

Aanvraag Macrodoelmatigheidstoets Nevenvestiging

Associate degree opleiding Hotel Management

NHL Stenden Hogeschool

Leeuwarden, 15 augustus 2024

Inhoud

1. Basisgegevens Instelling.....	3
2. Basisgegevens Opleiding.....	3
3. Inhoud opleiding en onderwijsprogramma	3
4. Doelgroep van de opleiding	4
5. Beroeps-/arbeidsmarktprofiel afgestudeerden	5
6. Geschatte instroom in de nieuwe opleiding	6
7. Onderbouwing van de arbeidsmarktbehoefte	6
7.3 Arbeidsmarktbronnen	7
7.3.1 Landelijke cijfers Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt	7
7.3.2 Regionale cijfers Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt	7
7.3.3 Overige landelijke arbeidsmarktbronnen	8
7.3.4 Overige regionale arbeidsmarktbronnen.....	10
7.3.5 Vacature analyse	10
7.4 Conclusies	11
8. Analyse bestaand aanbod en inschatting verwante instroom	11
8.1 Overzicht verwante opleidingen	11
8.2 Analyse	12
8.3 Instroom.....	12
8.4 Conclusie.....	13
9. Noodzaak tot start nieuwe opleiding	13
10. Aansluiting instellingsprofiel	13
11. Afstemming.....	14
Bijlagen	15

1. Basisgegevens Instelling

Naam instelling	NHL Stenden
BRIN-code	31FR
KvK-nummer	41002686
Contactpersonen	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
Contactgegevens	NHL Stenden University of Applied Sciences Hotel Management School Leeuwarden Rengerslaan 8 8617 DD Leeuwarden [REDACTED] [REDACTED]

2. Basisgegevens Opleiding

Kenmerk aankondiging	A24-036
Naam	Hotel Management
Oriëntatie	Hbo
Niveau	Associate degree
Vorm	Duaal
Gemeente waar de opleiding wordt gevestigd	Amsterdam (nevenvestiging)
Taal	Nederlands
Studielast	120 EC
Studieduur	2 jaar
Beroepsvereisten	Geen
Capaciteitsbeperking	Geen
Beoogde startdatum	September 2025
ISAT-code (indien bekend)	80041
RIO-(sub)onderdeel	1 Economie
ISCED-rubriek (optioneel)	1013 horeca

3. Inhoud opleiding en onderwijsprogramma

3.1 Inleiding

NHL Stenden heeft signalen verkregen van werkgevers dat een nevenvestiging van de Associate degree (Ad)-opleiding Hotel Management in de regio Amsterdam aantrekkelijk zou zijn. Er is behoefte aan goede werknemers die kunnen acteren op supervisor (beginnend / assistent leidinggevende) niveau. Signalen vanuit onder meer de huidige studenteninstroom, waarbij al veel bedrijven en studenten uit de Amsterdamse regio betrokken zijn, bevestigen dit¹. Mbo Hospitality studenten willen wel doorstuderen, maar hebben vaak werk en vrienden & familie in de regio Amsterdam. De reistijd naar Leeuwarden vanuit andere regio's dan de noordelijke regio, maakt dat zij minder snel naar Leeuwarden zullen gaan. Als enige Hotel Management School met een duaal Ad programma, zien wij een mogelijkheid om deze studenten/werknemers te faciliteren in een leven lang leren, door een duale

¹ Zie bijvoorbeeld Bijlage 1. Hospitality Pact - Samenwerken aan een vitale arbeidsmarkt in de hospitalitysector.

Ad-opleiding aan te bieden in de regio Amsterdam. Daarom betreft de aanvraag het openen van een nevenvestiging in Amsterdam voor de duale Ad-opleiding Hotel Management.

3.2 Inhoud opleiding

NHL Stenden Hogeschool biedt de Ad Hotel Management ('Hotelschool') aan. De opleiding is gericht op functies op het niveau van 'beginnend' of 'assistent' leidinggevende in de hospitalitysector. Hospitality omvat de gastvrijheidsindustrie in brede zin, inclusief toerisme recreatie en leisure, waarvan de hotelbranche een onderdeel is. Hospitality heeft een bredere invalshoek dan enkel 'toerisme' en heeft raakvlakken met sport, voedsel, cultuur(historie), natuur en evenementen. In de Ad-opleiding komen diverse aspecten van hospitality aan de orde, zoals (algemeen) management, gastronomie, catering, evenementenorganisatie, marketing, human resource management, sales en financiën. Het betreft een tweejarige opleiding die nu aangeboden worden in Leeuwarden en Emmen, zowel in voltijd, deeltijd en duaal. Het is de enige hotelmanagement opleiding op Ad-niveau in Nederland.

3.3 Inhoud onderwijsprogramma

Het duale programma draait al jaren heel succesvol en groeit gestaag. Het is een uitstekend voorbeeld van samenwerking tussen het werkveld en onderwijs. Onze duale studenten combineren een baan in de hospitalitysector (24 uur per week) met hun studie. Ze worden begeleid door een docent (studiecoach) en een bedrijfscoach. Hieronder volgt een indicatie van het programma en de opbouw van het curriculum (Tabel 1).

Tabel 1. Curriculum Ad Hotel Management (2023-2024)

Zelfstandig medewerker	Beginnend leidinggevende
Module A: Hospitality Basics (15 EC) A.1: This is the hospitality industry A.2: Starting in Hospitality A.3: Creating Balance	Module E: Human Resources (15 EC) E.1: Operations 1: HRM E.2: From Employee to Supervisor E.3: Supervisory Career Plan
Module B: The Guest (15 EC) B.1: Guest Journey B.2: Hospitality Mindset B.3: Emotional Intelligence	Module F: Internal Control (15 EC) F.1: Operations 2: Planning & Control F.2: Supervising and Controlling in Hospitality F.3: Design Based Education Research Plan
Module C: Marketing (15 EC) C.1: Guest & Marketing C.2: Working in Hospitality C.3: Personal Leadership	Module G: Quality Control (15 EC) G.1: Quality Improvement: Planning G.2: Quality in Hospitality G.3: Design Based Education Research Report / Qualifying Exam
Module C: Marketing (15 EC) C.1: Guest & Marketing C.2: Working in Hospitality C.3: Personal Leadership	Module H: Change (15 EC) H.1: Quality Improvement: Change H.2: Enabling Change in Hospitality H.3: Supervisory Career Portfolio

4. Doelgroep van de opleiding

De doelgroep voor de duale Ad-opleiding bestaat uit doorstromende mbo-studenten niveau 4 en vo-leerlingen van havo of vwo. Anderzijds is de doelgroep werkende professionals (al dan niet in een BBL-route) in het domein van Hospitality met een mbo-4-, havo- of vwo-diploma of die op basis van een 21+ toelatingsonderzoek toelaatbaar zijn.

