# Marktverkenning masteropleiding Management in Dienstverlening

Hans Schuit
Koen Kauffman

In opdracht van de Hogeschool Leiden

Nijmegen, eindrapport, 13 mei 2008

Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt

© 2008 Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt, Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt te Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photo print, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

# Inhoudsopgave


**1 Inleiding** 1
1.1 Aanleiding en achtergrond voor het onderzoek 1
1.2 Probleemstelling 2
1.3 Onderzoeksaanpak 3
1.4 Leeswijzer 4

**2 Bevindingen uit de interviews met sleutelpersonen** 5
2.1 Ontwikkelingen binnen werkveld en samenleving 5
2.2 Impact ontwikkelingen op de werkzaamheden van managers 7
2.3 Behoefte aan masteropleiding Management in Dienstverlening 8
2.4 Belemmerende en bevorderende factoren opleidingsbehoefte 13

**3 Conclusies en nabeschouwing** 17
3.1 Conclusies 17
3.2 Nabeschouwing 19

Bijlage I: Overzicht geïnterviewde sleutelpersonen 23
Bijlagen II: Concept-blauwdruk van de opleiding 24
Bijlagen III Topiclijst 30

# 1 Inleiding

In dit rapport doen we verslag van de bevindingen van een marktverkenning in opdracht van de Hogeschool Leiden naar de arbeidsmarktbehoefte aan een masteropleiding Management in Dienstverlening. In dit inleidende hoofdstuk gaan we achtereenvolgens in op achtergonden voor het onderzoek (1.1), de vraagstelling van het onderzoek (1.2), de aanpak van het onderzoek (1.3) en de opzet van de rapportage (1.4).

## 1.1 Aanleiding en achtergrond voor het onderzoek

Management binnen zorg en welzijn is nooit eenvoudig geweest. Door nieuwe vragen, wensen en eisen vanuit de overheid, zorgverzekeraars en consumenten/cliënten zijn de opgaven waarvoor hedendaagse managers binnen de zorg en welzijn worden gesteld, complexer dan voorheen. Hierbij valt te denken aan onder andere de volgende ontwikkelingen:

- invoering van diagnose behandelcombinaties (DBC's)[1];
- invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)[2];
- verschuivingen van tweedelijnszorg naar eerste lijn;
- schaalvergroting;
- een toenemende behoefte bij overheden, consumenten en verzekeraars aan transparantie met betrekking tot de kwaliteit van de geleverde diensten;
- aanbestedingsprocedures (o.a. in het kader van de WMO);
- concurrentie, marktwerking, keuzevrijheid van klanten;
- de effecten van vergrijzing op de zorgvraag en de arbeidsmarktbehoefte;
- de invoering van de Wet Kinderopvang[3].

Bovenstaande opsomming is indicatief, niet limitatief. De genoemde ontwikkelingen zijn bedoeld om aan te geven, dat het krachtenveld waarbinnen hedendaagse managers binnen zorg en welzijn opereren, buitengewoon complex en dynamisch is. De genoemde ontwikkelingen leiden tot veranderingen binnen de interne structuur en deels ook in het primair proces binnen organisaties, die actief zijn op het gebied van zorg en welzijn. Een centrale opgave voor hedendaagse managers binnen zorg en welzijn is om deze strategische externe ontwikkelingen te vertalen naar het primair proces binnen hun organisatie. Dit vraagt van managers een voortdurend schakelen tussen externe eisen en de beleving van professionals en andere functionarissen op de werkvloer. De kunst hierbij is voortdurend om het juiste evenwicht te vinden tussen eisen vanuit de bedrijfsvoering en opvattingen over de kwaliteit van zorg/dienstverlening vanuit het primair proces. Als de balans tussen beide verstoord raakt, komen instellingen gemakkelijk terecht in situaties, die binnen de organisatieliteratuur ook wel aangeduid worden als het "Organisational-Professional-Conflict" (OPC) genoemd[4]. Door de dynamiek van hedendaagse ontwik-

1 http://www.minvws.nl/dossiers/dbc/
2 http://www.invoeringwmo.nl/WMO/nl-NL/
3 http://www.minocw.nl/kinderopvang/index.html
4 Aryee, S., Wyatt, T., Min, M.K. (1990). Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accountants in different employment settings in Singapore, *The Journal of Social Psychology, no. 131 (4), pp. 545-556.*

kelingen is dit klassieke evenwichtsthema actueler dan ooit voor managers binnen zorg en welzijn.

In het licht van de gesignaleerde ontwikkelingen waar managers binnen zorg en welzijn mee geconfronteerd worden, heeft de Hogeschool Leiden een masteropleiding ontwikkeld met de werktitel *Management in Dienstverlening*. De opleiding wil zich richten op senior managers werkzaam op tactisch-strategisch niveau en wil tevens een opleidingstraject bieden voor aankomende managers op dit niveau. De Hogeschool Leiden heeft het Kenniscentrum Beroepsonderwijs en Arbeidsmarkt (KBA) gevraagd een marktverkenning uit te voeren naar de behoefte binnen het werkveld aan een dergelijke masteropleiding. De voorliggende rapportage beschrijft de uitkomsten van de uitgevoerde marktverkenning.

## 1.2 Probleemstelling

De probleemstelling van de uitgevoerde marktverkenning luidt als volgt:

1. In welke mate bestaat er behoefte bij werkgevers in Zorg en Welzijn aan een *masteropleiding Management in Dienstverlening*?
2. Welke factoren zijn van invloed op de behoefte van werkgevers in Zorg en Welzijn aan een *masteropleiding Management in Dienstverlening*?
3. Zijn er specifieke doelgroepen of marktsegmenten te onderscheiden waarbinnen de behoefte van werkgevers binnen de Zorg en Welzijn aan een *masteropleiding Management in Dienstverlening* groter is dan binnen andere doelgroepen of marktsegmenten?

*Toelichting probleemstelling*

De arbeidsmarktrelevantie van de beoogde masteropleiding staat centraal bij de uit te voeren marktverkenning. Arbeidsmarktrelevantie is één van de belangrijkste toetsingscriteria voor de minister van OCW bij een eventueel besluit over publieke bekostiging van de masteropleiding[5]. Ook indien de hogeschool niet zou kiezen voor een publiek bekostigde opleiding blijft arbeidsmarktrelevantie vanuit het oogmerk van marktpotentie een belangrijk criterium bij een go/no-go-besluit over de nieuwe opleiding.

Om over arbeidsmarktrelevantie te beschikken dient niet alleen sprake te zijn van een kwantitatief voldoende grote vraag maar dient een masteropleiding tevens bij te dragen aan het ontwikkelen van beroepscompetenties, die de beroepsbeoefenaar in staat stellen om zijn werkzaamheden uit te oefenen op een hoog professioneel niveau, i.c. het masterniveau. Het onderzoek richt zich daarom op het identificeren van:

- relevante ontwikkelingen binnen de samenleving en managementfuncties op het gebied van zorg en welzijn;
- de doorwerking van deze ontwikkelingen in het werk van managers binnen zorg en welzijn;
- de kwantitatieve en kwalitatieve behoefte bij werkgevers binnen zorg en welzijn aan een opleiding op masterniveau, die zich specifiek richt op de eisen die nieuwe ontwikkelingen in samenleving en werkveld stellen aan de beroepsuitoefening binnen managementfuncties in de werkvelden zorg en welzijn.

5 http://www.minocw.nl/actueel/persberichten/2555/Nieuwe-regels-toelating-opleidingen-hoger-onderwijs.html

*Relevante (sub)sectoren*

Bij werkgevers binnen de zorg en welzijn gaat het om werkgevers met een verantwoordelijkheid voor persoonlijke dienstverlening aan cliënten of patiënten. De *zorgsector* omvat in principe het hele spectrum van zorginstellingen variërend van thuiszorgorganisaties tot verzorgings- en verpleeghuizen, ziekenhuizen, gehandicaptenzorg en GGZ-instellingen. De sector *welzijn* is in het uitgevoerde onderzoek primair gericht op organisaties voor kinderopvang, jongerenwerk, ouderenwerk en samenlevingsopbouw. Educatieve instellingen en musea zijn buiten het onderzoek gelaten.

*Invloedrijke factoren*

De mate waarin werkgevers behoefte hebben aan een masteropleiding voor hun leidinggevenden is afhankelijk van diverse factoren. Te denken valt aan zaken als de wijze van bekostiging van de opleiding (wel of geen rijksbekostiging), het tijdsbeslag van de opleiding, de opbrengsten van de opleiding voor student en werkgever, het programma van de opleiding, de locatie van de opleiding etc. Het onderzoek heeft de ambitie om inzicht te verschaffen in de factoren die van invloed zijn op de opleidingsbehoefte van werkgevers.

*Specifieke doelgroepen en sectoren*

Eén van de doelen van de marktverkenning is om zichtbaar te maken of er sprake is van verschillen tussen diverse marktsegmenten binnen zorg en welzijn wat betreft de behoefte aan een *masteropleiding Management in Dienstverlening*. Daarnaast is het denkbaar, dat werkgevers de masteropleiding bij voorbeeld alleen geschikt achten voor zittende managers of juist alleen voor ‘aanstormend talent’. Het onderzoek beoogt inzicht te verschaffen in het al dan niet aanwezige sector- of doelgroepgebonden karakter van de werkgeversbehoefte aan de *masteropleiding Management in Dienstverlening*.

*Opbrengst van het onderzoek*

De uitgevoerde kwalitatieve marktverkenning stelt de hogeschool uiteindelijk in staat om besluiten te nemen over:

- het al dan niet in de markt zetten van de masteropleiding;
- de meest wenselijke bekostigingsgrondslag van de opleiding;
- de meest kansrijke doelgroepen en (sub)sectoren voor de nieuwe opleiding;
- de belangrijkste accenten voor de blauwdruk van de opleiding.

### 1.3 Onderzoeksaanpak

De marktverkenning is gebaseerd op 20 semi-gestructureerde interviews met sleutelpersonen in de sectoren zorg en welzijn. De interviews zijn deels face-to-face (14x) en deels telefonisch (6x) afgenomen.

