenmerk aankondiging	A25 - 020
Naam	Leidinggeven & Management (L&M)
Oriëntatie	Hbo
Niveau	Associate degree
Vormen	Deeltijd
Gemeente waar de opleiding wordt gevestigd	Amsterdam
Taal	Nederlands
Studielast	120 EC
Studieduur	2 jaar
Beroepsvereisten	Geen
Capaciteitsbeperking	Geen
Beoogde startdatum	September 2026
ISAT-code (indien bekend)	Nieuwe opleiding, dus onbekende ISAT
RIO-(sub)onderdeel	Economie
ISCED-rubriek (optioneel)	

3. Inhoud opleiding en onderwijsprogramma

In onderstaande paragrafen wordt kort de inhoud van het beroep, de opleiding en het onderwijsprogramma beschreven.

3.1 Inleiding en introductie op het beroep

De arbeidsmarkt blijft krap, waardoor organisaties investeren in het intern ontwikkelen van talent, ook door medewerkers te laten doorgroeien naar onder andere operationeel leidinggevende functies. Aandacht voor talentontwikkeling vraagt om leidinggevendenden die niet alleen operationeel sterk zijn en strategische doelen kunnen vertalen naar de werkvloer. Steeds belangrijker wordt het om medewerkers te kunnen inspireren en motiveren en hen te laten groeien. Beide aandachtsgebieden vereisen andere competenties dan waar ze in hun rol als vakprofessional op konden terugvallen. Het werkveld zoekt mensgerichte leidinggevendenden met bedrijfskundige kennis, die teams kunnen aansturen, motiveren en begeleiden bij veranderingen. Het werkveld heeft een groeiende behoefte aan 'denkende doeners', professionals die niet alleen in staat zijn om praktische problemen aan te pakken, maar die vanuit bedrijfskundige kennis ook kunnen denken vanuit organisatiebelang en vanuit organisatie opgaven (Overlegplatform Ad, Vereniging Hogescholen, 2018). Professionals die effectief kunnen reageren op veranderende omstandigheden en strategische keuzes kunnen vertalen naar de operatie.

Er is in de arbeidsmarktregio Groot Amsterdam een duidelijke behoefte aan een opleiding op niveau 5 die vakmensen opleidt tot effectieve leidinggevendenden. De beoogde Ad-opleiding speelt hierop in. In deze tweejarige, Nederlandstalige Ad-opleiding Leidinggeven & Management (Ad L&M) ontwikkelt een professional zich tot een stevige, mensgerichte leidinggevende met de juiste 'people management'-vaardigheden. Deze opleiding sluit bovendien aan bij de ambities van de HvA op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen en het bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen, zoals digitalisering en arbeidsmarktkrapte in sectoren als zorg, techniek en publieke dienstverlening.

3.2 Beoogde leeruitkomst en kerntaken

De beoogde Ad L&M sluit aan bij het landelijk domeinprofiel Business Administration uit 2019 (CROHO Ad Management) en het in ontwikkeling zijnde nieuwe Landelijk Opleidingsprofiel Business Administration (CROHO Ad Management). De opleiding focust zich hierbij, ingegeven door de behoefte van het werkveld, specifiek op het leidinggeven en managen van teams, wat ook de reden is voor de gekozen naamgeving. De generieke leeruitkomst van de Ad L&M is:

'De Ad Leidinggeven en Management leidt vakprofessionals op tot vakbekwame leiders en managers op operationeel en/of tactisch niveau'.

Deze leeruitkomst specificeren we als volgt: de afgestudeerde Ad'er beschikt over persoonlijk leiderschap en de competenties om teams mensgericht aan te sturen, te verbinden, motiveren en veranderingen te begeleiden. De verantwoordelijkheid voor goed werk en goed werkgeverschap staan centraal: werk dat goed is, goed doet en goed voelt. De opleiding besteedt aandacht aan inclusie, welzijn, duurzaamheid en het omgaan met maatschappelijke en technologische veranderingen.

De vijf kerntaken van de Ad L&M zijn:

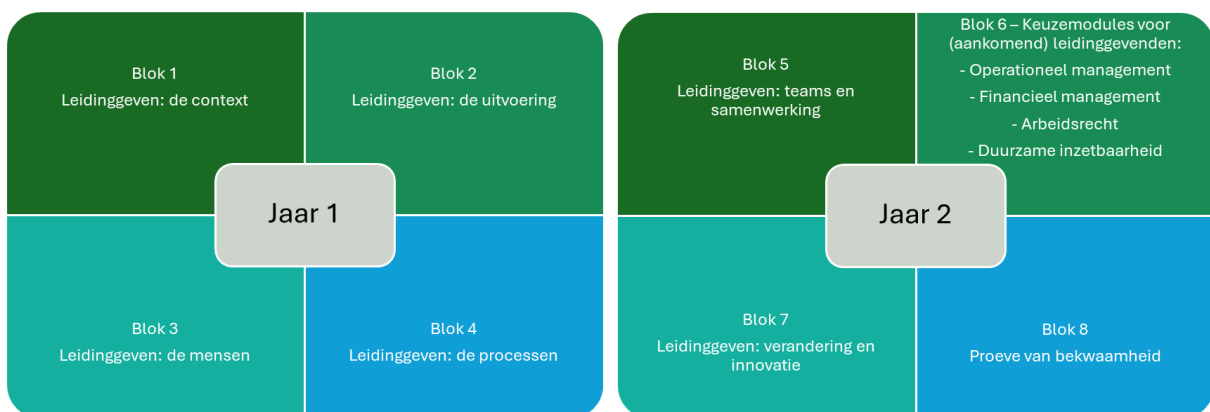
1. Leidinggeven en aansturen – resultaatgericht motiveren en ontwikkelen van medewerkers.
2. Plannen en organiseren – operationele processen vertalen naar dagelijkse praktijk en verbeteren.
3. Mensen en middelen beheren – efficiënt inzetten van budget en resources.
4. Verandering en innovatie aansturen – implementeren van nieuwe technologieën en creëren van draagvlak.
5. Samenwerking opbouwen – versterken van interne en externe relaties.

Voor een meer gedetailleerde uitwerking wordt verwezen naar bijlage 1.

Het ontwikkelen van beroepsbekwaamheid gaat niet alleen om kennis en vaardigheden, maar vooral ook om de juiste houding. Leidinggeven aan anderen begint bij zelfkennis en zelfmanagement. Persoonlijk leiderschap vormt daarom de rode draad van de opleiding. Zo komen kennis, vaardigheden en houding samen in het handelen van de beroepsbekwame L&M professional zichtbaar in de kerncompetenties: methodisch handelen, samenwerken, communiceren, probleemoplossend vermogen en lerend vermogen.

3.3 Inhoud opleiding en onderwijsprogramma

Het onderwijsprogramma is een vertaling van de leeruitkomst en de vijf kerntaken. Het onderwijsprogramma focust op de benodigde kennis, vaardigheden en houding die nodig is om de leeruitkomsten te realiseren.



3.4 De keuze voor de naam Ad Leidinggeven & Management

Hogeschool van Amsterdam richt zich met deze Ad-opleiding heel specifiek op werkende professionals die de stap willen maken of hebben gemaakt naar het geven van leiding. Leren leiding geven staat dan ook centraal. Dat is ook goed terug te zien in de namen van de modules: alles draait om het leren leiding geven.

HvA wenst deze opleiding Leidinggeven & Management te noemen en niet aan te sluiten bij de bestaande naam Ad Management: de toevoeging van 'Leidinggeven' is onmisbaar. De Ad Management is namelijk als een voltijdse en deeltijdse opleiding veelal gericht op schoolverlaters en mbo-4 studenten die zich willen bekwamen tot een 'spin in het web', een aanpakker. De Ad Management kent onderwerpen als plannen en organiseren, procesoptimalisatie, innovatieve ontwikkelingen en draagvlak creëren voor creatieve plannen. Theorie en praktijk gaan veelal over onderwerpen als bedrijfseconomie, bedrijfsorganisatie, wet- en regelgeving en bijvoorbeeld proces- en verandermanagement.

Deze onderwerpen komen gedeeltelijk ook aan bod bij de deeltijd Ad-opleiding L&M, maar in een veel kleinere mate. Bij de Ad L&M gaat het vooral over motivatie van medewerkers en vraagstukken over leiderschap: hoe leid je een team? Welke leiderschapsmodellen, -stijlen en -technieken zijn er? Wat past bij mij, wat is mijn stijl? Verder gaat het over teammanagement, samenwerken, effectief aansturen. Aanspreken van mensen, delegeren van taken, etc.

Vandaar dat HvA kiest voor de naam Leidinggeven & Management. Deze dekt zo concreet en specifiek als mogelijk de inhoud van de opleiding: het betreft het versterken in operationele leidinggeven en managen.

4. Doelgroep van de opleiding en nadere vooropleidingseisen

Elke student met een havo-, vwo- of mbo-niveau 4-diploma of een behaald 21+ toelatingsonderzoek is toelaatbaar. Er worden geen nadere vooropleidingseisen gesteld aan instromende studenten.

Deze deeltijdopleiding richt zich op werkende professionals (met enige jaren werkervaring) die hun leiderschapsvaardigheden willen ontwikkelen en versterken. In bijlage 2 zijn de personas opgenomen die we voor deze opleiding hebben gemaakt.