Elke student met een mbo-niveau 4 of een behaald 21+ toelatingsonderzoek, is toelaatbaar tot deze duale variant.

Voor havo-leerlingen gelden de volgende toelatingseisen:

NT + 2e moderne vreemde taal²
 NG + 2e moderne vreemde taal
 EM + 2e moderne vreemde taal
 CM + econ of m&o of be

Voor vwo-leerlingen gelden de volgende toelatingseisen:

NT + 2e moderne vreemde taal²

² Engels wordt beschouwd als 1e moderne vreemde taal. Talen die dan als een 2e moderne taal worden beschouwd zijn: Duits: B1 niveau, Frans: B1 niveau, Spaans: B1 niveau, per september 2023: A2 niveau

5. Beroeps-/arbeidsmarktprofiel afgestudeerden

In de periode oktober 2023 tot en met juni 2024 is door tien organisatieadvies en Bureau beleidsonderzoek onderzoek verricht naar de arbeidsmarktbehoefte voor een nevenvestiging van de duale Ad-opleiding Hotel Management³. Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de vraag naar benodigde professionals, zowel kwalitatief als kwantitatief, nu en de komende jaren⁴.

Enkele resultaten uit de interviews met werkgevers:

- Uit de interviews komt naar voren dat 13 van de 15 organisaties expliciet aangeven dat zij het zonder meer relevant achten als de Ad Hotelmanager in Amsterdam wordt gevestigd en dat deze ook voor hen als werkgever relevant is. Juist in de regio Amsterdam is voor zo'n Ad zeker plek; in deze regio is er immers een grote en groeiende vraag naar medewerkers⁵
- In arbeidsvoorwaarden spelen opleidings- en specialisatiemogelijkheden een belangrijke rol, met name voor het vasthouden van personeel. Mede door concurrentie uit andere sectoren, is het behouden van personeel nog belangrijker geworden. De Ad wordt gezien als een opleiding voor nieuw personeel, maar is ook een mooi vervolg voor personeel dat wil blijven.
- De Ad zou aantrekkelijke specialisaties moeten aanbieden, bijvoorbeeld rond digitalisering of duurzaamheid. Een flexibele opzet die ruimte om eigen onderwerpen nader uit te diepen, zou de Ad aantrekkelijker kunnen maken. Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling kan ook een meerwaarde van de opleiding zijn. Engels tenslotte is een must; dat sluit aan op het internationale karakter, juist in Amsterdam.
- De inhoud van het werk vraagt om deze opleiding op Ad-niveau. Respondenten geven aan dat dit niveau precies het juiste niveau is voor medewerkers die nog willen groeien, zowel in werk als persoonlijk. Voortbouwend op de meerwaarde van het Ad-niveau zijn er bij verschillende respondenten ook duidelijke beelden bij de doelgroepen en de functies die deze Ad'ers kunnen gaan uitoefenen.
- Bij verschillende respondenten zijn er ook duidelijke beelden bij de doelgroepen en de functies die deze Ad'ers kunnen gaan uitoefenen. Het gaat dan vooral om leidinggevende functies op middenmanagement niveau (floormanagers, assistent bedrijfsleiders, restauranthouders e.a.).

Studenten die deze Ad-opleiding hebben afgerond, kunnen in de Hospitality sector onder andere werken als:

Afdelingshoofd	Assistent bedrijfsleider
Assistent manager	Assistent restauranthouder
Banqueting manager	Barmanager
Floormanager	Frontoffice manager
Restaurantmanager	Shift leader
Supervisor	

Beroepsprofiel

De opleiding heeft het volgende beroepsprofiel opgesteld voor de Ad'er Hotel management.

De Ad student zal afstuderen op supervisor niveau en is zowel nationaal als internationaal georiënteerd. Ons werkveld vraagt specifiek om medewerkers die 'the right attitude' hebben, dus we streven ernaar om te focussen op thema's als 'hostmanship – the art of making people feel welcome', waarbij focus op gasten, kwaliteit, vriendschap en gastvrijheid centraal staan. Technologische ontwikkelingen in de hospitality branche vereisen ook dat studenten data op een juiste manier kunnen interpreteren en processen (bijvoorbeeld het inwerkproces) kunnen digitaliseren. Onze studenten zijn echte 'game changers' en zijn in staat om oplossingen op operationeel niveau te realiseren en operationele vraagstukken en uitdagingen te vertalen naar tactisch advies.

³ Zie bijlage 2 voor het volledige onderzoeksrapport

⁴ In de kaders van Bijlage 2, hoofdstuk 3.1 t/m hoofdstuk 3.5 zijn citaten uit de interviews met respondenten opgenomen. Zie ook bijlage 4 van het onderzoeksverslag (opgenomen in bijlage 2) voor de interviewverslagen.

6. Geschatte instroom in de nieuwe opleiding

Tabel 2. Instroom prognose Ad Hotel Management Duaal

Opleiding	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ad Hotel Management	81	82	68	83	73	65	67	69	70	72	75	77
Totaal	81	82	68	83	73	65	67	69	70	72	75	77

Bovenstaande tabel 2 laat een prognose zien van het totale aantal studenten Hotel Management (Ad, duaal)⁶. De gegevens tot en met 2023 komen uit interne instroomgegevens. Voor de prognose vanaf 2024 is gebruikgemaakt van de referentieraming OCW 2024, demografische gegevens van Centraal Bureau voor de statistiek en interne studentgegevens. De referentieraming, gecombineerd met CBS-data, toont een lichte groei in het aantal studenten voor de komende jaren. Daarnaast zien we landelijk het marktaandeel van de Associate degree stijgen⁷.

Voor de voorgenomen nevenvestiging in Amsterdam zijn de huidige studenten, voornamelijk woonachtig in Noord-Holland (27,67%), Zuid-Holland (9,81%), Utrecht (8,05%), en Flevoland (5,16%), relevant. De provincies zijn goed voor ongeveer 50% van het totale aantal huidige studenten ad Hotel Management van NHL Stenden (bijlage 3, p.1).