De geïnterviewde sleutelpersonen zijn functionarissen met strategisch zicht op de ontwikkeling van de arbeidsmarktvraag en scholingsbehoefte binnen organisaties op de genoemde werkvel-

den. In de meeste gevallen zijn de geïnterviewde sleutelpersonen vertegenwoordigers van de Raad van Bestuur / Centrale Directie of manager van een afdeling HRM/P&O/opleidingen. Een overzicht van deze sleutelpersonen is opgenomen in bijlage I, waarbij tevens de functie van de sleutelpersoon plus de naam en hoofdlocatie van de organisatie zijn vermeld.

Alle in het onderzoek betrokken organisaties bevinden zich binnen een straal van circa 50 kilometer van de Hogeschool Leiden. De kleinste organisaties hebben ongeveer 100 mensen in dienst, de grootste organisatie kent een omvang van circa 7500 medewerkers.

Het merendeel van de organisaties is te situeren binnen de zorg, waarbij opgemerkt dient te worden dat het onderscheid tussen zorg en welzijn zowel institutioneel als disciplinair steeds meer begint te vervagen. Zorg en welzijn komen door taakverschuivingen naar de eerstelijnszorg en door ontwikkelingen met betrekking tot AWBZ en WMO steeds meer in elkaars verlengde te liggen. Dit komt tot uitdrukking in recente fusies bij een aantal van de onderzochte organisaties, maar ook in de verbreding van het takenpakket van een aantal organisaties. Naast deze min of meer zorggerelateerde organisaties zijn ook interviews gehouden met een sleutelpersonen van een organisatie voor kinderopvang en van een woningcorporatie. Ook deze woningcorporatie is overigens voor een deel te beschouwen als ‘zorg gerelateerd’.

Aan de sleutelpersonen is voorafgaand aan de interviews een topiclijst toegestuurd met de gespreksonderwerpen voor het interview en een concept-blauwdruk van de beoogde *masteropleiding Management in Dienstverlening* (zie bijlage II en III). De topiclijst is opgesteld door de onderzoekers, de concept-blauwdruk voor de opleiding is opgesteld door de hogeschool.

### 1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk presenteren we de resultaten uit de gehouden interviews. De rapportage wordt afgesloten in hoofdstuk 3 met de voornaamste conclusies uit het onderzoek en een korte beschouwing over de marktkansen van de masteropleiding Management in Dienstverlening.

# 2 Bevindingen uit de interviews met sleutelpersonen

In dit hoofdstuk beschrijven we de bevindingen uit de interviews met de sleutelpersonen aan de hand van de themablokken uit de topiclijst:

- ontwikkelingen binnen samenleving en werkveld (2.1)
- impact ontwikkelingen op de werkzaamheden van managers (2.2)
- behoefte aan masteropleiding Management in Dienstverlening (2.3)
- belemmerende en bevorderende factoren opleidingsbehoefte (2.4).

## 2.1 Ontwikkelingen binnen werkveld en samenleving

*Externe ontwikkelingen binnen zorg en welzijn*

Organisaties op het gebied van zorg en welzijn zijn in de afgelopen jaren geconfronteerd met een veelheid aan ontwikkelingen, die van grote invloed zijn op hun bedrijfsvoering en de dienstverlening aan hun klanten.

Een belangrijke ontwikkeling is het al eerder gememoreerde proces van brancheverVaging op het snijvlak van zorg en welzijn. Door veranderingen in de bekostigingsstructuur (o.a. verschuiving van AWBZ-middelen naar de WMO) zijn gevestigde aanbieders binnen de thuiszorg niet langer zeker van nieuwe opdrachten en ontstaan er nieuwe allianties tussen welzijnsorganisaties en aanbieders van zorg en doen nieuwe spelers hun entree op deze markt. Dit komt tot uitdrukking in recente fusies bij een aantal van de onderzochte organisaties, maar ook in de verbreding van het takenpakket van een aantal organisaties.

Hoewel de markt van zorg en welzijn over het algemeen ‘geen zuivere markt is’ en dat waarschijnlijk ook nooit voor 100% zal worden, worden alle instellingen binnen deze markt geconfronteerd met concurrentiemechanismen (keuzevrijheid klant, aanbestedingsprocedures voor de WMO) en meer dynamische vormen van bekostiging: DBC- en ZZP-systematiek. De meest marktconforme situatie doet zich voor in de kinderopvang, waar sinds de invoering van de Wet Kinderopvang in 2005 ouders beschikken over volledige keuzevrijheid voor de opvang van hun kinderen.

In samenhang met de hiervoor genoemde ontwikkelingen op het gebied van concurrentie en bekostiging wordt van instellingen een grotere transparantie verwacht ten aanzien van de door hen geleverde prestaties (output) en de wijze waarop deze prestaties tot stand zijn gekomen (efficiency, kwaliteit). Burgers (patiënten, klanten, ouders), zorgverzekeraars en overheden stellen steeds hogere eisen op het gebied van transparantie en verantwoording.

Daarnaast is het bouwrégime in de zorg afgeschaft per 1 januari 2008, waardoor zorginstellingen zelf eigenaar worden van het vastgoed van waaruit zij hun diensten aanbieden.

Bovengenoemde ontwikkelingen worden door de geïnterviewde sleutelpersonen in grote mate herkend, al kan de vorm en intensiteit per organisatie verschillen. Het overall-effect van de

beschreven ontwikkelingen is ‘dat in het verleden behaalde resultaten geen garantie meer vormen voor de toekomst’ en ‘dat er geen zekerheden meer zijn’, zoals enkele sleutelpersonen het verwoorden. Deze onzekerheden kunnen door de betrokken instellingen als bedreiging opgevat worden, maar ook als kans.

Hoewel een aantal van de geïnterviewde sleutelpersonen kanttekeningen heeft bij marktwerking op het gebied van zorg en welzijn, ziet het merendeel van de sleutelpersonen meer kansen dan bedreigingen ten gevolge van deze ontwikkelingen. Alle sleutelpersonen verwachten dat de geschetste ontwikkelingen zich ook in de komende jaren zullen blijven voordoen en erkennen de noodzaak om deze nieuwe ontwikkelingen proactief en slagvaardig tegemoet te treden.

*Interne vertaling actuele ontwikkelingen binnen organisaties op het gebied van zorg en welzijn*

De hiervoor geschetste ontwikkelingen laten hun sporen na binnen de organisatiestructuur van instellingen op het gebied van zorg en welzijn. De schaalgrootte van veel organisaties uit het onderzoek is in de voorbije jaren flink toegenomen, in belangrijke mate ten gevolge van fusies. Steeds meer instellingen werken met een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur, waarbij de Raad van bestuur verantwoordelijk wordt voor het strategisch beleid van de organisatie en eindverantwoordelijk is voor de resultaten van de organisatie op het gebied van financiën en dienstverlening. Steeds vaker organiseren instellingen op het gebied van zorg en welzijn zich in de vorm van resultaatverantwoordelijke eenheden (RVE’s). Ongeveer een kwart van de organisaties heeft een duale managementstructuur ingevoerd binnen de lijnorganisatie. Dit verschijnsel doet zich met name voor in ziekenhuizen en GGZ-instellingen.

Veranderingen zijn er niet alleen binnen de organisatiestructuur maar ook in de manier van werken. In hun manier van werken proberen organisaties op het gebied van zorg en welzijn steeds meer kostenbewust en klantgericht te opereren. ‘Ketendienstverlening’, ‘zorglogistiek’ en ‘maatwerk’ zijn termen, die door veel respondenten worden genoemd in dit verband. Protocollisering van de werkzaamheden is daarbij dienend aan enerzijds kwaliteitszorg binnen de organisatie en anderzijds aan kostenbeheersing. Er is bijna geen instelling meer te vinden, die niet beschikt over een kwaliteitskeurmerk. In het voetspoor van protocollisering wordt er veel meer aandacht besteed aan de administratieve vastlegging van de geleverde inzet. Een goede administratie is belangrijk met het oog op de financiële en inhoudelijke verantwoording van de instellingen, maar ook om potentiële klanten meer inzicht te bieden in de kwaliteit van de geleverde dienstverlening en om ‘gedekt’ te zijn in het geval van klachten en juridische procedures. Naast het verbeteren van de bedrijfsvoering en de dienstverlening gaan organisaties op het gebied van zorg en welzijn zich ook steeds ondernemender opstellen. Zij ontwikkelen nieuwe dienstverleningsproducten en gaan strategische allianties of fusies aan met andere organisaties: denk bij voorbeeld aan een combinatie van verzorgingstehuizen met instellingen voor thuiszorg en een organisatie voor welzijnswerk of een combinatie van een woningcorporatie met een GGZ-instelling. Bij een substantieel deel van de organisaties uit het onderzoek is sprake van een recente verbreding van het dienstenpakket door het aangaan van een fusie of alliantie met een partner, die complementair is ten opzichte van het eigen dienstverleningsaanbod. Eén instelling is overigens onlangs tegen de trend in gedefuseerd.

Een laatste ontwikkeling, die door de sleutelpersonen wordt genoemd is die van dreigende tekorten op de arbeidsmarkt voor zorg en welzijn. Zorg en welzijn hebben over het algemeen een matig imago bij studenten en leerlingen. In combinatie met de uitstroom van zittend perso-

neel ten gevolge van vergrijzing, het toenemende beroep op zorg en voorliggende voorzieningen ten gevolge van die zelfde vergrijzing, stelt dit matige arbeidsmarktimago organisaties binnen zorg en welzijn voor de opgave om in de komende jaren voldoende gekwalificeerd personeel binnen te halen c.q. te houden.

## 2.2 Impact ontwikkelingen op de werkzaamheden van managers

De veranderingen, die zich in de afgelopen jaren hebben voltrokken binnen organisaties op het gebied van zorg en welzijn en die ook de komende jaren nog van grote invloed zullen blijven, hebben een stevige impact op het werk van leidinggevenden binnen deze organisaties. Op alle niveaus hebben managers te maken met de effecten van strategische ontwikkelingen in de omgeving van hun organisatie en de vertaling daarvan naar lagere managementniveaus en de medewerkers binnen het primair proces. Met name managers op operationeel niveau, die vaak afkomstig zijn van de werkvloer, zullen moeten leren om zich te richten op het managen van deze nieuwe ontwikkelingen en de verleiding moeten weerstaan om zich in 'in de uitvoering te laten zuigen'.