De opleiding wordt ondergebracht bij de bestaande DeeltijdAcademie van de HvA. In de Deeltijdacademie zijn alle economische deeltijdopleidingen (Associate degrees en Bachelors) van de HvA ondergebracht. De doelgroep van deze opleiding omvat onder andere:

- **Beginnende leidinggevenden** zoals teamleiders, meewerkend leidinggevenden of coördinatoren.
- **Professionals** die nog niet leidinggeven, maar groeien naar een managementrol, zoals projectmedewerker of senior teamlid.
- **Informele leiders** die geen leidinggevende functie hebben en dit ook niet per se ambiëren, maar wél hun leiderschaps- en/of managementvaardigheden willen ontwikkelen.

De opleiding richt zich op professionals die werken in een breed scala aan sectoren, zoals de tekortsectoren zorg en techniek, maar ook logistiek, overheid en dienstverlening. Dankzij de praktijkgerichte benadering kunnen zij het geleerde direct toepassen in hun werk, waardoor zowel de professional als de werkgever snel profijt ervaart. Dit betekent niet dat een student al in een leidinggevende positie moet zitten bij de start aan de opleiding, dit betekent wel dat er ruimte is op de werkplek om beroepshandelingen uit te voeren in de werkomgeving om het geleerde in de praktijk te brengen. Dat kan ook in projecten, overleggen of andere passende situaties zijn.

5. Beroeps-/arbeidsmarktprofiel afgestudeerden

De Hogeschool van Amsterdam heeft ten behoeve van deze aanvraag een doelmatigheidsonderzoek laten uitvoeren door Tienorganisatieadvies¹ en een aanvullend arbeidsmarktonderzoek door Enneüs². Het doelmatigheidsonderzoek wordt hier gepresenteerd; het aanvullende arbeidsmarktonderzoek van Enneüs volgt in paragraaf 7.2.

5.1 Doelmatigheidsonderzoek Tien organisatieadvies

Het doelmatigheidsonderzoek van Tien organisatieadvies, opgenomen als bijlage 3, heeft tot doel inzicht en overzicht te verwerven met betrekking tot de arbeidsmarktsituatie van de beoogde opleiding. Er is gekozen voor een combinatie van kwalitatief onderzoek om inzicht te krijgen in ontwikkelingen en percepties in het veld en kwantitatief onderzoek door middel van enquêtes onder professionals in het veld om een overzicht te krijgen van de potentiële instroom in de opleiding alsook een enquête onder werkgevers om inzicht te krijgen in de arbeidsmarktvrage.

Zowel voor het kwalitatieve onderzoek als voor het kwantitatieve onderzoek zijn gesegmenteerde populaties bevestigd, waarbij een evenwichtige spreiding is aangebracht over de relevante categorieën: grotere en kleinere organisaties verdeeld over diverse branches. Zowel in het kwalitatieve werkveldonderzoek als in de kwantitatieve werkgeversenquête zijn daartoe respondenten in verschillende organisaties bevestigd. De respondenten zijn gespreid over deze organisaties. Daarmee is voldoende 'probleemrepresentativiteit' gewaarborgd. Dat wil zeggen dat de resultaten een voldoende betrouwbare afspiegeling zijn van de gehele populatie om daarmee een onderbouwd antwoord te geven op de vraag over de arbeidsmarktrelevantie van deze opleiding. In totaal zijn 16 organisaties geïnterviewd en hebben 42 werkgevers en 47 werknemers de enquête ingevuld. Alle respondenten hebben een functie waaruit zij gezaghebbende uitspraken kunnen doen over het aanname- en / of het opscholingsbeleid van hun organisatie. De interviews leverden een duidelijk en gedeeld beeld op als het gaat om de visie op de relevante ontwikkelingen en de (naar het oordeel van de respondenten) vereiste competenties. Methodisch is daarmee voldoende saturatie ontstaan om de uitkomsten van het onderzoek als betrouwbaar aan te merken. Tevens is uit de interviews gebleken dat de genoemde competenties inderdaad overeenkomen met de beoogde kerntaken die de opleiding heeft geformuleerd voor deze Ad-opleiding (zie hoofdstuk 3).

5.2 Trends en ontwikkelingen

De context, trends en ontwikkelingen in het werkveld die voor Hogeschool van Amsterdam de signalen en aanleiding vormen om de beoogde opleiding te ontwikkelen, worden in de interviews herkend en bevestigd. Hieronder worden per thema quotes van de respondenten weergegeven afkomstig uit de interviews. Zie bijlage 4 van het Doelmatigheidsonderzoek (bijlage 3) voor de (geaccordeerde) interviewverslagen waar deze quotes zijn terug te lezen.

¹ Zie bijlage 3: Doelmatigheidsonderzoek Associate degree Leidinggeven en Management, Hogeschool van Amsterdam. Tien organisatieadvies, 26 augustus 2025

² Zie bijlage 4 en 5: Aanvullend arbeidsmarktonderzoek: RAPPORTAGE Doelmatigheidsonderzoek Ad Leidinggeven en management Enneüs, augustus 2025.

In verschillende organisaties komen medewerkers in leidinggevende functies. Dat vraagt om bepaalde competenties en vaardigheden.

“Veel leidinggevendenden zijn intern doorgroeid, gaat wel steeds meer wringen: vakspecialisten doen leidinggeven erbij.” (Boon Edam)

“Moeten andere rollen pakken, boven de groep gaan staan. Moeten leren om op basis van argumenten beslissingen te maken en niet op basis van senioriteit. Een meer mensgerichte omgaan aanleren.” (Boon Edam)

Snelle veranderingen hebben impact

In de gesprekken wordt gewezen op verschillende snelle veranderingen (maatschappelijk, technologisch en in wet- en regelgeving) die de nodige impact op het werk in organisaties.

“Technische ontwikkelingen gaan snel, snelheid van verandering is groot. Van metaal naar elektra / data. Het eerste is nu wel uitontwikkeld, het tweede ‘begint pas’. Artificial intelligence, data gebruik. Dit treft de gehele technische kolom, van uitvoering, naar engineering naar verkoop, naar R&D.” (Boon Edam)

“Alle maatschappelijke spanningen en ontwikkelingen hebben een directe invloed op de Politie.” (Politie Amsterdam)

“Een luchtvaartbedrijf is afhankelijk van vele factoren: afhankelijk van het weer, van de politiek, van oorlogen en van stakingen van (buitenlandse) luchtverkeersleiders. Personeel wordt daarom continue getriggerd om mee te bewegen en flexibel te zijn. Transavia tracht haar medewerkers daarom meer naar voren te laten kijken: wat gaat er (mogelijk) gebeuren en hoe kan ik daarop anticiperen?” (Transavia)

“Respondent merkt dat de organisatie wordt geconfronteerd met onzekerheid en complexiteit waar zij dient mee om te kunnen gaan. Dit komt door de wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties), waar vanaf het nieuwe kalenderjaar meer op wordt gehandhaafd door de overheid.” (Amstelring)

Deze ontwikkelingen leiden tot nieuwe uitdagingen voor het management.

“Uitdaging voor de manager: hoe creëer ik stabiliteit? Hoe blijf ik bij de medewerker?” (Amstelring)

“Als laatste wordt genoemd de verdere focus op goed werkgeverschap met als doel om de medewerker te versterken, de kwaliteit van arbeid te verbeteren en een goede werk-privé balans te bereiken.” (Sibra)

“Meer inhoudelijk aanstuurders nodig: hoe ga je gebiedsgericht werken met andere type bewoners?” (Woningstichting Langedijk)

Toenemende arbeidsmarktkrapte

De arbeidsmarktkrapte neemt toe in verschillende domeinen, zo wordt in de gesprekken aangegeven.

“De arbeidsmarktkrapte neemt toe. Er is een toenemende schaarste aan goed geschoold personeel.” (Amstelring)

“De arbeidsmarktkrapte neemt toe. Er is een toenemende schaarste aan goed geschoold technisch personeel op mbo-3 en mbo-4 niveau. Facta tracht dat op te vangen met het aannemen van zij-instromers en kennismigranten.” (Facta)

“De arbeidsmarktkrapte neemt toe. Er is een toenemende schaarste aan goed geschoold personeel.” (Nederlandse Arbeidsinspectie)

“Goede mensen vinden is lastig, is een uitdaging.” (Olympia)

5.3 Een nieuwe Associate degree-opleiding Leidinggeven & Management

In de interviews is gevraagd in hoeverre de Ad-opleiding L&M tegemoetkomt aan de hierboven beschreven trends en arbeidsmarktbehoeften. Over de gehele linie komt er een duidelijke vraag naar

deze Ad-opleiding naar voren als het gaat om de toegevoegde waarde en het niveau. Hieronder worden een aantal quotes uit de interviews weergegeven:

<i>"Deze Ad-opleiding is zeker een toegevoegde waarde voor onze organisatie." (Amstelring)</i>
<i>"Zeer interessante ontwikkeling, vanuit drie elkaar aanvullende perspectieven: (1) Om leidinggevers hun verhaal te laten ontdekken, persoonlijk leiderschap te ontwikkelen, zelfinzicht te krijgen. (2) Gefaciliteerd worden in de buitenwereld: wat gebeurt daar? Wat kan ik daarvan leren? (3) Verhaal van zelf + verhaal van buiten naar hoe kan ik nieuwe inzichten oppakken en implementeren?" (Boon Edam)</i>
<i>"Respondent weet uit een veelheid van signalen dat deze Associate degree Management zeer interessant is voor werknemers en werkgevers. Geen vierjarige vervolgopleiding na het mbo-4, maar een tweejarige. Bovendien heeft een diploma van de Hogeschool van Amsterdam nog altijd meer waarde dan een diploma van een commerciële aanbieder." (Nederlandse Arbeidsinspectie)</i>
<i>"Een Ad-opleiding gericht op management sluit erg goed aan bij de organisatie. Deze opleiding past voor startende managers in de vestigingen, maar ook voor op het hoofdkantoor." (Olympia)</i>
<i>"Er is grote behoefte aan een Ad-opleiding op dit gebied. De stap van mbo-4 naar Ad is kleiner dan de stap naar een bacheloropleiding en daarmee ook meer haalbaar. De doelgroep heeft dit nodig." (Politie Amsterdam)</i>
<i>"De Ad-opleiding is een uitstekende aanvulling op het bestaande aanbod." (Sigra)</i>

5.4 Inhoud, vorm en opzet van de nieuwe Ad-opleiding

Respondenten hebben ook duidelijke ideeën over de inhoud, vorm en opzet van de opleiding. Het beeld dat naar voren komt is dat beroepenveld vindt dat de opleiding breed moet worden opgezet.