Rekenend met bovenstaande gegevens, de geografische spreiding van de huidige studenten en een voorzichtig percentage van 40% van de totale instroom voor de voorgenomen nevenvestiging in Amsterdam, ervan uitgaande dat er sprake is van een kleine kannibalisatie van de vestigingen in Leeuwarden en Emmen is de prognose voor 2025 afgerond 28 studenten. Zie onderstaande tabel voor de prognose tot en met 2028. Uit het doelmatigheidsonderzoek onder mbo-studenten en professionals in het werkveld⁸ blijkt dat de duale Ad-opleiding Hotel Management een jaarlijkse instroom van circa **40 studenten per jaar** kan verwachten. Wanneer we dit aantal aanvullen met de 28 studenten uit de eerdere prognose, komen we op **c.a. jaarlijks 68 eerstejaars studenten** voor de nevenvestiging Amsterdam (Tabel 3).

Tabel 3. Instroom prognose Ad Hotel Management duaal Amsterdam

Jaartal	Prognose aantal eerstejaars studenten nevenvestiging Amsterdam
2025	68
2026	68
2027	69
2028	70

7. Onderbouwing van de arbeidsmarktbehoefte

De behoefte op de arbeidsmarkt wordt in onderbouwd aan de hand van het doelmatigheidsonderzoek en arbeidsmarktbronnen ten behoeve van een nevenvestiging van de Ad-opleiding HM (bijlage 2).

In totaal zijn 15 organisaties geïnterviewd en hebben 18 werkgevers en 80 professionals de enquête ingevuld. De geselecteerde werkgevers zijn werkzaam in de Hospitality-sector zijn mogelijke toekomstige werkgevers van afgestudeerde Ad'ers HM. NHL Stenden heeft al zeer goede contacten met deze werkgevers, omdat zij nu ook al studenten en werknemers laten studeren aan onze Ad-opleiding HM. De geïnterviewde werkgevers hebben allen invloed op het aannamebeleid van de eigen organisatie⁹.

Vanuit de interviews komt een vraag van werkgevers naar voren van ongeveer **120 huidige of nieuwe medewerkers per jaar**, die deze Ad in Amsterdam gevolgd hebben. Vanuit de enquête komt een vraag naar voren van ongeveer **19 huidige of nieuwe medewerkers per jaar**, die deze Ad in Amsterdam gevolgd hebben. In totaal gaat het dus om een vraag van circa **139 huidige of nieuwe medewerkers per jaar**, die deze Ad in

⁶ Bijlage 3, p.2

⁷ Bijlage 3, p.5

⁸ Zie pagina 32 en 33 van het Doelmatigheidsonderzoek Associate degree Hotel Management (bijlage 2)

⁹ Zie Bijlage 5 van het doelmatigheidsonderzoek (zie bijlage 2) voor de namen van de instellingen, de functies van de respondenten en hun antwoorden, zodat de resultaten van zowel de interviews als de enquête als navolgbaar en relevant beoordeeld kunnen worden. Eventuele dubbelingen in de kwantitatieve data (respondenten die zowel geïnterviewd zijn en die de enquête hebben ingevuld) zijn verwijderd.

Amsterdam gevolgd hebben¹⁰. De gerapporteerde aantallen betreft alleen voor de geraadpleegde respondenten. De totale vraag zal dus aanzienlijk groter zijn.

7.3 Arbeidsmarktbronnen

7.3.1 Landelijke cijfers Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt

Beroepsgroepen

In onderstaande tabel 4 wordt een overzicht gegeven van de te verwachten landelijke arbeidsmarktknelpunten voor beroepen die een relatie hebben met de Ad Hotel Management (Bron: ROA/AIS, juli 2024). Wij tonen de gegevens van de beroepsgroepen 'Managers gespecialiseerde dienstverlening' en 'Managers horeca', omdat deze beroepsgroepen overeenkomen met de beroepsgroep die afgestudeerde Ad'ers HM zouden kunnen gaan bekleden. Deze beroepen liggen ook het dichtst tegen de Ad'er HM aan.

Tabel 4. Landelijke ROA-cijfers per beroepsgroep.

Beroepsgroepen	Verwachte uitbreidingsvraag tot 2028	Verwachte vervangingsvraag tot 2028	Verwachte baanopeningen tot 2028	ITKB in 2028 toekomstige knelpunten
Managers gespecialiseerde dienstverlening	2.800 (1,4% per jaar)	5.800 (2,9% per jaar)	8.600 (4,1% per jaar)	Groot (0,85)
Managers horeca	3.000 (2% per jaar)	1.800 (1,2% per jaar)	4.800 (3,1% per jaar)	Enige (0,89)

ROA geeft dus enige tot grote knelpunten op de arbeidsmarkt voor beroepen waar deze Ad-opleiding voor opleidt.

Aansluiting van opleidingen op de landelijke arbeidsmarkt

Hieronder worden de gegevens gepresenteerd van de voor de Ad Hotel Management relevante opleidingstypen. (Bron: ROA/AIS, juli 2024). Wij tonen de gegevens van een mbo-4 opleiding en een bacheloropleiding, daar gegevens over Ad-opleidingen altijd een afgeleide zijn van de arbeidsmarktgegevens van mbo-4 – en bacheloropleidingen. Wij kiezen voor het opleidingstype mbo-4 horeca en Bachelor – horeca, vrije tijd en faciliteitsmanagement omdat deze types relevant zijn voor onderhavige Ad-opleiding. De arbeidsmarktknelpunten voor heel Nederland van deze opleidingen zijn als volgt.

Tabel 5. Landelijke ROA-cijfers per opleidingstype.

Opleidingstype	Verwachte uitbreidingsvraag tot 2028	Verwachte vervangingsvraag tot 2028	Verwachte baanopeningen tot 2028	Verwachte instroom schoolverlaters tot 2028	ITKP in 2028 toekomstige knelpunten
Mbo4 Horeca	1.500 (0,6% per jaar)	4.800 (1,9% per jaar)	6.300 (2,5% per jaar)	10.900 (4,2% per jaar)	Vrijwel geen (1,1)
Bachelor - horeca, vrije tijd en faciliteitsmanagement	2.900 (0,4% per jaar)	9.000 (1,2% per jaar)	11.800 (1,6% per jaar)	33.700 (4,2% per jaar)	1,15 Vrijwel geen

Bovenstaande ROA-cijfers op landelijk niveau laten zien, dat er volgens AIS in Nederland vrijwel geen arbeidsmarktknelpunten verwacht worden bij de opleidingen die relevant zijn voor de Ad-opleiding HM.

We beargumenteren echter dat de regionale situatie in Amsterdam van een geheel andere orde is. In de volgende paragraaf gaan we in op de regionale ROA/AIS cijfers.

