

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

>Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

Christelijke Hogeschool Windesheim  
T.a.v. College van Bestuur  
Postbus 10090  
8000 GB ZWOLLE

**Hoger Onderwijs en  
Studiefinanciering**  
Rijnstraat 50  
Den Haag  
Postbus 16375  
2500 BJ Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

Datum 25 februari 2022

Betreft Besluit macrodoelmatigheid hbo master Leiderschap in complexiteit

**Onze referentie**  
31533728

**Bijlagen**  
1

*Als u belang hebt bij dit besluit,  
dan kunt u hiertegen binnen 6  
weken, gerekend vanaf de  
verzendsdatum, bezwaar maken.  
Stuur uw bezwaarschrift naar  
DUO, Postbus 30205, 2500 GE  
Den Haag. U kunt uw bezwaar  
ook digitaal indienen op  
[www.bezwaarschriftenocw.nl](http://www.bezwaarschriftenocw.nl).*

Geacht College,

Met de brief van 7 december 2021, door de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (hierna: CDHO) ontvangen op 7 december 2021, hebt u mij het voornemen voorgelegd om de hbo-masteropleiding Leiderschap in complexiteit als bekostigde opleiding te verzorgen in Zwolle.

### Advies CDHO

De CDHO heeft mij bij brief van 14 februari 2022, kenmerk 2021/103, negatief geadviseerd over uw aanvraag. Dit advies, dat integraal deel uitmaakt van dit besluit, treft u hierbij aan.

### Besluit

Gelet op het bovengenoemd advies van de CDHO, het bepaalde in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (hierna: WHW) en in de Regeling macrodoelmatigheid hoger onderwijs (hierna: Regeling), heb ik besloten niet in te stemmen met uw voornemen om de hbo-masteropleiding Leiderschap in complexiteit als bekostigde opleiding te verzorgen in Zwolle.

### Beoordelingskader

De wettelijke grondslag voor mijn besluitvorming is gelegen in artikel 6.2 van de WHW. Voorts is de Regeling leidraad geweest voor mijn afwegingen.

### Motivering

Overeenkomstig het advies van de CDHO concludeer ik dat uw aanvraag niet voldoet aan de criteria a en b van artikel 4, eerste lid, van de Regeling. Voor de nadere motivering verwijs ik u naar het advies van de CDHO.

Een afschrift van deze brief is verzonden aan de CDHO, de NVAO, DUO-Groningen, de Inspectie van het Onderwijs en de Vereniging Hogescholen.

**Onze referentie**  
31533728

Met vriendelijke groet,

de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,  
Robbert Dijkgraaf, namens deze,  
MT-lid Hoger Onderwijs & Studiefinanciering



Hubert-Jan Albert

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
t.a.v. de Minister  
Dhr. dr. R.H. Dijkgraaf  
Postbus 16375  
2500 BJ DEN HAAG

Postadres  
Postbus 85498  
2508 CD Den Haag  
Bezoekadres  
Parkstraat 83  
2514 JG Den Haag  
T: 070 8505300  
W: [www.cdho.nl](http://www.cdho.nl)  
E: [info@cdho.nl](mailto:info@cdho.nl)

### Advies nieuwe opleiding

Onderwerp	Ons Kenmerk	Datum
Nieuwe opleiding Christelijke Hogeschool Windesheim Deeltijd en voltijd hbo master Leiderschap in complexiteit Zwolle	2021/103	14/02/2022

Geachte heer Dijkgraaf,

Op 07/12/2021 heeft de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs het voornemen ontvangen van de Christelijke Hogeschool Windesheim om de hbo master Leiderschap in complexiteit als bekostigde opleiding te verzorgen te Zwolle (brief van 07/12/2021 met kenmerk 2021-1278). De aanvraag was voorzien van alle voor de beoordeling benodigde gegevens en is door de commissie in behandeling genomen. Op 17/01/2022 heeft de commissie omwille van de zorgvuldige besluitvorming de beslistermijn verlengd tot 28/02/2022.

#### **Advies Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs**

Gelet op het hiernavolgende adviseert de commissie u om negatief te besluiten op het verzoek van de Christelijke Hogeschool Windesheim om de hbo master Leiderschap in complexiteit als bekostigde opleiding te Zwolle te verzorgen.

#### **Beoordelingskader**

De wettelijke grondslag voor dit advies is gelegen in art. 6.2 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Voorts heeft de Regeling macrodoelmatigheid hoger onderwijs van 20 juni 2018, verder te noemen de Regeling, voor de commissie als leidraad gediend. Het beoordelingskader treft u in de bijlage bij dit advies aan.

#### **Omschrijving van de aanvraag**

Aanvrager wil de hbo master Leiderschap in complexiteit in Zwolle in voltijd- en deeltijdvorm aanbieden. Het betreft een Nederlandstalige hbo master en de opleiding omvat 120 studiepunten. Aanvrager wil de master in het Croho onderdeel Gezondheidszorg laten registreren.

In de eerste module (15 studiepunten) leren studenten de kernbegrippen leiderschap, complexiteit en persoonsgerichte zorg en welzijn en de samenhang daartussen. In de tweede module (15 studiepunten) gaan studenten oplossingen bedenken voor complexe vraagstukken in de zorg- en welzijnspraktijk en gaan de studenten na welke leiderschapsstrategieën het meest passend zijn bij verschillende niveaus van complexiteit. Daarnaast leren de studenten door middel van een professioneel assessment hun eigen leiderschapsstijl en capaciteiten beter kennen. In de laatste en tevens de afstudeermodule (30 studiepunten) gaan de studenten oplossingen voor complexe problemen in zorg- en welzijnspraktijk implementeren.

De voltijdvariant is toegankelijk voor schoolverlaters die doorstromen vanuit een bacheloropleiding (aanvrager benoemt geen specifieke bachelor). De deeltijdvariant is toegankelijk voor werkenden die zich verder willen verdiepen/ ontwikkelen.

