



Aanvraagformulier  
Macrodoelmatigheidstoets  
Nieuwe opleiding

Master Sport Marketing & Partnerships  
Hogeschool Rotterdam

## Voorwoord

De sportbranche heeft zich in de afgelopen decennia ontwikkeld tot een groeiende en unieke branche.<sup>1</sup> De uniciteit is gelegen in haar dynamiek en complexiteit.<sup>2</sup> In deze branche opereert een steeds groter netwerk van publieke en private organisaties, die sport inzetten als doel (sport om te ontspannen of te presteren) of als middel (sport vanwege gezondheid, welzijn, onderwijs, economie).<sup>3</sup>

In lijn met deze ontwikkeling wees de Nederlandse Sportraad in 2020 op de noodzaak van professionalisering en kwaliteitsverbetering in de sportbranche.<sup>4</sup> De Rijksoverheid onderkende deze noodzaak en stelde hierop een eigen Human Capital Agenda voor de sportbranche op.<sup>5</sup> Kern van deze agenda is het toenemende belang van menselijk kapitaal voor en in de sport en de hogere eisen daaraan.

Dit toenemende belang en de hogere eisen komen terug in diverse recente arbeidsmarktonderzoeken. Zo uitten werkgevers in een recent onderzoek van CAOP hun behoefte aan werknemers op het gebied van onder andere digitale communicatie, digitale marketing en commercie.<sup>6</sup> Ook heeft de sportbranche bij uitstek behoefte aan competenties als samenwerken, plannen en organiseren; competenties die corresponderen met de professionele masterstandaard van Vereniging Hogescholen.<sup>7</sup>

Hogeschool Rotterdam heeft enkele jaren geleden deze geluiden vanuit de sportbranche, en vanuit werkgevers en bachelorstudenten SportMarketing & Management, gesignaleerd en opgepakt. De potentie is onderzocht voor een nieuwe opleiding gericht op de sportbranche, die aan de bovengenoemde noodzaak en behoeften tegemoetkomt. Deze potentie werd gevonden in een master op het gebied van sportmarketing. Het leidde in 2023 tot een (eerste) aanvraag: de MBA SportMarketing & Management (2023/084).<sup>8</sup>

De CDHO heeft deze aanvraag van advies voorzien.<sup>9</sup> Dit advies is door Hogeschool Rotterdam ter harte genomen; er is besloten tot een herziening van de oorspronkelijk aangevraagde opleiding. Sindsdien is de opleiding op diverse punten aangescherpt, in nauwe samenwerking met andere opleidingen. Hiervoor is uitvoerig afgestemd met andere onderwijsinstellingen, met werkgevers en met studenten.<sup>10</sup>

Resultaat is de voorliggende aanvraag van de voltijdmaster *Sport Marketing & Partnerships*. Deze opleiding vormt het antwoord op de onvervulde vraag vanuit de sportwereld naar marketingprofessionals die de uniciteit, complexiteit en veranderlijkheid van deze wereld begrijpen en die waarde kunnen creëren op transitieopgaven in en via de sport.

---

<sup>1</sup> “Volgens de respondenten, met name werkgevers die al langer actief zijn in de sector, is de sportsector enorm in ontwikkeling.” (Mulier, 2024 – bijlage 1, p.34)

<sup>2</sup> “Het [passie voor de sport] is dé gemeenschappelijke factor die zowel werknemers als werkgevers in de sportsector met elkaar verenigt/ bindt. Volgens diverse werkgevers is dit niet vanzelfsprekend voor elke branche. Het is kenmerkend voor de sportsector [...]” (Mulier, 2024 – bijlage 1, p.20) “De sector wordt [verder] gekenmerkt door een mix van vaste banen en flexwerk, met name in de ondernemende sport en verenigingssport. Vaste banen zijn vaker beschikbaar in grotere organisaties en flexwerk is vooral gebruikelijk als bijbaan. Werken buiten kantoor tijden hoort erbij, vooral bij sportverenigingen, fitnessscholen, outdoorbedrijven en zwembaden. Hiervoor zetten ze met name de flexibele schil in. Dit is kenmerkend voor de arbeidsmarkt sport en bewegen en illustreert de dynamiek van deze arbeidsmarkt.” (Mulier, 2024 – bijlage 1, p.62)

<sup>3</sup> “Met het gebruik van de twee assen [publiek/privaat en sport als doel/middel] ontstaan vier kwadranten. Ieder kwadrant is door de NLsportraad uitgewerkt tot een mogelijk beleidsscenario [...] De NLsportraad beschrijft vier beleidsscenario's: 1. Sport als basisvoorziening – sport als doel van het sportbeleid, publiek georganiseerd; 2. Sport als panacee – sport als middel voor het sportbeleid én het beleid op andere terreinen, publiek georganiseerd; 3. Sport als vrije markt – sport als doel van de sportbranche, privaat georganiseerd; 4. Sport als maatschappelijk ondernemen – sport als middel voor de sportbranche én voor andere branches, privaat georganiseerd.” (Nederlandse Sportraad, 2020 – bijlage 2, pp.37-39)

<sup>4</sup> Nederlandse Sportraad, 2020 – bijlage 2, p.22

<sup>5</sup> Rijksoverheid, 2021 – bijlage 3

<sup>6</sup> CAOP, 2023 – bijlage 4, pp.16-17

<sup>7</sup> De competenties samenwerken, plannen en organiseren corresponderen bijvoorbeeld met de pijler 'Interprofessioneel handelen' (Vereniging Hogescholen, 2019 – bijlage 5, par. 3.C)

<sup>8</sup> In sommige onderdelen van deze aanvraag kan de initiële naam 'MBA SportMarketing & Management' nog voorkomen.

<sup>9</sup> CDHO, 2023a – bijlage 6, p.16

<sup>10</sup> Zie par. 7, 8 en 12 van deze aanvraag.

## 1 Basisgegevens Instelling

Naam instelling(en)	Hogeschool Rotterdam
BRIN-code(s)	220J
KvK-nummer(s)	411298300000
Contactpersoon aanvraag	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
Contactpersoon CvB	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]

## 2 Basisgegevens Opleiding

Kenmerk aankondiging	A24-022
Naam	Sport Marketing & Partnerships
Oriëntatie	Hbo
Niveau	Master
Vorm	Voltijd
Gemeente(n) waar de opleiding wordt gevestigd	Rotterdam
Taal	Nederlands
Studielast	60 EC
Studieduur	1 jaar
Beroepsvereisten	N.v.t.
Capaciteitsbeperking	Zorgvuldige toelatingsprocedure (par. 4)
Beoogde startdatum	1 september 2025
ISAT-code (indien bekend)	
RIO-(sub)onderdeel	Economie
ISCED-rubriek (optioneel)	

## 3 Inhoud opleiding en onderwijsprogramma

### 3.1 Inhoud opleiding

Het doel van de voltijdmaster Sport Marketing & Partnerships is om marketingprofessionals op te leiden die de uniciteit, complexiteit en veranderlijkheid van de sportwereld begrijpen en die waarde kunnen creëren op transitieopgaven in en via de sport.<sup>11</sup> De inhoud van de opleiding is hiernaar vormgegeven. In de master leren studenten vanuit commercieel perspectief duurzame waarde te creëren en daarin samen te werken met publieke en private organisaties die sport als doel hebben of sport als middel inzetten.<sup>12</sup> De master richt zich primair op studenten die willen doorstromen vanuit aansluitende bacheloropleidingen ter voorbereiding op de beoogde functies in de sportcontext.

De volgende 6 competenties *in de sportcontext* staan centraal. De sportmarketingprofessional:

1. Integreert functionele kennis en vaardigheden binnen complexe marketingvraagstukken.
2. Ontwikkelt innovatieve oplossingen voor complexe marketingvraagstukken.
3. Toont zich verantwoordelijk voor de impact en implementatie van een strategische oplossingsrichting.
4. Communiqueert doelgericht en respectvol met diverse stakeholders.
5. Leidt zichzelf en anderen in het creëren van duurzame waarde.
6. Reflecteert kritisch op het persoonlijk handelen in relatie tot wat de context vraagt en past het eigen handelen hierop aan.

<sup>11</sup> Onder 'sportwereld' en 'sportcontext' wordt in deze aanvraag zowel de context van topsport als van breedtesport verstaan.

<sup>12</sup> Dit omvat de samenwerking van organisaties in de sportbranche gezien vanuit (a) sport als basisvoorziening (publiek/doel), (b) sport als panacee (publiek/middel), (c) sport als vrije markt (privaat/doel), en (d) sport als maatschappelijk ondernemen (privaat/middel). Zie voorwoord.

Deze master gaat vanuit het marketing- en partnershipperspectief in op samenwerkingen tussen organisaties *in de sportcontext* waarin de volgende thematieken centraal staan:

1. De toekomstbestendige economie: de sportmarketingprofessional die betekenisvolle en duurzame waarde creëert en bijdraagt aan het ontwikkelen van circulair denken en handelen.
2. De vitale gemeenschap: de sportmarketingprofessional die bijdraagt aan het verkleinen van onderwijs-, gezondheids-, welvaarts- en welzijnsverschillen en het vergroten van maatschappelijke participatie in en via de sport.
3. De slimme en sociale stad: de sportmarketingprofessional die bijdraagt aan verantwoorde verdere digitalisering van marketing- en communicatieprocessen.

Deze opgaven zijn herkenbaar in de stad Rotterdam, en daarmee ook nadrukkelijk onderdeel van de Strategische Agenda Hogeschool Rotterdam (zie hoofdstuk 10 en bijlage 7 van dit dossier). Als master halen we onze kennis en praktijkcases echter ook uit het nationale en internationale speelveld.

### 3.2 Onderwijsprogramma

Het curriculum bouwt inhoudelijk op vanuit het begrijpen en kunnen duiden van het veranderende speelveld van de sportwereld van de toekomst, naar zelf verandering teweeg kunnen brengen als afgestudeerd professional. Er zijn vier cursuseenheden die gelinkt zijn aan de thematieken en transitieopgaven waarin de zes gedefinieerde competenties de basis zijn voor het beoordelingskader (figuur 1). In elk van deze onderdelen staat een praktijkvraagstuk centraal, zal er inhoudelijke verdieping op het thema zijn met concrete vaardigheden en wordt betekenis gegeven aan het handelingsperspectief in de rol als afgestudeerd professional. De master Sport Marketing & Partnerships kan worden gevolgd in voltijd (één jaar, 60 EC). Het curriculum is ontwikkeld vanuit de transitieopgaven zoals geformuleerd in de strategische agenda van de Hogeschool Rotterdam (bijlage 7) en in de kernthema's van het kenniscentrum Business Innovation (bijlage 8, p.10).