Om binnen de hedendaagse dynamiek binnen het werkveld zorg en welzijn als manager van toegevoegde waarde te zijn, moeten deze managers volgens de geïnterviewde sleutelpersonen vooral beschikken over competenties op het gebied van:

- *bedrijfsvoering*: kennis en vaardigheden met betrekking tot de inrichting van werkprocessen, klantgericht organiseren, ketenlogistiek en het benutten van ict-mogelijkheden binnen werkprocessen;
- *financieel management*: kennis en vaardigheden met betrekking tot financieel beheer (statisch) en beleid (dynamisch);
- *HRM*: bijdragen aan de professionele ontwikkeling van personeel en organisatie; mensen binden en boeien;
- *kwaliteitsmanagement*: het bevorderen van werken volgens vastgestelde kwaliteitsnormen en het borgen daarvan binnen de organisatiecultuur en de werkprocessen;
- *verandermanagement*: het vertalen van strategische ontwikkelingen van buiten naar binnen, van de bestuurstafel naar de werkvloer, het signaleren van knelpunten op de werkvloer richting hogere management ('tweetaligheid', 'bruggen bouwen'); medewerkers meenemen in de veranderingen;
- *ondernemerschap*: marketing, bedenken van nieuwe product-marktcombinaties;
- *netwerken*: opzoeken van nieuwe partners in de dienstverlening, aangaan van strategische allianties.

Van de genoemde competentiegebieden zijn met name de eerste vijf relevant voor alle managers, ongeacht of zij op strategisch, tactisch of operationeel niveau werkzaam zijn. De twee laatste competenties zijn vooral van belang voor managers op tactisch en strategisch niveau. Deze opvattingen worden nagenoeg 'kamerbreed' gedeeld door alle respondenten. Daarnaast heeft een aantal van de geïnterviewde sleutelpersonen aangegeven, dat zij vanwege de grote dynamiek veel waarde hechten aan het *reflectievermogen* van managers. Het voortdurend schakelen tussen externe stakeholders en interne organisatie (managers op strategisch niveau), tussen hoger en lager management (managers op tactisch niveau) en tussen hoger management en werkvloer (operationeel managers) kent intrinsiek een zekere spanning, die gemakkelijk kan leiden tot een verkrampte managementstijl en mogelijk ook arbeidsconflicten

en situaties van burn out. Reflectie op het eigen handelen en dat van anderen is daarom van groot belang om als manager goed te kunnen functioneren binnen zorg en welzijn anno 2008.

## 2.3 Behoefte aan masteropleiding Management in Dienstverlening

*Scholingsbehoefte managers in het algemeen*

Alle geïnterviewde sleutelpersonen zijn van mening dat de in paragraaf 2.2 geschetste ontwikkelingen vragen om opleidingen, die zittende en toekomstige managers toerusten om adequaat in te kunnen springen op deze ontwikkelingen. Scholing van zittende en toekomstige managers wordt wenselijk c.q. noodzakelijk gevonden om uiteenlopende redenen:

- om zittende managers de kans te bieden op verdieping en verbreding van hun persoonlijke competenties;
- om de kwaliteit van zittende managers te verbeteren;
- om getalenteerde managers op operationeel niveau voor te bereiden op een volgende stap in hun loopbaan en hen een loopbaanperspectief te bieden;
- om zittende en toekomstige managers toe te rusten voor de omgang met hedendaagse ontwikkelingen.

Over de vormgeving van een dergelijk scholingsaanbod lopen de meningen enigszins uiteen. De meeste organisaties kennen op dit moment een mix van scholingsvormen voor hun eigen managers variërend van specifieke trainingen en onderwijsmodules tot en met cursorisch onderwijs bij hogescholen, universiteiten en commerciële aanbieders. Een deel van de betrokken organisaties kent ook interne scholingsactiviteiten ten behoeve van de ontwikkeling van managementvaardigheden. Deze verschillen tussen organisaties hangen samen met verschillen in grootte, verschillen in de omvang van het scholingsbudget, verschillen in opleidingsfilosofie, verschillen in het opleidingsniveau van medewerkers binnen het primair proces en individuele keuzes van managers voor een bepaalde opleidingsvorm. De wenselijkheid en noodzakelijkheid van een cursorisch aanbod door de Hogeschool Leiden voor een masteropleiding Management in Dienstverlening worden mede om deze reden uiteenlopend beoordeeld door de geïnterviewde sleutelpersonen.

*Reacties op de blauwdruk van de opleiding: behoefte aan doelgroepbepaling*

Op één uitzondering na variëren de reacties van de sleutelpersonen op de voorgelegde blauwdruk van positief-kritisch en gematigd positief tot een sterk positieve grondhouding. De negatieve reactie is afkomstig van de voorzitter van de Raad van Bestuur van een organisatie voor kinderopvang. Naar zijn mening is de voorgelegde blauwdruk ‘te soft, ademt deze te veel de geur van de jaren zestig en te weinig de tucht van de markt’. Zijn reactie kan persoonsgebonden zijn, maar kan ook samenhangen met het feit dat zijn organisatie het meest van alle onderzochte organisaties ‘zijn geld moet zien te halen uit de markt’ en nauwelijks van subsidies afhankelijk is.

De grondtoon van de reacties is dus positief, met de kanttekening dat de blauwdruk in dit stadium nog tamelijk globaal is en op een aantal onderdelen concretisering en aanvulling behoeft. De respondenten zijn met name positief over de beschrijving van actuele ontwikkelingen, die het werk van hedendaagse managers binnen zorg en welzijn beïnvloeden en over het zoeken

naar het juiste evenwicht tussen eisen vanuit de bedrijfsvoering enerzijds en wensen vanuit de medewerkers op de werkvloer anderzijds. De beschrijving van beroepsrollen en de vertaling daarvan naar het onderwijsprogramma, die op zich redelijk positief ontvangen wordt, roept bij veel respondenten echter de vraag op naar de beoogde doelgroep van de masteropleiding. De blauwdruk wordt in dit opzicht als onhelder ervaren. De opleiding heeft namelijk de ambitie om zich te richten op senior managers op tactisch-strategisch niveau (p.1 blauwdruk), maar richt zich tevens op 'aanstormend talent' en op 'doorgroeien naar senior management functies' (p.2 blauwdruk). Bij de omschrijving van de toelatingseisen wordt weliswaar melding gemaakt van 'minimaal 3 jaar leidinggevende ervaring' als toelatingseis, maar wordt niet gespecificeerd of deze ervaring op strategisch, tactisch of operationeel niveau dient te liggen. Hierdoor wordt de doelgroep van de masteropleiding als diffuus ervaren.

Hoewel de sleutelpersonen het beeld van de doelgroep van de masteropleiding op grond van de blauwdruk als diffuus ervaren, hebben zij zich wel uitgesproken over de doelgroepen waar de opleiding zich op zou moeten richten vanuit een visie op de opleidingsbehoeften voor managers binnen hun eigen organisatie.

De respondenten zijn unaniem van mening dat de opleiding zich in ieder geval niet zou moeten richten op de groep zeer ervaren managers op strategisch niveau. Deze doelgroep beschikt over weinig tijd en richt zich over het algemeen op aanbieders van scholing, coaching, training en intervisie met een zeker prestige. Over het algemeen ziet men de Hogeschool Leiden niet als een 'speler in deze divisie'. Los daarvan: het aantal managers aan de top is relatief klein en de concurrentie vanuit gevestigde aanbieders (o.a. Nijenrode, TIAS, De Baak) is groot. Een enkele respondent kan zich overigens wel een compacte opfriscursus voorstellen vanuit de hogeschool. Belangrijk zijn dan: docenten met voldoende ervaring en status, selectiviteit bij toelating tot het programma, voldoende gelegenheid voor professionele uitwisseling met strategisch managers uit andere organisaties. Deze opvatting wordt door een klein deel van de respondenten uitgedragen.

Ongeveer de helft van de geïnterviewde sleutelpersonen beschouwt de beoogde masteropleiding op grond van de concept-blauwdruk als een goede scholingsoptie voor zittende managers op tactisch niveau, waarbij één respondent de masteropleiding tevens ziet als een goede basis voor een volgende carrièrestap in de richting van meer strategisch management. Ongeveer een even grote groep respondenten geeft aan niet echt behoefte te hebben aan de beoogde masteropleiding. Deze sleutelpersonen zijn van mening, dat zittende managers op tactisch niveau (veelal divisiemanagers, locatiemanagers) al beschikken over de kennis en vaardigheden, die de masteropleiding Management in Dienstverlening wil aanreiken, in veel gevallen niet over de benodigde tijd voor de opleiding beschikken of beter af zijn met een meer zakelijke managementopleiding (MBA). Ook zijn er bij deze groep twijfels of managers met een academische opleiding wel genoeg te halen hebben bij een opleiding op HBO-niveau en zelf - uit statusoverwegingen - wel bereid zullen zijn om een opleiding op HBO-niveau te gaan volgen, zelfs al gaat het om een opleiding op masterniveau.

In het licht van de voorgaande opmerking gaan we hier nog nader in op de bijzondere positie van organisaties, die duaal management hebben ingevoerd binnen hun lijnorganisatie. Het lijnmanagement is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van een inhoudelijk manager en een manager bedrijfsvoering. Over het algemeen zijn de inhoudelijk managers binnen ziekenhuizen en GGZ-instellingen academisch opgeleid, in veel gevallen gepromoveerd en in een enkel geval

hoogleraar. Voor deze groep lijkt de beoogde masteropleiding in het licht van de voorgaande alinea onvoldoende aantrekkelijk. Bij de managers bedrijfsvoering wordt over het algemeen HBO- of HBO+-werk en denkniveau verondersteld. Voor organisaties met een duale managementstructuur lijkt de beoogde masteropleiding daarom het meest geschikt voor managers bedrijfsvoering op tactisch en operationeel niveau. Voor deze laatste groep kan hierbij tevens een doorgroeiperspectief naar managementfuncties op tactisch niveau aan de orde zijn.

Iets minder dan de helft van de respondenten beschouwt de masteropleiding Management in Dienstverlening als een goed instrument voor de scholing van leidinggevenden op operationeel niveau. Dit kan zijn om beter te kunnen functioneren als operationeel manager van een grotere resultaatverantwoordelijke eenheid maar ook om operationeel managers voor te bereiden op een stap naar een managementfunctie op een hoger niveau binnen of buiten de eigen organisatie. Deze opvatting komt vooral voor binnen de grotere organisaties uit het onderzoek en bij organisaties waarvan de medewerkers in het primair proces beschikken over een hbo- of wo-opleiding.