7.3.2 Regionale cijfers Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt

Waar de vooruitzichten (zowel wat betreft beroep als opleiding) in Nederland niet goed zijn, zijn deze voor de regio Groot Amsterdam beter. Logisch ook, daar Amsterdam de toeristische hoofdstad van Nederland is en een hoge hoteldichtheid kent. De Amsterdamse Hospitality arbeidsmarkt laat zich in niets vergelijken met de

¹⁰ Zie pagina 20 en 21 van het Doelmatigheidsonderzoek Associate degree Hotel Management (bijlage 2)

Hospitality arbeidsmarkt voor geheel Nederland. Voor de opleidingssubsector 'Mbo4 – dienstverlening' en 'Bachelor – dienstverlening' geeft ROA/AIS (juli 2024) de volgende arbeidsmarktgegevens:

Tabel 6. ROA-cijfers regionaal per opleidingssubsector.

regionaam	aggregatieniveau	detailniveau	onderwerp	indicator	typering
Groot Amsterdam	Opleidingssubsector	Mbo4 – dienstverlening	ITA toekomstige arbeidsmarktsituatie in 2028	1,09	matig
Groot Amsterdam	Opleidingssubsector	Bachelor – dienstverlening	ITA toekomstige arbeidsmarktsituatie in 2028	1,13	matig

De ROA-prognoses naar opleidingstype en opleidingssector geven een landelijk beeld dat er geen krapte is op de arbeidsmarkt. Regionaal echter geven de ROA-prognoses een matige arbeidsmarktbehoefte aan afgestudeerden van de Ad HM. Dit duidt op een bestaande arbeidsmarktcrapte in de regio Amsterdam.

Dat wordt ook bevestigd door overige arbeidsmarktbronnen die in de volgende paragrafen worden gepresenteerd.

7.3.3 Overige landelijke arbeidsmarktbronnen

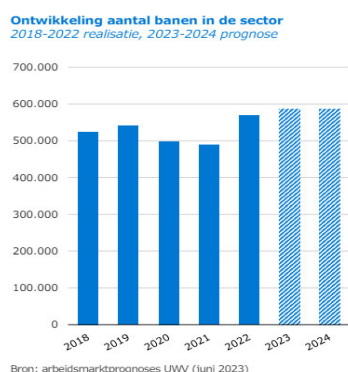
Koninklijke Horeca Nederland¹¹ geeft aan dat er steeds meer medewerkers in de horeca nodig zijn:



Bron: Koninklijke Horeca Nederland/ABF

¹² geeft in haar publicatie Horeca in Beeld aan dat de ontwikkeling van het aantal banen in de horecasector nog steeds zeer groot is. geeft in haar publicatie Horeca in Beeld aan dat de ontwikkeling van het aantal banen in de horecasector nog steeds zeer groot is.

Werkgelegenheid



Bron: arbeidsmarktprognoses UWV (juni 2023)

Bron: UWV, Horeca in Beeld, 2023

Na de zware coronajaren draait de horeca weer volop en is de werkgelegenheid meer dan hersteld. Maar de sector wordt nog steeds geconfronteerd met problemen, zoals personeelstekorten, hogere kosten en een afname van het aantal horecastudenten (...) Na het beëindigen van de coronabeperkingen in 2022 groeide het aantal banen in de sector naar 570.000. Dit waren er ongeveer 80.000 meer dan in 2021. Veel vertrokken werknemers

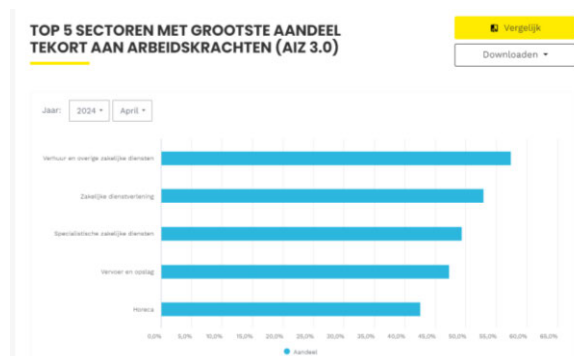
¹¹ https://assets.khn.nl/uploads/media/Tools/Arbeidsmarktonderzoek/Infographic-arbeidsmarktonderzoek.pdf?_gl=1*199qyf3*_ga*MTM4NjM3MzA1Ny4xNzE0NjMzNDY3*_ga_L5SL4WYZD5*MTcxNDYzMzQ3MC4xLjEuMTcxNDYzMzQ1Mi4wLjAuMA

¹² https://www.werk.nl/imagesdxa/horeca_in_beeld_2023_tcm95-451305.pdf

konden daardoor opnieuw aan de slag in de horeca. Horecamedewerkers die niet terugkeerden, gingen vaak werken in sectoren als de detailhandel. Naar verwachting neemt het aantal banen in 2023 nog wel toe, maar blijft de verwachte groei in 2024 beperkt vanwege de hoge kosten en personeelstekorten¹³.

Overige bronnen ondersteunen de krapte op de arbeidsmarkt van de Hospitality-sector.

- De horeca kampt al jaren met een krappe arbeidsmarkt. Tijdens de coronacrisis nam de vraag naar personeel tijdelijk af als gevolg van de lockdowns en andere beperkingen. Maar inmiddels is de krapte weer terug. De bedrijfstak horeca kenmerkt zich door een groot personeelsverloop. Seizoensinvloeden zijn hier mede invloed aan maar ook de wens van veel bedrijven om te werken met jong personeel speelt een rol. Jaarlijks moeten in de horeca zo'n 150.000 vacatures worden vervuld; ongeveer tweederde daarvan via nieuwe instroom. Als we naar demografische ontwikkelingen kijken, zien we dat Nederland ontgroent, dat wil zeggen dat het aantal jongeren daalt. We zien dit ook aan de (dalende) instroom in het beroepsonderwijs. Aangezien ook andere branches met tekorten kampen, is de grootste 'winst' dan ook te behalen als bedrijven hun medewerkers langer weten vast te houden: "Vinden, binden, boeien"! (Koninklijke Horeca Nederland, 2024).¹⁴
- Naar verwachting zullen tussen 2019 en 2025 jaarlijks 140.000 tot 158.000 nieuwe personeelsleden nodig zijn om aan de vervangings- en uitbreidingsvraag te voldoen.¹⁵
- Zo ligt het aantal openstaande vacatures in het tweede en derde kwartaal van 2023 op respectievelijk 29.200 en 36.200 vacatures. Het niet kunnen invullen van vacatures zorgt voor veel druk op het zittende horecapersoneel.¹⁶
- De horeca behoort tot de top 5 sectoren met het grootste aandeel tekort aan arbeidskrachten¹⁷:

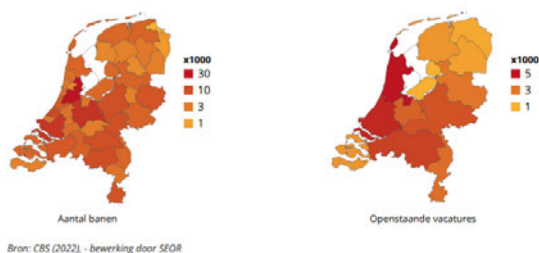


Het SBB geeft in haar horeca analyse (oktober 2023)¹⁸ het volgende aan:

Regionale spreiding en arbeidsmarktcrapte

Banen binnen de sector Horeca bevinden zich door heel Nederland, maar de hoogste concentraties aan horecabanen zijn te vinden rond grote steden als Amsterdam, Rotterdam en Utrecht. Het aantal openstaande vacatures ligt met name hoog in Noord- en Zuid-Holland.