Figuur 1 - Curriculum master Sport Marketing & Partnerships



## 4 Doelgroep van de opleiding en nadere vooropleidingseisen

De doelgroep van de master Sport Marketing & Partnerships zijn bachelor-afgestudeerden die 1) commercieel onderlegd, 2) in sport geïnteresseerd en 3) intrinsiek gemotiveerd zijn. Deze specifieke doelgroepbepaling ligt in lijn met het specifieke doel van de master. De master wil de sportmarketingprofessionals opleiden waar het werkveld om vraagt; zowel *kwalitatief* als *kwantitatief*. Hogeschool Rotterdam ambieert daarom een specialistische en kleinschalige opleiding (één tot maximaal twee klassen per jaar), met een zorgvuldige toelatingsprocedure. Geïnteresseerden kunnen deze toelatingsprocedure doorlopen, wanneer zij het volgende kunnen overleggen:

- Een afgeronde commerciële bacheloropleiding (bijv. SportMarketing & Management, Commerciële Economie, Ondernemerschap) of Sportkunde.
- Een curriculum vitae en motivatiebrief.
- Wanneer studenten geen afgerond aansluitend bachelordiploma kunnen overleggen, maar wel een ander afgerond bachelordiploma, kunnen ze de toelatingsprocedure doorlopen mits ze minimaal twee jaar relevante werkervaring hebben.

De navolgende toelatingsprocedure beziet of de kandidaat aan de bovengenoemde doelgroepbepaling voldoet en dus kan worden toegelaten tot de opleiding. Dat wil zeggen: of de kandidaat, naast commerciële onderlegdheid en sportieve affiniteit, voldoende intrinsieke motivatie en (master)potentie toont.

## 5 Beroeps-/arbeidsmarktprofiel afgestudeerden

Afgestudeerden van de master Sport Marketing & Partnerships zijn professionals op masterniveau, die gespecialiseerd zijn in de complexe marketingvraagstukken binnen de veranderende sportwereld. De afgestudeerden ontwikkelen nieuwe strategische benaderingen voor meervoudige waardecreatie door in diverse netwerken zelfstandig en multidisciplinair samen te werken. Het masterniveau van de afgestudeerde sportmarketingprofessional komt tot uiting in het sterk conceptueel en strategisch denken en handelen binnen complexe vraagstukken in de veranderende sportcontext. De professional is omgevingsbewust en creëert duurzame waarde in de implementatie van strategische marketingoplossingen en impactvolle partnerships. Deze professionals werken bij publieke of private organisaties, die sport als doel of als middel inzetten. De beoogde uitstroomorganisaties laten zich dan ook in kwadranten indelen (figuur 2).

Figuur 2 - Beoogde uitstroomorganisaties



Afgestudeerden kunnen de volgende rollen en functies bekleden binnen deze organisaties in de sportcontext:

1. *Partnershipmanager*: verantwoordelijk voor het initiëren en operationaliseren van strategische partnerships. Geeft sturing aan een betekenisvolle invulling van de samenwerking.
2. *Duurzaamheidsmanager*: verantwoordelijk voor de strategische ontwikkeling en implementatie van een geïntegreerd circulair businessmodel vanuit de verbinding tussen commercie en duurzaamheid.
3. *Business development manager*: verantwoordelijk voor de commerciële strategie en business development activiteiten. Het creëren van innovatieve waardeproposities door samenwerkingen met stakeholders.
4. *Digital marketer*: ontwikkelaar van innovatieve digitale marketingstrategieën op het snijvlak van technologie, media en data.
5. *Marketingmanager*: verantwoordelijk voor een team of afdeling die zich richt op de uitrol van de commerciële strategie van de organisatie. Daarnaast in de lead voor de verbinding en communicatie van verschillende stakeholders.
6. *Strategisch marketingadviseur*: adviserende rol voor het ontwikkelen van de commerciële strategie en als gesprekspartner voor de besluitvormers op strategische vraagstukken.

Mogelijke doorgroeirollen op senior niveau zijn bijvoorbeeld: partnership executive, chief commercial officer (CCO) of marketingdirecteur.

## 6 Analyse verwant (toekomstig) aanbod

Het bestaande (en toekomstige) opleidingsaanbod is geanalyseerd op verwante opleidingen, aan de hand van de geldende verwantschapscriteria.<sup>13</sup> Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen sterk en deels verwante opleidingen.

<sup>13</sup> "Verwante opleidingen (1) komen inhoudelijk sterk overeen, (2) leiden op tot min of meer dezelfde beroepen, (3) zijn toegankelijk voor min of meer dezelfde instroomdoelgroep en (4) worden in dezelfde opleidingsvorm aangeboden." (Handreiking macrodoelmatigheidsdossier voor instellingen)



## 6.1 Analyse bestaand aanbod

### *Sterk verwant*

Het bestaande (en aangekondigde) opleidingsaanbod kent nog geen andere opleiding die, zoals de aangevraagde opleiding, professionals van masterniveau opleidt die gespecialiseerd zijn in de complexe marketingvraagstukken binnen de veranderende sportwereld. Bij de afstemming met andere instellingen (par. 12) is dit bevestigd: “in het Nederlandse opleidingsaanbod zien wij geen andere (master)opleiding die dergelijke professionals opleidt” (bijlage 9, p.1). Er bestaan in Nederland geen sterk verwante opleidingen.<sup>14</sup>

### *Deels verwant*

Het bestaande opleidingsaanbod kent twee masters die enige raakvlakken hebben met de aangevraagde master. Deze kunnen als deels verwant worden aangemerkt. Het betreft de hbo-master Sport Business and Leadership van Hogeschool van Amsterdam en de wo-master Bestuurs- en Organisationswetenschap van Universiteit Utrecht (vanwege de track Sportbeleid en Sportmanagement). Met deze deels verwante opleidingen heeft uitvoerig afstemming plaatsgevonden ter voorkoming van profileringsonduidelijkheid, onnodige concurrentie en negatieve spreidingseffecten (zie ook par. 12). Onderdeel van deze afstemming was een nadere analyse van de overeenkomsten en verschillen met deze deels verwante de opleidingen. Deze analyse is in volle omvang terug te vinden in bijlage 11. Tabel 1 en 2 expliciteren per verwantschaps criterium de verschillen, die maken dat deze opleidingen slechts deels verwant zijn. We benadrukken dat deze verschillen zijn onderschreven door beide opleidingen en dat zij ruimte zien.

*Tabel 1 – Verschillen met de hbo-master Sport Business and Leadership (Hogeschool van Amsterdam)*

Criterion	Vershil
1. Inhoud	De master Sport Business and Leadership zoomt in het curriculum in op human resources en operations management en politics in de sportcontext. Dit in tegenstelling tot de master Sport Marketing & Partnerships, die inzoomt op de marketingconsequenties van de veranderende dynamieken in de sportcontext. De master Sport Business and Leadership legt de nadruk op visie en strategieontwikkeling van de gehele sportorganisatie. Daarentegen legt de master Sport Marketing & Partnerships de nadruk op marketingconsequenties van vraagstukken in het kader van duurzaamheid, vitaliteit en digitalisering.
2. Beroepen	De afgestudeerde van de master Sport Business and Leadership heeft een focus op (hogere) leidinggevende functies van de sportorganisaties. Dit in tegenstelling tot de afgestudeerde van de master Sport Marketing & Partnerships die een focus heeft strategische marketingfuncties. De master Sport Business and Leadership richt zich op leidinggevende rollen in de internationale sportcontext en de master Sport Marketing & Partnerships richt zich op de marketing- en partnerships rollen in de sportcontext waarbij internationale samenwerkingen kunnen ontstaan. De afgestudeerde van de master Sport Business and Leadership ambieert een (hogere) leidinggevende functie binnen sportorganisaties. De afgestudeerde van master Sport Marketing & Partnerships ambieert een marketingfunctie binnen sportorganisaties. De afgestudeerden van beide opleidingen kunnen daarmee naast elkaar bestaan in dezelfde organisatie
3. Instroomdoelgroep	De master Sport Business and Leadership bedient ook de internationale studenten met een bachelorgraad in Sport Management of Sport Business. De master Sport Marketing & Partnerships richt zich op de Nederlandstalige studenten.
4. Opleidingsvorm	De master Sport Business and Leadership wordt aangeboden in voltijd en in deeltijd. De master Sport Marketing & Partnerships is voorzien als voltijdopleiding.

*Tabel 2 – Verschillen met de wo-master Bestuurs- en Organisationswetenschap, track Sportbeleid en Sportmanagement (Universiteit Utrecht)*

Criterion	Vershil
1. Inhoud	De mastertrack Sportbeleid en Sportmanagement zoomt in het curriculum in op bestuurlijke- en organisatorische consequenties, terwijl de master Sport Marketing & Partnerships inzoomt op de marketingconsequenties en de benodigde samenwerkingen binnen de veranderende dynamieken in de sportcontext. De mastertrack Sportbeleid en Sportmanagement gaat in op de veranderende rol van de overheid en publieke organisaties. Daarentegen gaat de master Sport Marketing & Partnerships in op publiek-private samenwerkingen. De mastertrack Sportbeleid en Sportmanagement legt de nadruk op het inclusiviteitsvraagstuk, terwijl de master Sport Marketing & Partnerships de nadruk legt op marketingconsequenties van vraagstukken in het kader van duurzaamheid, vitaliteit en digitalisering. De mastertrack Sportbeleid en Sportmanagement heeft een inhoudelijke verdieping op governance vraagstukken en beleidsontwikkeling, terwijl de master Sport Marketing & Partnerships deze onderwerpen beperkt tot het toepassen van deze inhoud op publiek-private samenwerkingen.
2. Beroepen	De afgestudeerde van de mastertrack Sportbeleid en Sportmanagement maakt beleid en de afgestudeerde van de master Sport Marketing & Partnerships geeft vorm en invulling aan dit beleid. De mastertrack Sportbeleid en Sportmanagement richt zich op de bestuurlijke en beleidsmatige functies, de master Sport Marketing & Partnerships richt zich op marketingfuncties. De afgestudeerden van beide opleidingen kunnen daarmee naast elkaar bestaan in dezelfde organisatie.
3. Instroomdoelgroep	Bij de mastertrack Sportbeleid en Sportmanagement dienen hbo-bachelorstudenten aanvullend een minor bestuurs- en organisationswetenschap te hebben gevolgd, of dienen andere studenten een wo-bachelor

<sup>14</sup> Deze conclusie correspondeert met de conclusie over het deels verwante aanbod van de hbo-master Sport Business and Leadership van Hogeschool van Amsterdam: “De commissie deelt de mening van de aanvrager dat er in Nederland geen sterk verwante hbo masters op het gebied van bedrijfskunde en leiderschap binnen de sportwereld bestaan.” (bijlage 10, p.9)

	bestuurs- en organisatiewetenschap of bestuurskunde hebben gevolgd. Dit in tegenstelling tot de master Sport Marketing & Partnerships, die zich primair richt op de hbo-bachelor-gediplomeerde (zowel afkomstig van de eigen hogeschool als van andere hogescholen). Daarmee is de instroomdoelgroep fundamenteel verschillend.
4. Opleidingsvorm	De mastertrack Sportbeleid en Sportmanagement gaat uit van een tweejarige duale opleidingsvorm. De master Sport Marketing & Partnerships richt zich op doorstromende voltijdstudenten met een eenjarig opleidingsprogramma.