De opleiding leidt op tot leiders in het brede zorg- en welzijnslandschap die ontwikkelingen vanuit verschillende perspectieven kunnen (laten) analyseren en agenderen bij iedereen die betrokken is bij het organiseren van persoonsgerichte zorg en sociaal welzijn. De opleiding leidt op voor strategische functies bij onder meer gemeenten, zorgverzekeraars, zorgkantoren, ziekenhuizen, welzijnsinstellingen, GGZ-instellingen en ouderenzorgorganisaties. Functies die afgestudeerden van de hbo master Leiderschap in complexiteit kunnen vervullen zijn: projectleider, programmamanager, teamleider, innovatiemanager, zorginkoper, manager regie-verpleegkundige en regisseur zorg en welzijn.

### **Motivering**

De aanvraag voldoet naar mening van de commissie niet aan de criteria a en b in art. 4 lid 1 van de Regeling. De kern van de afwijzing berust op de constatering dat aanvrager niet heeft aangetoond dat er een arbeidsmarktbehoefte bestaat aan afgestudeerden van de voorgenoemde opleiding.

#### *Beoordeling criterium a*

Aanvrager stelt dat de hbo master Leiderschap in complexiteit aansluit op een arbeidsmarktbehoefte in combinatie met een maatschappelijke behoefte.

#### *Beoordeling arbeidsmarktbehoefte*

Aanvrager verwijst ter onderbouwing van de landelijke arbeidsmarktbehoefte naar ROA's database Arbeidsmarktinformatiesysteem (AIS) en het Dashboard Spanningsindicator van het UWV. Aanvrager verwijst tot slot naar een werkveldonderzoek dat aanvrager door Hobéon Management Consult heeft laten uitvoeren. De resultaten van dit onderzoek zijn opgenomen in het rapport 'Arbeidsmarktonderzoek Masteropleiding Leiderschap in Complexiteit' (2021).

De commissie beschouwt met aanvrager de prognoses van het opleidingstype master farmacie en gezondheidswetenschappen als relevant, omdat onder meer de (aan)verwante hbo masters Health Care and Social Work, Healthy Ageing Professional en Social Work hierin zijn opgenomen. ROA typeert de vooruitzichten in 2026 voor afgestudeerden van dit opleidingstype als goed en verwacht grote knelpunten in de toekomstige personeelsvoorziening (zie tabel 1).



Tabel 1. Arbeidsmarktprognoses opleidingstype farmacie en gezondheidswetenschappen

Opleidingstype	Arbeidsmarktprognose variabele	Indicator	Aantal	Totaal % 6 jr.	Gem. jaarlijks %	Typering
> > Master - farmacie en gezondheidswetenschappen	verwachte uitbreidingsvraag tot 2026		3000	3	0.6	gemiddeld
> > Master - farmacie en gezondheidswetenschappen	verwachte vervangingsvraag tot 2026		12100	14	2.2	gemiddeld
> > Master - farmacie en gezondheidswetenschappen	verwachte baanopeningen tot 2026		15100	17	2.7	gemiddeld
> > Master - farmacie en gezondheidswetenschappen	verwachte instroom van schoolverlaters tot 2026		12300	14	2.2	laag
> > Master - farmacie en gezondheidswetenschappen	ITKP toekomstige knelpunten personeelsvoorziening in 2026	0.98				groot
> > Master - farmacie en gezondheidswetenschappen	ITA toekomstige arbeidsmarktsituatie in 2026	0.98				goed

Bron: ROA AIS

De commissie acht daarnaast de prognoses voor het opleidingstype master management, bedrijfs- en personeelwetenschappen eveneens relevant, omdat hierin de (aan)verwante masters Innovatie in Zorg en Welzijn, Zorgmanagement, Healthcare Policy, Innovation and Management, Management, Policy Analysis and Entrepreneurship in the Health and Life Science, European Master in Health Economics and Management (joint degree) en Health Economics, Policy and Law zijn ondergebracht (voor de nadere uitwerking van het verwant opleidingsaanbod verwijst de commissie naar haar overwegingen aangaande criterium b). ROA typeert de toekomstige arbeidsmarktsituatie voor afgestudeerden van dit opleidingstype als redelijk. ROA verwacht enige knelpunten in de toekomstige personeelsvoorziening in 2026 (zie tabel 2).

Tabel 2. Arbeidsmarktprognoses opleidingstype master management, bedrijfs- en personeelwetenschappen

Opleidingstype	Arbeidsmarktprognose variabele	Indicator	Aantal	Totaal % 6 jr.	Gem. jaarlijks %	Typering
> > Master - management, bedrijfs- en personeelwetenschappen	verwachte uitbreidingsvraag tot 2026		12800	6	0.9	hoog
> > Master - management, bedrijfs- en personeelwetenschappen	verwachte vervangingsvraag tot 2026		30200	13	2.1	gemiddeld
> > Master - management, bedrijfs- en personeelwetenschappen	verwachte baanopeningen tot 2026		43000	19	2.9	gemiddeld
> > Master - management, bedrijfs- en personeelwetenschappen	verwachte instroom van schoolverlaters tot 2026		44100	19	3	gemiddeld
> > Master - management, bedrijfs- en personeelwetenschappen	ITKP toekomstige knelpunten personeelsvoorziening in 2026	1.03				enige
> > Master - management, bedrijfs- en personeelwetenschappen	ITA toekomstige arbeidsmarktsituatie in 2026	1.03				redelijk

Bron: ROA AIS

De commissie constateert dat ROA's prognoses voor de relevante opleidingstypen een redelijk tot positief beeld opleveren van de arbeidsmarktbehoefte aan dit type afgestudeerden.