Daarnaast zijn er een aantal organisaties waarbij de afdelingsmanagers, teamleiders en unitmanagers leiding geven aan beroepsbeoefenaren op mbo-niveau (met name thuiszorg, verzorgingshuizen) en/of waarbij de meest operationele managementlaag geen volledige resultaatverantwoordelijkheid draagt, die aangeven een sterke scholingsnoodzaak te zien voor hun operationeel managers, maar niet op masterniveau. Ook deze leidinggevenden staan in hun werk voor de opgave om strategische hedendaagse ontwikkelingen te vertalen in gedrag door de medewerkers op de werkvloer (geprotocolliseerd werken, administratief vastleggen van de geleverde inzet, klantgericht gedrag etc.), maar deze leidinggevenden hoeven zelf geen strategische onderhandelingen te voeren of nieuwe producten te ontwikkelen en in de markt te zetten. Voor deze groep managers, die veelal zelf afkomstig is uit het primair proces, is eerder een bacheloropleiding (deeltijd) of een VO-opleiding aan de orde.

Figuur 1 bevat een totaaloverzicht van de opleidingsbehoefte voor managers binnen zorg en welzijn op grond van de voorgelegde blauwdruk van de masteropleiding Management in Dienstverlening op basis van interviews met 20 sleutelpersonen.

*Figuur 1 – schematisch overzicht opleidingsbehoefte voor managers zorg en welzijn*

| **Managementniveau** | ***Master MiD serieuze optie*** | ***Master MiD geen optie*** |
|---|---|---|
| Strategisch | | Alle respondenten: richten zich voornamelijk op prestigieuze opleidingen, zijn al bekend met de materie. |
| Tactisch | Ongeveer de helft van de respondenten: goede scholingsoptie voor zittende managers. | Ongeveer de helft van de respondenten: beschikken al over betreffende kennis en vaardigheden, zakelijke MBA beter. |
| Operationeel | Iets minder dan de helft van de respondenten: goede scholingsoptie voor zittende managers; tevens geschikt voor operationeel managers als voorbereiding op stap naar tactisch niveau. | Een aantal respondenten: heeft wel opleidingsvraag in licht actuele ontwikkelingen, maar masterniveau is te hoog in licht van opleidingsvraag; managers in kwestie geven overwegend leiding aan personeel op mbo niveau;<br>bachelor- of VO-niveau past beter bij opleidingsvraag. |

*Kanttekening bij het onderscheid 'strategisch-tactisch-operationeel'*

De voorgaande onderzoeksbevindingen laten zien dat het gangbare onderscheid van niveaus binnen organisaties op basis van de trits 'strategisch-tactisch-operationeel' in de praktijk niet zonder meer stand houdt. De geïnterviewde sleutelpersonen maken over het algemeen gebruik van het onderscheid tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau bij het nadenken over de relevantie van de beoogde masteropleiding voor managers binnen hun organisatie. Echter, uit de gegeven antwoorden blijkt ook, dat de lading van deze begrippen niet binnen alle organisaties de zelfde is. Operationeel management is bij een resultaatverantwoordelijke eenheid binnen een ziekenhuis of een GGZ-instelling met hoogopgeleide professionals van een andere orde dan binnen een verzorgingshuis of thuiszorgorganisatie met overwegend mbo-ers binnen het primair proces. Met name schaalgrootte van de organisatie, het al dan niet dragen van resultaatverantwoordelijkheid en het opleidingsniveau van de medewerkers lijken bepalend voor de feitelijke inhoud van begrippen als strategisch, tactisch en operationeel management.

Deze verschillen tussen organisaties zijn ook van invloed op de relevantie van de beoogde masteropleiding voor managers op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Uit de interviews blijkt, dat eigenlijk alle sleutelpersonen van mening zijn, dat de masteropleiding Management in Dienstverlening als onvoldoende interessant beschouwd wordt voor managers op strategisch niveau. In termen van behoefte aan de beoogde masteropleiding zijn verschillen tussen organisaties op strategisch niveau dus niet zo relevant. Uit de gehouden interviews blijkt echter ook, dat deze verschillen op tactisch en operationeel niveau wel doorwerken naar de gepercipieerde geschiktheid van de masteropleiding voor managers op tactisch en operationeel niveau. De feitelijke 'fit' tussen opleiding en managers op tactisch en operationeel niveau wordt uiteindelijk bepaald door de genoemde organisatiefactoren als schaalgrootte, mate van resultaatverantwoordelijkheid en opleidingsniveau van de medewerkers binnen het primair proces. Daarmee beschikt de opleiding in een aantal gevallen over relevantie voor de professionele ontwikkeling van managers op operationeel niveau binnen bij voorbeeld een ziekenhuis of een GGZ-instelling, maar ook in een aantal gevallen over relevantie voor de scholing van managers op tactisch niveau binnen een welzijnsorganisatie of een verzorgingstehuis.

*Reacties op de blauwdruk: accenten en aanvullingen*

Zoals al aangegeven, het merendeel van de respondenten staat in beginsel positief ten opzichte van de blauwdruk: de beschrijving van actuele ontwikkelingen waar hedendaagse managers binnen zorg en welzijn mee geconfronteerd worden en het benadrukken van de noodzaak om een goede balans te vinden tussen de ogenschijnlijk tegenstrijdige eisen vanuit bedrijfsvoering en dienstverlening raakt bij een groot deel van de respondenten de juiste snaar. Ook is er bij het merendeel van de respondenten waardering voor de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en reflectie binnen de masteropleiding. Een aantal respondenten heeft vertrouwen in de rol van de moderatoren, maar wijst hierbij met nadruk op het belang van gezaghebbende functionarissen in dienst van de hogeschool met substantiële werkervaring als manager binnen de beroepspraktijk.

Bij de uitwerking van het onderwijsprogramma naar beroepsrollen en onderwijsmodules achten bijna alle sleutelpersonen aanvullingen en andere of meer heldere accenten nodig. De twee belangrijkste thema's, die volgens de respondenten in het opleidingsprogramma veel c.q meer nadruk dienen te krijgen zijn *bedrijfsvoering* en *verandermanagement*.

Bij het thema *bedrijfsvoering* gaat het vooral om het verwerven van kennis en vaardigheden met betrekking tot o.a.:

- managementinformatie, planning & controlcyclus, kwaliteitsmanagement;
- financieel management: begrotingsinzicht, kostenbeheersing annex opbrengstvergroting;
- ontwikkelen van nieuwe product-markt-combinaties, marketing;
- logistiek management, zorgpaden, inrichting bedrijfsprocessen vanuit de klant;
- vastgoedmanagement, efficiënt ruimtebeheer;
- offertes en aanbestedingsprocedures.

Het thema bedrijfsvoering is met name van belang voor zittende en toekomstige managers op tactisch niveau en voor resultaatverantwoordelijke managers op operationeel niveau.

Bij het thema *verandermanagement* gaat het vooral om zaken als:

- omgaan met weerstand;
- medewerkers meenemen in ontwikkelingen, draagvlak creëren, overtuigingskracht;
- bevorderen van een klantgerichte oriëntatie bij de medewerkers;
- bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers;
- voor leidinggevenden met een verleden op de werkvloer: los komen van het 'one-of-the boys-gevoel', autonome managementpositie bepalen;
- 'tweetaligheid': het begrijpen van de taal van de werkvloer en van het hogere management en daar effectief bruggen tussen kunnen slaan.

Het thema verandermanagement is zowel voor zittende als toekomstige managers op tactisch niveau, als voor managers op operationeel niveau van groot belang, ongeacht het opleidingsniveau van hun medewerkers en ongeacht of zij wel of geen volledige resultaatverantwoordelijkheid dragen voor hun unit/afdeling.

Bedrijfsvoering en verandermanagement verdienen in de ogen van de respondenten dus meer aandacht binnen de opleiding Management in Dienstverlening dan de blauwdruk suggereert. Veel sleutelpersonen vinden de opleiding bovendien onvoldoende onderscheidend ten opzichte van bestaande managementopleidingen (generiek en specifiek gericht op de zorg: o.a. TIAS Master of Health, Transfer Groep Rotterdam, BMG-opleiding van Universiteit Maastricht en Erasmus Universiteit). De blauwdruk biedt te weinig 'unique selling points'. Zij pleiten ervoor om de opleiding te profileren op basis van onderscheidende keuzes. Daarnaast tonen veel sleutelpersonen zich weinig gelukkig met de naamgeving van de opleiding zonder daar overigens een breed gedragen alternatief voor te formuleren. Gelet op de door de respondenten ervaren lacunes in de blauwdruk zou een onderscheidend opleidingsprofiel kunnen liggen op het gebied van innovatieve bedrijfsvoering en verandermanagement. In het verlengde hiervan zou de naam van de opleiding *Innovatieve bedrijfsvoering en verandermanagement binnen zorg en welzijn* kunnen zijn.

Een aantal respondenten hebben twijfels bij de 'rol van onderzoeker' en de module 'onderzoek (en implementatie)'. Zij pleiten ervoor om een eventuele module 'onderzoek' pragmatisch in te vullen. Dat betekent: aandacht voor het analyseren van managementinformatie, kennis van marketing- en tevredenheidsonderzoeken (op opdrachtgeversniveau), aandacht voor evidence-based werken. Met andere woorden, richt onderzoeksmodules sterk op de feitelijke managementpraktijk, op het benutten en toepassen van onderzoekskennis en -vaardigheden, maar pas op voor overaccentuering van onderzoek binnen de opleiding.

Een laatste punt van aandacht, dat in het verlengde ligt van de behoefte aan een heldere doelgroepbepaling voor de masteropleiding, betreft de verhouding tussen zittende managers op tactisch niveau als doelgroep en zittende managers op operationeel niveau, die mogelijk door kunnen stromen naar het tactisch niveau. Een enkele uitzondering daargelaten is het merendeel van de respondenten van mening, dat de ervaringshorizon van beide doelgroepen te zeer verschillend is om menging van deze groepen binnen de opleiding te rechtvaardigen. Onvoldoende helderheid op dit punt kan bovendien ten koste gaan van de wervingskracht van de beoogde masteropleiding bij de doelgroep van zittende managers op tactisch niveau.