Figuur 8: Regionale verschillen werkgelegenheid – Horeca (Q4 2022)



De regio Amsterdam is donkerrood gekleurd, zowel wat betreft aantal banen als openstaande vacatures.

¹³ <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/sector/horeca/ook-in-2023-enorme-vraag-naar-horecapersoneel>

¹⁴ <https://www.khn.nl/standpunten/arbeidsmarkt#:~:text=De%20horeca%20kampt%20al%20jaren,zich%20door%20een%20groot%20personeelsverloop.>

¹⁵ <https://www.khn.nl/nieuws/horeca-groeit-tot-2025-met-100-000-medewerkers>

¹⁶ ABF Research, Arbeidsmarkt en Opleidingsbehoeften Horeca (2023), p.23 (bijlage 6)

¹⁷

<https://arbeidsmarktinzicht.nl/nederland/content/states/index/108429?region=nederland§or=45&filtersInline=f55552%3D55552~Tekort%20aan%20Arbeidskrachten%E2%80%BA%26f55550%3D55549~Nederland%E2%80%BA55550~Nederland%E2%80%BA%26f55583%3D55547~2024%E2%80%BA55583~April%E2%80%BA>

¹⁸ Sectoranalyse horeca, sbb, oktober 2023 p.10 (bijlage 7)

7.3.4 Overige regionale arbeidsmarktbronnen

Een belangrijke constatering is dat de Amsterdamse regio een hotspot is voor internationaal toerisme, in belangrijke mate 'gevoed' door de internationale positie van Schiphol en de internationale bekendheid van Amsterdam. Wat betreft het internationale toerisme kan worden opgemerkt dat de groei daarvan, na een sterke afname vanwege de Covid-19 epidemie, weer op het oude trendmatige niveau zit. De groei van het internationale toerisme is ongeveer 4-5% per jaar.¹⁹

Om de positie van Amsterdam verder te duiden, kan onder meer worden gekeken naar het aandeel van Amsterdam in het totaal aantal overnachtingen van toeristen Nederland. In totaal vindt bijna een derde van het totaal aantal overnachtingen van toeristen in Nederland plaats in de gemeente Amsterdam.²⁰

De groeiverwachtingen in de Amsterdamse regio (Metropool regio Amsterdam) zijn voor de periode 2019-2030 hoog:

*“Op basis van de ontwikkelingen in het verleden (prognose trendmatige groei), zal naar verwachting zowel het binnenlandse als buitenlandse aantal gasten en overnachtingen stijgen in de MRA. De trendmatige groei laat een groei van 33% voor het totaal aan overnachtingen in de MRA en 34% voor het aantal gasten zien [...] De buitenlandse overnachtingen en gasten stijgen naar verwachting sneller dan de binnenlandse overnachtingen en gasten”.*²¹

In de regio groot Amsterdam is eenzelfde lange termijn trend te zien als het gaat om de werkgelegenheid in toerisme, met ook weer groeipercentage van 4-5% per jaar.²² De arbeidsvraag blijft dus sterk toenemen, en er is ook arbeidsmarktkrapte geconstateerd:

*“Er is een structureel tekort aan praktisch geschoold personeel in de MRA, ook voor de sector toerisme, horeca en recreatie. Veel bedrijven in de toeristisch-recreatieve kunnen simpelweg niet voldoende personeel vinden op de huidige arbeidsmarkt. De verwachting is dat deze tekorten de komende jaren verder toenemen en de beschikbare capaciteit en diensten van toeristisch-recreatieve bedrijven en vervoersdiensten afremt”.*²³

Dit duidt op grote tekorten op de regionale arbeidsmarkt en een duidelijke vraag naar afgestudeerde Ad'ers Hotel Management.

7.3.5 Vacature analyse

Voorts is een aanvullende vacature analyse uitgevoerd door Lexnova (Bijlage 4 en 5). De analyse had een landelijk en regionaal bereik (binnen een straal van 50km rondom Amsterdam), waarbij gekeken is naar trends over de afgelopen vijf jaar en de actuele ontwikkeling van de afgelopen zestien weken (peildatum 4 juli 2024). De analyse toont aan dat er voldoende werkgelegenheid is voor afgestudeerden van de Ad Hotel Management opleiding, zowel landelijk als regionaal, wat de haalbaarheid van de voorgenomen nevenvestiging Amsterdam ondersteunt.

Hieronder volgen de belangrijkste resultaten van deze analyse. Voor de uitgebreide analyse van de data verwijzen we naar bijlage 4.

Ontwikkeling van Vacatures in de Afgelopen Vijf Jaar – landelijk

Van juli 2019 tot en met juni 2024 zijn er landelijk **2.313 vacatures** geplaatst voor functies die afgestudeerden van de Ad Hotel Management opleiding kunnen vervullen. Het aantal vacatures steeg sterk, van **188 in 2019-2020** tot **492 in het meest recente jaar**. Voor een overzicht van de beroepen die aansluiten op het profiel van afgestudeerden aan de opleiding ad Hotel Management en verdere details verwijzen we u naar bijlage 4 p.34. In de zestien weken voorafgaand aan de peildatum (4 juli 2024) zijn in totaal **172 vacatures** geplaatst voor functies die afgestudeerden van de Ad Hotel Management opleiding kunnen vervullen. Voor een overzicht van de beroepen en verdere details verwijzen we u naar bijlage 4 p.35.

Ontwikkeling in de afgelopen vijf jaar - Regionaal (straal van 50km rondom Amsterdam)

In de vijf jaar voorafgaand aan de peildatum (4 juli 2024) zijn regionaal **1.199 vacatures** geplaatst. Het aantal

¹⁹ Bron: CBS (<https://dashboards.cbs.nl/v4/dashboard/toerisme/>) - cijfers UNWTO.