### Overig

Het bestaande opleidingsaanbod kent enkele masters die een raakvlak hebben met de aangevraagde master. Deze masters behandelen *óf* sport (en geen marketing en partnerships), *óf* marketing (en geen sport). Tot de eerste categorie behoren de hbo-master Sport- en Beweeginnovatie (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen), de hbo-master Performance, Sport and Health (Hogeschool van Amsterdam) en de hbo-master Sport- en Bewegingsonderwijs (Hanzehogeschool Groningen en Fontys Hogescholen). Deze opleidingen geven het onderwerp marketing geen (volwaardige) plaats. Ze komen inhoudelijk dan ook niet overeen met de aangevraagde opleiding en leiden om die reden evenmin op tot dezelfde beroepen. Consequent is er geen onderlinge concurrentie met deze opleidingen te verwachten.

Tot de tweede categorie behoren de hbo-master Master in International Business and Management (Hanzehogeschool Groningen), de wo-master Marketing (Rijksuniversiteit Groningen), de wo-master Marketing (Vrije Universiteit Amsterdam), de wo-master Marketing Management (Tilburg University) en de wo-master Marketing Management (Erasmus Universiteit Rotterdam).<sup>15</sup> Deze opleidingen geven op hun beurt het onderwerp sport geen (volwaardige) plaats. Zoals aangegeven in het voorwoord is de sportbranche echter een branche op zich. In de woorden van de in 2024 geïnterviewde werkgevers (par. 8.2):

*“Marketing bij een sportbedrijf of bij een corporate die in de sport zit is echt anders dan marketing bij een puur commercieel bedrijf. Het is een andere dynamiek, andere vraagstukken.” (interviewparticipant 11, tabel 5)*

*“Sport is een hele andere business dan andere. [...] Het is geen standaard marketing.” (interviewparticipant 3, tabel 5)*

*“Het is redelijk onvergelijkbaar met heel veel ander werk.” (interviewparticipant 2, tabel 5)*

Opleidingen die zich enkel op marketing en niet op sport richten, verschillen dan ook niet alleen inhoudelijk maar ook beroepsmatig van de aangevraagde opleiding. Consequent is er geen onderlinge concurrentie te verwachten.

## 6.2 Inschatting verwante instroom

De instroom in bovengenoemde deels verwante opleidingen is slechts beperkt inzichtelijk en te schatten. Zo is de deels verwante hbo-master Sport Business and Leadership recent goedgekeurd (besluit minister d.d. 15 september 2023). Voor deze opleiding ging Hogeschool van Amsterdam uit van een instroom van 30 studenten in studiejaar 2024/2025 en 60 studenten in de daaropvolgende jaren (30 voltijd en 30 deeltijd). Deze inschatting werd door de commissie als ‘hoog’ geacht (bijlage 10, p.10). De instroom in de deels verwante wo-master Bestuurs- en Organisa-tiewetenschap van Universiteit Utrecht staat in onderstaande tabel (eerstejaars inschrijvingen o.b.v. DUO, 2024 – bijlage 12). Het betreft hierbij echter instroomgegevens van de gehele master en niet slechts van de track Sportbeleid en Sportmanagement.

Tabel 3 - Eerstejaars inschrijvingen deels verwant aanbod, peildatum 1 okt. 2023 (DUO, 2024 – bijlage 12)

Onderwijsinstelling (locatie) (brin)	Opleiding	Vorm	2019	2020	2021	2022	2023
Universiteit Utrecht (Utrecht) (21PD)	M Bestuurs- en Organisa-tiewetenschap	Duaal	24	-	-	-	-
		Voltijd	148	160	164	163	138
<b>Totale instroom</b>			<b>172</b>	<b>160</b>	<b>164</b>	<b>163</b>	<b>138</b>

## 7 Geschatte instroom in de nieuwe opleiding

De instroom in de master Sport Marketing & Partnerships wordt geschat op aanvankelijk 15-25 studenten. Deze schatting strookt met de ambitie van Hogeschool Rotterdam voor een specialistische en kleinschalige opleiding, waarin alleen studenten deelnemen die de zorgvuldige toelatingsprocedure succesvol doorlopen (zie par. 4). De schatting van 15-25 studenten berust onder andere op meerjarig instroomonderzoek, uitgevoerd in 2023 en 2024 in

<sup>15</sup> Naast de genoemde bekostigde masteropleidingen zijn er enkele *on*bekostigde masteropleidingen die specialisten opleiden op het gebied van marketing en partnerships binnen de sportwereld. Het betreft de volgende masteropleidingen: Sport Management (Johan Cruyff Institute), Sport Marketing & Sponsorship, online (Johan Cruyff Institute), MBA in Sports Business Management (Wittenborg University of Applied Sciences). Deze opleidingen kunnen echter niet als verwant worden beschouwd, mede gezien de niet-vergelijkbare condities waaronder deze opleidingen worden aangeboden (hogere collegegelden).



de vorm van studentenenquêtes (bijlagen 13-16). Hierin tonen potentiële studenten concrete interesse in deelname aan de opleiding.

## 7.1 Studentenenquêtes

In de periode maart-april 2023 vond een eerste studentenenquête plaats (bijlage 13 en 14).<sup>16</sup> Hieraan participeerden 85 studenten, die op dat moment in jaar 3 of 4 zaten van de bachelor Commerciële Economie met het community-profiel SportMarketing & Management (Hogeschool Rotterdam). Van deze groep geven in totaal 8 van de 85 respondenten (9%) aan *zeker* geïnteresseerd te zijn in deelname aan de opleiding (bijlage 13, par. 5.1). Daarnaast zijn 46 van de 85 respondenten (54%) hierin *misschien* geïnteresseerd.

In de periode maart 2024 vond een tweede studentenenquête plaats (bijlage 15 en 16). Hieraan participeerden 83 (andere) studenten, die in jaar 3 of 4 zaten (van de bachelor Commerciële Economie met het community-profiel SportMarketing & Management, Hogeschool Rotterdam) en die bij de eerste studentenenquête niet hebben deelgenomen. Ditmaal geven in totaal 9 van de 83 respondenten (11%) aan *zeker* geïnteresseerd te zijn in deelname aan de opleiding (bijlage 15, par. 5.1). Daarnaast zijn 45 van de 83 respondenten (54%) hierin *misschien* geïnteresseerd.

In de wetenschap dat deze opleiding ook openstaat voor instromende studenten vanuit andere bachelors, hogescholen en regio's, wordt verwacht dat Hogeschool Rotterdam kan starten met 15-25 studenten. Deze schatting werd door de commissie eerder als 'realistisch' beoordeeld.<sup>17</sup>

## 8 Onderbouwing van de arbeidsmarktbehoefte

De arbeidsmarktbehoefte aan de master Sport Marketing & Partnerships is substantieel en stijgend. Deze behoefte wordt onder andere onderbouwd door meerjarig arbeidsmarktonderzoek, uitgevoerd in 2023 en 2024 in de vorm van werkgeversinterviews (par. 8.1), werkgeversenquêtes (par. 8.2) en vacatureanalyses (par. 8.3). Hierin tonen talrijke potentiële werkgevers een concrete behoefte aan dit type afgestudeerde, die nog niet wordt vervuld. De adhesiebevestigingen en diverse relevante arbeidsmarktbronnen (par. 8.5) onderstrepen dit. De prognoses van arbeidsmarktbron ROA worden onvoldoende relevant geacht ter onderbouwing van de arbeidsmarktbehoefte aan de master Sport Marketing & Partnerships. ROA schaart namelijk onder de opleidingstypes, die enige relevantie vertonen met de master, een dusdanige hoeveelheid irrelevante opleidingen, dat de prognoses voor deze opleidingstypes een vertekend beeld geven van de arbeidsmarktbehoefte aan de master Sport Marketing & Partnerships. Dit correspondeert met de eerdere conclusie, dat deze master "niet goed past binnen de opleidingstypen van het ROA" (bijlage 6, p.4).