*Inschatting opleidingsbehoefte binnen de sector*

De meeste respondenten wagen zich liever niet aan uitspraken over de behoefte aan de beoogde masteropleiding Management in Dienstverlening binnen andere organisaties binnen hun sector. Over het algemeen worden de schaalgrootte van organisaties en het opleidingsniveau van de medewerkers binnen het primair proces gezien als factoren waardoor de behoefte aan de masteropleiding kwalitatief en kwantitatief zou kunnen verschillen tussen organisaties. De dilemma's en ontwikkelingen waar organisaties binnen zorg en welzijn mee te maken hebben zijn naar het oordeel van de sleutelpersonen tamelijk universeel. In die zin zou de beoogde opleiding zich kunnen richten op het volledige spectrum van organisaties binnen zorg en welzijn en lijkt er dus geen sprake te zijn van (sub)sectoren, waar de opleiding zich juist wel of niet op zou moeten richten. De kinderopvangbranche, die volledig marktgericht is, zou - gezien de opmerkingen gemaakt door de desbetreffende sleutelpersoon - mogelijk een uitzondering kunnen zijn in dit opzicht.

## 2.4 Belemmerende en bevorderende factoren opleidingsbehoefte

In de vorige paragraaf hebben we aangegeven, dat ongeveer de helft van de organisaties de masteropleiding Management in Dienstverlening op grond van de blauwdruk beschouwt als een serieuze optie voor het scholen van hun managers op tactisch niveau en dat een iets kleinere groep van mening is dat de opleiding interessant is voor hun managers op operationeel niveau. Een aantal sleutelpersonen heeft ook een voorzichtige prognose afgegeven voor een mogelijke deelname vanuit hun organisatie aan de beoogde masteropleiding. Het merendeel heeft zich daar niet aan gewaagd, omdat feitelijke deelname aan de opleiding afhankelijk is van een groot aantal factoren. Hieronder worden de voornaamste factoren die van invloed zijn op mogelijke deelname aan de masteropleiding Management in Dienstverlening in beeld gebracht.

*OCW-bekostiging voor de opleiding*

Voor de helft van de organisaties met een positieve grondhouding ten opzichte van de masteropleiding Management in Dienstverlening is OCW-bekostiging van de opleiding een harde voorwaarde voor deelname aan de opleiding. Het gaat hierbij vooral om organisaties voor ouderenzorg (extramuraal en intramuraal), welzijnsorganisaties, organisaties voor verstandelijk gehandicapten en thuiszorgorganisaties. Ziekenhuizen en GGZ-instellingen lijken over het algemeen over grotere scholingsbudgetten te beschikken en/of de kwaliteit van het opleidingenaanbod zwaarder te laten wegen dan de prijs ervan.

*Heldere doelgroepbepaling en onderscheidend vermogen*

Hiervoor is reeds ingegaan op de noodzaak van een heldere doelgroepbepaling (voor welke groep managers is de opleiding bedoeld) en van een onderscheidend opleidingsprofiel ten opzichte van bestaande aanbieders van managementopleidingen (Transfergroep Rotterdam, BMG Erasmus Universiteit, BMG Universiteit Maastricht, TIAS Master of Health). Een duidelijke doelgroepomschrijving en een onderscheidend programma ten opzichte van bestaande aanbieders zijn in de ogen van de sleutelpersonen een voorwaarde om succesvol op de markt van managementopleidingen op masterniveau te kunnen opereren. Een opleidingsnaam, die deze doelgroepkeuze en het onderscheidende karakter van de opleiding weet te 'pakken' zal eveneens bijdragen aan interesse vanuit de markt voor de beoogde masteropleiding van de Hogeschool Leiden. Met andere woorden, naam en programma moeten de 'Unique Selling Points' van de beoogde masteropleiding van de Hogeschool Leiden ten opzichte van bestaande aanbieders inzichtelijk maken voor werkgevers binnen zorg en welzijn.

*Inhoud van de opleiding*

Hoewel de respondenten over het algemeen gematigd positief staan ten opzichte van de blauwdruk, geven bijna alle respondenten aan dat zij aanscherping van de opleiding wenselijk vinden. Een aangescherpt opleidingsprofiel dat meer aandacht besteed aan kennis en vaardigheden op het gebied van bedrijfsvoering en verandermanagement draagt bij aan de aantrekkelijkheid van de opleiding voor werkgevers.

*Studiebelasting*

Een tweejarige opleiding met een studielast van 1.600 uur dan wel het equivalent van 800 uur voor de verkorte opleiding is in de ogen van de respondenten geen echt struikelblok voor deelname aan de opleiding. De zwaarte van de opleiding wordt beschouwd als een indicatie voor de te leveren kwaliteit. De managers uit de doelgroep worden in staat geacht deze studiebelasting te kunnen dragen. Alle sleutelpersonen geven aan dat hun organisatie bereid zal zijn om de managers in kwestie gedeeltelijk vrij te stellen voor de opleiding. Op weekbasis komt dit neer op een vrijstelling van een dagdeel of een dag voor het volgen van de masteropleiding. De resterende tijd dienen de managers zelf te investeren. Een enkele respondent is niet helemaal gelukkig met een opleidingsblok van 3 dagen per maand.

*Locatie van de opleiding*

Hoewel eigenlijk alle sleutelpersonen van mening zijn dat de locatie van de opleiding niet echt een criterium zou moeten zijn voor het volgen van een opleiding op masterniveau, acht het merendeel van hen een opleidingslocatie nabij de werkplek een pré. Dit hangt vooral samen met het voorgaande punt, het gegeven dat de managers in kwestie een deel van de opleiding in eigen tijd moeten doen en dat van hen een substantiële tijdsinvestering wordt gevraagd.

*Meerwaarde van praktijkopdrachten voor de eigen organisatie*

Het merendeel van de sleutelpersonen vindt relevantie van praktijkopdrachten uit de masteropleiding voor de eigen organisatie wenselijk. Voor een groot aantal van hen is dat zelfs een

voorwaarde. Tijdens de interviews zijn o.a. de volgende suggesties gedaan als onderwerp voor deze praktijkopdrachten:

- techniek en strategie bij aanbestedingen;
- nut en noodzaak van certificering in relatie tot aanbestedingsprocedures;
- het opzetten van ketenzorg zonder 'gedoe met financieringsschotten';
- het verbeteren van zorglogistiek binnen de eigen organisatie;
- vastgoedmanagement;
- het ontwikkelen en in de markt zetten van commerciële dienstverleningsproducten;
- de invoering van competentiemanagement.

Binnen de groep, die veel waarde hecht aan organisatierelevantie van praktijkopdrachten, heeft een aantal sleutelpersonen aangegeven na te willen denken over vormen van co-makership voor de masteropleiding en/of managementopleidingen op bachelor- of VO-niveau. Dit co-makership zou de vorm kunnen krijgen van een volledig of gedeeltelijk 'in-company'-traject in het kader van management-development-programma's voor het derde echelon leidinggevenden, maar ook van niet-vrijblijvende afspraken tussen hogeschool, cursist en werkgever, die bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de manager in kwestie maar tevens aan de organisatieontwikkeling binnen de instelling van de werkgever.

Niet alle sleutelpersonen hechten veel waarde aan samenwerking met de opleiding en relevantie van praktijkopdrachten voor de eigen organisatie. Een aantal andere respondenten beschouwt de opleiding juist als een kans om hun managers binnen andere organisaties in de keuken te laten kijken en de blik te verbreden. Beide perspectieven op de relatie tussen opleiding en werkplek hoeven elkaar overigens niet uit te sluiten, zoals één sleutelpersoon opmerkte, ze kunnen elkaar ook aanvullen en versterken.

*Wijze van besluitvorming over deelname aan opleidingen*

Deelnemen aan een opleiding als de beoogde masteropleiding Management in Dienstverlening veronderstelt binnen alle organisaties, dat de te volgen opleiding past binnen de inhoudelijke en financiële kaders van het opleidingsplan van de organisatie en/of actiepunten uit het Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) van de leidinggevende in kwestie. Organisaties verschillen wat betreft de mate van keuzevrijheid voor werknemers c.q. managers bij het aangaan van een opleidingstraject. De eerder genoemde organisaties, die veel waarde hechten aan intensieve samenwerking rondom de opleiding van hun managers tussen organisatie en opleidingsinstituut, zijn geneigd tot het aangaan van preferred-supplier-constructies en bepalen in beginsel zelf als organisatie welke opleidingen nodig zijn voor de scholing van hun personeel. Andere organisaties hechten aan keuzevrijheid voor de cursist-in-spé, omdat keuzevrijheid goed voor de motivatie van de deelnemer is en daarmee bevorderend voor een succesvolle afsluiting van de te volgen opleiding.

# 3 Conclusies en nabeschouwing

## 3.1 Conclusies

Op grond van het uitgevoerde marktonderzoek zijn de volgende conclusies te trekken ten aanzien van de vraagstelling van het onderzoek:

*Opleidingsbehoefte werkgevers in zorg en welzijn*

1. Ongeveer de helft van de geïnterviewde sleutelpersonen beschouwt op grond van de blauwdruk de masteropleiding Management in Dienstverlening van Hogeschool Leiden als een serieuze scholingsoptie voor zittende managers op *tactisch niveau*.

2. Iets minder dan de helft van de geïnterviewde respondenten ziet in de masteropleiding Management in Dienstverlening een potentieel scholingsinstrument voor zittende managers op *operationeel niveau*. Deels ter verdieping en verbreding van reeds ontwikkelde managementcompetenties, deels ter voorbereiding op een mogelijke doorgroei van deze leidinggevenden naar managementfuncties op tactisch niveau. Over het algemeen gaat het hierbij om operationeel managers binnen grotere organisaties met volledige resultaatverantwoordelijkheid voor hun organisatie-eenheid en personeel op hbo-niveau of daarboven.

3. Het feit, dat de opleiding zowel over potentie beschikt voor managers op tactisch als op operationeel niveau hangt niet alleen samen met het gegeven of de opleiding ingezet wordt ten behoeve van verdieping en verbreding van de competenties van zittende managers. De opleiding blijkt ook interessant als voorbereiding op een doorgroei naar een managementfunctie op een hoger niveau. Uit de interviews blijkt daarnaast, dat de inhoud van tactisch en operationeel management tussen organisaties verschilt. Met name kenmerken als organisatiegrootte, het al dan niet dragen van resultaatverantwoordelijkheid en het opleidingsniveau van medewerkers binnen het primair proces blijken van invloed te zijn op de feitelijke inhoud van tactisch en operationeel management. Dit gegeven werkt door in de opleidingsbehoefte voor managers op tactisch en operationeel niveau (zie ook de tweede conclusie).