Aanvrager stelt onder verwijzing naar het Dashboard Spanningsindicator van het UWV dat zorg één van de sectoren is met de meeste werkgelegenheid. Blijkens het dashboard groeide in afgelopen jaren de werkgelegenheid in de sector zorg. De coronacrisis heeft die groei wel wat vertraagd, maar er is volgens het UWV nog steeds sprake van banengroei. De verwachting is dat het voorlopig ook zo blijft. Het profiel van de beoogde masteropleiding heeft volgens aanvrager een hoog abstractieniveau en is daardoor niet direct te linken aan specialistische beroepen. De sterkste groei binnen de sector zorg wordt volgens het UWV verwacht in de verpleging, verzorging en thuiszorg. In 2020 waren er meer dan 1,2 miljoen banen in loondienst in de zorg. Hiervan valt meer dan een derde in de branche verpleging, verzorging en thuiszorg. De meeste banen betreffen zorg- en welzijn beroepen. Door deze ontwikkeling in de sector ontstaat er krapte op de arbeidsmarkt. Dit biedt volgens aanvrager ook kansen op werk voor afgestudeerden van de hbo master Leiderschap in complexiteit. Ten aanzien van de verwachte groei in werkgelegenheid in de sector zorg (en de subsector verpleging, verzorging en thuiszorg) overweegt de commissie dat deze slechts een algemeen beeld geeft van de toekomstige arbeidsmarktsituatie in een (sub)sector, waarin uiteenlopende beroepen op uiteenlopende opleidingsniveaus zijn vertegenwoordigd. De werkgelegenheidsontwikkeling in deze (sub)sector zegt aldus weinig over een specifieke behoefte aan afgestudeerden van de hbo master Leiderschap in complexiteit. Om die reden beschouwt de commissie de groeiverwachtingen in de relevante (sub)sector zorg en verpleging, verzorging en thuiszorg als indicatief.

Aanvrager doet ter onderbouwing van een landelijke arbeidsmarktbehoefte een beroep op de spanningsindicatoren van het UWV voor de beroepsgroepen overheidsambtenaren, overheidsbestuurders, beleidsadviseurs, bedrijfskundigen en organisatieadviseurs, gespecialiseerd verpleegkundigen, maatschappelijk werkers, medisch vakspecialisten, psychologen en sociologen en de beroepsgroep sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders. Aanvrager merkt daarbij op dat de studenten van de beoogde master worden opgeleid voor functies die niet altijd passen binnen de huidige beroepen. Aanvrager verwacht desalniettemin dat voornoemde beroepsgroepen aansluiten bij de beoogde masteropleiding. De commissie stelt vast dat de Spanningsindicator Arbeidsmarkt gedetailleerde arbeidsmarktinformatie biedt naar beroepsgroep. Een beroepsgroep betreft een cluster van verwante beroepen vanuit het perspectief van de sector waar men werkzaam is en/of vanuit het perspectief van de opleidingsachtergrond van personen die werkzaam zijn in die beroepen. Het UWV hanteert dezelfde beroepenindeling als het ROA (de ROA-CBS (BRC)). De indeling naar BRC-beroepsgroepen maakt een vergelijking mogelijk naar de middellange termijn prognoses per beroepsgroep van ROA. De commissie stelt vast dat de hbo master Leiderschap in complexiteit blijkens het aanvraagdossier opleidt tot strategische functies/leiders in (voornamelijk) het domein zorg en welzijn. Functies die deze strategische professionals kunnen vervullen zijn volgens aanvrager: projectleider, programmamanager, teamleider, innovatiemanager, zorginkoper, manager regie-verpleegkundige en regisseur zorg en welzijn. Aanvrager heeft niet gemotiveerd in hoeverre de functies die afgestudeerden van de beoogde master kunnen vervullen passen binnen genoemde beroepsgroepen vanuit het perspectief van de opleidingsachtergrond van personen die werkzaam zijn binnen deze beroepsgroepen. Aanvrager heeft daarmee niet aannemelijk gemaakt dat de spanningsindicatoren voor de beroepsgroepen overheidsambtenaren, overheidsbestuurders, beleidsadviseurs, bedrijfskundigen en organisatieadviseurs, gespecialiseerd verpleegkundigen, maatschappelijk werkers, medisch vakspecialisten, psychologen en sociologen en de beroepsgroep sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders van toepassing zijn op de hbo master Leiderschap in complexiteit. De commissie heeft deze gegevens daarom niet betrokken bij de beoordeling.

Aanvrager heeft in 2021 een werkveldonderzoek laten uitvoeren door Hobéon Management Consult. In het rapport 'Arbeidsmarktonderzoek Masteropleiding Leiderschap in Complexiteit' (30 november 2021) heeft Hobéon de resultaten van het onderzoek naar de arbeidsmarktbehoefte