<i>"Opleiding moet breed opgezet zijn." (Boon Edam)</i>
<i>"Brede bedrijfskundige blik meegeven: organiseren en verbeteren van de operatie, klantprocessen zien en snappen, kennis van financiën en mensen. HR-aspecten weten (verzuim – Wet verbetering Poortwachter, binden & boeien en ontwikkelen van medewerkers). Leidinggeven aan operationele groepen, nieuwe technologie implementeren." (KLM)</i>
<i>"Deze Ad-opleiding kan zich het best richten op het aanleren van diverse skills. Het vertalen van de strategie naar de praktijk, een open houding aanleren, stakeholdermanagement snappen en toepassen, het leren structuur aanbrengen bij het planmatig oplossen van knelpunten. Samenwerken in de zorg, breder leren kijken, netwerken. Maar ook de meer blauwe onderwerpen als plannen en organiseren, budgetteren, etc. Andere inhoudelijke onderwerpen kunnen zijn innovatie en creativiteit, productontwikkeling, design thinking en impact-denken: hoe kom je van strategie naar operatie met het effectief inzetten van resources (zie 'theory of change')." (Sigra)</i>

5.5 Doelgroepen en functies in relatie tot de Associate degree-opleiding

In de gesprekken geven respondenten aan ook duidelijke beelden te hebben bij de doelgroepen en de functies, die goed passen bij deze Ad.

<i>"Zorg coördinator en Teamcoach." (Amstelring)</i>
<i>"De opleiding is interessant voor operationele managementfuncties." (Nederlandse Arbeidsinspectie)</i>
<i>"Dit is de volgende stap voor een operationeel leidinggevende (...) De officiële functienaam is Operationeel Expert B, met als werktitel Operationeel chef." (Politie Amsterdam)</i>
<i>"Deze opleiding is niet alleen geschikt voor teamleiders / afdelingshoofden. Ook projectleiders, projectmanagers en beleidsfunctionarissen kunnen veel leren van deze opleiding." (Sigra)</i>

In termen van doelgroepen kan het ook interessant zijn om breder te kijken. Zo kan deze Ad ook interessant zijn voor professionals die op bachelor- of masterniveau presteren.

“Maar ook voor bachelor of mastergeschoolden die een vaktechnische opleiding hebben afgerond, is deze opleiding interessant. Zij krijgen de gelegenheid om gedurende twee jaar zich te bekwamen in hun management vaardigheden, met praktijkgerichte opdrachten en met een diploma met civiel effect als beloning.” (Nederlandse Arbeidsinspectie)

“De opleiding is ook interessant voor bachelor opgeleide vakmensen die een stap willen maken naar projectleider of een bredere blik dienen te ontwikkelen.” (Boon Edam)

“Deze opleiding zal niet alleen aangeboden worden voor medewerkers op mbo-4 niveau, maar ook voor medewerkers met een bachelor achtergrond.” (Olympia)

Mogelijke functies/doelgroepen in relatie tot deze Ad (genoemd in interviews)

- Beleidsfunctionaris
- Head of product
- Leidinggevende op een brandweerwagen
- Meewerkend teamleider
- Operationeel leidinggevende; Operationeel chef
- Operationele management functies
- Projectleider
- Projectmanager
- Teamcoach
- Teamlead
- Teammanager
- Verpleegkundig begeleider
- Verzuimbegeleider
- Zorgcoördinator

5.6 Beroepsprofiel Ad Leidinggeven & Management

De beoogde tweejarige Ad-opleiding L&M sluit aan bij het domeinprofiel Business Administration, waar de Ad Management, de Ad Bedrijfskunde en de Ad Business Administration onder vallen (LAdoBA, 2020). Het daarin beschreven profiel is op basis van het arbeidsmarktonderzoek en in co-creatie met partners uit het werkveld vertaald naar een eigen beroepsprofiel dat past bij de grootstedelijke context van Amsterdam.

De afgestudeerde Ad'er L&M beschikt over persoonlijk leiderschap en de competenties om mensen op de werkvloer aan te sturen vanuit een mensgerichte aanpak: door te verbinden, communiceren, motiveren, samenwerken en oog te hebben voor wat medewerkers nodig hebben in een veranderende context. De Ad'er L&M heeft voelsprietten naar buiten en ziet het grotere geheel: ontwikkelingen zoals digitalisering, robotisering en veranderende klantbehoeften worden niet alleen gesignaleerd, maar ook omgezet in praktische actie. Vanuit moreel kompas, aandacht voor diversiteit en inclusie, oog voor het welzijn van medewerkers en inzet op duurzame processen draagt de Ad'er bij aan oplossingen voor stedelijke en maatschappelijke vraagstukken in de arbeidsmarktregio Groot-Amsterdam.

De afgestudeerde beroepsbekwame Ad'er L&M beschikt over persoonlijk leiderschap en de competenties om mensen op de werkvloer aan te sturen vanuit een mensgerichte aanpak: door te verbinden, communiceren, motiveren, samenwerken en oog te hebben voor wat medewerkers nodig hebben in een veranderende context. De Ad'er heeft voelsprietten naar buiten en ziet het grotere geheel: ontwikkelingen zoals digitalisering, robotisering en veranderende klantbehoeften worden niet alleen gesignaleerd, maar ook omgezet in praktische actie. Zo draagt de Ad'er L&M verantwoordelijkheid voor werk dat goed is, goed doet en goed voelt.

Vanuit moreel kompas, aandacht voor diversiteit en inclusie, oog voor het welzijn van medewerkers en inzet op duurzame processen draagt de Ad'er L&M bij aan oplossingen voor stedelijke en maatschappelijke vraagstukken in de arbeidsmarktregio Groot-Amsterdam.

De opleiding richt zich op vakmensen die willen doorgroeien naar een leidinggevende of coördinerende functie, zowel in operationele als meer projectmatige of beleidsmatige contexten. Respondenten uit het werkveld bevestigen de behoefte aan dit profiel in uiteenlopende sectoren, waaronder zorg, luchtvaart, overheid en techniek.

Daarnaast is de opleiding ook aantrekkelijk voor bachelor- of masteropgeleide vakmensen die hun loopbaan willen verbreden richting management en leiderschap. Voor deze groep biedt de Ad een compacte, praktijkgerichte route om hun vaardigheden te versterken en een civiel erkend diploma te behalen. Dit maakt de opleiding relevant voor een brede doelgroep, van mbo-4-afgestudeerden tot hoger opgeleide professionals die willen bijscholen of omscholen.

6. Geschatte instroom in de nieuwe opleiding

Om de instroom van de Ad-opleiding L&M in te kunnen schatten, is een enquête afgenomen onder werknemers die belangstelling kunnen hebben voor deze deeltijdopleiding. In bijlage 8 van het Doelmatigheidsonderzoek (zie bijlage 3) is het databestand van de respondenten opgenomen.

De vragenlijst is ingevuld door 47 werknemers.

Heb je belangstelling voor het volgen van de Associate degree Leidinggeven & Management?

	Aantal
Zeker	19 (40%)
Misschien wel	18 (38%)
Denk ik niet	7 (15%)
Zeker niet	3 (6%)
Totaal	47 (100%)

19 werknemers (40%) geven aan 'zeker' deze opleiding te willen doen, 18 werknemers (38%) 'misschien wel'. Worden de twijfelaars voor een kwart meegeteld³, dan volgt dat ongeveer **23** werknemers (49%) belangstelling hebben voor deze opleiding.

Bij deze instroom is het tevens belangrijk te melden dat werkgevers zeer geïnteresseerd zijn om werknemers te laten opscholen met deze Ad-opleiding. Werkgevers geven aan dat zij potentieel **241 werknemers** per jaar willen opscholen met deze Ad-opleiding (zie paragraaf 7.1).

HvA gaat er van uit dat vanaf het moment dat deze Ad-opleiding in deeltijdvorm aangeboden wordt, de opleiding meer bekendheid krijgt en dat werkgevers onder haar werknemers actief gaan werven om te investeren in hun leiderschapskwaliteiten middels het laten volgen van deze Ad-opleiding. De verwachting is derhalve dat de Hogeschool van Amsterdam voor deze deeltijdopleiding minstens een klas met 25 studenten per jaar kan vullen.

³ We tellen de twijfelaars voor een kwart mee omdat we ervan uitgaan dat 25% van deze twijfelaars kiest voor deze opleiding.

Instroom andere Ad Managementopleidingen.

In hoofdstuk 8 worden de instroomcijfers gepresenteerd van de andere Ad Managementopleidingen, deze opleidingen beschouwt HvA als verwant aan de Ad L&M. Gemiddeld genomen heeft elke hogeschool een instroom in 2024 van ongeveer 55 studenten. Het aangegeven aantal van minimaal 25 studenten als start voor de Ad L&M van HvA is dus ook een goed te beargumenteren ondergrens.