²⁰ Bron: CBS (<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82061NED/table?ts=1712228523252>)

²¹ Bron: <https://onderzoek.amsterdam.nl/publicatie/toerisme-mra-2022-2023>

²² Bron: Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector (<https://dashboard.nbtc.nl/dashboard/arbeidsmarktmonitor/banen-en-baankenmerken>).

²³ Metropool Regio Amsterdam (2024). *Op weg naar toekomstbestendig toerisme*, p. 11. (bijlage 8)

vacatures is over de afgelopen jaren sterk gestegen: van **124 in de periode van juli 2019 tot en met juni 2020 tot 260 in het meest recente jaar**.

- *Beroepen*: Van de 1.199 vacatures komt het beroep 'manager hotel' het vaakst voor (84), gevolgd door de beroepen 'sales manager' (79) en 'manager horeca' (63).
- *Opleidingsniveau*: In 515 vacatures werd om mbo/hbo-niveau gevraagd en in 684 vacatures werd om hbo-niveau gevraagd.
- *Geografische spreiding*: In de afgelopen vijf jaar zijn relatief de meeste vacatures geplaatst in de provincie Noord-Holland (899), gevolgd door de provincies Utrecht (379) en Zuid-Holland (98).
- *Organisaties*: Valk Exclusief heeft de meeste vacatures geplaatst (113), gevolgd door Leonardo Hotels Benelux (50) en WestCord Hotels (41).

In de zestien weken voorafgaand aan de peildatum (4 juli 2024) zijn in totaal **81 vacatures** geplaatst. Er was de meeste vraag naar het beroep 'manager horeca' (16), 'manager hotel' (9) en manager fastfoodrestaurant en evenementencoördinator (beide 7).

Van de 281 vacatures in de afgelopen vijf jaar waren 180 (64%) geschikt voor starters van de Ad Hotel Management. Dit aantal is een indicatie en hoogstwaarschijnlijk een onderschatting van het daadwerkelijke aantal geschikte vacatures voor starters. Er is een inhoudelijke check uitgevoerd op de relevantie van de vacatures. Het overgrote merendeel past bij de afgestudeerden van de Ad Hotel Management. Afgestudeerden kunnen terecht bij diverse horecagelegenheden zoals restaurants, hotels en evenementenlocaties. Daarnaast kunnen ze verschillende soorten functies bekleden met verschillende soorten werkzaamheden. Ter illustratie zijn enkele relevante vacatureteksten te vinden in bijlage 5.

7.4 Conclusies

Op basis van het kwalitatieve werkveldonderzoek en het kwantitatieve arbeidsmarktonderzoek worden de volgende conclusies geformuleerd:

- Toonaangevende bronnen (ROA e.a.) laten een krapte op de arbeidsmarkt in dit domein zien en dan met name in de regio Amsterdam.
- Vanuit de interviews komt een vraag van werkgevers naar voren van ongeveer **120 huidige of nieuwe medewerkers per jaar**, die deze Ad in Amsterdam gevolgd hebben. Vanuit de enquête komt een vraag naar voren van ongeveer **19 huidige of nieuwe medewerkers per jaar**, die deze Ad in Amsterdam gevolgd hebben. In totaal gaat het dus om een vraag van circa **139 huidige of nieuwe medewerkers per jaar**, die deze Ad in Amsterdam gevolgd hebben. Dit betreft alleen voor de geraadpleegde respondenten. De totale vraag zal dus aanzienlijk groter zijn.
- De sterke toename in het aantal vacatures in de afgelopen vijf jaar en de diverse mogelijkheden voor afgestudeerden van de Ad Hotel Management opleiding tonen aan dat er een groeiende vraag is naar professionals in deze sector, wat de haalbaarheid van de opleiding ondersteunt.

Daarmee is een voldoende arbeidsmarktbehoefte aangetoond.

8. Analyse bestaand aanbod en inschatting verwante instroom

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de vraag welke andere, verwante opleidingen er zijn en in hoeverre deze onderscheidend zijn ten opzichte van de Ad opleiding Hotel Management.

8.1 Overzicht verwante opleidingen

De volgende verwante opleidingen kunnen worden onderscheiden.

Ad Tourism Management

Deze Ad is vooral gericht op de reisindustrie, de recreatieve sector en toeristische bestemmingen.

Ad Leisure and Eventsmanagement:

Studenten leren in deze Ad om waardevolle en inspirerende events te organiseren.

Ad Facilitair Eventmanagement

Ook deze opleiding richt zich op de organisatie en productie van een event.

Ad Eventmanager

Bij de hbo-opleiding Ad Eventmanager leert de student wat een event kan doen voor de communicatie van een merk of organisatie. Tijdens deze tweejarige Associate degree leert de student de fijne kneepjes van zowel fysiek als online eventmanagement.

Ad Food, Business & Innovation

Deze Ad opleiding gaat in op voeding en gastronomie. De student herkent en onderzoekt ontwikkelingen, innovaties en trends op het gebied van voeding en gezondheid en creëert waarde op bedrijfseconomisch, sociaal en ecologisch gebied, middels vernieuwde concepten in voedselketens.

Ad Event & Experience Management

Deze tweejarige Associate degree-opleiding leert de student betekenisvolle evenementen en klantbelevissen te ontwikkelen en organiseren, waarmee deze een positieve impact op de omgeving realiseert.

Verder zijn er enkele *particuliere aanbieders* op deze markt. Business School Notenboom (Eindhoven en Hilversum) biedt een Ad Hotel & Eventmanagement. TIO University of Applied Sciences biedt vanaf 2020 een Ad Hotel & Eventmanagement aan. De particuliere, onbekostigde opleidingen worden niet meegewogen in de doelmatigheidstoets.

8.2 Analyse

Alle genoemde opleidingen hebben een andere focus dan de beoogde nevenvestiging van de Ad-opleiding Hotel Management. De beoogde Ad-opleiding is gericht op functies op het niveau van 'beginnend' of 'assistent' leidinggevende in de hospitalitysector. Hospitality houdt de gastvrijheidsindustrie in brede zin in, en omvat toerisme recreatie en leisure. De hotelbranche is daar onderdeel van. Hospitality betreft een bredere invalshoek dan 'toerisme' alleen, en heeft raakvlakken met sport, voedsel, cultuur(historie), natuur en evenementen.

8.3 Instroom

In onderstaande tabel worden de instroomcijfers weergegeven van de diverse genoemde Ad-opleidingen.