voor de nieuwe masteropleiding Leiderschap in complexiteit beschreven. Het werkveldonderzoek bestaat uit een kwantitatief arbeidsmarktonderzoek en een kwalitatief onderzoek. Het kwantitatief arbeidsmarktonderzoek bestaat uit een enquête onder werkveldpartijen. De functies en organisaties van de geënquêteerden zijn in het rapport weergegeven en de vragenlijst is als bijlage opgenomen. De respondenten zijn werkzaam bij de volgende organisaties: BPSW, De Kern, Frion, Gemeente Zwolle (2x), HZD, Icare, IJsselheem, Isala, Jeugd GGZ, Jeugdggz Dimence Groep, Medrie, Noorderboog, Regiocampus, Rijksuniversiteit Groningen, Stichting BRON Campus, Treant, UMCG, Zorgbelang Drenthe en Zorgspectrum Het Zand. De respondenten hebben blijkens het rapport leidinggevende functies zoals bestuurder, bestuurder-directeur, hr manager en voorzitter raad van bestuur. Aan de respondenten is door middel van twee stellingen gevraagd aan te geven in hoeverre zij een arbeidsmarktbehoefte zien aan afgestudeerden van de masteropleiding Leiderschap in complexiteit. Uit het rapport blijkt dat 35% van de 19 respondenten veel behoefte heeft en 65% enige behoefte heeft aan professionals met het profiel van de masteropleiding Leiderschap in complexiteit. De 19 respondenten hebben ook aangegeven hoeveel afgestudeerden van de beoogde masteropleiding zij de komende jaren willen aannemen. Hierbij is specifiek gevraagd hoeveel afgestudeerden de organisatie - bij benadering- wil aannemen in de komende vijf jaar. De mogelijke antwoorden zijn geclusterd in: '0', '1', '2', '3 tot 5', '6 t/m 10', '11 t/m 20', '21 t/m 50' en 'niet van toepassing'. 3 respondenten hebben aangegeven geen afgestudeerden te willen aannemen, 8 respondenten willen 1 afgestudeerde, 3 respondenten willen 2 afgestudeerden aannemen, 1 respondent zou er 3 t/m 5 aannemen en geen respondenten zou er 6 t/m 10 aannemen. Deze gegevens heeft Hobéon vervolgens vertaald in twee scenario's. In het scenario 'minimaal' zien de respondenten een stijging van de vraag naar afgestudeerden van 17 (2022) naar 27 (2026). In het scenario 'maximaal' zien de respondenten een stijging van de vraag naar afgestudeerden van 19 (2022) naar 39 (2026). Ook is gevraagd of er vanuit de eigen organisatie behoefte is om medewerkers middels de voorgenomen masteropleiding bij te scholen. 30% van de respondenten geeft aan dat er interesse is, 10% geeft aan dat er geen interesse is en 60% weet het niet. De interesse is volgens de respondenten in totaal ongeveer 6 à 7 medewerkers die jaarlijks met de opleiding zouden willen starten. De commissie constateert dat de betrokken werkveldpartijen relevant zijn en overwegend functies bekleden waarin zij invloed kunnen uitoefenen op het personeelsbeleid en/of zicht hebben op de inhoudelijke ontwikkelingen in het werkveld. Gezien het relatief kleine aantal respondenten en vanwege het feit dat de organisaties en de functies van de respondenten niet met elkaar zijn gekoppeld (waardoor de identiteit van de respondenten niet kenbaar is) is de commissie van mening dat de enquête enkel enige indicatie biedt van een arbeidsmarktbehoefte aan afgestudeerden van de voorgenomen hbo master Leiderschap in complexiteit. Daarbij komt dat de vraag naar afgestudeerden van de voorgenomen master in absolute aantallen klein is.

Het kwalitatief onderzoek bestaat uit twee groepsgesprekken met vertegenwoordigers van het werkveld om inzicht te krijgen in de kwalitatieve vraag naar afgestudeerden van de master Leiderschap in complexiteit. In totaal hebben elf werkveldvertegenwoordigers deelgenomen aan de twee groepsgesprekken. In het rapport is een overzicht van de functies van de betrokken vertegenwoordigers opgenomen. Aan het eerste gesprek op 25 juni 2021 hebben vijf vertegenwoordigers van organisaties deelgenomen. Aan het tweede gesprek op 8 juli 2021 hebben zes andere vertegenwoordigers van organisaties deelgenomen (Medrie heeft als organisatie aan beide gesprekken deelgenomen). Een nadere uitwerking van deze groepsgesprekken is in het rapport als bijlage opgenomen. Alle gespreksdeelnemers herkennen de groeiende complexiteit binnen het zorg- en welzijnsdomein. Uit de gesprekken blijkt voorts dat er vooral behoefte is aan mensen die de complexiteit kunnen overzien en bestaande muren kunnen doorbreken. De gesprekspartners herkennen een groeiende leiderschapsvraag. Meer concreet geeft ICare aan dat zij zouden willen beginnen met twee afgestudeerden aan te nemen. Volgens Medrie, een regio-organisatie voor huisartsen in de regio's Flevoland, Hardenberg en Zwolle, is er vanuit de huisartsen ook behoefte aan deze professionals, maar zij geven geen concreet aantal aan. Gemeente geeft aan dat de behoefte groot is, maar dan alleen als er meer nadruk komt op de relatie welzijn/burger. Deze professionals kunnen volgens de gemeente worden ingezet in de

sociale wijkteams. Een concreet getal zou 4 à 5 afgestudeerden zijn. De gespreksdeelnemers zien tevens mogelijkheden om eigen medewerkers bij te scholen middels de beoogde master, echter een concreet aantal geïnteresseerden per organisatie wordt niet gegeven. De commissie merkt op dat de deelnemers hebben aangegeven dat afgestudeerden van de beoogde master te maken krijgen met 'pittige materie' en zij twijfels hebben over het leiderschap dat een net afgestudeerde kan bieden. Het ontbreekt volgens de gesprekspartners dan vooral aan ervaring waarmee een bepaalde senioriteit verkregen kan worden. De gesprekspartners zien wel meer mogelijkheden als het voltijdprogramma gecombineerd gaat worden met een traineeship waarbij de student direct met de praktijk in aanraking komt. De commissie stelt voorts vast dat blijkens de verslagen van de werkveldsessies een aantal werkveldvertegenwoordigers (BPSW, Frion, Gemeente Zwolle, ICare, Medrie en Regiocampus Meppel) zowel hebben meegewerkt aan de enquête als aan de interviewronde. Het is de commissie niet duidelijk in hoeverre de behoefteramingen zijn ontdebeld. Daarom kunnen de resultaten van dit werkveldonderzoek niet ten volle worden gewaardeerd als een kwantitatieve bron van arbeidsmarktbehoefte. De gesprekspartners zien en herkennen weliswaar een groeiende leiderschapsvraag binnen het zorg- en welzijnsdomein, maar daarbij plaatsen zij wel kanttekeningen bij een voltijdvariant. De commissie acht niet aannemelijk dat afgestudeerden van de beoogde hbo master Leiderschap in complexiteit in het begin van hun loopbaan in aanmerking komen voor strategische functies binnen het domein zorg en welzijn aangezien deze functies veelal - vanwege de complexiteit en zware managementrol- worden vervuld door professionals met ruime ervaring in hun vakgebied. De commissie is gelet op het voorgaande van oordeel dat de resultaten van het kwalitatief onderzoek een geringe indicatie geven van de regionale arbeidsmarktpotentie van de deeltijdvariant van de hbo master Leiderschap in complexiteit voor de regionale doelmarkt.