7. Onderbouwing van de arbeidsmarktbehoefte

De behoefte op de arbeidsmarkt wordt in deze aanvraag onderbouwd aan de hand van het doelmatigheidsonderzoek ten behoeve van deze nieuwe Ad-opleiding L&M en aan de hand van arbeidsmarktbronnen.

7.1 Kwantitatieve arbeidsmarktvaart

Uit 16 interviews en 42 ingevulde enquêtes die in het kader van het doelmatigheidsonderzoek zijn gehouden onder werkgevers, komen de volgende cijfers naar voren.

Uit de interviews blijkt een vraag naar bijscholing van ongeveer 69 eigen medewerkers per jaar (expliciet genoemd door respondenten), die deze Ad in deeltijd hebben gevolgd. Uit de enquêtes blijkt een vraag naar bijscholing van 172 medewerkers per jaar. Over een periode van 5 jaar betreft dat een **vraag naar bijscholing van ongeveer 241 eigen medewerkers per jaar**⁴.

7.2 Aanvullend onderzoek door Enneüs

Hogeschool van Amsterdam heeft aanvullend op het Doelmatigheidsonderzoek van Tien organisatieadvies een aanvullend arbeidsmarktonderzoek laten uitvoeren door Enneüs. Het doel van dit onderzoek was om een kwantitatief beeld te krijgen van de behoefte van potentiële werkgevers aan afgestudeerden van de Ad Leidinggeven & Management. De belangrijkste onderzoeksvraag die beantwoord is, luidt: *'Hoe groot is het arbeidsmarktpotentieel van de Ad Leidinggeven & Management volgens werkgevers?'* Voor de uitgebreide uitleg en toelichting van de onderzoeksmethode, wordt verwezen naar bijlage 4 en bijlage 5. De resultaten van dit onderzoek⁵ zijn als volgt samen te vatten.

Behoeftte aan bijscholing

In absolute aantallen is door 111 van de 132 werkgevers die gaan over het scholingsbeleid (84%) aangegeven dat zij in de komende vijf jaar (mogelijk) behoefte hebben aan het bij-, op- of omscholen van eigen medewerkers via deze opleiding van Hogeschool van Amsterdam. In totaal geven werkgevers **aan jaarlijks minimaal 922 tot maximaal 1352 medewerkers (gemiddeld 1137)** te willen bijscholen.

Hoewel het onderzoeksbureau Enneüs in verband met AVG-regelgeving geen persoonsgegevens van respondenten heeft verzameld in dit onderzoek, lijken er op basis van de beschikbare gegevens (kijkend naar vestigingsplaats in combinatie met de grootte van de organisatie) weinig organisaties meer dan een keer voor te komen in het onderzoek. Op basis van de koppeltabel (p. 11 uit bijlage 5) kan gezien worden dat er per respons niet veel overlap zit in branche, gemeente en grootte van de

⁴ Zie pagina 23 van het Doelmatigheidsonderzoek (bijlage 3)

⁵ Zie: Aanvullend arbeidsmarktonderzoek: RAPPORTAGE Doelmatigheidsonderzoek Ad Leidinggeven en management Enneüs, augustus 2025. (Bijlage 4, p.14)

organisatie. Zelfs als er wel wat overlap zou zijn en dit zou leiden tot bijvoorbeeld 10% of 15% kleinere aantallen verandert het algemene beeld niet. Het onderzoek van Enneüs ondersteunt het beeld dat er in de regio grote vraag is naar deze opleiding

7.3 Bronnenonderzoek naar landelijke en regionale arbeidsmarktgegevens

Voor het onderzoek naar landelijke en regionale arbeidsmarktgegevens is gebruik gemaakt van een combinatie van bronnen. Naast ROA/AIS zijn ook de volgende bronnen geraadpleegd: UWV, TNO en Arbeidsmarkt InZicht.

7.3.1 Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt

In de meest recente arbeidsmarktprognoses van Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA/AIS) wordt een beeld geschetst van de huidige en op middellange termijn te verwachten arbeidsmarktontwikkelingen. CDHO kijkt hierbij naar de 'ITA-indicator'.

Aansluiting van opleidingen op de landelijke arbeidsmarkt

Hieronder worden de gegevens gepresenteerd van de voor de Ad Leidinggeven & Management relevante opleidingstype. De Ad L&M valt in de ROA/AIS database onder de Bachelor – management, bedrijfs- en personeelwetenschappen. Belangrijk hierbij is om te vermelden dat het hier om een deeltijdopleiding gaat. De arbeidsmarktvrage is dus een opscholingsvraag.

Verder is bekend dat er geen ROA-cijfers beschikbaar zijn specifiek voor het Ad-onderwijs. Daarmee kan de behoefte aan deze doelgroep niet specifiek in kaart worden gebracht. Het Ad-niveau zit tussen mbo-4 en de bachelor in en wordt, net als de hbo-bachelor, getypeerd als hbo-niveau. Daarmee lijkt het voor de hand liggend (maar dat is aanname bij het ontbreken van cijfers) dat een deel van de behoefte vanuit het werkveld ook zal liggen in studenten met een Ad-profiel. Dit wordt ondersteund door de vraag vanuit het werkveld naar het Ad niveau en juist wel een gediplomeerd traject. Met onderstaande gegevens proberen we een zo goed mogelijk beeld te geven, wetende dat dit dus niet 100% aansluit op onze situatie.

(Bron: ROA/AIS, 15 september 2025).

Opleidingstype	Verwachte uitbreidings- vraag tot 2028	Verwachte vervangings- vraag tot 2028	Verwachte baan- openingen tot 2028	Verwachte instroom school- verlaters tot 2028	ITA in 2028
Bachelor - management, bedrijfs- en personeel- wetenschappen	7.300 (0,3% per jaar)	42.500 (1,8% per jaar)	49.800 (2,1% per jaar)	79.700 (3,3% per jaar)	Matig (1,08)

ROA/AIS geeft voor deze opleidingstype een 'matige' toekomstige arbeidsmarkt situatie aan. Echter, het overgrote deel van de opleidingen die onder dit opleidingstype vallen zijn niet relevant voor deze Ad; dit opleidingstype in de ROA/AIS database zegt daarom weinig over de arbeidsmarktprognose van specifiek deze Ad.

Aansluiting van opleidingen op de regionale arbeidsmarkt

Een schets van de regionale arbeidsmarkt naar opleidingssubsector (Bron: ROA/AIS, 15 september 2025) laat het volgende overzicht zien:

Opleidingssubsector	ITA toekomstige arbeidsmarktsituatie in 2028 Groot-Amsterdam
Bachelor - dienstverlening	matig (1,13)
Bachelor - economie en recht	matig (1,08)

Met beide bacheloropleidingen heeft de Ad L&M affiniteit; de arbeidsmarktsituatie in 2028 voor deze bacheloropleidingen is matig.

7.3.2 Overige bronnen

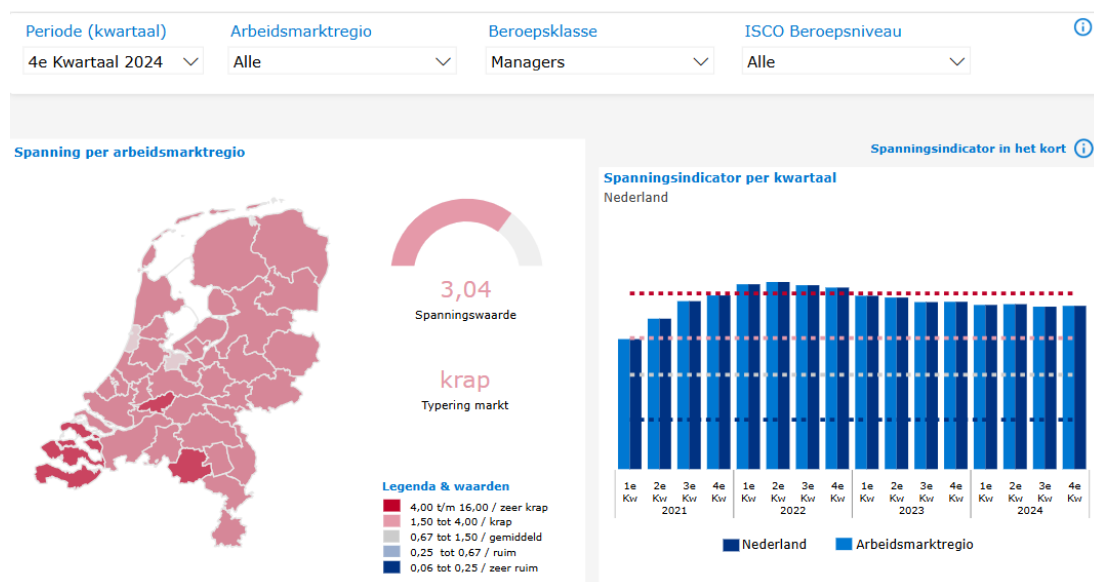
Met de onderstaande bronnen brengen we de actuele ontwikkelingen in kaart in de arbeidsmarkt op zowel landelijk als regionaal niveau.

UWV regio Groot Amsterdam in beeld⁶

De meeste sectoren laten een lichte banengroei laten zien waar de financiële diensten de grootste groei laat zien (Faber, 2024). De uitzendsector herstelt zich volgend jaar licht na twee jaren van forse krimp. Hoewel de krapte op de arbeidsmarkt over een historisch hoogtepunt heen lijkt te zijn, blijven werkgevers de komende jaren last houden van personeelstekorten. Mede vanwege de krapte op de arbeidsmarkt zoeken bedrijven naar andere oplossingen om de productie te laten groeien. Dat betekent dus investeren in het aansturen van de operatie om middels goed management productie te laten groeien. In de jaren 2024 en 2025 neemt het aantal banen van werknemers in Groot Amsterdam toe met respectievelijk 12.900 (+1,3%) in 2024 en 12.300 (+1,2%) in 2025 en komt uit op 1.045.300 banen.