Locatie	Hogeschool	Opleiding	Vorm	Instroom:				
				2019	2020	2021	2022	2023
Breda	Breda University of Applied Sciences	Ad Tourism Management	voltijd	106	127	75	98	102
Diemen	Hogeschool Inholland	Ad Facilitair Eventmanagement	voltijd	68	55	43	57	86
Rotterdam	Hogeschool Rotterdam	Ad Event & Experience Management	voltijd	0	0	0	0	78
Amersfoort	Hogeschool Utrecht	Ad Eventmanager	deeltijd	25	27	26	29	30
Amersfoort	Hogeschool Utrecht	Ad Eventmanager	voltijd	142	150	101	125	176
Vlissingen	HZ University of Applied Sciences	Ad Tourism Management	voltijd	5	8	5	5	10
Vlissingen	HZ University of Applied Sciences	Ad Food, Business & Innovation	deeltijd	0	0	0	0	5
Emmen	NHL Stenden Hogeschool	Ad Tourism Management	voltijd	12	9	9	0	0
Emmen	NHL Stenden Hogeschool	Ad Leisure & Events Management	voltijd	24	14	12	23	23
Emmen	NHL Stenden Hogeschool	Ad Hotel Management	duaal	<5	0	0	0	0
Emmen	NHL Stenden Hogeschool	Ad Hotel Management	voltijd	44	70	24	25	22
Leeuwarden	NHL Stenden Hogeschool	Ad Tourism Management	voltijd	45	23	24	30	23
Leeuwarden	NHL Stenden Hogeschool	Ad Leisure & Events Management	deeltijd	8	10	8	8	12
Leeuwarden	NHL Stenden Hogeschool	Ad Leisure & Events Management	voltijd	28	48	42	70	41
Leeuwarden	NHL Stenden Hogeschool	Ad Hotel Management	deeltijd	<5	5	5	<5	<5
Leeuwarden	NHL Stenden Hogeschool	Ad Hotel Management	duaal	29	22	39	27	32
Leeuwarden	NHL Stenden Hogeschool	Ad Hotel Management	voltijd	27	45	46	30	45

Toelichting aantallen: in de databestanden van DUO worden alleen getallen weergegeven groter of gelijk aan 5. Om cellen te vertalen naar cijfers, is de volgende vertaling toegepast: alleen <5 blijft <5; <5 plus <5 wordt 5, <5 plus een getal is getal + 2, <5 plus 0 is <5.

8.4 Conclusie

Op basis van de concurrentieanalyse kan worden geconcludeerd dat er binnen de regio Amsterdam geen concurrerende opleiding op Ad-niveau is en dat er voldoende ruimte in het regionaal en landelijk aanbod is voor de beoogde Associate degree.

9. Noodzaak tot start nieuwe opleiding

De duale Ad Hotel Management leidt al jaren studenten succesvol op tot medewerkers op supervisor niveau binnen de hospitality sector. Het programma is ontwikkeld en wordt gedraaid in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven. In het programma wordt een combinatie gemaakt tussen kennis, vaardigheden & persoonlijke ontwikkeling. Wat studenten leren en onderzoeken bij alle drie deze onderdelen, kan direct toegepast worden in het werk.

We zien dat steeds meer werkgevers bekend raken met het duaal Associate degree onderwijs in het hbo, en zij de toegevoegde waarde zien van de ontwikkeling die de student doormaakt in de periode van en na het studeren. De groeiende erkenning en waardering heeft de Hotel Management School Leeuwarden doen besluiten om ook het Ad voltijd programma de komende jaren te dualiseren. In samenwerking met het werkveld en onderwijspartners ontwikkelen we een programma waarin voltijd studenten in jaar 1 toewerken naar werkpleklers in jaar 2. Op de dagen dat zij op school zijn, zal de focus liggen op de persoonlijke coaching, het inspireren van studenten en het overbrengen van kennis/expertise die zij meenemen naar hun werkplek – alles is toegespitst op de persoonlijke route van de student. Dit resulteert in een nog nauwere samenwerking met het werkveld, waarbij we ons verder zullen specialiseren in het aanbieden van een duaal Ad programma.

De sterke basis van onze duale Ad opleiding wordt steeds meer erkend, zowel vanuit onze onderwijspartners en met name door het bedrijfsleven. Deze erkenning heeft geleid tot een toenemende vraag naar onze opleiding, met name vanuit de regio Amsterdam. Werkgevers in deze regio zien de waarde van het duale studeren en willen hun medewerkers de kans bieden om zich verder te ontwikkelen, zonder hen te verliezen als werknemer. Op dit moment is dit niet mogelijk in de regio Amsterdam, aangezien er enkel een voltijdse bacheloropleiding beschikbaar is. Dit benadrukt een dringende behoefte aan een duale Ad-opleiding in deze regio.

Ook onze nauwe samenwerking met mbo-scholen die hospitality gerelateerde opleidingen aanbieden, benadrukt de noodzaak van de duale Ad Hotel Management in Amsterdam. Via onze specifieke Hotel Management School doorstroommodule maken we **mbo**-studenten bekend met onze hogeschool, ons onderwijsconcept en Hospitality op hbo-niveau. Studenten kunnen met hun vooropleiding in combinatie met dit keuzedeel versneld door het Ad programma heen. Door deze samenwerking met onze mbo-partners werken we niet alleen aan continue verbetering van deze doorstroommodule, maar werken we gezamenlijk aan de vraag wie onze student is en waar de behoefte van deze student ligt. Hier komt duidelijk naar voren dat de mbo student graag door wil studeren, maar ook graag in de regio wil blijven wonen en werken. Van onze huidige instroom Ad-HM studenten zijn 50% woonachtig in Noord-Holland. Om alleen al deze studenten beter te kunnen faciliteren is een nevenvestiging in Amsterdam noodzakelijk.

Het aanbieden van een duale Ad Hotel Management biedt de studenten de mogelijkheid om werk en studie te combineren, wat de overstap naar het hbo minder spannend maakt en hen een duidelijk en haalbaar pad van 1 of 2 jaar naar een hbo-diploma biedt. Tenslotte zien we dat de mbo studenten gewild zijn op de arbeidsmarkt en vaak een baan aanboden krijgen. Door duaal te gaan studeren, kunnen zij een baan combineren met studeren.

Samen met onze partners in de regio Amsterdam (ROC van Amsterdam & ROC Mondriaan) werken we aan ons toekomstige curriculum dat steeds beter aansluit op de behoeften van studenten, zodat we hen optimaal kunnen faciliteren in hun ontwikkeling.

De conclusie is duidelijk: er is een noodzaak voor het starten van een Ad Hotel Management in Amsterdam. Gezien het ontbreken van verwant aanbod in deze regio, zal het toevoegen van deze opleiding in het onderwijsbestel geen nadelige gevolgen hebben voor de instroom in bestaande Ad-opleidingen.