De commissie concludeert op grond van het bovenstaande dat aanvrager niet heeft aangetoond dat de hbo master Leiderschap in complexiteit aansluit op een arbeidsmarktbehoefte, noch voorziet in een opscholingsbehoefte. De commissie overweegt daartoe dat de ROA-prognoses weliswaar een redelijk tot positief beeld geven van de arbeidsmarktperspectieven voor afgestudeerden van opleidingen die verwant zijn aan de voorgenomen master, maar dat aanvrager de specifieke behoefte aan afgestudeerden van de voorgenomen master niet heeft aangetoond. De bronnen van het UWV zijn te algemeen om daar een specifieke arbeidsmarktbehoefte aan dit type afgestudeerden uit af te leiden. Het kwantitatief en kwalitatief arbeidsmarktonderzoek van Hobéon Management Consult geeft weliswaar enige indicatie van een arbeidsmarktbehoefte, maar is in samenhang met de ROA-prognoses onvoldoende om te concluderen dat een arbeidsmarktbehoefte is aangetoond waaronder mede begrepen een opscholingsbehoefte in het werkveld.

#### Beoordeling maatschappelijke behoefte

Aanvrager verwijst ter onderbouwing van de maatschappelijke behoefte onder meer naar de publicatie 'Future of Health and Healthcare: Preserving Health' van het World Economic Forum (ongedateerd), de 'Health Policy Brief' van Health Affairs (21 augustus 2014), de 'Discussienota Zorg voor de Toekomst' van het ministerie van VWS (2021) en het rapport 'Samenwerken aan passende zorg: de toekomst is nú. Actieplan voor het behoud van goede en toegankelijke gezondheidszorg' van de Nederlandse Zorgautoriteit (2020).

Aanvrager beschrijft onder verwijzing naar de publicatie 'Future of Health and Healthcare: Preserving Health' van het World Economic Forum dat de problemen van zorgbehoeften verband houden met sociale en economische determinanten. De zorg zelf kan volgens aanvrager dus niet los worden gezien van het welzijn. Het merendeel van de gezondheidsbehoeften van de gemiddelde persoon tijdens zijn leven houdt verband met het voorkomen van ziekten en het in stand houden van welzijn op de lange termijn. De eerstelijnsgezondheidszorg is echter meestal gericht op onmiddellijke problemen. Volgens een studie gepubliceerd in het tijdschrift Health Affairs is medische zorg slechts goed voor ongeveer 20% van de bijdrage aan de gezondheidsresultaten voor mensen; een deel van de rest kan worden toegeschreven aan genetica



(20%), terwijl het grootste deel verband houdt met sociale en economische determinanten (60%). Sociale determinanten zijn onder meer de kwaliteit van iemands huisvesting, hun 'gebouwde omgeving' (de door de mens gemaakte structuren die hen omringen), hun voedingsniveau, opleiding, werkomgeving en de mate van hun toegang tot (of belemmeringen voor) open en groene ruimten (Health Policy Brief van 21 augustus 2014). Aanvrager verwijst voorts naar de 'Discussienota Zorg voor de Toekomst' van het ministerie van VWS (2021). De kernvraag van de 'Discussienota Zorg voor de Toekomst' is hoe de houdbaarheid van de Nederlandse zorg kan worden gewaarborgd. Gelet op de ontwikkelingen en het streven naar integrale gezondheidszorg benadrukt het kabinet dat het van groot belang is de zorg als geheel te zien en de verbinding te leggen tussen verschillende (sub)domeinen (p. 3). De nota stelt dat er een herijking nodig is op drie gebieden (1) preventie en gezondheid, (2) regie en organisatie van de gezondheidszorg en (3) vernieuwing en werkplezier in de gezondheidszorg. Een rode draad hierin is dat de stelsels voldoen, maar dat de gelijkgerichtheid in die stelsels en tussen die stelsels vergroot moeten worden, alsmede dat regionale samenwerking en domeinoverstijgende coördinatie versterkt moeten worden. Onvoldoende regie en samenwerking belemmert ingrijpende vernieuwingen die nodig zijn om ervoor te zorgen dat het zorgaanbod mee kan veranderen met de stijgende en veranderende zorgvraag. De vernieuwingen die hiervoor nodig zijn - het voorkomen, verplaatsen en vervangen van zorg - vergen dat zorgorganisaties hun werk beter op elkaar afstemmen, zowel qua organisatie als digitale infrastructuur (p. 21 en 22). Aanvrager betoogt dat de beoogde opleiding aandacht besteedt aan de regie en organisatie van de keten en hoe de complexiteit van de keten beter beheersbaar wordt. De commissie is van oordeel dat deze bronnen het maatschappelijk belang van het ontstaan van de hbo master Leiderschap in complexiteit onderstrepen aangezien de master zich inzet op het verbinden van diverse systemen en netwerken binnen het zorg- en welzijnslandschap teneinde de uitdagingen en problemen binnen de complexiteit van zorg en welzijn aan te gaan.

Aanvrager betoogt onder verwijzing naar het rapport 'Samenwerken aan passende zorg: de toekomst is nú. Actieplan voor het behoud van goede en toegankelijke gezondheidszorg' van de Nederlandse Zorgautoriteit (2020) dat de beoogde masteropleiding bijdraagt aan het realiseren van de gewenste duurzame veranderingen binnen het zorg- en welzijnlandschap. In dit actieplan beschrijft de Nederlandse Zorgautoriteit de grenzen van het huidige systeem, schetsen ze voorbeelden van onnodige zorg of verkeerde inzet van zorg waardoor het systeem verder onder druk wordt gezet en wordt het belang benadrukt van waardegedreven zorg, zorg op de juiste plek, het betrekken van de patiënt en het inzetten op gezondheid in plaats van ziekte (p. 6). Aanvrager stelt dat afgestudeerden van de beoogde master binnen het zorg- en welzijnlandschap ontwikkelingen vanuit verschillende perspectieven kunnen (laten) analyseren en deze agenderen bij stakeholders die betrokken zijn bij het organiseren van persoonsgerichte zorg en sociaal welzijn. Met hun ketenpartners zetten zij complexiteitbestendige strategieën op voor het realiseren en borgen van persoonsgerichte zorg en welzijn. Als changemakers en toekomstgerichte leiders zullen de afgestudeerden van de beoogde masteropleiding actief bijdragen aan het realiseren van regionale samenwerking en het versterken van de domeinoverstijgende coördinatie binnen het zorg- en welzijnlandschap. De commissie stelt vast dat in het adviesrapport van de Nederlandse Zorgautoriteit de randvoorwaarden voor passende zorg wordt beschreven en hoe alle partijen moeten bijdragen aan het organiseren en realiseren daarvan. Naar het oordeel van de commissie wordt daarmee het maatschappelijk belang van het organiseren van persoonsgerichte zorg onderstreept.