UWV Spanningsindicator landelijk en regionaal⁷

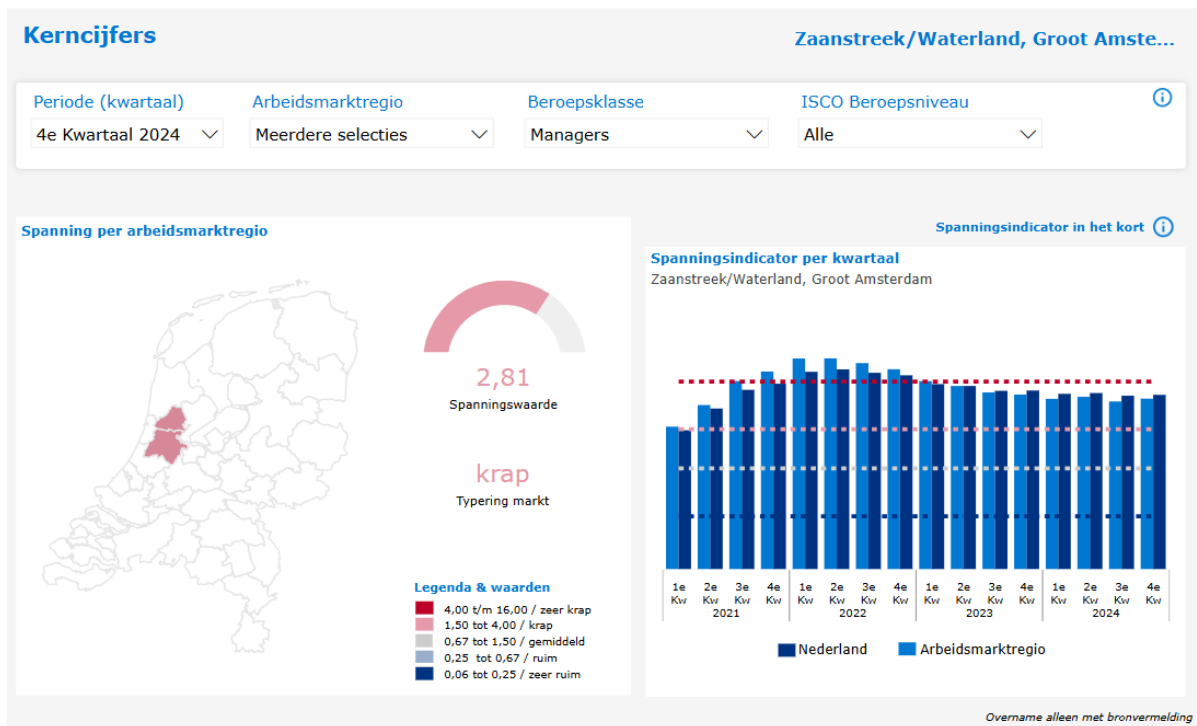
De beroepsgroep 'Managers' kent volgens de UWV landelijk een krappe arbeidsmarkt (UWV, z.d.).



⁶ <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/regio/groot-amsterdam>

⁷ <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/dashboards/spanningsindicator>

Zoemen we in op de regionale arbeidsmarkt, dan kent de beroepsgroep ‘Managers’ in de UWV-regio’s Groot-Amsterdam en Zaanstreek / Waterland ook een krappe arbeidsmarkt (UWV, z.d.).



TNO

TNO heeft onderzoek gedaan naar hybride werken en de gevolgen voor goed leiderschap⁸. Zij concludeert dat leidinggevende nieuwe vaardigheden moeten ontwikkelen zoals het onderhouden van goed contact met werknemers, het faciliteren van samenwerking op afstand, en het aanpassen van leiderschapsstijlen aan hybride werkomstandigheden.

Arbeidsmarkt in zicht

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) tenslotte geeft op haar interactieve website Arbeidsmarkt InZicht.nl breed inzicht in de arbeidsmarktsituatie. Kijkend naar de beroepsgroep ‘Managers’, geeft het CBS aan dat het aantal online vacatures voor deze beroepsgroep in Nederland weer is gestegen naar 138.969⁹.

⁸ <https://monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/sites/16/2023/10/Leidinggeven-op-afstand.pdf>

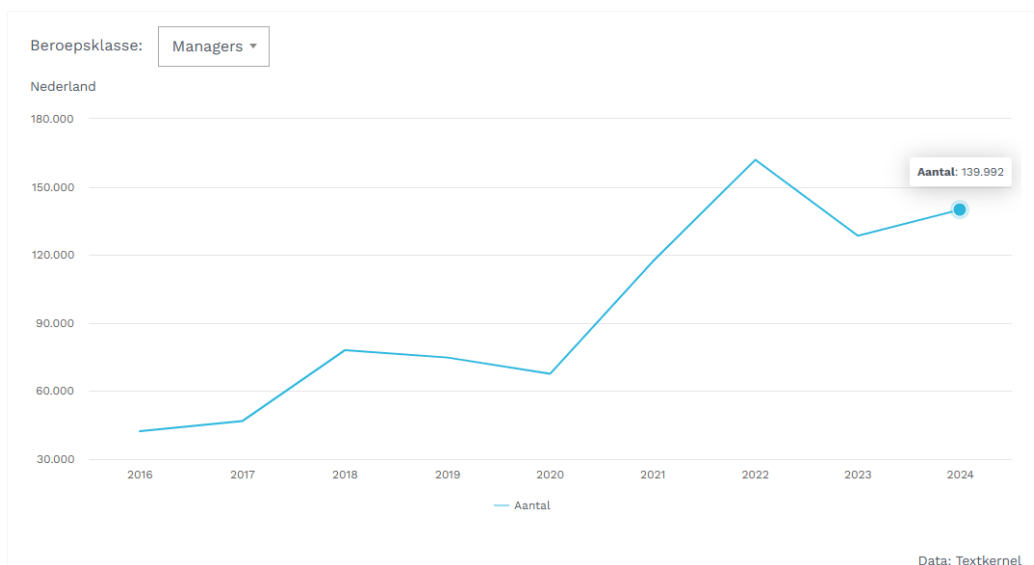
⁹ <https://arbeidsmarktinzicht.nl/nederland/content/states/index/110244>

ONLINE ONTSTANE VACATURES (AIZ 3.0 BEROEP)

Vergelijk

Visual vergroten

Downloaden



Regionaal in Noord-Holland is het aantal vacatures voor managers in kwartaal 2, 2025 5.680¹⁰.

7.4 Conclusies

We kunnen concluderen dat er een grote arbeidsmarktvraag is naar afgestudeerden van de Ad L&M. Naast het feit dat het hier een deeltijdopleiding betreft en het dus primair gaat over een opscholingsbehoefte bij werkgevers, zien we bij alle geraadpleegde bronnen een grote vraag naar leidinggevenden.

8. Analyse bestaand aanbod en inschatting verwante instroom

Er zijn in Nederland vier andere hogescholen die een deeltijd of duale variant aanbieden van de Ad Management, die direct verwant is aan de opleiding Ad L&M. Uit onderstaande tabel blijkt dat de instroom in deze Ad de laatste jaren groeit. In 2019 was de totale instroom 68 studenten, in 2024 was de instroom 221 studenten; gemiddeld 55 studenten per hogeschool¹¹.

¹⁰ <https://nhinzicht.nl/noord-holland/content/states/index/109381>

¹¹ Bron: Vereniging van Hogescholen, instroom Ad Management, geraadpleegd op 8 september 2025

instroom per vestiging

Druk op het plusje naast de kolomnaam voor meer detail.

hogeschool	2019	2020	2021	2022	2023	2024
avans hs.			26	23	25	57
chr. hs. windesheim	27	49	38	47	81	71
hs. rotterdam	41	64	53	40	53	44
saxion hs.		22	52	41	43	49
totaal	68	135	169	151	202	221

Een vijftal hogescholen bieden ook de verwante opleiding Ad Bedrijfskunde¹² aan. Ook hier zien we een stabiele instroom van gemiddeld 50 studenten per jaar in 2024.

instroom per vestiging

Druk op het plusje naast de kolomnaam voor meer detail.

hogeschool	2019	2020	2021	2022	2023	2024
avans hs.	147	125	100	95	108	107
hanzehogeschool groningen			20	24	35	41
hs. van arnhem en nijmegen	92	93	84	79	78	68
hz university of applied sciences	21	16	19	14	13	6
nhl stenden hs.				12	36	31
totaal	260	234	223	224	270	253

Geconcludeerd kan worden dat de instroom in verwante opleidingen bij alle hogescholen positief en stabiel is.

Op basis van de huidige instroom bij de deeltijdvariant van de Ad Management bij andere hogescholen en de interviews die we hebben gehouden, verwachten we een instroom in het eerste jaar van ongeveer 25 studenten per september 2026; vanaf jaar 2 verwachten we dat de instroom gaat groeien.