### 8.1 Werkgeversinterviews

In de periode april-mei 2023 vond een eerste ronde werkgeversinterviews plaats (bijlage 17).<sup>18</sup> Hieraan participeerden 10 verschillende potentiële werkgevers, die in staat zijn om een gezaghebbende uitspraak te doen over de arbeidsmarktbehoefte aan dit type afgestudeerden, zowel in het werkveld als in hun eigen organisatie (zie bijlage 17, par.1.3 voor de methodebeschrijving, par.1.4 voor het participantenoverzicht, h.5 voor de gespreksverslagen en h.6 voor de gespreksleidraad). Potentiële werkgevers zijn in totaliteit positief over de opleiding. Ze achten de arbeidsmarktperspectieven bovendien als goed tot heel goed, waarbij bovendien het masterniveau werd benadrukt. De werkveldbehoefte is groeiend. De werkgevers zijn tevens gevraagd naar het eventuele aannemen van afgestudeerden van de opleiding (tabel 4). Hieruit blijkt dat het merendeel van de werkgevers nieuwe medewerkers met een afgeronde master van dit specifieke type wil aannemen.<sup>19</sup>

Tabel 4 – Behoefte aan deze afgestudeerden, eerste ronde werkgeversinterviews (bijlage 17)

Part.	Uitspraken over de (eigen) behoefte aan afgestudeerden van deze opleiding
1	"Eén of twee per jaar, dus in de komende vijf jaar een stuk of zeven, acht."
2	"Dat is nog niet bekend, maar we zien wel dat we meer met een flexibelere schil (inhuur ZZP'ers) werken."
4	"Over het algemeen werken wij met mensen met meer ervaring, dus graag neem ik mensen aan die al een aantal jaar bureau ervaring hebben om vervolgens bij onze corporate net dat stapje te gaan maken waardoor ze wat meer gaan verdienen en wat meer kunnen richten op wat ze kunnen en leuk vinden. Wij hebben toevallig wel een trainee in ons team die wel rechtstreeks vanuit zo'n opleiding komt en we werken af en toe ook met werkstudenten, dus dat zit een beetje in de pre-fase voor een baan. Dat zijn wel mensen die vaak na een stage blijven hangen."

<sup>16</sup> Het betreft een onderzoek naar de 'MBA SportMarketing & Management' (2023), die na dit onderzoek is aangescherpt tot 'Master Sport Marketing & Partnerships' (2024).

<sup>17</sup> "De aanvrager heeft een prognose gemaakt van de instroom in de voorgenomen opleiding op grond van een instroomonderzoek dat is uitgevoerd door Lexnova. De aanvrager verwacht dat zowel de voltijd- als de deeltijdvariant kan starten met 15 tot 25 studenten en dat dit zal groeien. De commissie acht deze prognose realistisch." (CDHO, 2023a – bijlage 6, p.16)

<sup>18</sup> Het betreft een onderzoek naar de 'MBA SportMarketing & Management' (2023), die na dit onderzoek is aangescherpt tot 'Master Sport Marketing & Partnerships' (2024).

<sup>19</sup> "De commissie acht het onderzoek in de vorm van interviews valide en navolgbaar. De commissie constateert tevens dat de respondenten in staat zijn uitspraken te kunnen doen over het aannamebeleid. De commissie concludeert dat de interviews blijken te geven van een geringe arbeidsmarktbehoefte aan afgestudeerden van de master Sportmarketing en Management." (CDHO, 2023a – bijlage 6, p.11)



5	"Het hbo[-niveau] is al relevant, maar dit maakt het nog wat makkelijker om studenten te zoeken die ook geschikt zijn voor de onderzoekskant. [...] als we blijven groeien zoals we doen, dan verwacht ik dat we er twee per jaar zouden aannemen."
6	"Jazeker [...] Eigenlijk mis ik dit in onze organisatie. [...] Als ik even naar ons groeiperspectief kijk dan denk ik toch zeker één of twee die hierin kunnen meegroeien."
7	"Ja, ik denk wel dat we daarvoor open staan. [...] twee tot vijf maximaal."
8	"Die mensen zijn binnen nu en een jaar wel nodig denk ik. [...] als dat zich doorontwikkelt dan heb je binnen een jaar twee nodig en dan heb je er binnen vijf jaar misschien wel vier nodig."
9	"Ja, wij staan altijd wel open voor dit soort afgestudeerden en zeker met betrekking tot deze opleiding, [...] Dus als ik tussen twee en vijf jaar zou moeten zitten vanuit deze opleiding, laten we dan zeggen misschien twee, dat zou het meest in de buurt komen."
10	"Of ik ze in dienst ga nemen hangt af van de gesprekken natuurlijk, maar op basis van het profiel en de motivatie denk ik dat het voor ons en de fase waarin wij zitten heel interessant zou kunnen zijn. [...] Specifiek voor mijn directie vijf tot tien of laat het er vijftien zijn, maar je moet het volgens mij voor de hele publieke sector zien. Als je ziet dat de provincies zich aan het ontwikkelen zijn, eigenlijk is sport en een gezonde leefstijl geen provinciale taak, maar je ziet wel dat veel provincies zich daarop aan het profileren zijn en dat belangrijk vinden en erin mee willen en mogelijk zelfs een wettelijke taak gaan krijgen. Want als er een sportwet gaat komen, ligt er ook een enorm potentieel aan mogelijke functies. Dus dan heb je het al snel over honderden."
11	"Dat zou heel goed kunnen passen, zeker. Dat hangt natuurlijk van het talent van mensen af. Laat ik het zo zeggen, het zou zeker een interessant profiel zijn als mensen na hun studie of na een aantal jaar weken met een [master] erbij één stapje hoger kunnen worden gepositioneerd. [...] Het gaat niet echt om enorme getallen, want we zijn een klein bedrijf, maar dan heb ik het over 6-10 medewerkers. Misschien iets meer als we kijken naar vijf jaar, acht-vijftien dan ofzo. Dat is dan van deze opleiding."

In de periode april-juni 2024 vond een tweede ronde werkgeversinterviews plaats (bijlage 18). Er waren 38 participanten, actief bij 37 verschillende organisaties<sup>20</sup>, die allen in staat zijn om een gezaghebbende uitspraak te doen over de arbeidsmarktbehoefte aan dit type afgestudeerden, zowel in het werkveld als in hun eigen organisatie (zie bijlage 18, par.1.3 voor de methodebeschrijving en het participantenoverzicht, h.2 tot en met h.39 voor de gespreksverslagen en ten slotte de gespreksleidraad). Enkele van de deelnemende werkgevers namen ook deel aan de eerste ronde werkgeversinterviews. De werkgevers zijn bij deze (tweede) ronde interviews expliciet gevraagd of zij het noodzakelijk achten, om Sport Marketing & Partnerships als eigenstandige master aan te bieden (gezien de sportcontext). Het merendeel van de werkgevers onderschrijft deze noodzaak (tabel 5).

Tabel 5 - Noodzaak van de opleiding, tweede ronde werkgeversinterviews (bijlage 18)

Part.	Uitspraken over de noodzaak van deze opleiding
1.	"Ja, dat denk ik wel. Het vakgebied sportmarketing ontwikkelt zich enorm en heeft ook enorme vaart gemaakt de afgelopen jaren. Je ziet daar steeds verdere specialisatie in. [...] Dat de studenten in een eerdere fase al bewust worden van hoe ze partnerships en maatschappelijke partnerships sluiten, in plaats van dat ze hier pas kennis mee maken nadat ze al een aantal jaar aan het werk zijn. Vanuit dat perspectief is het goed om die theoretische onderbouwing al te leren aan nieuwkomers op de arbeidsmarkt."
2.	"Ja dat zou ik wel vinden. Dat is zo omdat het stiekem best wel een hele vreemde wereld is waarin je je begeeft op het moment dat je met sport aan de slag bent. Het is redelijk onvergelijkbaar met heel veel ander werk. [...] Je komt ongeveer het hele scala [aan stakeholders] tegen, ik denk dat dat in andere beroepsgroepen anders is. Daarom was ik ook blij dat dat stuk stevig in het opleidingsprofiel zit. Dat je daar wel op voorbereid moet worden omdat je je daar wel in kunt verslikken. [...] Dat kan wel een complexiteit met zich mee brengen die je elders niet ziet. Er zit eigenlijk een public affairs component in. [...] Al die verschillende belangen is echt wel anders dan in de meeste andere bedrijven."
3.	"Dat denk ik wel ja. Sport is een hele andere business dan andere. [...] Het is geen standaard marketing. [...] Ik denk dat sport een heel bijzonder krachtenveld is. Het valt me wel eens op dat als je met anderen spreekt dat sport, ook omdat het nogal politiek geladen en groot is, je daar effecten van hebt die je in een andere branche niet hebt."
4.	"In dit specifieke sportdomein kan het gaan over een publiek-private samenwerking, maar ook over allemaal andere dingen. Ik denk wel dat er voldoende markt voor is."
7.	"Het doorgronden van het speelveld, verschillende belangen, verschillende stakeholders, voor iedereen zien waar de waarde zit voor een goede samenwerking is lastig, er zijn geen studenten die dat snel doorhebben. Je moet leren en snappen hoe verschillende krachten werken gezien de belangen, dat is wel echt een complexe vraag. Dus in die zin zou ik zeggen dat als je echt een opleiding wilt hebben die kijkt hoe je sport en bedrijf een goed partnership kunnen hebben waar in de toekomst de sport ook echt beter van wordt, dan zit er wel kans in."
8.	"[...] ik denk wel dat dit een eigen opleiding rechtvaardigt."
10.	"Als iemand die dynamiek begrijpt en daar bagage over meegekregen heeft, dat is positief."
11.	"In mijn ogen zeker. Marketing bij een sportbedrijf of bij een corporate die in de sport zit is echt anders dan marketing bij een puur commercieel bedrijf. Het is een andere dynamiek, andere vraagstukken. Ik zou zeker zeggen dat er ruimte is voor zo'n specialistische opleiding."
13.	"Ja, dat [het type studenten van een reguliere marketingopleiding] zijn een heel ander type studenten."
14.	"Dat hele partnership denken, dat is cruciaal. Het grote verschil met andere marketingrollen."
20.	"Zeker, het is heel specifiek. Het is een hele specifieke markt. Ik denk dat het heel erg te rechtvaardigen is. Het is specifieke markt waarin op een specifieke manier marketing wordt gedaan."
23.	"Ik denk dat de sportwereld een wereld op zich is, dus er is genoeg aanleiding om mensen daar specifiek in op te leiden. [...] Er zitten kenmerken aan de sportwereld die anders zijn dan andere businesses."
26.	"Vroeger had je een marketeer. Dat zijn nu zes tot acht functies die je kan bekleden. Dat wordt alleen maar meer. Daarom zie ik de relevantie van zo'n opleiding heel goed. Niet alleen bij ons, maar in breder perspectief van de markt."

<sup>20</sup> De participanten 2 en 12 zijn actief bij dezelfde organisatie.