De commissie is van mening dat de hierboven genoemde bronnen in samenhang bezien het maatschappelijk belang van de voorgenomen hbo master Leiderschap in complexiteit onderstrepen. De commissie is dan ook van mening dat aanvrager reeds op grond van het bovenstaande een maatschappelijke behoefte heeft aangetoond.

De commissie concludeert dat de aanvraag aansluit op een maatschappelijke behoefte, maar dat aanvrager niet heeft aangetoond dat de opleiding beantwoordt aan een arbeidsmarktbehoefte. De

aanvraag voldoet niet aan criterium a in art. 4 lid 1 van de Regeling.

#### Beoordeling criterium b

Vanaf 07/12/2021 is op de website van de CDHO kennisgegeven van het voornemen van de Christelijke Hogeschool Windesheim om de hbo master Leiderschap in complexiteit in Zwolle aan te bieden. Hiermee is aan de instellingen voor hoger onderwijs de mogelijkheid gegeven om hun zienswijzen op dit voornemen kenbaar te maken. Er zijn geen zienswijzen ingediend.

Aanvrager stelt dat geen van de huidige masteropleidingen gericht is op hoe professionals (binnen de keten samen met hun netwerk) tot complexiteitbestendige strategieën voor het realiseren van persoonsgerichte zorg en welzijn kunnen komen en deze duurzaam weten te borgen. Aanvrager acht de hbo masters Health Care and Social Work (Saxion Hogeschool) en Innovatie in Zorg en Welzijn (Hogeschool Utrecht) het meest vergelijkbaar met de beoogde master Leiderschap in complexiteit. De master Health Care and Social Work richt zich volgens aanvrager meer op ondernemerschap en de master Innovatie in Zorg en Welzijn meer op bedrijfsvoering in de zorg. Daarnaast acht aanvrager de hbo masters Healthy Ageing Professional (Hanzehogeschool Groningen en Fontys Hogescholen), Critical Care (Hogeschool van Amsterdam), Social Work (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Hogeschool van Amsterdam en Hanzehogeschool Groningen), Health Innovation (NHL Stenden Hogeschool) en Advanced Health Informatics Practice (Hogeschool Inholland) enigszins verwant. Daartoe voert aanvrager aan dat de masteropleiding Healthy Ageing Professional zich richt op het bevorderen van gezondheid. De master Critical Care is volgens aanvrager vooral erop gericht om hbo-verpleegkundigen in de acute en intensieve zorg verder te ontwikkelen. De master Social Work dekt het deel van welzijn, maar minder specifiek het zorglandschap. De master Health Innovation is volgens aanvrager vooral gericht op de technische vernieuwing van de zorg in bijvoorbeeld een virtual reality-omgeving. Advanced Health Informatics Practice heeft volgens aanvrager ook een technische invalshoek van vernieuwing en innovatie.

De commissie overweegt ten aanzien van de ruimte in het landelijk opleidingsaanbod als volgt. De commissie beoordeelt de ruimte in het verwant aanbod onder meer door te bepalen welke bestaande opleidingen verwant zijn aan de voorgenomen opleiding. De onderwijsinstelling dient overtuigend te beargumenteren dat er nog voldoende ruimte is voor een nieuwe opleiding. De onderwijsinstelling dient hiertoe aan te geven wat het landelijk verwant aanbod van de aangevraagde opleiding is. Het verwant aanbod is aanbod dat inhoudelijk sterk met elkaar overeenkomt en opleidt tot (min of meer) dezelfde beroepen (uitstroomprofiel(en)). Bij de inhoud wordt door de commissie gekeken of de kennisgebieden en vaardigheden die in het curriculum van de voorgenomen opleiding zijn opgenomen overlap vertonen met de bestaande opleidingen. Voorts kijkt de commissie naar de instroomdoelgroep die de opleiding bedient. Verder is voor de beoordeling van het verwant aanbod van belang om welke onderwijsvariant (voltijd, deeltijd of duaal) het gaat. Verwante opleidingen worden dus niet louter bepaald aan de hand van de inhoud van een opleiding.

De commissie beschouwt de master Innovatie in Zorg en Welzijn als sterk verwant gelet op de aandacht die deze master besteedt aan persoonlijke effectiviteit, leiderschap en strategische positionering. Daarnaast leidt deze master op tot min of meer dezelfde beroepen, onder meer tot leidinggevende en procesmanager in de welzijnssector en gemeentes. De master Health Care and Social Work acht de commissie eveneens sterk verwant. Deze master legt de verbinding tussen innovatie, beleid en onderzoek binnen de werkvelden zorg en welzijn en kent als module 'Kwaliteitszorg, leiderschap en innovatie'. Afgestudeerden kunnen aan het werk als beleidsmedewerker, leidinggevende, onderzoeker, (project)manager, innovator of kwaliteitscoördinator. De masteropleiding Healthy Ageing Professional leidt professionals op tot change agents in de gezondheids- en welzijnszorg en houdt zich bezig met het anders positioneren en organiseren van gezondheid in de veranderende maatschappij. Studenten verwerven tijdens hun studie onder meer de competentie: 'Leiderschap in innovatieprocessen'. De commissie acht deze master eveneens sterk verwant. Daarnaast beschouwt de commissie de hbo masters Jeugdzorg (Hogeschool Leiden), Social Work (Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool

van Arnhem en Nijmegen, Hanzehogeschool Groningen en NHL Stenden Hogeschool) als aanverwant. De studenten van deze masters worden onder meer opgeleid tot teamleider of 'leading professional' binnen de jeugdzorg en jeugdhulpverlening, waar zij professionaliserings- en veranderprocessen kunnen aansturen. De master Health Innovation (NHL Stenden Hogeschool) leidt op tot adviseur of regisseur van vernieuwingsprocessen in de zorg en acht de commissie eveneens aanverwant. De commissie acht voornoemde hbo masters aanverwant omdat zij raakvlakken vertonen met de voorgenomen opleiding, maar dat zij ofwel een andere instroomgroep bedienen, ofwel hun studenten voor andere beroepen opleiden, ofwel dat hun programma's niet substantieel overlappen met de voorgenomen opleiding.