9. Noodzaak tot start nieuwe opleiding

9.1 Algemene noodzaak voor het starten van een nieuwe Ad-opleiding Leidinggeven & Management

De Ad L&M van de HvA is een antwoord op een expliciet uitgesproken vraag van de arbeidsmarkt, de veranderende dynamiek in de arbeidsmarkt én de strategische ambities van de HvA. Het concept voor deze deeltijdopleiding op Ad-niveau wordt gezien als een waardevolle toevoeging aan het portfolio van de DeeltijdAcademie binnen de Faculteit Business en Economie

¹² Bron: Vereniging van Hogescholen, instroom Ad Bedrijfskunde, geraadpleegd op 8 september 2025

Behoefte vanuit het werkveld en de arbeidsmarkt:

De arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door aanhoudende krapte en een groeiende vraag naar gekwalificeerd personeel. Organisaties zoeken naar 'denkende doeners', professionals die praktische problemen kunnen aanpakken en tegelijk vanuit organisatiebelang en -opgaven kunnen denken. Er is een specifieke behoefte aan managers die niet alleen operationele taken kunnen aansturen, maar ook strategische doelen kunnen vertalen naar de werkvloer en veranderingen zoals digitalisering, robotisering en maatschappelijke transitie kunnen begeleiden. Veel operationeel leidinggevend zijn doorgegroeid vanuit vakmanschap, maar leidinggeven vraagt om andere, mensgerichte competenties. De Ad L&M richt zich specifiek op het ontwikkelen van deze 'people management'-vaardigheden, gecombineerd met bedrijfskundige kennis. Met stevige aandacht voor de op Ad-niveau geoperationaliseerde leerresultaten methodisch handelen, samenwerken, communiceren, probleemoplossend vermogen en lerend vermogen maakt dat deze opleiding zich onderscheidt van mbo-4 niveau.

Diverse organisaties, waaronder de Politie Amsterdam-Amstelland, Facta, Olympia uitzendbureau en Babilou Family kinderopvang hebben hun sterke interesse getoond in een dergelijk diplomatraject op Ad-niveau.

Aansluiting bij maatschappelijke ontwikkelingen

De samenleving vraagt steeds nadrukkelijker om beroepsgericht, kortcyclisch en geaccrediteerd onderwijs dat aansluit bij de praktijk van werkende vakprofessionals. De HvA positioneert zich als een grootstedelijke kennisinstelling die maatschappelijke transitie mede vormgeeft. De Ad L&M past hier naadloos bij. Zij ondersteunt werkende professionals in het vormgeven van inclusieve en duurzame werkomgevingen, met aandacht voor welzijn, duurzame processen en digitaliseringsvraagstukken. Daarbij stimuleert de opleiding persoonlijk leiderschap en organisatiebewustzijn, en zet zij in op het koppelen van denken en doen.

Regionale noodzaak en het emancipatoire perspectief

Tegelijkertijd is er in de arbeidsmarktregio Groot Amsterdam sprake van een grote groep werkende MBO-opgeleiden die eerder niet de mogelijkheid hadden om een hbo-opleiding te volgen, maar zich wel verder willen ontwikkelen in leidinggevende en coördinerende rollen. De Ad L&M biedt hen de kans om naast werk alsnog een hbo-diploma te behalen in een vorm die haalbaar en relevant is: een praktijkgericht tweejarig leertraject dat nadrukkelijk de brug slaat tussen mbo, werkpraktijk en hbo. Daarmee vervult de HvA haar emancipatoire rol als hogeschool in een grootstedelijke en diverse regio: het vergroten van kansen voor werkende om hoger onderwijs te volgen.

De opleiding sluit daarmee naadloos aan bij de ambities van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en de MBO-agenda van de arbeidsmarktregio Groot Amsterdam, die streven naar meer doorstroom vanuit het mbo naar het hbo en aandacht vragen voor een flexibele, regionaal verankerde leerlijn. De Ad L&M vormt een aantrekkelijk en waardevol alternatief voor de vierjarige bachelor én voor puur cursorisch aanbod, en voorziet in de arbeidsmarktvraag naar middenkaderprofessionals die leiderschap tonen, coördineren en bijdragen aan organisatievernieuwing.

9.2 De gewenste ontwikkeling kan niet in de vorm van een nieuwe afstudeerrichting of curriculumwijziging van een bestaande Ad-opleiding gerealiseerd worden

Het Associate degree-onderwijs heeft een eigenstandige plaats in het onderwijslandschap en het werkveld. Dit niveau 5-diploma vormt een brug tussen mbo-4 en bacheloropleidingen en is specifiek gericht op het opleiden van 'denkende doeners' die verantwoordelijkheid kunnen nemen voor operationele en tactische functies.

De Ad L&M leidt vakgerichte professionals op tot stevige, mensgerichte leidinggevers die organisatiedoelstellingen kunnen vertalen naar de werkvloer en teams effectief kunnen aansturen. Het profiel van de afgestudeerde Ad'er omvat het aansturen van mensen vanuit een mensgerichte benadering – door te verbinden, communiceren, motiveren, samenwerken en mensen mee te nemen in veranderingen – met oog voor inclusieve en diverse teams, medewerkerswelzijn en duurzame processen. Deze focus op 'people management' en de specifieke grootstedelijke context is uniek en kan niet voldoende worden ingebed in een bestaande bacheloropleiding, die een breder en vaak meer strategisch georiënteerd profiel heeft, noch in andere bestaande Ad-opleiding. Het bestaande cursusaanbod voldoet bovendien niet aan de wens van een stevig, civiel erkend diplomatraject die het leiderschap als integraal geheel beschouwd en niet als losstaande modules. Het vraagt om een opleiding die specifiek is ontworpen voor vakgerichte professionals die leren leidinggeven en managen op dit niveau.

9.3 De gewenste vernieuwing kan niet binnen het bestaande aanbod van andere instellingen worden vormgegeven

Onafhankelijk onderzoek door Tienorganisatieadvies en Enneüs bevestigt een aanzienlijke behoefte aan afgestudeerden van de Ad L&M in de arbeidsmarktregio Groot Amsterdam en Noord-Holland. Hoewel er in Nederland vier andere hogescholen een deeltijd of duale variant van een vergelijkbare Ad Management-opleiding aanbieden, opereren deze allemaal buiten de directe arbeidsmarktregio Groot Amsterdam. Geen van deze opleidingen dekt de specifieke behoefte die juist in de arbeidsmarktregio Groot Amsterdam aanwezig is. De HvA voelt zich als grootstedelijke kennisinstelling dan ook geroepen om juist deze regio te bedienen. De strategische focus van de HvA op de grootstedelijke maatschappelijke vraagstukken van Amsterdam en haar brede netwerk in de regio stellen haar bij uitstek in staat dit gat in het aanbod op te vullen.

Belangrijk hierbij is de duidelijke differentiatie ten opzichte van het bestaande aanbod, met name de Ad Management van Hogeschool Windesheim in Almere. HvA kiest heel bewust voor de naam "Leidinggeven & Management" om het accent op 'leidinggeven en people management' duidelijk te maken. Het programma van de HvA verschilt van dat van Windesheim. De Ad van Windesheim richt zich meer via het perspectief van projectmanagement en processen op de operatie in organisaties, met uitstroomrichtingen als project- en eventmanagement, officemanagement en recruitment. Het beoogde programma van de HvA kijkt vanuit het perspectief van mensgericht leidinggeven en is gericht op het opleiden van (aankomend) leidinggevers.

Hoewel de inhoud van beide opleidingen gedeeltelijk vergelijkbaar is, stelt de Ad L&M van de HvA juist het (mede) leidinggeven en aansturen van teamleden centraal, met een nadruk op het aansturen van mensen in de operatie en een mensgerichte benadering. De opleiding aan de HvA biedt gedurende twee jaar een zeer sterke focus op leidinggeven aan; we kunnen stellen dat dit leidt tot sterker ontwikkelde leiderschapskwaliteiten.

Dit onderscheid, gericht op het verbinden van strategische doelen met de menselijke factor op de werkvloer, sluit aan bij de behoeften van de regionale arbeidsmarkt in Groot-Amsterdam, Noord-Holland Noord en Zuid-Kennemerland en IJmond.

Hogeschool Inholland richt zich in haar strategisch plan op "Samenwerken aan een vitale metropool" en het bijdragen aan een duurzame leefomgeving en veerkrachtige samenleving. Hoewel Inholland maatschappelijke thema's in haar beleidsplan adresseert, zoals het groene domein, zorg en stadsontwikkeling, en Windesheim eveneens maatschappelijke thema's en transities adresseert met ambities als "Dichter bij de wereld: samen transities versnellen" en inspiratie uit de Sustainable Development Goals, is de link van HvA tussen leidinggeven en management en de grootstedelijke

maatschappelijke vraagstukken specifiek en inhoudelijk dieper verankerd in de kern van de opleiding.

9.4 Het effect op de landelijke spreiding van het opleidingsaanbod

Het aanbieden van een Associate degree L&M door de Hogeschool van Amsterdam draagt direct bij aan een betere landelijke spreiding van deze opleiding. De volledige provincie Noord-Holland, inclusief regio's als de kop van Noord-Holland, IJmond, Zuid-Kennemerland, Hoofddorp en Leiden, wordt momenteel niet bediend door deze specifieke opleiding. Door het opleidingsaanbod in de arbeidsmarktregio Groot Amsterdam uit te breiden met de Ad L&M, vult de HvA deze 'lege plek' in de landelijke dekking op.

De arbeidsmarktbehoefte aan afgestudeerden van de Ad L&M overstijgt namelijk ruimschoots het huidige aanbod van verwante Ad-opleidingen. Met de sterke vraag en maatschappelijke en technologische ontwikkelingen kan het bestaande landelijke opleidingsaanbod niet aan de vraag in Groot-Amsterdam voldoen. Werkveldonderzoek toont over een periode van 5 jaar een vraag naar bijscholing van ruim 1600 eigen medewerkers per jaar. Deze cijfers zijn waarschijnlijk een onderschatting, aangezien slechts een deel van de werkgevers deelnam aan het onderzoek.