10. Aansluiting instellingsprofiel

NHL Stenden is een internationale multicampushogeschool, met meerdere vestigingen zowel in Nederland als internationaal. Daarmee werken wij aan wereldwijze innovatie, onze missie zoals verwoord in het strategisch

instellingsplan 2019 – 2024²⁴. We zijn bekend met het werken op verschillende locaties en zien dat als onze kracht.

Werken aan wereldwijze innovatie realiseren wij door verbindend, ondernemend en vindingrijk te zijn, onze kernwaarden. We zijn een toegankelijke hogeschool met een breed aanbod. Door te werken in communities zorgen we voor de gewenste kleinschaligheid, op deze wijze organiseren wij ook onze nevenvestiging in Amsterdam. We kennen onze studenten, stimuleren en versterken hen. Bouwend op en in verbinding met elkaar. We stimuleren onze studenten tot een ondernemende houding om hun eigen talenten te ontdekken en te ontplooiën en hierin zelf de regie te nemen. Tenslotte leren wij onze studenten om door gebruik van de nieuwste methoden en technieken met inventieve oplossingen voor vraagstukken uit de praktijk te komen.

Een nevenvestiging in Amsterdam voor onze Ad opleiding Hotel Management past naadloos bij NHL Stenden. Door onze nauwe verbondenheid met lokale werkgevers in Amsterdam zullen wij ons snel thuis voelen in Amsterdam; daarbij aansluitend bij onze huidige vestiging waar wij de duale Ad-opleiding Ondernemerschap & Retail Management aanbieden. Onze kernwaarden zijn onderdeel van onze DNA, uitstekend passend bij zowel onze professie als bij een locatie als Amsterdam. Samen proactief slim bezig zijn is eigen aan onze professionals en ook kenmerkend voor de stad Amsterdam. Daarin vinden wij elkaar en zijn wij van betekenis voor elkaar.

Hogeschool van Amsterdam heeft geen Hospitality-opleidingen in haar portefeuille; deze Ad-opleiding past derhalve beter bij onze instelling dan bij Hogeschool van Amsterdam. NHL Stenden is de enige aanbieder van de ad Hotel Management in Nederland. Daarnaast heeft NHL Stenden een academie, de 'Hotel Management School' waarbinnen meerdere opleidingen passend binnen dit domein vallen.

Kortom: een nevenvestiging van onze Ad-opleiding Hotel Management sluit naadloos aan bij ons instellingsprofiel.

11. Afstemming

NHL Stenden Hogeschool heeft afstemming gehad met Hotelschool Den Haag en met Hogeschool van Amsterdam.

College van Bestuur-lid de heer [REDACTED] heeft in een telefonisch overleg contact gehad met [REDACTED] President van de Hotelschool Den Haag. De laatste heeft aangegeven dat zij geen bezwaar heeft tegen een vestiging van een Associate degree-opleiding Hotel Management, als er maar geen sprake is van een bachelor- of masteropleiding. Het overleg is bevestigd met een brief tussen beide; deze brief is opgenomen als bijlage 10²⁵.

Tevens heeft afstemming plaatsgevonden met andere hogescholen, waaronder Hogeschool van Amsterdam. [REDACTED], voorzitter CvB NHL Stenden, heeft op 13 oktober 2023 tijdens de ALV van Vereniging Hogescholen onze plannen mondeling toegelicht. Hierbij is in ieder geval [REDACTED] (Hogeschool van Amsterdam) geïnformeerd. Uit dit overleg is geen bezwaar gekomen.

Tenslotte zijn alle collega-directeuren van de Hotelscholen op 29 september 2023 tijdens het landelijk overleg, Dutch Hotelschools Association, geïnformeerd over het voornemen door [REDACTED], directeur van NHL Stenden Hotel Managementschool. De volgende directeuren zijn geïnformeerd.

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Tijdens de bijeenkomst van hotelschooldirecteuren op 11 oktober 2023 is het voornemen verder toegelicht en hebben aanwezigen aangegeven geen bezwaren te hebben tegen een nevenvestiging van de Ad-opleiding Hotel Management in Amsterdam.

Gezien het resultaat van de zorgvuldige afstemming die heeft plaatsgevonden, verwacht NHL Stenden dat er geen negatieve zienswijzen worden ingediend zodra wij deze aanvraag toets macrodoelmatigheid indienen bij de CDHO.

²⁴ Werken aan wereldwijze innovatie. Strategisch Instellingsplan NHL Stenden 2019 – 2024, bijlage 9.

²⁵ Bijlage 10: Afstemming NHL Stenden Hotelschool Den Haag Ad HMS Amsterdam okt 2023

Bijlagen

Nummer	Bijlage
1	Hospitality Pact - Samenwerken aan een vitale arbeidsmarkt in de hospitalitysector
2	Doelmatigheidsonderzoek voor een nevenvestiging van de Ad-opleiding Hotel Management, NHL Stenden. Tien organisatieadvies en Bureau voor beleidsonderzoek, 27 juni 2024
3	Instroomprognose Hotel Management ad dual
4	Vacatureanalyse Ad Hotel Management – NHL Stenden
5	Vacatures ad Hotel Management
6	ABF Research, Arbeidsmarkt en Opleidingsbehoeften Horeca (2023)
7	Sectoranalyse horeca, SBB, oktober 2023
8	Metropool Regio Amsterdam (2024). <i>Op weg naar toekomstbestendig toerisme</i>
9	Werken aan wereldwijze innovatie. Strategisch Instellingsplan NHL Stenden 2019 – 2024
10	Afstemming NHL Stenden Hotelschool Den Haag Ad HMS Amsterdam okt 2023
11	Data studenten Mondriaan Ad Hotel NHL Stenden 090724 CDHO (Csv-bestand)
12	Data studenten Mondriaan Ad Hotel NHL Stenden 090724 NHL (Csv-bestand)
13	Data studenten ROC v A Ad Hotel NHL Stenden 090724 CDHO (Csv-bestand)
14	Data studenten ROC v A Ad Hotel NHL Stenden 090724 NHL (Csv-bestand)
15	NHL Stenden Hotel management werkgevers - Analysebestand CDHO (Csv-bestand)
16	NHL Stenden Hotel management werkgevers - Analysebestand NHL Stenden (Csv-bestand)
17	NHL Stenden Hotel management werknemers - Analysebestand CDHO (Csv-bestand)
18	NHL Stenden Hotel management werknemers - Analysebestand NHL Stenden (Csv-bestand)