27.	"Dat is denk ik dezelfde vraag zoals die twintig jaar geleden is gesteld tussen commerciële economie en sportmarketingmanagement. Ik denk dat daarin een groot verschil zit."
28.	"de sportsector is heel groot"
30.	"Natuurlijk is dat [de dynamiek in de sportcontext] een andere dynamiek"
32.	"Het grootste verschil met de sportmarkt ten opzichte van andere markten is dat het ongelofelijk veel emotie met zich meebrengt. Dat is uniek."
34.	"In dit landschap moet je als marketeer je slag slaan, dat lukt pas als je het overziet en dat je ook snapt hoe het spel gespeeld wordt. [...] je kunt het alleen maar goed wegzetten wanneer je weet hoe er gewerkt wordt op een sportclub, welke rol een gemeentelijk sportbedrijf daarin heeft, wat de verhouding is met een sportbond. Daar moet je echt op kunnen acteren."
36.	"Ja, sportmarketing is namelijk uniek ten opzichte van marketing. Sport is te specifiek voor een gewone marketeer."
37.	"Ik vind dat gerechtvaardigd. Het is een continu veranderende wereld. De sportcontext is dusdanig complex en anders, dat dat niet onder een bestaande master kan worden ondergebracht."

De werkgevers zijn tevens gevraagd naar het eventuele aannemen van afgestudeerden van de opleiding (tabel 6). Hieruit blijkt dat het merendeel van de werkgevers nieuwe medewerkers met een afgeronde master van dit specifieke type wil aannemen.

Tabel 6 – Behoeftte aan deze afgestudeerden, tweede ronde werkgeversinterviews (bijlage 18)

Part.	Uitspraken over de (eigen) behoefte aan afgestudeerden van deze opleiding
1.	"Dat denk ik zeker wel, omdat het voor ons erg belangrijk is om met die inkomstenstroom grootschalige evenementen te kunnen organiseren. [...] Ik denk dat dat in de komende twee à drie jaar één of twee zouden kunnen zijn. Daar ben ik wel van overtuigd."
2.	"Ik denk dat zeker wel [...] Ik denk dat ik op het gebied van partnerships wel twee mensen kwijt zou kunnen. We zijn nu met 32 mensen, dus twee plekken heb je dan altijd wel. Een plek voor een goed commercieel iemand die begrijpt waar het om draait en die je in het begin niet de hele tijd bij de hand hoeft te nemen is er altijd wel. [...] Als je naar die markt kijkt, is de markt wel van voldoende grootte om mensen op te leiden."
3.	"Ja dat denk ik wel."
4.	"Ik zie eerder een groeiende markt dan een krimpende markt."
5.	"Ik denk zeker dat als mensen deze opleiding gedaan hebben, dat ze dan in mijn organisatie in allerlei rollen aan de gang kunnen gaan."
7.	"Op termijn kan dat zeker. [...] Ik weet niet of ik gelijk mensen nodig zal hebben, maar op termijn zeker."
8.	"Ik denk het wel. [...] Dat zal de komende jaren wel over één à twee gaan."
9.	"Bij ons is er een profiel dat binnen deze opleiding past een paar weken terug ingevuld, dus er zijn zeker mogelijkheden. Die groeien ook. Ik denk dat dat bij andere voetbalclubs alleen maar zal gaan groeien."
10.	"Dat denk ik wel ja. [...] Ik zou ook graag mensen die dit doen hier hebben. [...] Er kunnen er zo drie weggaan."
11.	"Die digitale marketeer functie [...] We zijn nu met twee, maar dat worden over de komende jaren wel vier of meer."
12.	"Zeker. [...] Het zou zeker passend zijn bij ons als organisatie. [...] Op het moment dat je dit op masterniveau doet, dan zit daar wel een soort natuurlijke fit, zeker met ons type organisaties."
13.	"zou ik de middelen hebben dan zou ik het zeker doen."
14.	"Ik denk dat de commerciële markt nog steeds groeiende is. Sterker nog, er komen steeds meer nieuwe sportproposities bij. Er liggen heel veel kansen. Sport wordt steeds belangrijker."
17.	"In de organisatie waar ik nu zit werken veel hoger opgeleiden. Wat dat betreft past het er zeker goed in."
18.	"Voor mij is het erg interessant. [...] Je kan ook bij anderen terecht. Iedereen heeft geld nodig. Of je nu bij een sportbond werkt of bij een commercieel bureau in de sport, dat lukt wel [...]"
19.	"Normaalgesproken wel. [...] Wij meten gewoon elke dag terug welke impact onze sportmarketing-activiteiten hebben. Het is volledig geïntegreerd. Daar heb ik aan de ene kant de partnership managers nodig die 10/15 partnerships onder de vleugels neemt en daar helemaal voor zorgt."
20.	"Als wij doorgroeien zoals wij vandaag de dag aan het doen zijn dan geloof ik dat wel dat wij meer behoefte hebben."
21.	"Ik denk het wel."
22.	"ja. Dit is letterlijk waarvoor ik nu functies open heb staan. [...] Heb je het over aantallen, dan hangt het een beetje van functies af. Ik heb campagne marketeers, content redacteurs. Dan heb je het al over zes mensen van de twintig waarvan ik hoop dat ze deze opleiding genoten hebben."
23.	"Als er grote opdrachten binnen komen kunnen dat er ook twee of drie per jaar zijn."
24.	"Ze kunnen hier zeker solliciteren. [...] Wij zitten sowieso wel in een groeiend bedrijf en nemen dus ook wel redelijk wat mensen aan. [...] dat is alleen mijn team. Je hebt ook het commerciële deel, dat zijn er ook weer ongeveer acht."
26.	"Ga uit van drie tot vijf junioren die hier op jaarbasis starten. [En voor die beschikbare plekken zijn mensen met deze opleiding geschikt?] Zeker."
27.	"Ja dit soort afgestudeerden zijn heel interessant voor ons. [...] Als er bij ons twee opdrachten nu vallen, dan hebben wij een fulltimer erbij nodig. Dus over drie of vier jaar wordt dit steeds normaler voor bedrijven op het gebied van impact meten. Daar gaan wij ook steeds meer mensen voor zoeken."
28.	"als er zo'n specifieke sportopleiding is, dan kijken we daar zeker naar. [...] In het kader van de doorstroom hebben we elk jaar wel een paar vacatures."
29.	"Ja, ik denk wel dat de dingen die in deze opleiding naar voren komen ook relevant zijn voor onze organisatie."
30.	"[is zo iemand interessant is voor jouw organisatie?] Dat laatste zeker."
33.	"We hebben er één en ik denk dat we er straks nog een kunnen aannemen. Dat zou zo iemand kunnen zijn. Zeker de digital marketeer."
34.	"Er is wel kans bij ons, ook met afstuderen, stages en met uitstroom."
37.	"Ja, mijn organisatie heeft zeker behoefte. [...] In de komende jaren zou dat gaan om twee tot vier mensen."
38.	"Voor mijn eigen tienkoppige team heb ik zeker behoefte. Namelijk als nieuwe beleidsmedewerker."

## 8.2 Werkgeversenquêtes

In de periode maart-mei 2023 vond een eerste werkgeversenquête plaats (bijlage 19 en 20).<sup>21</sup> Hieraan participeerden 46 verschillende potentiële werkgevers, die in staat zijn om een gezaghebbende uitspraak te doen over de arbeidsmarktbehoefte aan dit type afgestudeerden, zowel in het werkveld als in hun eigen organisatie (zie bijlage 19, par.1.2 voor de methodebeschrijving). Potentiële werkgevers zijn in totaliteit positief over de opleiding. De enquêteresultaten tonen verder een positief beeld van de werkveldbehoefte: ruim drie kwart van de werkgevers is het (helemaal) eens met de stelling dat er in het werkveld behoefte is aan medewerkers die de opleiding hebben gevolgd. Ook zijn de werkgevers gevraagd naar hun behoefte om binnen nu en drie jaar nieuwe medewerkers in loondienst aan te nemen die deze opleiding van Hogeschool Rotterdam hebben afgerond (bijlage 19, par. 4.2).<sup>22</sup> Hieruit resulteert een behoefte van minimaal 49 tot maximaal 129 nieuwe medewerkers in de komende drie jaar.<sup>23</sup>

In de periode maart-april 2024 vond een tweede werkgeversenquête plaats (bijlage 21 en 22). Hieraan participeerden 16 verschillende potentiële werkgevers (geen overlap met de werkgeversinterviews uit 2024), die in staat zijn om een gezaghebbende uitspraak te doen over de arbeidsmarktbehoefte aan dit type afgestudeerden, zowel in het werkveld als in hun eigen organisatie (zie bijlage 21, par.1.3 voor de methodebeschrijving). Twee van de participerende werkgevers namen ook deel aan de eerste werkgeversenquête. De enquêteresultaten van de tweede werkgeversenquête tonen eveneens een positief beeld van de werkveldbehoefte: ruim 62% van de werkgevers is het (helemaal) eens met de stelling dat er in het werkveld behoefte is aan medewerkers die de opleiding hebben gevolgd. Ook zijn de werkgevers gevraagd naar hun behoefte om binnen nu en drie jaar nieuwe medewerkers in loondienst aan te nemen die deze opleiding van Hogeschool Rotterdam hebben afgerond (bijlage 21, par. 4.2). Hieruit resulteert een behoefte van minimaal 29 tot maximaal 60 nieuwe medewerkers in de komende drie jaar. Wanneer we deze behoefte (uit de tweede werkgeversenquête) optellen met de behoefte uit de eerste werkgeversenquête, en rekening houden met het feit dat de eerste werkgeversenquête uit 2023 stamt, dan resulteert uit deze twee werkgeversenquêtes een totale behoefte van minimaal 78 tot maximaal 189 nieuwe medewerkers in de komende twee tot drie jaar. Wanneer we van de twee werkgevers, die zowel aan de eerste als de tweede werkgeversenquêtes deelnamen, alleen hun laatst opgegeven behoefte meetellen, dan resulteert een totale behoefte van minimaal 76 tot maximaal 184 nieuwe medewerkers in de komende twee tot drie jaar.<sup>24</sup>

## 8.3 Vacatureanalyses

In juni 2023 vond een eerste vacatureanalyse plaats.<sup>25</sup> Hierbij is een zestal vacatures uit de eerste helft van 2023 verzameld (bijlage 23) ter illustratie voor het type vacature waarvoor afgestudeerden van de opleiding bij uitstek in aanmerking komen. In de teksten wordt specifiek gevraagd om hbo+ dan wel hbo-/wo-niveau. De vacatures betreffen marketingfuncties binnen de sportwereld. Hoewel de verzamelde vacatures als illustratief werden beoordeeld, werd door de commissie aangemerkt dat het verzamelde aantal vacatures te gering was om een arbeidsmarktbehoefte aan te tonen.<sup>26</sup>