De verwachte instroom van 25 studenten per jaar is een realistische (en zeer behouden) inschatting gebaseerd op uitgebreid behoefteonderzoek in de regio en vergelijkbare succesvolle Ad-opleidingen in andere stedelijke gebieden.

10. Aansluiting instellingsprofiel

Het opstarten van een Ad Leidinggeven en Management sluit naadloos aan bij de strategische koers van de HvA en het instellingsplan “Hogeschool in 3D” (2021–2026) van de HvA. Dit plan benadrukt de maatschappelijke opdracht van de HvA als grootstedelijke kennisinstelling en verbindt praktijkgericht onderwijs en onderzoek met maatschappelijke uitdagingen in Amsterdam en de regio. De Ad L&M versterkt die missie op verschillende manieren.

10.1 Verrijking van het Onderwijsportfolio

De opleiding ondersteunt een leven lang ontwikkelen door werkende professionals een praktijkgericht 2-jarig leertraject aan te bieden, waarmee zij hun carrière en persoonlijke groei kunnen bevorderen. Het programma biedt keuzemogelijkheden om eigen kleur aan de opleiding en eigen ontwikkeling te geven. Bovendien is doorstroom naar een bacheloropleiding van de DeeltijdAcademie mogelijk.

10.2 Integratie van Duurzaamheid, Diversiteit & Inclusie en Digitalisering

Het instellingsplan van de HvA voor 2021-2026 benadrukt de centrale rol van Duurzaamheid, Diversiteit & Inclusie en Digitalisering (de '3 D's') in al het onderwijs, praktijkgericht onderzoek en de bedrijfsvoering. De Ad L&M sluit hier prima op aan door bij te dragen aan een inclusieve en duurzame werkomgeving, met aandacht voor welzijn en duurzame processen. De opleiding daagt studenten uit om vanuit persoonlijk leiderschap met een brede blik naar hun werkcontext te kijken en betekenisvol te zijn. Duurzaamheid vertaalt de HvA voor de opleiding naar Goed werk en goed werkgeverschap:

werk dat goed is, goed doet en goed voelt¹³. De Ad L&M bereidt studenten voor om binnen organisaties een essentiële rol te vervullen in een bijdrage aan een veilig en stimulerend werkklimaat, kwalitatief goed werk en werk dat een zichtbare bijdrage levert aan de uitdagingen waar organisaties voor staan. HvA gelooft namelijk dat juist leidinggevenden op de werkvloer dé cruciale schakels zijn om van toekomstgerichte ideeën naar uitvoering te komen.

10.3 Arbeidsmarktrelevantie en Grootstedelijke Context

De HvA positioneert zich expliciet als een grootstedelijke kennisinstelling die een actieve bijdrage wil leveren aan maatschappelijke transformaties en cruciale zaken in de samenleving. Afgestudeerden van de Ad L&M dragen bij aan de stedelijke en maatschappelijke uitdagingen waar organisaties in de arbeidsmarktregio Groot Amsterdam voor staan. Organisaties zoeken steeds vaker naar managers die veranderingen zoals digitalisering, robotisering en maatschappelijke transitie kunnen begeleiden.

10.4 Praktijkgericht Onderwijs en verbinding met het werkveld

Door de opzet van het deeltijdonderwijs, waar studenten hun eigen werkomgeving benutten voor het leerproces, wordt de verbinding met het werkveld gerealiseerd. In ons onderwijs staat namelijk de beroepspraktijk en de op te leiden beroepsbekwame professional centraal. De modules van deze opleiding worden zo ontworpen dat kennis, vaardigheden en houding, net zoals in de beroepspraktijk, geïntegreerd aan bod komen in onderwijs en toetsing. Studenten tonen de leeruitkomsten aan door te werken aan vraagstukken en opdrachten uit de (eigen) praktijk en brengen waar mogelijk eigen vraagstukken in. De leeruitkomsten worden in afstemming met het werkveld geformuleerd en zijn gebaseerd op de beroepstaken en -handelingen die kenmerkend zijn voor de beroepsbekwaamheid waarvoor we opleiden. Deze leeruitkomsten vormen het fundament van onze programma's, de toetsing en de begeleiding. Het beoordelen of een student een leeruitkomst behaald heeft, vindt plaats door middel van praktijkgerichte summatieve toetsen, waarin geïntegreerde getoetst wordt of de leeruitkomst behaald is. Bijvoorbeeld in een portfolio, waarin relevante bewijsstukken verzameld zijn, zoals beroepsproducten of een opname van een gesprek.

10.5 Flexibele Leerroutes en Leven Lang Ontwikkelen

Het HvA-instellingsplan benadrukt het belang van het bieden van meer regie aan studenten over hun leerpad en van Leven Lang Ontwikkelen (LLO). De Ad L&M geeft hier concreet invulling aan door een flexibel en modulair programma aan te bieden. Het korte, praktijkgerichte traject is aantrekkelijk voor deeltijdstudenten: het programma biedt een overzichtelijk tijdspad en goede aansluiting op de bestaande werkpraktijk voor werkenden die willen op- of omscholen. De opleiding is een praktijkgericht tweejarig leertraject dat werkende professionals ondersteunt in hun carrière en persoonlijke groei. Het programma vervult een behoefte aan een inhoudelijk diepgaander diplomatraject dat het huidige cursorische aanbod niet kan invullen. Deze Ad biedt doorstroom naar de bachelor Bedrijfskunde of doorstroom naar de aanverwante bachelor HRM. Daarmee creëert de opleiding doorlopende leerpaden en sluit ze aan op de HvA-belofte van goed studeerbaar onderwijs. Net als bij de bacheloropleidingen van de DeeltijdAcademie bestaat het curriculum uit modules van 15 EC die ook als cursus te volgen zijn voor werkende professionals die niet als student zijn ingeschreven. Dit sluit aan bij de ambities die de HvA heeft op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen.

¹³ <https://research.hva.nl/en/publications/goed-werk-in-uitvoering-werk-dat-goed-is-goed-doet-en-goed-voelt>

10.6 Waarom de HvA goed gepositioneerd is om deze Ad-opleiding L&M aan te bieden.

De HvA heeft het initiatief genomen om een deeltijd Ad L&M te ontwikkelen en aan te bieden, met als doel om in september 2026 de eerste studenten te verwelkomen. Hieronder wordt uitgelegd waarom de HvA goed gepositioneerd is om de Ad L&M aan te bieden.

Uniek aanbod in de arbeidsmarktregio Groot Amsterdam

Er is op dit moment geen vergelijkbaar bekostigd Ad L&M aanbod in de arbeidsmarktregio Groot Amsterdam. De Ad L&M van de HvA is een nieuw aanbod dat inspeelt op een aantoonbare sterke regionale behoefte in de arbeidsmarktregio Groot Amsterdam. Gesprekken met organisaties uit het werkveld en enquêtes bevestigen de grote belangstelling voor deze opleiding.

Regionaal verrijkend

Gezien de regionale oriëntering van studenten, biedt dit een unieke strategische kans voor de HvA. Windesheim richt zich op Zwolle en Flevoland, en Inholland biedt geen Ad-opleiding Leidinggeven & Management aan. Windesheim heeft bovendien op bestuurlijk niveau aangegeven dat er ruimte is voor aanvullend aanbod. Uit het doelmatigheidsonderzoek blijkt immers dat er voldoende ruimte is om in Amsterdam een Ad-opleiding Leidinggeven & Management op te starten, naast de Ad-opleiding Management in Almere van Windesheim.

Verskil in geformuleerd beleid: voor HvA concrete invulling van gewenste Ad Ontwikkeling

Volgens de stukken die HvA heeft kunnen raadplegen spreekt hogeschool Inholland in haar Strategisch Plan 2022-2027 niet specifiek over Ad-opleidingen in het bedrijfskundige werkveld. Het is eveneens niet duidelijk of haar plannen zich richten op specifieke Ad-opleidingen op het gebied van leidinggeven en management. De HvA is bij uitstek gepositioneerd door het ontbreken van vergelijkbaar aanbod in de regio en haar specifieke focus. Daarnaast formuleert het meerjarenplan van de faculteit FBE¹⁴ expliciet de ambitie om voor alle bestaande bacheloropleidingen ook een aansluitende Ad variant te ontwikkelen. In de instellingsplannen van de andere hogescholen is hier niets over terug te vinden. Met deze deeltijd Ad geeft de DeeltijdAcademie hier invulling aan. Kortom, met het aanbieden van de Ad L&M geeft de HvA invulling aan haar eigen strategische ambities, die meer expliciet geformuleerd zijn dan die van andere hogescholen op het uitbreiden van het portfolio.

Diepere verankering in grootstedelijke maatschappelijke vraagstukken

De HvA profileert zich als grootstedelijke kennisinstelling met een sterke focus op duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering. De Associate degree Leidinggeven en Management sluit hier direct op aan en is ontwikkeld voor leidinggevendenden die bijdragen aan inclusieve, duurzame werkomgevingen en maatschappelijke transitie. De opleiding richt zich op mensgericht leiderschap en het vertalen van strategische doelen naar de werkvloer, met specifieke aandacht voor stedelijke uitdagingen zoals snelle technologische en maatschappelijke veranderingen en arbeidsmarktkrapte. Afgestudeerden zijn goed toegerust om te opereren in de dynamische, diverse context van Amsterdam. In vergelijking met andere hogescholen zoals Inholland en Windesheim onderscheidt de HvA zich door een sterke koppeling tussen leiderschap en grootstedelijke vraagstukken, met nadruk op people-management en culturele diversiteit. Dit staat in contrast met de bredere maatschappelijke thema's van Inholland en de meer procesgerichte Ad Management van Windesheim, die zich richt op uitstroomrichtingen als project- en eventmanagement, officemanagement en recruitment.