De commissie stelt voorts vast dat de wo masters Zorgmanagement (Erasmus Universiteit Rotterdam), Healthcare Policy, Innovation and Management (Universiteit Maastricht), Management, Policy Analysis and Entrepreneurship in the Health and Life Science (Vrije Universiteit Amsterdam), Health Economics and Management (Erasmus Universiteit Rotterdam) en Health Economics, Policy and Law (Erasmus Universiteit Rotterdam) opleiden tot dezelfde arbeidsmarktsector. Gelet hierop en in aanmerking genomen dat de Regeling ruimte geeft hbo en wo opleidingen met elkaar te vergelijken neemt de commissie deze masters mee bij de vergelijking van het bestaand opleidingsaanbod. De master Zorgmanagement (Health Care Management) is gericht op het analyseren en oplossen van complexe problemen waarmee de zorgsector wordt geconfronteerd en leidt op tot (begin loopbaan) managementassistent, kwaliteitsmanager of beleidsadviseur. De master Healthcare Policy, Innovation and Management richt zich op de analyse van gezondheidssystemen en de vertaling van de resultaten naar innovatieve oplossingen en leidt onder meer op tot manager, zorginkoper en senior beleidsadviseur. De master Management, Policy Analysis and Entrepreneurship in the Health and Life Sciences opereert op het snijvlak van bètawetenschappen en de samenleving en studenten worden geleerd om complexe maatschappelijke problemen op te lossen op het terrein van gezondheid. Veel afgestudeerden vinden een baan in de consultancy of als zorgprofessional, analist of bedrijfsadviseur. De master Health Economics, Policy and Law benadert de complexiteit van zorgstelsels vanuit economisch, politiek en juridisch oogpunt en leidt onder meer op tot functies bij zorgverzekeraars en zorgorganisaties. De master Population Health Management (Universiteit Leiden) is eveneens gericht op het oplossen van complexe zorgvraagstukken en leidt onder meer op tot functies bij zorg- en welzijnsorganisaties en verzekeraars. De commissie acht voornoemde wo masters aanverwant omdat zij raakvlakken vertonen met de voorgenomen opleiding, maar dat zij een andere instroomgroep bedienen en hun programma's niet substantieel overlappen met de voorgenomen opleiding.

De masters Advanced Health Informatics Practice en Health Innovation acht de commissie onvoldoende verwant omdat deze masters niet specifiek gericht zijn op leiderschap en de beoogde master geen ICT-component kent. De commissie acht de master Critical Care eveneens onvoldoende verwant omdat deze master specifiek gericht is op klinisch leiderschap van hbo-verpleegkundigen die werkzaam zijn in de acute en intensieve zorg.

Aanvrager heeft een overzicht geleverd van de instroom in de bekostigde verwante masteropleidingen. De master Social Work van NHL Stenden Hogeschool is in september 2021 gestart en gelet hierop zijn van deze master geen instroomcijfers beschikbaar. De instroom van de (aan)verwante opleidingen is de afgelopen vijf jaar sterk gestegen (tabel 3).



Tabel 3. Instroom eerstejaarsstudenten in (aan)verwant bekostigd onderwijsaanbod

Opleiding	Instelling	'16-'17	'17-'18	'18-'19	'19-'20	'20-'21
M Innovatie in Zorg en Welzijn (49132), deeltijd	Hogeschool Utrecht (25DW), Utrecht		84	126	161	174
M Healthy Ageing Professional (49127), voltijd	Hanzehogeschool Groningen (25BE), Groningen	30	27	13	14	23
M Health Care and Social Work (40101), deeltijd	Saxion Hogeschool (23AH), Enschede	22	33	33	41	39
M Health Economics, Policy and Law (60082), voltijd	Erasmus Universiteit Rotterdam (21PE), Rotterdam	139	133	126	172	209
M Health Innovation (40120), deeltijd	NHL Stenden Hogeschool (31FR), Leeuwarden			14	18	12
M Health Innovation (40120), voltijd	NHL Stenden Hogeschool (31FR), Leeuwarden			7	5	6
M Healthcare Policy, Innovation and Management (60460), deeltijd	Universiteit Maastricht (21PJ), Maastricht	9	12	16	22	17
M Social Work (44116), deeltijd	Hogeschool van Amsterdam (28DN), Amsterdam	26	27	27	24	28
	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (25KB), Nijmegen	20	19	15	18	28
M Social Work (joint degree) (49500), deeltijd	Hanzehogeschool Groningen (25BE), Groningen	19	23	22	15	16
M Jeugdzorg (49919), deeltijd	Hogeschool Leiden (21RI), Leiden	17	12	16	25	10
M Healthcare Policy, Innovation and Management (60460), voltijd	Universiteit Maastricht (21PJ), Maastricht	110	109	100	109	125
M Healthy Ageing Professional (49127), deeltijd	Hanzehogeschool Groningen (25BE), Groningen	40	42	28	14	22
	Fontys Hogescholen (30GB), Eindhoven				23	23
M European Master in Health Economics and Management (joint degree) (65017), voltijd	Erasmus Universiteit Rotterdam (21PE), Rotterdam	72	57	89	67	98
	Fontys Hogescholen (30GB), Eindhoven				8	15
M Management, Policy Analysis and Entrepreneurship in the Health and Life Sciences (60803), voltijd	Vrije Universiteit Amsterdam (21PL), Amsterdam	106	110	114	101	143
M Zorgmanagement (60081), deeltijd	Erasmus Universiteit Rotterdam (21PE), Rotterdam	79	76	89	82	77
M Zorgmanagement (60081), voltijd	Erasmus Universiteit Rotterdam (21PE), Rotterdam	111	133	75	111	199
<b>eerstejaarsinstroom</b>	<b>Totaal</b>	<b>800</b>	<b>897</b>	<b>910</b>	<b>1030</b>	<b>1264</b>

Bron: DUO

Aanvrager heeft op basis van de uitstroom van verwante bacheloropleidingen in het domein zorg en welzijn (die als vooropleiding kunnen dienen) een prognose gemaakt van de instroom. Aanvrager verwacht bij de start van de voorgenomen voltijdmaster een jaarlijkse instroom van 39 studenten en voor de deeltijdvariant een instroom van 20 à 25 studenten. De commissie acht deze instroomprognoses realistisch.