*Opleidingsbehoefte bevorderende factoren*

4. Over het algemeen beschouwen de respondenten de locatie van de beoogde masteropleiding en de daarmee gemoeide studiebelasting van circa 1.600 uur over 2 jaar niet als een belangrijk criterium bij de keuze voor een managementopleiding. Factoren, die zwaarder wegen bij de keuze van een opleiding voor managers, zijn:
   - de inhoud van de opleiding (meer aandacht voor bedrijfsvoering en verandermanagement, minder voor onderzoek);

- de afbakening van de doelgroep van de opleiding (managers op tactisch niveau, managers op operationeel niveau);
- de relevantie van praktijkopdrachten uit de opleiding voor de eigen organisatie: bijna alle deelnemers beschouwen praktijkrelevantie als een pré, een deel zelfs als een voorwaarde;
- onderscheidend vermogen van de opleiding ten opzichte van bestaande managementopleidingen binnen de zorg: zonder dat hier een eensluidende conclusie uit te destilleren valt, zijn de respondenten van mening, dat de opleiding zich scherper zou dienen te onderscheiden ten opzichte van bestaande opleidingen en tevens voorzien zou moeten worden van een meer pakkende en de inhoud dekkende naam;
- OCW-bekostiging: van de sleutelpersonen die op grond van de blauwdruk aangeven de masteropleiding Management in Dienstverlening als een serieuze scholingsoptie voor hun eigen managers te zien, geeft ongeveer de helft aan dat OCW-bekosting een harde voorwaarde is, omdat de instelling over onvoldoende middelen beschikt voor de inkoop van commerciële masteropleidingen. Het gaat hierbij met name om organisaties voor ouderenzorg (intra- en extramuraal), welzijnsorganisaties, organisaties voor verstandelijk gehandicapten en thuiszorgorganisaties. Ziekenhuizen en GGZ-instellingen lijken over een groter scholingsbudget te beschikken en/of laten het kwaliteitscriterium zwaarder wegen dan het prijsaspect.

5. Binnen de groep instellingen, die veel waarde hecht aan organisatierelevantie van praktijkopdrachten, heeft een aantal sleutelpersonen aangegeven na te willen denken over vormen van co-makership voor de masteropleiding en/of managementopleidingen op bachelor- of VO-niveau. Dit co-makership zou de vorm kunnen krijgen van een volledig of gedeeltelijk ‘in-company’-traject in het kader van management-development-programma’s voor het derde echelon leidinggevenden, maar ook van niet-vrijblijvende afspraken tussen hogeschool, cursist en werkgever, die bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de manager in kwestie maar tevens aan de organisatieontwikkeling binnen de instelling van de werkgever.

6. Binnen alle organisaties dienen door de werkgever bekostigde opleidingen normaliter te passen binnen afspraken gemaakt tijdens POP- of functioneringsgesprekken. Dit geldt ook voor de beoogde masteropleiding van Hogeschool Leiden. Organisaties, die veel waarde hechten aan intensieve samenwerking rondom de opleiding van hun managers tussen organisatie en opleidingsinstituut, zijn geneigd tot het aangaan van preferred-supplier-constructies en bepalen in beginsel zelf als organisatie welke opleidingen nodig zijn voor de scholing van hun personeel. Andere organisaties hechten aan keuzevrijheid voor de cursist-in-spé, omdat keuzevrijheid goed is voor de motivatie van de deelnemer en daarmee bevorderend voor een succesvolle afsluiting van de te volgen opleiding.

*Specifieke doelgroepen en marktsegmenten*

7. Hoewel de meeste respondenten zich liever niet wagen aan uitspraken over de behoefte aan de beoogde masteropleiding Management in Dienstverlening binnen andere organisaties binnen hun sector, vermoeden zij dat andere organisaties te kampen hebben met vergelijkbare ontwikkelingen en opgaven als zij zelf. Over het algemeen worden de schaal-

grootte van organisaties en het opleidingsniveau van de medewerkers binnen het primair proces gezien als factoren waardoor de behoefte aan de masteropleiding kwalitatief en kwantitatief zou kunnen verschillen tussen organisaties. De dilemma's en ontwikkelingen waar organisaties binnen zorg en welzijn mee te maken hebben zijn naar het oordeel van de sleutelpersonen tamelijk universeel. In die zin zou de beoogde opleiding zich dus kunnen richten op het volledige spectrum van organisaties binnen zorg en welzijn. De kinderopvangbranche, die volledig marktgericht is, zou - gezien de opmerkingen gemaakt door de desbetreffende sleutelpersoon - mogelijk een uitzondering kunnen zijn in dit opzicht.

8. Zoals reeds aangegeven, zijn er in feite twee groepen managers waar de masteropleiding Management in Dienstverlening zich op zou kunnen richten: managers op tactisch niveau en managers op operationeel niveau. Bijna alle respondenten achten het wenselijk om binnen een opleidingenaanbod te differentiëren naar doelgroep. De meeste respondenten achten de ervaringshorizon van beide categorieën leidinggevenden te verschillend om deze samen vruchtbaar deel te laten nemen aan een gemeenschappelijke managementopleiding. Een deel van hen wijst ook op het risico van imago/statusverlies van de opleiding in de ogen van potentiële cursisten op tactisch niveau.

9. Een aantal respondenten geeft ook aan meer behoefte te hebben aan een managementopleiding op bachelor- of VO-niveau voor hun operationeel managers dan aan een managementopleiding op masterniveau. Hierbij gaat het veelal om teamleiders van organisaties waarvan de medewerkers in het primair proces over het algemeen functioneren op mbo-niveau.

### 3.2 Nabeschouwing

In paragraaf 3.1 hebben we de conclusies uit de gehouden interviews sec gepresenteerd. In deze slotparagraaf, tenslotte, willen we stilstaan bij de vraag welke conclusies de Hogeschool Leiden uit deze bevindingen zou kunnen trekken ten aanzien van het vervolgtraject inzake de beoogde masteropleiding Management in Dienstverlening. De uitgevoerde marktverkenning is immers bedoeld om de hogeschool in staat te stellen om besluiten te nemen over:

- de meest kansrijke doelgroepen en (sub)sectoren voor de nieuwe opleiding;
- de belangrijkste accenten voor de blauwdruk van de opleiding;
- de meest wenselijke bekostigingsgrondslag van de opleiding;
- het al dan niet in de markt zetten van de masteropleiding.

*Marktpotentie, maar …..*

Uit het uitgevoerde onderzoek komen twee doelgroepen van managers binnen zorg en welzijn naar voren, waarvoor de beoogde masteropleiding op grond van de voorgelegde blauwdruk van de opleiding als een serieuze scholingsoptie beschouwd wordt:
- managers binnen zorg en welzijn op tactisch niveau
- managers binnen zorg en welzijn op operationeel niveau.

De respondenten pleiten voor duidelijkheid over de beoogde doelgroep van de opleiding. De opleiding zou zich overigens ook op beide doelgroepen kunnen richten, maar doet er in dat geval goed aan om voor beide doelgroepen aparte cursusgroepen in te richten.

*Een serieuze scholingsoptie zijn* is mooi, maar leidt nog niet tot een gegarandeerde toestroom van deelnemers. Het is daarom belangrijk om bij de inrichting en positionering van de opleiding sterk rekening te houden met de opvattingen van de respondenten uit het werkveld. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn in ieder geval:

- Een onderscheidend profiel ten opzichte van het bestaande opleidingenaanbod: om welke redenen moeten werkgevers binnen zorg en welzijn kiezen voor de beoogde masteropleiding van de Hogeschool Leiden en niet voor één van de bestaande managementopleidingen? Met andere woorden: wat zijn de Unique Selling Points van Hogeschool Leiden?
- Naast aandacht voor hedendaagse ontwikkelingen, de balans voor managers binnen zorg en welzijn, persoonlijke ontwikkeling en reflectie, meer aandacht in het programma voor bedrijfsvoeringsaspecten en verandermanagement, en minder aandacht voor onderzoeksvaardigheden. Omdat veel bedrijfsvoeringsaspecten, die genoemd zijn door de respondenten een tamelijk vernieuwend, dynamisch karakter hebben, zou de opleiding zich kunnen profileren rondom de thema's *innovatieve bedrijfsvoering* en *verandermanagement*.
- De relevantie van praktijkopdrachten uit de opleiding voor de organisatieontwikkeling binnen de instellingen van de werkgevers van de cursisten.

Naast deze drie punten liggen er bij een aantal organisaties kansen wanneer de hogeschool erin zou slagen om een langdurige samenwerkingsrelatie op het gebied van (management) opleidingen aan te gaan. Een aantal organisaties heeft aangegeven een voorkeur te hebben voor een min of meer duurzame scholingspartner.

Ongeveer de helft van de organisaties waar een min of meer serieuze interesse bestaat in de beoogde masteropleiding van de Hogeschool Leiden geeft aan, dat OCW-bekostiging een harde voorwaarde is om mensen naar de opleiding te kunnen sturen. Deze organisaties beschikken over onvoldoende middelen om managers naar een commerciële masteropleiding te kunnen sturen. Dit betekent, dat bij uitblijven van OCW-bekostiging een deel van de beoogde doelgroep in feite afvalt. Daarmee zou de basis voor een masteropleiding een stuk smaller worden. Met het verkrijgen van OCW-bekostiging is de beoogde masteropleiding niet alleen voor organisaties met een beperkt scholingsbudget interessant en haalbaar, maar verkrijgt de opleiding bovendien een concurrentievoordeel ten opzichte van reeds bestaande niet door OCW-bekostigde managementopleidingen binnen zorg en welzijn.