In juni 2024 vond een tweede vacatureanalyse plaats. Hierbij is de eerdere aanmerking ter harte genomen en is de analyse uitgebreid. Voor deze analyse is gebruikgemaakt van vacaturedata van de tool Jobfeed van Textkernel (bijlage 24, peildatum 21 juni 2024). In deze vacaturedata is zo scherp en nauwkeurig mogelijk gefilterd op criteria die aansluiten bij de master Sport Marketing & Partnerships (voor een volledige beschrijving van de databron en de selectiemethode zie bijlage 24, par. 1.3). Voor een genuanceerd beeld is op twee manieren geselecteerd. Bij *selectie A* is (ook), middels zoektermen, geselecteerd op vacatures waarin de in het profiel genoemde uitstroombaanfuncties voorkomen in combinatie met de term sport. Hieruit resulteren 506 geplaatste vacatures in de laatste twee jaar. Een nadere blik op deze vacatures geeft blijk van een goede aansluiting op de opleiding (zowel qua gevraagde beroepen, opleidingsniveau, vaardigheden als organisaties). Veelgevraagde vaardigheden zijn professionele vaardigheden als (digitale) marketing, partnerschappen en stakeholder management, en sociale (master)vaardigheden als strategisch denken, analytisch denken en werken in groepsverband. Bij *selectie B* is (nauwer) geselecteerd op vacatures waarin expliciet 'sportmarketing' of 'sportmarketeer' voorkomt. Hieruit resulteren 142 geplaatste vacatures in de laatste twee

<sup>21</sup> Dit rapport betreft een onderzoek naar de 'MBA SportMarketing & Management' (2023), die na dit onderzoek is aangescherpt tot 'Master Sport Marketing & Partnerships' (2024).

<sup>22</sup> We benadrukken dat de ondervraagde werkgevers een leidinggevende functie hebben en/of (mede)verantwoordelijk zijn voor het aannemen en/of bijscholen van personeel. Verder benadrukken we dat in de vraagtekst uitdrukkelijk het masterniveau van de opleiding (master) is benoemd.

<sup>23</sup> Wanneer we bij deze eerste werkgeversenquête de twee werkgevers buiten beschouwing zouden laten, die alleen een organisatieomschrijving hebben opgegeven, dan resulteert een behoefte van minimaal 48 tot maximaal 124 nieuwe medewerkers in de komende drie jaar.

<sup>24</sup> Wanneer we hierbij de twee werkgevers buiten beschouwing zouden laten, die bij de eerste werkgeversenquête alleen een organisatieomschrijving hebben opgegeven, dan resulteert een behoefte van minimaal 75 tot maximaal 179 nieuwe medewerkers in de komende twee tot drie jaar.

<sup>25</sup> Dit rapport betreft een onderzoek naar de 'MBA SportMarketing & Management' (2023), die na dit onderzoek is aangescherpt tot 'Master Sport Marketing & Partnerships' (2024).

<sup>26</sup> "De commissie constateert dat een aantal van zes vacatures te gering is om te spreken van een arbeidsmarktbehoefte maar dat dit onderzoek wel illustratief is voor de functies waar afgestudeerden van de voorgenomen opleiding voor in aanmerking komen." (bijlage 6, p.11)



jaar. Ook hier is sprake van een goede aansluiting op de opleiding. Bijlage 24 bevat ten slotte ook een set voorbeeldvacatures (p.16 e.v.).

## 8.4 Adhesiebetuigingen

In aanvulling op de werkgeversenquête, de werkgeversinterviews en de vacatureanalyse heeft in 2023 een groep werkgevers middels adhesieverklaringen blij gegeven van concrete arbeidsmarktbehoefte (bijlage 25). Het betreft verschillende werkgevers, uit het hele spectrum: publiek, privaat, sport als doel, sport als middel (zie ook figuur 2 in dit aanvraagformulier). Deze werkgevers verschillen van de werkgevers die in 2023 hebben deelgenomen aan de interviews. Op één werkgever na verschillen deze werkgevers ook van de werkgevers die hebben deelgenomen aan de werkgeversenquête uit 2023. Hierbij betreft het wel een andere vestiging.

In de betuigingen verklaren de werkgevers dat zij positief staan tegenover het curriculum van de opleiding en de master zien als een aanvulling op het bestaande opleidingsaanbod. Verder zeggen de werkgevers uitdrukkelijk dat de beoogde opleiding aansluit op hun behoefte aan medewerkers. De adhesiebetuigingen geven blij van concrete arbeidsmarktbehoefte aan afgestudeerden van de master Sport Marketing & Partnerships van Hogeschool Rotterdam.

## 8.5 Arbeidsmarktbronnen

Diverse arbeidsmarktbronnen bieden informatie en prognoses die de arbeidsmarktbehoefte aan de master Sport Marketing & Partnerships van Hogeschool Rotterdam nader aantonen.

### CAOP – Arbeidsmarktanalyse Sport (Samen Presteren)

CAOP presenteerde in 2020 de rapportage van de (in opdracht van Samen Presteren verrichte) arbeidsmarktanalyse van de sportsector (bijlage 26). Onderdeel van deze analyse was een uitgebreide enquête onder de georganiseerde sportsector. Onder de georganiseerde sportsector vallen alle landelijke, regionale of provinciale organisaties, die het doel hebben om sport en bewegen te stimuleren. Voor een groot deel zijn dit sportbonden, maar ook lokale en sport-ondersteunende organisaties zoals sportservicebureaus.

In de enquête komen diverse zaken aan bod met relevantie voor de aangevraagde opleiding. Zo zijn de werkgevers gevraagd naar de belangrijkste competenties die in de toekomst in de georganiseerde sportsector nodig zijn (bijlage 26, p.18, fig. 10). Tot de competenties die voor werkgevers het belangrijkste zijn behoren diverse competenties waaraan de master Sport Marketing & Partnerships tegemoetkomt. Het betreft onder andere de competenties plannen en organiseren (35%), communicatief (55%), samenwerken (49%), ondernemerschap/ netwerkvaardigheden (45%), resultaatgericht (43%), klantgericht (53%) en innovatief (39%). Deze competenties getuigen van masterniveau. Zo corresponderen de competenties plannen en organiseren, samenwerken, netwerkvaardigheden en innovatief, met de standaarden 'Onderzoekend vermogen' en 'Interprofessioneel handelen', uit de professionele masterstandaard (bijlage 5, par. 3.B en 3.C).

Naast de belangrijkste competenties zijn de werkgevers in de georganiseerde sportsector gevraagd naar functies, waaraan in de toekomst meer behoefte zal zijn (bijlage 26, p.19, fig. 11). Meer behoefte zal er volgens werkgevers onder andere zijn aan de functies productmanager/ business development (41%), projectleider/-medewerker (43%), communicatiemedewerker (51%) en adviseur (27%). Dit zijn bij uitstek functies die zowel qua niveau (masterniveau) als qua inhoud door afgestudeerden van de master Sport Marketing & Partnerships kunnen worden vervuld (zie de beoogde rollen en functies in par. 5). CAOP vat het voorgaande als volgt samen.

*“Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen in de wijze van sportbeoefening vormen uitdagingen voor sportorganisaties. Dit heeft gevolgen voor de rol van sportorganisaties en daarmee ook de taken en competenties van medewerkers. In de enquête-2019 is voor het eerst in deze sector gevraagd naar de benodigde competenties van medewerkers in de toekomst. Daarbij valt op dat bij zowel werkgevers als werknemers in de top 3 van vaakst genoemde competenties samenwerken en communicatieve vaardigheden staan. Ook blijkt uit de antwoorden van de werkgevers dat er in de toekomst vooral meer behoefte is aan communicatie-medewerkers, projectleiders/-medewerkers en product managers/business developers.” (bijlage 26, p.22)*

Verder komt in de enquête naar voren dat bestaande hbo-sportopleidingen volgens minder dan de helft van de werkgevers (47%) goed aansluiten op de arbeidsmarkt van de sportsector. Dit terwijl werkgevers deze aansluiting belangrijk vinden. CAOP concludeert als volgt.

*“Gelet op de veranderingen in de sportsector en behoefte aan specifieke competenties en functies is een goede aansluiting tussen opleiding en arbeidsmarkt van belang. [...] Tegelijk zijn werkgevers kritischer over de aansluiting van opleidingen met de arbeidsmarkt van de sportsector.” (bijlage 26, p.22)*

De master Sport Marketing & Partnerships sluit aan op bovengenoemde veranderingen en helpt te voorzien in de behoefte van werkgevers in de georganiseerde sport aan professionals voor de genoemde functies en de daarvoor nodige (master)vaardigheden.



### CAOP – Veranderingen arbeidsmarkt sportsector 2023

CAOP presenteerde in 2023 de rapportage van het (in opdracht van Samen Presteren verrichte) onderzoek naar veranderingen op de arbeidsmarkt van de sportsector (bijlage 4). Voor dit onderzoek zijn pensioendata over de werkgelegenheid verzameld en geanalyseerd en zijn er enquêtes afgenomen onder werkgevers en werknemers in de sportsector. Ook is er een bijeenkomst met deze doelgroepen georganiseerd en zijn twee interviews met werknemers afgenomen.

Uit het onderzoek blijkt dat de sportsector groeit. Zowel in aantal werknemers als in aantal FTE's is de werkgelegenheid de afgelopen jaren toegenomen (bijlage 4, p.4). Ook voor de komende drie jaar houdt men rekening met werkgelegenheidsgroei (bijlage 4, p.4). Deze groei lijkt vooral gelegen in de groeiende behoefte in de sportsector aan werknemers met expertise op het gebied van communicatie & PR, waaronder in *digitale marketing* (een van de beoogde rollen en functies van de master Sport Marketing & Partnerships, zie par. 5).