De commissie constateert dat bij criterium a niet is aangetoond dat de hbo master Leiderschap in complexiteit beantwoordt aan een arbeidsmarktbehoefte. Aangezien het bestaan van een arbeidsmarktbehoefte niet is aangetoond, kan de instroom in bestaande verwante opleidingen en de voorgenomen master daar niet aan gerelateerd worden. Om die reden is er vanuit de landelijke arbeidsmarkt gezien dan ook geen ruimte om deze opleiding binnen het bekostigde domein vorm te geven.

Vestiging van de opleiding in Zwolle heeft geen negatief effect op de landelijke spreiding van het onderwijsaanbod.

De commissie concludeert dat er geen ruimte in het landelijk aanbod bestaat om de hbo master Leiderschap in complexiteit te realiseren. De aanvraag voldoet niet aan criterium b in art. 4 lid 1 van de Regeling.

Gelet op het vorenstaande adviseert de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs u om negatief te besluiten op het voorliggende verzoek.

*Advies aan de NVAO over de naamkeuze en Croho indeling*

De commissie merkt op dat hierboven is geconstateerd dat de voorgenomen hbo master Leiderschap in complexiteit sterke verwantschap vertoont met een aantal bestaande opleidingen. Omwille van de transparantie van het opleidingsaanbod adviseert de commissie om de naam van de voorgenomen opleiding aan te laten sluiten bij de reeds geregistreerde opleidingsnaam Innovatie in Zorg en Welzijn. Daarnaast sluit het voorstel van aanvrager om de opleiding in het Croho onderdeel Gezondheidszorg te laten registreren aan op de indeling van verwante bestaande opleidingen (zoals de master Innovatie in Zorg en Welzijn).

De NVAO ontvangt dit advies, zodat zij dit kan opnemen in het informatiedossier voor het panel ten behoeve van de toets nieuwe opleiding.

De Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs



drs. P.M.M. Rullmann  
Voorzitter CDHO



## **Bijlage:**

### **Beoordelingskader macrodoelmatigheid nieuwe opleiding of nevenvestiging**

Aan de hand van de in de Regeling macrodoelmatigheid hoger onderwijs van 20 juni 2018 genoemde voorwaarden worden voornemens tot het verzorgen van een nieuwe opleiding beoordeeld op doelmatigheid. Een nieuwe opleiding kan volgens artikel 4 van deze Regeling alleen doelmatig worden geacht indien het voornemen voldoet aan de criteria a en b.

Volgens criterium a heeft het instellingsbestuur aangetoond dat er behoefte bestaat aan de nieuwe opleiding of nevenvestiging, zijnde overwegend een arbeidsmarktbehoefte, dan wel een overwegend maatschappelijke behoefte in combinatie met een arbeidsmarktbehoefte, dan wel een overwegend wetenschappelijke behoefte in combinatie met een arbeidsmarktbehoefte.

Volgens criterium b dient het instellingsbestuur aan te tonen dat in de behoefte die bij criterium a is aangetoond niet door het bestaande opleidingsaanbod wordt voorzien.

#### *Advies aan de NVAO over naam- en taalkeuze en Croho onderdeel*

In de Toelichting op de Regeling is aangegeven dat de CDHO ook een rol heeft bij de beoordeling van de voorgestelde naam en voertaal van de opleiding en bij de voorgestelde positionering in het Croho.

Wat betreft de opleidingsnaam: de CDHO kijkt of de voorgestelde naam van de opleiding passend is, gelet op de namen van verwante opleidingen. Daarbij is het uitgangspunt dat sterk op elkaar lijkende opleidingen dezelfde naam krijgen, om de transparantie van het opleidingsaanbod voor studiekezers en werkgevers te borgen. In het Croho kan ook een internationale (Engelse) naam worden geregistreerd. Dit onderdeel van het CDHO advies is niet gericht aan de Minister van OCW, maar aan de NVAO. Het panel van de NVAO toetst of de naamkeuze gerechtvaardigd is gelet op de inhoud van de opleiding en de namen van vergelijkbare opleidingen (artikel 5.7, vierde lid, onderdeel a, van de WHW).

Wat betreft de taalkeuze: het uitgangspunt in de wet is dat een opleiding in het Nederlands wordt aangeboden. De arbeidsmarktbehoefte kan een reden zijn om een opleiding in een andere taal aan te bieden. Dit onderdeel van het CDHO advies is niet gericht aan de Minister van OCW, maar aan de NVAO. Het panel van de NVAO toetst de motivering van de taalkeuze bij Standaard 2 in het Accreditatiekader.

Wat betreft de positie in het Croho: de CDHO kijkt of de voorgestelde indeling in het Croho passend is, gelet op de indeling van verwante opleidingen. Daarbij is het uitgangspunt dat sterk op elkaar lijkende opleidingen in hetzelfde Croho onderdeel worden geregistreerd, om de transparantie van het opleidingsaanbod voor studiekezers en werkgevers te borgen. Dit onderdeel van het CDHO advies is niet gericht aan de Minister van OCW, maar aan de NVAO. Het panel van de NVAO toetst of de voorgestelde indeling in het Croho aansluit bij de ordening van verwante opleidingen.