*Is het verstandig om op grond van de onderzoeksbevindingen verder te gaan met het inrichten van een masteropleiding Management in Dienstverlening?*

Het antwoord op deze vraag is voorzichtig positief. De opleiding beschikt zeker over marktpotentie, maar staat daarin niet alleen. Er bestaan reeds de nodige gevestigde managementopleidingen binnen zorg en welzijn. Daarom is het in ieder geval wenselijk om onderscheidend te zijn. Profilering lijkt mogelijk rondom het thema *innovatieve bedrijfsvoering en verandermanagement*. Ook het aangaan van samenwerkingsrelaties met instellingen binnen zorg en welzijn (co-makership) lijkt voor een aantal van deze organisaties een onderscheidend pluspunt.

Op grond van het uitgevoerde onderzoek zijn geen harde uitspraken mogelijk over het aantal deelnemers, dat de beoogde masteropleiding mogelijk zou kunnen trekken. Daarvoor had de blauwdruk nog een te zeer conceptueel karakter en is de keuze voor een dergelijke opleiding te zeer afhankelijk van een scala aan factoren, waarvan onzekerheid over het verkrijgen van rijksbekostiging voor de opleiding de belangrijkste lijkt.

Op grond van een bijgestelde, meer definitieve blauwdruk zou een meer kwantitatief onderzoek uitgevoerd kunnen worden naar de werkgeversbehoefte aan de beoogde masteropleiding Management in Dienstverlening en de condities die zij verbinden aan deelname door hun managers aan de opleiding. Als de uitkomsten uit een dergelijk kwantitatief onderzoek in lijn liggen met de bevindingen uit de kwalitatieve marktverkenning ligt er een solide empirische basis voor het laten uitvoeren van een macrodoelmatigheidstoets door OCW ter verkrijging van rijksbekostiging.

Anderzijds zou op grond van een bijgestelde, meer definitieve blauwdruk de markt verder rijp gemaakt kunnen worden voor een commerciële masteropleiding Management in Dienstverlening. In het marketingproces van een dergelijke opleiding kan dan tegelijkertijd gewezen worden op de aanwezigheid van reeds bestaande managementopleidingen bij de hogeschool op bachelor- en VO-niveau.

Het lijkt verstandig om bij de verdere ontwikkeling van de blauwdruk een aantal organisaties te betrekken die geïnteresseerd lijken in duurzame samenwerking op het gebied van scholing. Samen op ontwikkelen bevordert (1) de aansluiting tussen de scholingsbehoefte vanuit het werkveld en de opleiding, (2) biedt mogelijkheden voor het uittesten van pilotprogramma's, en (3) vergroot het inzicht in de mogelijkheden om de beoogde masteropleiding binnen andere organisaties op het gebied van zorg en welzijn succesvol onder de aandacht te brengen.

Beide sporen, het OCW-spoor en het commerciële spoor, kunnen overigens naast elkaar bestaan. Het OCW-traject vraagt om een langere adem en is ongewis wat betreft de uitkomsten. Het commerciële spoor kan op korte termijn opgepakt worden.

# Bijlage I: Overzicht geïnterviewde sleutelpersonen

1. A. van Belzen (Bestuurder ad interim-Raad van bestuur, De Bruggen, Zwammerdam)
2. A. Hamstra (Manager bedrijfsvoering, Leidse Welzijnsorganisatie, Leiden)
3. C. van Velzen (Directeur, Rijnhart wonen, Leiderdorp)
4. D. Ramlal (Directeur MEE Zuid-Holland Noord, Leidschendam)
5. E. Bartels (voormalig locatiemanager, nu HRM adiviseur, Zorgthuis LAS, Sassenheim)
6. F. van den Broek (Algemeen directeur, Rijnlands RevalidatieCentrum, Leiden)
7. F. van Rooij (Directeur, Stichting Radius, Leiden)
8. F. Vermeulen (clustermanager, Parnassia BAVO academie, Den Haag)
9. I.H.M. Elbers (Hoofd P&O divisies B, H en I, AMC, Amsterdam)
10. J.C.A. Bastiaansen (lid Raad van bestuur, Rivierduinen, Oegstgeest)
11. J.G. den Hollander (Directeur bedrijfsvoering, Het Diaconessenhuis, Leiden)
12. J. Los (lid Raad van bestuur, Stichting Humanitas woonzorgplus, Den Haag)
13. J. Tjepkema (Controller zorgbeleid, ActiVite, Leiden)
14. J. van Geest (lid Raad van bestuur, Florence, Rijswijk)
15. K. Kruijthof (Directeur, Landsteiner instituut, Den Haag)
16. L. Schuerman (voorzitter Raad van bestuur, B4kids, Leiden)
17. M.H.M.M. Hooymans (Hoofd P&O, LUMC, Leiden)
18. M.M.A. Lemmens (Manager RVE Zeehos Katwijk, Het Raamwerk, Katwijk)
19. R. Hoogendoorn (Opleidingscoördinator, Ipse, Nootdorp)
20. W. den Hartog (lid Raad van bestuur, Rijnland Zorggroep, Leiderdorp)

# Bijlagen II: Concept-blauwdruk van de opleiding

Versie 31 januari 2008

**Ontwikkelingen in Management in zorg en maatschappelijke dienstverlening**

Management binnen zorg en dienstverlening is nooit eenvoudig geweest. Het gaat dan om instellingen als ziekenhuizen, thuiszorg, GGZ-instellingen, algemeen maatschappelijk werk, verplegings- en verzorgingstehuizen, jeugdzorg en maatschappelijk werk en instellingen voor samenlevingsopbouw. Hedendaagse managers krijgen te maken met nieuwe richtlijnen en wensen van de overheid, zorgverzekeraars en consumenten/cliënten. De opgaven waarvoor ze zich zien gesteld zijn complexer dan ooit. Dit heeft grote gevolgen, waarvan we er een aantal op een rijtje zetten:

- Er ontstaat steeds meer concurrentie tussen aanbieders van zorg en maatschappelijke dienstverlening.
- Er worden hogere eisen gesteld aan organisaties en hun managers wat betreft efficiency, effectiviteit en transparantie. Kwaliteitsbeleid wordt steeds belangrijker.
- Managers in zorg en dienstverlening staan voor de opgave om deze hogere eisen te vertalen in de aansturing van hun medewerkers. Die zijn immers belast met het verlenen van zorg en dienstverlening aan de klant.

Kwaliteit en resultaat van de geboden dienstverlening zijn afhankelijk van het samenspel tussen klant en professional. Eén van de grootste uitdagingen voor managers binnen zorg en maatschappelijke dienstverlening is om niet te ver door te schieten naar de kant van klinische bedrijfsvoering. Een gemakkelijke valkuil door toegenomen complexiteit en verzakelijking in het werk.

Professionals zijn over het algemeen sterk betrokken bij hun doelgroep. Hun werkzaamheden kenmerken zich door een grote mate van zelfsturing. Een eenzijdige top-down-stijl van leidinggeven werkt bij professionals in de regel contraproductief. Professionals in zorg en maatschappelijke dienstverlening vragen om affiniteit en betrokkenheid van hun managers met hun doelgroep en professie.

De klanten van organisaties binnen zorg en dienstverlening (mensen met lichamelijke, psychische en/of sociale problematiek, kinderen) komen niet allemaal uit vrije wil, verkeren veelal in een afhankelijke positie en verwachten dat dienstverlening niet alleen ‘goed’ is maar ook dat ze ‘geen nummer zijn’, dat er ‘warmte’ is, dat ‘veiligheid’ niet verwordt tot een keurslijf.

Het balanceren tussen bureaucratie en professie, tussen zakelijkheid en compassie is daarmee de belangrijkste opgave voor managers in zorg en maatschappelijke dienstverlening in deze tijd. Voor de betrokken managers is het daarom van belang een eigen visie te ontwikkelen op de betekenis van leidinggeven binnen organisaties. Vanuit deze visie stuurt de manager zijn/haar professionals aan en legt hij/zij op een heldere wijze verantwoording af aan hogere managers, overheden, inspecties, verzekeraars en klanten. Waar nieuwe ontwikkelingen dit vragen, zoekt hij/zij naar zinvolle partners om mee samen te werken.

Hogeschool Leiden wil een bijdrage leveren aan de professionalisering van managers binnen zorg en dienstverlening. De masteropleiding speelt in op ontwikkelingen waar managers binnen zorg en dienstverlening mee worden geconfronteerd. De opleiding, die de werktitel '*Management in Dienstverlening*' heeft, richt zich op senior managementfuncties op tactisch-strategisch niveau. Hierbij is enerzijds aandacht voor de context van het managen (klantgroepen, doelen en eisen vanuit samenleving en organisatie, leiding geven aan professionals) en anderzijds voor de ontwikkeling van managementcompetenties bij de manager zelf. Een onderzoekende houding is daarbij een voorwaarde. Vandaar dat in de opleiding naast managementskills ook substantiële aandacht is voor het aanleren van onderzoeksvaardigheden.

**Een hedendaagse masteropleiding**

De opleiding biedt ambitieuze managers (en aanstormend talent) een kans om door te groeien naar senior management functies in de zorg- en welzijnsector. In het programma is ruime aandacht voor professionele vaardigheden en de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden, zoals onderhandelen, intuïtie, creativiteit en presentatievaardigheden. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie nemen een belangrijke plaats in binnen de opleiding. De masteropleiding biedt naast theoretische verdieping ook vormen van praktijkonderzoek aan. In het licht van de eerder geschetste ontwikkelingen staan twee thema's centraal in de opleiding:

- het zoeken naar balans tussen managementeisen en professionele eisen. Anders gezegd; tussen inhoud en management binnen Zorg en Welzijn.
- het borgen van kwaliteit, ofwel kwaliteitszorg.

Een 'master' *Management in Dienstverlening* is door de gevolgde opleiding in staat om het hoofd te bieden aan de in de inleiding gesignaleerde ontwikkelingen en uitdagingen. De master is in staat om complexe maatschappelijke ontwikkelingen op een evenwichtige wijze te vertalen, dat gevolgen heeft voor de aansturing van zijn/haar professionals. Hierbij weet hij/zij de juiste balans te vinden tussen de huidige eisen ten aanzien van transparantie en kostenbewustzijn enerzijds en klantgerichte, professioneel verantwoorde dienstverlening anderzijds. Daarnaast is de master in staat om op basis van actuele en toekomstige ontwikkelingen pro-actief beleid te formuleren en met relevante stakeholders samenwerkingsrelaties aan te gaan. De master verstaat het vak van inspirerend leidinggeven en kan de complexiteit ervan overdragen aan betrokkenen binnen de eigen organisatie en aan betrokken marktpartijen.