*“Van alle functiegebieden hebben veruit de meeste werkgevers (ruim twee derde) in de toekomst behoefte aan werknemers voor communicatie & PR (figuur 4.1). Hierbij wordt door een aantal respondenten ook gewezen op het toenemende belang van digitale communicatie. [...] Meerdere deelnemers aan de bijeenkomst geven ook aan dat er meer op communicatie wordt ingezet vanuit de organisatie. Een van de werkgevers geeft bijvoorbeeld aan dat het aantal medewerkers op communicatie in enkele jaren ruim is verdubbeld naar bijna de helft van alle ruim 20 medewerkers bij hun sportbond. “We zijn constant bezig met digitale marketing, content en apps.”” (bijlage 4, p.16)*

### Mulier Instituut (2021)

Het Mulier Instituut publiceerde in 2021 een toekomstverkenning arbeidsmarkt sport en bewegen (bijlage 27). In deze verkenning worden voor het decennium 2020-2030 verwachtingen en perspectieven in kaart gebracht voor de arbeidsmarkt sport en bewegen. Deze schetsen een gunstig arbeidsmarktperspectief voor afgestudeerden van de master Sport Marketing & Partnerships. Allereerst komt naar voren dat er momenteel al de nodige knelpunten zijn op de arbeidsmarkt sport. Dit bij gebrek aan een brede blik en aan professionaliteit in de organisatie.

*“De bestaande knelpunten op de arbeidsmarkt sport hangen voor een belangrijk deel samen met de verkokerde en amateuristische wijze waarop de sport nu is georganiseerd.” (bijlage 27, p.9)*

Deze en andere arbeidsmarktknelpunten dreigen toe te nemen, vanwege de groei van de arbeidsmarkt sport. Deze groei wordt vooral voorzien in de *vervlechting* van de sector sport en bewegen met andere sectoren.

*“De richting waarin deze toekomstverkenning wijst is helder: de sector sport- en bewegen ontwikkelt zich in de breedte tot een steeds omvangrijker arbeidsmarkt. [...] De kwalitatieve vooruitblik leidt tot de conclusie dat de betrokken experts vooral toekomst zien in een verdere vervlechting van sport en bewegen met andere sectoren.” (bijlage 27, p.10)*

Deze vervlechting heeft een stuwend effect op de arbeidsmarkt vraag: er zijn meer professionals noodzakelijk die over de grenzen van hun eigen sector heen kunnen kijken en werken (een vaardigheid die doorgaans met masterniveau wordt geassocieerd).

*“De verdere vervlechting met andere sectoren brengt onder andere met zich mee dat andere eisen worden gesteld aan het werken in de brede sport- en beweegsector. Zo worden breed inzetbare professionals aantrekkelijker. Ook kunnen nieuwe functies ontstaan op het snijvlak met andere sectoren. [...] Willen we de volle winst binnenhalen die met sport en bewegen in verschillende opzichten mogelijk is, dan vergt dit meer inzet van goed gekwalificeerde professionals.” (bijlage 27, pp.9-10)*

Het gaat bij deze “verschillende opzichten” zowel om de maatschappelijke waarde van sport, als om de economische waarde. Bij het laatstgenoemde wijst het Mulier Instituut uitdrukkelijk op de combinatie van sport en marketing.

*“Sport en bewegen dragen bij aan de gezondheid en het welzijn van en de verbinding tussen mensen. Bovendien heeft sport een aanzienlijke economische waarde, zeker als daar ook sport als marketinginstrument en de sportdetailhandel in worden meegenomen.” (bijlage 27, p.78)*

De benodigde, gekwalificeerde professionals om deze waarden te verzilveren worden echter niet geleverd vanuit het huidige opleidingsaanbod. Het Mulier Instituut wijst daarom op de mogelijkheid van nieuwe opleidingen om de arbeidsmarktbehoefte het hoofd te bieden.

*“Deze hybridisering binnen de sport- en beweegsector zal nog sterker een vertaalslag kunnen krijgen in het opleidingsaanbod. De huidige beroepsopleidingen zijn nog sterk sectoraal georiënteerd en maar beperkt gericht op dergelijke combinatiefuncties. Denkbaar is dat er (relatief) nieuwe opleidingen of opleidingsvarianten ontstaan, die zich op het grensvlak van verschillende sectoren bevinden.” (bijlage 27, p.9)*

De (uitstroom van de) master Sport Marketing & Partnerships komt aan deze arbeidsmarktbehoefte tegemoet.

## Mulier Instituut (2024)

Het Mulier Instituut publiceerde in maart 2024 de Arbeidsmarktmonitor sport en bewegen 2024 (bijlage 1). Dit onderzoek brengt verschillende aspecten van de arbeidsmarkt sport en bewegen in beeld op basis van interviews met werkgevers en werknemers. Het onderzoek wijst op een sterk gegroeide arbeidsmarktspanning: *“in relatief korte tijd is er krapte op de arbeidsmarkt sport en bewegen ontstaan”* (bijlage 1, p.30). Deze krapte lijkt bovendien nog niet ten einde. Volgens de respondenten is namelijk *“de sportsector enorm in ontwikkeling”* (p.34) en zijn er *“hiaten in de kennis en kunde”* (p.6). Deze betreffen met name de samenwerking met andere sectoren, technologische innovaties, toenemende deskundigheidseisen en de groeiende complexiteit.

*“De sportsector benadrukt het belang van intersectorale samenwerking en toenemende deskundigheidseisen voor professionals, met name voor functies die sectoren overbruggen.”* (p.6) *“De toenemende deskundigheidseisen in de sportsector hebben impact op sportorganisaties. [...] Deze rollen worden wel als complex gezien.”* (p.62) *“Een andere trend is de technologische ontwikkeling en de invloed hiervan op de sportsector: ‘De ontwikkelingen op technologisch vlak – automatisering, apps, AI – en de nadruk op gezondheid in onze samenleving hebben enorme invloed [...]’* (bijlage 1, p.35)

Afstudeerden van de master Sport Marketing & Partnerships kunnen deze hiaten op de arbeidsmarkt bij uitstek helpen vullen. Studenten worden immers opgeleid om sectoroverstijgend samen te werken. Ook de toepassing van technologische innovaties maakt deel uit van hun profiel. Ten slotte correspondeert het masterniveau van de opleiding met de toenemende deskundigheidseisen en de groeiende complexiteit in de sportsector.

## 8.6 Samenvattend

De voorgaande paragrafen onderbouwden kwantitatief en kwalitatief dat de master Sport Marketing & Partnerships aansluit op een arbeidsmarktbehoefte. Zo bleek uit de werkveldinterviews dat potentiële werkgevers een arbeidsmarktbehoefte zien aan meer afgestudeerden zoals die van de aangevraagde opleiding, en dat zij bovendien zelf afgestudeerden willen aannemen. De werkveldenquête, vacatureanalyse en de arbeidsmarktgegevens bevestigen deze arbeidsmarktbehoefte. Bijlage 28 bevat aanvullende onderbouwende bronnen.

## 9 Noodzaak tot start nieuwe opleiding

Deze paragraaf onderbouwt de noodzaak tot de start van de nieuwe opleiding. Conform de regeling macrodoelmatigheid behandelen we achtereenvolgens waarom de master Sport Marketing & Partnerships een noodzakelijke aanvulling is op het huidige opleidingsaanbod (9.1), die onmogelijk via het bestaande aanbod kan worden vormgegeven (9.2), en die geen negatieve spreidingsgevolgen heeft voor dit aanbod (9.3).

### 9.1 Noodzakelijke aanvulling

De noodzaak om het opleidingsaanbod aan te vullen met de aangevraagde opleiding (als bedoeld in de regeling macrodoelmatigheid) volgt allereerst uit de confrontatie van de arbeidsmarktbehoefte met het bestaande opleidingsaanbod.

#### Arbeidsmarktbehoefte

De master Sport Marketing & Partnerships voorziet de arbeidsmarkt van de gevraagde sportmarketingprofessionals. Zo bleek uit de werkgeversinterviews en werkgeversenquêtes dat potentiële werkgevers een groeiende arbeidsmarktbehoefte zien aan afgestudeerden van deze master en dat zij bovendien zelf afgestudeerden willen aannemen. De vacatureanalyse en overige bronnen bevestigen de behoefte.

#### Bestaande opleidingsaanbod

Het bestaande opleidingsaanbod is in relatie tot de arbeidsmarktbehoefte ontoereikend. Het bestaande opleidingsaanbod kent nog geen opleiding die zich, zoals de aangevraagde opleiding, richt op de complexe marketingvraagstukken in de sportwereld. Het bestaande opleidingsaanbod kent enkel deels verwante opleidingen (zie par. 6). Tijdens de afstemming met dit deels verwante aanbod werd deze discrepantie tussen de arbeidsmarktbehoefte en het bestaande opleidingsaanbod bevestigd:

*“Wij zien in de sportsector een duidelijke behoefte aan masteropgeleide strategische marketingprofessionals en in het Nederlandse opleidingsaanbod zien wij geen andere (master)opleiding die dergelijke professionals opleidt.”* (bijlage 9 – p. 1)

### 9.2 Onmogelijk via het bestaande aanbod

De noodzakelijke aanvulling van het opleidingsaanbod met de aangevraagde opleiding kan niet via het bestaande opleidingsaanbod worden vormgegeven. Hogeschool Rotterdam heeft de mogelijkheden onderzocht om de master Sport Marketing & Partnerships binnen bestaande opleidingen vorm te geven. Bijvoorbeeld via een uitstroomprofiel in een bestaande economische master. Hogeschool Rotterdam heeft momenteel twee bekostigde masters in het economisch domein: 1) International Supply Chain Management en 2) Consultancy & Entrepreneurship. Deze masters kennen een internationale oriëntatie en doelgroep en zijn voor een andere beroepscontext ontwikkeld. Dit sluit

niet aan bij de specifieke wensen en behoeften in het sportdomein (par. 8.1) wat een zelfstandige masteropleiding toegesneden op de complexiteit van de sportcontext vereist (zoals ook beschreven in het voorwoord). Ook bestaande opleidingen buiten Hogeschool Rotterdam, bieden niet de ruimte om de specifieke stof onder te brengen, die de master Sport Marketing & Partnerships behandelt. Tijdens de afstemming met het deels verwante aanbod (par. 12) werd in lijn hiermee onderschreven “dat de beoogde master bestaansrecht heeft” (bijlage 9). Ook de landelijke overlegstructuur van de opleidingen SportMarketing (par. 12) onderschreef “de noodzaak om deze opleiding als zelfstandige opleiding aan te bieden (in plaats van als track)” (bijlage 29). Ten slotte duiden meerdere werkgevers er tijdens interviews op, dat de sportcontext een eigenstandige master behoeft:

*“[...] ik denk wel dat dit een eigen opleiding rechtvaardigt.” (interviewparticipat 8, tabel 5)*

*“Ik zou zeker zeggen dat er ruimte is voor zo'n specialistische opleiding.” (interviewparticipat 11, tabel 5)*

*“Ik denk dat het heel erg te rechtvaardigen is.” (interviewparticipat 20, tabel 5)*

*“Ik vind dat gerechtvaardigd. Het is een continu veranderende wereld. De sportcontext is dusdanig complex en anders, dat dat niet onder een bestaande master kan worden ondergebracht.” (interviewparticipat 37, tabel 5)*

### 9.3 Geen negatieve spreidingsgevolgen

De noodzakelijke aanvulling van het opleidingsaanbod met de aangevraagde opleiding (par. 9.1) heeft naar verwachting geen negatieve gevolgen voor de spreiding van dit aanbod.