¹⁴ Zie bijlage 6: Meerjarenplan van de faculteit FBE, Hogeschool van Amsterdam

Concretere invulling van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en doorstroom

Hoewel LLO ook bij de andere hogescholen in strategische plannen voorkomt, biedt de HvA met de Ad Leidinggeven en Management een concrete en direct inzetbare invulling: een korte beroepsgerichte opleiding met doorstroomopties binnen hetzelfde domein. Hiermee benadrukt de HvA de concrete invulling en de gestructureerde doorstroommogelijkheden binnen de eigen faculteit. Er is een 'drempelloze' doorstroming naar de bacheloropleiding Bedrijfskunde mogelijk; studenten kunnen na deze Ad in 120 EC hun bachelorsdiploma Bedrijfskunde behalen.

Sterke positionering door DeeltijdAcademie binnen de faculteit Business & Economie

De Ad Leidinggeven en Management zal worden ondergebracht bij de DeeltijdAcademie van de Faculteit Business en Economie (FBE), waar al succesvolle deeltijd bacheloropleidingen zoals HRM en Bedrijfskunde en ook de Ad Finance & Control, zijn gehuisvest. De DeeltijdAcademie van de HvA wordt gezien als een 'centre of expertise' in het verzorgen van onderwijs aan werkende professionals, zowel inhoudelijk als in ondersteuning en operatie. Het docentencorps bestaat veelal uit professionals die zelf nog werkzaam zijn in de beroepspraktijk en didactisch getraind zijn, met een aanpak die volledig is afgestemd op deeltijdstudenten. De opleiding volgt een bewezen didactisch concept met uitgangspunten als persoonlijk leiderschap, de beroepspraktijk centraal, en formatief handelen. De vakinhoudelijke expertise op het gebied van Leidinggeven en Management is ruim aanwezig binnen het huidige docententeam. De opleiding is tot stand gekomen in co-creatie met studenten, medewerkers en bedrijven/instellingen en de HvA werkt samen met een groeiend aantal organisaties uit het werkveld aan de ontwikkeling van deze Ad.

Andere focus en profilering dan Windesheim

Hogeschool Windesheim biedt wel een Ad Management aan in Almere en Zwolle, maar de inhoud en uitstroomrichtingen van deze opleiding wijken sterk af van wat de HvA beoogt. De Ad van Windesheim richt zich meer via het perspectief van projectmanagement en processen op de operatie in organisaties, met uitstroomrichtingen als project- en eventmanagement, officemanagement en recruitment. Daarentegen stelt de beoogde Ad L&M van de HvA het (mede) leidinggeven en aansturen van teamleden centraal, met een groter accent op 'people-management'. Uit ons behoefte onderzoek komt naar voren dat er een sterke behoefte is aan het profiel dat HvA schetst voor de Ad L&M.

Conclusie

Uit een analyse van instellingsplannen en gerelateerde documenten van de Hogeschool van Amsterdam, in combinatie met het doelmatigheidsonderzoek, lijkt de HvA in meerdere opzichten goed gepositioneerd te zijn om de Ad L&M in de arbeidsmarktregio Groot Amsterdam aan te bieden. De Ad L&M past uitstekend binnen de strategische koers van de HvA en sluit aan bij haar missie om maatschappelijke impact te maken in een grootstedelijke context. De opleiding voorziet in een duidelijke regionale en arbeidsmarktbehoefte. Bovendien is de opleiding stevig geworteld in de kernwaarden van de HvA, waaronder duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering. Gezien het ontbreken van een vergelijkbaar aanbod met dezelfde focus in de regio is de HvA bij uitstek geschikt om deze opleiding aan te bieden.

11. Afstemming

HvA neemt deel aan de regionale werkgroep 'Ad in de Regio'. Hier worden Ad initiatieven van de HvA en andere hogescholen in de regio besproken. De werkgroep Ad in de regio valt onder het Bestuurlijk Overleg van het Regionale netwerk Noord-Holland Flevoland (met daarin bestuurders van alle onderwijsinstellingen in de regio NHF). Zij beoogt bij te dragen aan een goed en passend aanbod Ad's in de regio Noord-Holland-Flevoland. De werkgroep bestaat uit beleidsmedewerkers vanuit de HvA, Inholland, Windesheim, ROC van Amsterdam en Talland college. Deze leden hebben een goed beeld van de ontwikkelingen en wensen in de eigen instellingen.

De werkgroep wisselt nieuwe Ad initiatieven en wensen voor samenwerking uit. Daarnaast adviseert zij het bestuurlijk overleg (BO) over strategische keuzes ten aanzien van de realisatie van een passend aanbod Ad's. Dit Ad initiatief is in het bestuurlijk overleg besproken en met enthousiasme ontvangen.

Daarnaast heeft HvA transparant en collegiaal gecommuniceerd met Hogeschool Windesheim op bestuurlijk niveau (21 maart 2025) over het aanbod voor de Ad-initiatieven in de economische sector, waarbij is geconstateerd dat er voldoende ruimte is voor aanvullend aanbod. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met een delegatie van het Ad Managementdomein van Windesheim. Hierbij is het programma van Windesheim besproken en zijn de beoogde leeruitkomsten van de Ad L&M van de HvA aan Windesheim voorgelegd voor feedback. Tijdens de gesprekken is de wederzijdse wens uitgesproken om samen te gaan werken in de toekomst, met als wens de zichtbaarheid van Ad-onderwijs in de regio te vergroten.

De opleiding heeft het voornemen om de Ad L&M te starten op 18 juni in het LOO-BK aangekondigd. Daar is door de Haagse Hogeschool op gereageerd omdat zij hetzelfde overwegen, maar nog minder ver zijn in het proces. De HvA heeft contact opgenomen met de Haagse en er is afgesproken om in het nieuwe studiejaar ervaringen met elkaar uit te wisselen.

De HvA heeft haar plannen voor de Ad L&M ook toegelicht tijdens het landelijk overleg van het domein Business Administration (LAdO) op 11 juni. We hebben ook afstemming gezocht met InHolland. In de tweede helft van oktober gaat HvA met InHolland in overleg om samen op te trekken met als doel het vergroten van de zichtbaarheid van Ad-onderwijs in het economisch domein.

Met NHL Stenden heeft ook afstemming plaatsgevonden omdat zij twee duale opleidingen aanbiedt in Amsterdam: de Ad Ondernemerschap en Retailmanagement en de Ad Hotelmanagement. Geconcludeerd is dat er sprake is van enige inhoudelijke overlap. Tegelijkertijd ziet NHL Stenden dat de HvA zich richt op een andere doelgroep: de opleiding is niet specifiek gericht op Retailmanagement of hospitality maar richt zich op de sectoren in de MRA waar krapte heerst en behoefte is aan goede leidinggevers: overheid, zorg, techniek, IT etc.

Tot slot is de particuliere onderwijsinstelling Salta Group op de hoogte gebracht op donderdag 3 april 2025. Dit gesprek was gericht op de Ad HRM aanvraag, maar ook het voornemen om een deeltijd Ad Leidinggeven & Management te starten is daar genoemd. Er is door Salta aangegeven dat er waarschijnlijk een zienswijze ingediend zal worden. Salta Group stelt dat er reeds voldoende aanbod is op het gebied van leiderschap in Amsterdam door instellingen zoals NCOI en Tio. De HvA ziet echter wel ruimte in het aanbod: Zowel NCOI als TIO, twee onderdelen van de Salta Group, bieden niet een vergelijkbaar programma aan dat op dezelfde wijze gericht is op leidinggeven en management. Daarnaast richt de HvA zich als bekostigde instelling op een ander publiek, namelijk

studenten die op zoek zijn naar betaalbaar, door de overheid ondersteund onderwijs. De HvA richt zich op een breed publiek en legt bijzondere nadruk op toegankelijkheid voor studenten met diverse achtergronden.

Afrondend kunnen we stellen dat de Ad-opleiding Management & Leiderschap van de HvA aansluit bij een specifieke arbeidsmarktvraag van haar regio, de opleiding zich richt op een sterke integratie van werkplekleren en afgestemd is op de behoeften aan leiderschapsontwikkeling van werkende volwassenen. Dit zorgt voor een unieke positionering in het Amsterdamse opleidingslandschap, die complementair is aan het bestaande onderwijsaanbod. Het aanbieden van deze Ad-opleiding door de HvA draagt daarom bij aan het optimaliseren van het onderwijsaanbod in de arbeidsmarktregio Groot Amsterdam.

12. Overzicht bijlagen

Nummer	Naam bijlage
1	Profiel Ad Leidinggeven & Management, HvA. September 2025
2	Personas voor de beoogde Ad-opleiding Leidinggeven en management, HvA, september 2025.
3	Doelmatigheidsonderzoek Associate degree Leidinggeven en Management, Hogeschool van Amsterdam. Tien organisatieadvies, 26 augustus 2025
4	Aanvullend arbeidsmarktonderzoek: RAPPORTAGE Doelmatigheidsonderzoek Ad Leidinggeven en management Enneüs, augustus 2025.
5	Aanvullend arbeidsmarktonderzoek: Enneüs bijlagenrapportage Doelmatigheidsonderzoek Ad Leidinggeven en management, augustus 2025
6	Meerjarenplan van de faculteit FBE, Hogeschool van Amsterdam