- Het bestaande opleidingsaanbod bevat geen opleiding die, volgens de vier criteria van verwantschap, sterk verwant is met de master Sport Marketing & Partnerships (par. 6). Het bevat enkel deels verwante opleidingen, waarmee bovendien uitvoerig afstemming heeft plaatsgevonden (par. 12). Onwenselijke concurrentie en schokken in het onderwijslandschap zijn dan ook niet te verwachten.
- Hogeschool Rotterdam zet met de master Sport Marketing & Partnerships in op een specialistische en kleinschalige opleiding van een of twee klassen, om de werkveldbehoefte kwalitatief en kwantitatief recht te doen. Een zorgvuldige toelatingsprocedure ziet hierop toe (zie par. 4). De opleiding is dan ook niet voorzien als een massa-opleiding (getuige ook de instroomschatting, zie par. 7). De instroom in de opleiding wordt beheerst en eventuele toekomstige groei zal in goede afstemming plaatsvinden met het bestaande opleidingsaanbod.
- Tijdens de afstemming met het deels verwante aanbod (par. 12) werd onderschreven: “De start van de beoogde master zal naar onze verwachting geen negatief effect op de landelijke spreiding van het onderwijsaanbod hebben [...]” (bijlage 9)
- Tijdens de afstemming met de landelijke overlegstructuur van de opleidingen SportMarketing (par. 12) is geen melding gemaakt van eventuele negatieve spreidingsgevolgen door de start van de master Sport Marketing & Partnerships (bijlage 29).
- Naar aanleiding van de aankondiging (A24-022) is geen melding gemaakt van eventuele negatieve spreidingsgevolgen door de start van de master Sport Marketing & Partnerships.

## 10 Aansluiting instellingsprofiel

De master Sport Marketing & Partnerships is in lijn met de profilering van Hogeschool Rotterdam, de inhoudelijke positionering van Rotterdam Business School en de onderzoeksagenda van het kenniscentrum Business Innovation. In de strategische agenda van de Hogeschool Rotterdam (bijlage 7) is de uitbreiding van het assortiment van opleidingen een ambitie voor de komende jaren om de aansluiting te houden op de behoeften vanuit de arbeidsmarkt. Daarnaast wordt hierin de groeiende behoefte onder studenten van de Hogeschool Rotterdam beschreven die na hun bachelordiploma ook een masterkwalificatie willen behalen (bijlage 7, p.16). Een breed palet aan professionele masters is de ambitie om de studenten klaar te stomen als professionals voor een sleutelrol in de grote maatschappelijke opgaven. Daarin zijn de vier transitieopgaven leidend bij het ontwikkelen van nieuwe masters. De vier transitieopgaven zijn (a) toekomstbestendige economie, (b) vitale gemeenschap, (c) slimme en sociale stad, en (d) de duurzame delta. Voor de master Sport Marketing & Partnerships zijn drie van deze vier transitieopgaven leidend en vertaald naar de sportmarketingcontext.

Allereerst gaat dat over de ontwikkeling van een toekomstbestendige economie met onder andere de thematiek van de betekenis-economie en de balans van welbevinden, welzijn en welvaart. In de sportwereld gaat dit over complexe strategische marketingbeslissingen en de veranderende invulling van partnerships in en via de sport die een bredere impact hebben in de dynamiek van welbevinden, welzijn en welvaart. Voor de vitale gemeenschap zijn de vitaliteitsvraagstukken in de maatschappij een uitdaging voor de sportwereld en is het een platform voor andere organisaties om via de sport de ambitie te realiseren van het vergroten van de fysieke en mentale gezondheid van burgers. In de transitieopgave van de slimme en sociale stad gaat het over de dynamieken van duurzaamheid, digital en leiderschap, welke expliciet terugkomen als thematieken in de master. Dit gaat over de veranderende rol van de professional binnen het sportdomein om als individu en organisatie leiderschap te tonen op maatschappelijke thema's in en via de sport. Digital toont zich bijvoorbeeld in uitdagingen van big data in de sportwereld als ook de veranderende

interactie tussen fysieke en virtuele plekken. In zowel de topsport als bredere sportparticipatie is er een verschuiving in sportdeelname en sportbeleving vanwege de digitale mogelijkheden, bijvoorbeeld door hybride sportevenementen, AR en VR sportbeleving, veranderingen door artificial intelligence (AI) als ook de opkomst van esports, gaming en gamification in het sportdomein.

De master Sport Marketing & Partnerships sluit bovendien aan bij de ambities van de Rotterdam Business School en de thematieken van het kenniscentrum Business Innovation voor impactvol onderwijs en onderzoek waarin economische en maatschappelijke vraagstukken centraal staan. In de strategische ambities van de Rotterdam Business School en het kenniscentrum zijn vier kernthema's de basis (betekeniseconomie, digital, circulair, leadership) (bijlage 8, p.10). Daarin is betekeniseconomie het vertrekpunt om met het werkveld nieuwe waarden te ontwikkelen voor een circulaire economie, met digital als aanjager van transformatie waar we met elkaar leidinggeven aan verandering. Daarbij profileert deze master zich om discipline-overstijgende samenwerking te stimuleren zowel binnen als buiten het economisch domein, waaronder het domein gezondheidszorg, gedrag & maatschappij, en techniek met de bijbehorende kenniscentra. De master Sport Marketing & Partnerships creëert nieuwe kansen om deze verbindingen en mogelijkheden te versterken. Om dit vervolgens ook verder vorm te geven in praktijkgericht onderzoek vanuit het kenniscentrum Business Innovation op deze complexe uitdagingen rondom publieke en private samenwerkingen in de sportwereld.

Naast de aansluiting op de ambities en profilering van de hogeschool en het instituut, bouwt deze master ook verder op de ambities en expertise van de succesvolle bachelor SportMarketing & Management. Sinds 2003 is deze opleiding gegroeid tot een van de grootste businessopleidingen van de Hogeschool Rotterdam met ruim 300 instromende studenten. Deze bachelor is gestart en doorontwikkeld vanuit nauwe samenwerking met het werkveld en de andere sportmarketingopleidingen, met een sterk netwerk in en relatie met het werkveld. Daarnaast is de marketingexpertise van het docententeam een belangrijke factor om aan deze master een waardevolle invulling te geven. Bovendien heeft een recent gepromoveerde hoofddocent op de veranderende dynamiek van sportmarketing en partnerships een leidende rol in de ontwikkeling van deze master.

De Hogeschool van Amsterdam en Universiteit Utrecht onderschrijven de unieke marketing en partnership profilering van deze master in het sportdomein (bijlage 11, p.8 en p.17). Daarnaast sluit de master aan op het instellingsprofiel van Hogeschool Rotterdam, het strategisch plan van Rotterdam Business School en het kenniscentrum Business Innovation, als ook voortbouwend op de ambities en expertise van de bacheloropleiding om op een masterniveau met het werkveld impactvol onderwijs aan te bieden, praktijkgericht onderzoek te doen en van betekenis te zijn voor de transitieopgaven van nu en in de toekomst.

## 11 RIO- en ISCED-indeling

RIO-indeling: Economie

## 12 Afstemming

Afstemming heeft vooraf plaatsgevonden in de vorm van constructieve overleggen met Hogeschool van Amsterdam (aanbieder van de deels verwante hbo-master Sport Business and Leadership) en met Universiteit Utrecht (aanbieder van de deels verwante wo-master Bestuurs- en Organisationswetenschap, track Sportbeleid en Sportmanagement). De instellingen voorzien een goede samenwerking bij en/of geen problemen met het aanbieden van de master Sport Marketing & Partnerships aan Hogeschool Rotterdam. Bijlage 11 bevat een samenvatting van de afstemming per instelling.

Naast de afstemming met aanbieders van (aanverwante) opleidingen heeft Hogeschool Rotterdam afgestemd in bestaande (landelijke) overleggen. Zo maakt Hogeschool Rotterdam deel uit van het STARS-overleg. Dit is de landelijke overlegstructuur van de opleidingen SportMarketing in Tilburg (Fontys Hogeschool), Amsterdam (Hogeschool van Amsterdam), Rotterdam (Hogeschool Rotterdam) en Saxion (Hogeschool Saxion Deventer). In ruim 20 jaar is deze overlegstructuur van de vier opleidingen gegroeid tot een stabiel platform welke meermaals per jaar bijeenkomt omtrent de ontwikkelingen in het opleidingsprofiel, de ontwikkelingen in het beroepenveld en de ontwikkelingen in de curricula. Hierin worden kennis en ervaringen uitgewisseld, samenwerking vormgegeven in het onderwijs als ook de afstemming met het beroepenveld. In dit overleg heeft Hogeschool Rotterdam ook afgestemd over de voorgenomen hbo-master Sport Marketing & Partnerships. De andere instellingen in het STARS-overleg staan positief tegenover deze opleiding. Zij herkennen en onderschrijven de behoefte van afgestudeerde bachelor-studenten om door te studeren in de beoogde master; de groeiende arbeidsmarktbehoefte aan afgestudeerden met een profiel zoals van de beoogde master; de noodzaak om deze opleiding als zelfstandige opleiding aan te bieden (in plaats van als track); de locatie Rotterdam als geschikte opleidingslocatie; en de samenwerkingsmogelijkheden bij de opleidingsontwikkeling (zie bijlage 29).