**Welke doelen streeft de nieuwe opleiding na?**

De masteropleiding biedt de deelnemers een scala aan moderne managementinzichten en -instrumenten. Deelnemers zullen vanuit hun opleidingstraject een bijdrage moeten kunnen leveren aan de ontwikkeling van hun eigen organisatie.

Elke module van de opleiding wordt afgesloten met een 'masterproef': een proeve van bekwaamheid, waarbij de deelnemers laten zien dat zij de geleerde interventietechnieken succesvol kunnen hanteren met oog voor ontwikkelingsprocessen binnen hun organisatie, hun medewerkers en zich zelf.

De opleiding maakt gebruik van een management competentieprofiel specifiek toegesneden op management binnen zorg en maatschappelijke dienstverlening. Een competentie is het vermogen om op een adequate manier taken uit te voeren die onderdeel zijn van de functie (rol of

verantwoordelijkheid) alsmede oplossingen[6] te vinden en doelen te realiseren in de dagelijkse beroepspraktijk. Binnen de masteropleiding wordt het leidinggeven binnen organisaties op het gebied van zorg en maatschappelijke dienstverlening benaderd vanuit zes onderscheiden beroepsrollen:

a. De master heeft, **als ondernemer**, inzicht in de verschillende concepten van strategisch management; kan ze benutten voor toepassing in concrete situaties en e.e.a. is gerelateerd aan het eigen beleidskader van de organisatie.
b. De master kan, **als beslisser**, een gevarieerde hoeveelheid (analyse-) instrumenten toepassen om strategisch management inhoud te geven (businessplan, beslismatrix, tijdsbeeldanalyse, etc.).
c. De master kan, **als veranderaar**, ontwikkelingstrajecten projectmatig uitzetten en effectief begeleiden vanuit verschillende organisatieontwikkelingperspectieven.
d. De master kan, als **visionair**, in het kader van (verander-) transformatiemanagement zijn/haar persoonlijke visie en inzichten inspirerend overbrengen en effectief inzetten.
e. De master kan, **als ontwikkelaar**, uit een variërend arsenaal van vaardigheden kiezen die hij/zij gedifferentieerd naar de situatie kan inzetten op het gebied van beïnvloedingsstijlen, presentatievaardigheden, onderhandelingsgedrag en constructief omgaan met weerstanden.
f. De master kan, **als onderzoeker**, sturing geven aan ontwikkelingen binnen de eigen professionaliteit, zowel binnen de organisatie als het expertisedomein.

**Onderwijsprogramma**

De deeltijdopleiding HBO-masteropleiding *Management in Dienstverlening* duurt 2 jaar. De studiebijeenkomsten vinden plaats in lesblokken van drie aaneengesloten dagen op woensdag, donderdag en vrijdag. Binnen de opleiding worden vier modules onderscheiden die gericht zijn op de ontwikkeling van de eerder genoemde competenties. Het hoofdprogramma ziet er voorlopig als volgt uit, maar kan nog op onderdelen bijgesteld worden op basis van de uitkomsten van de KBA-marktverkenning:

**Module 1: nieuwe kaders**
Het publieke domein
Macro economische verkenning
Trend watchen
Omgevingsanalyse technieken
Presentatievaardigheden
Verandermanagement / de verandermanager
Persoonlijke vaardigheden
Innovatie - creativiteit
*Masterproef*

6 plossingen in de zin van keuzes maken en omvat plannen, uitvoeren en reflecteren.

**Module 2: instrumentarium**
Kwaliteitsmodellen
Financiën en continuïteit
Marketing in de non-profit
Het vitaliseren van werkprocessen
Projectmanagement
Personeelsmanagement
*Masterproef*

**Module 3: de toepassing**
Het business plan als model (samenhang der delen)
Het ontwikkelen van voortschrijdend inzicht (visie missie doelstellingen)
Profit versus non-profit
Presentatievaardigheden
Innovatie - creativiteit
*Masterproef*

**Module 4: onderzoek (en implementatie)**
Onderzoekstechnieken
Projectmanagement
Implementatietechnieken
*Masterproef*

Om de kwaliteit van het hiervoor aangegeven competentieprofiel en het programma te borgen, worden de volgende instrumenten ingezet.

Moderatoren
Moderatoren begeleiden tijdens de opleiding de deelnemers in hun leerproces. Deze activiteit vormt een ondersteuning van de individuele ontwikkeling van de manager i.c. als deelnemer van de opleiding. De moderator is verantwoordelijk voor het individueel en het groepsleren van de deelnemers. Elke groep bestaat uit een beperkt aantal deelnemers.

De moderator is deskundig op het gebied van strategisch management en begeleiden van individuele leerprocessen. Tijdens de bijeenkomsten met deelnemers is er tevens ruimte om probleemsituaties, gerelateerd aan de modulen, uit de eigen praktijk in te brengen en te bespreken. Daarbij is het van belang dat:
- de probleemsituatie gaat over de eigen praktijk;
- de probleemsituatie strategische managementaspecten bevat;
- het eigen aandeel van de deelnemer tot uitdrukking komt.

Hierbij gaat het om een constructieve uitwisseling van kennis en ervaring. Maar ook om een kritische reflectie op het benaderen en het analyseren en het interveniëren in de eigen managementpraktijk. Hierbij vervullen studiegenoten en coach een klankbordfunctie. Dit alles is bedoeld als inspiratiebron om de kwaliteit van het functioneren als manager te vergroten.

*Portfolio*
De deelnemer geeft aan welke competenties hij/zij wil verwerven en beschrijft dit in een persoonlijk ontwikkelplan (POP). Ook reflecties op opdrachten (masterproeven) en andere ervaringen tijdens de opleiding worden hierin opgenomen. Na het afleggen van een masterproef (zie

hieronder) volgt steeds een individueel portfoliogesprek. Doel hiervan is de deelnemer te volgen in zijn/haar ontwikkelingsproces aan de hand van de beschreven doelen in het POP.

*Masterproeven*
Elke gevolgde module wordt afgesloten met een *masterproef*. De deelnemers hebben na het afleggen van de masterproef 'nieuwe kaders' inzicht in actuele en invloedrijke stromingen binnen werkveld, samenleving en politiek alsmede de krachten die deze dominante stromingen binnen het huidige tijdsgewricht beïnvloeden. Tevens leren de deelnemers om de huidige stromingen en ontwikkelingen in een historisch perspectief te plaatsen en om op basis van hun kennis mogelijke scenario's voor de toekomst van hun eigen werk en werkveld te ontwikkelen.
Bij de masterproef van de module 'instrumentarium' leren de deelnemers diverse analyse-instrumenten te hanteren, waarmee ontwikkelingen op strategisch management niveau worden geanalyseerd en geabstraheerd. deelnemers brengen de geleerde vaardigheden op het gebied van methoden en technieken in praktijk tijdens een managementgame.
Bij de masterproef van de module 'de toepassing' stellen de deelnemers vanuit de eigen werksituatie een businessplan op, waarmee ze externe financiering aantrekken. Binnen deze masterproef wordt van de deelnemer gevraagd de samenhang op strategisch-ondernemersniveau te overzien en de geëigende management-skills in te zetten die nodig zijn voor het behalen van de geformuleerde strategische doelen uit het businessplan.
Bij de masterproef van de module 'onderzoek' verwerven de deelnemers onderzoeksvaardigheden door een probleem te analyseren en op te lossen. Het knelpunt moet afkomstig zijn uit de eigen beroepspraktijk. De bedoeling is op basis van onderzoek en analyse te komen tot vernieuwende vormen van managen en leidinggeven binnen het eigen professionele vakgebied. Het gaat hierbij om het onderzoeken en ontwerpen van visie en beleid.

**Doelgroepen en toelatingseisen masteropleiding**
De masteropleiding *Management in Dienstverlening* is een deeltijdopleiding (één of twee jaar) voor HBO- of WO opgeleide werkende professionals in de zorg- en welzijnsector. De eenjarige deeltijdopleiding is bedoeld voor deelnemers die al een Voortgezette Opleiding Management hebben afgerond.

Voor managers met ervaring gelden drie voorwaarden om aan de masteropleiding *Management in Dienstverlening* te kunnen deelnemen.
- De deelnemer heeft een relevant diploma/getuigschrift op minimaal hbo-bachelor niveau (bijvoorbeeld bacheloropleiding Management in Zorg en Maatschappelijke Dienstverlening) of een diploma/getuigschrift van een Voortgezette Opleiding Management.
- De deelnemer beschikt over minimaal 3 jaar leidinggevende ervaring.
- Tijdens de opleiding is de deelnemer werkzaam in een voor de opleiding relevante functie, waarin de deelnemer de gelegenheid heeft om praktijkopdrachten uit te voeren.

Tijdens een intake-assessment worden deze voorwaarden getoetst.

Voor 'potentials/aanstormend talent' bieden wij een gefaseerd studietraject. Eerst volgt de deelnemer een premaster. Hierna kan deze worden toegelaten tot de masteropleiding *Management in Dienstverlening*. De volgende eisen gelden als toelatingsvoorwaarden:
- De deelnemer heeft een hbo-bachelor opleiding afgerond.
- De werkgever motiveert in een brief waarom de deelnemer in aanmerking dient te komen voor de masteropleiding. Tevens stelt de werkgever de deelnemer een leidinggevende ver-

antwoordelijkheid in het vooruitzicht. De deelnemer kan bij de werkgever de praktijkopdrachten en het onderzoek uitvoeren.
- De competenties van de deelnemer zijn getoetst door een erkend EVC-centrum; EVC staat voor ‘Erkennen van Verworven Competenties’.

# Bijlagen III Topiclijst

**0. Introductie onderzoek, gesprek**

- verkenning van arbeidsmarktbehoefte aan masteropleiding Management in Dienstverlening. Opdrachtgever Hogeschool Leiden, uitvoering KBA;
- gesprekken met sleutelpersonen (managers, HRM-ers binnen zorg en welzijn);
- gespreksonderwerpen: (1) in kaart brengen van ontwikkelingen binnen zorg en welzijn waar managers vandaag de dag mee te maken krijgen; (2) veranderingen in werk (taken, competenties) managers in zorg en welzijn; (3) behoefte werkgevers aan nieuwe opleiding in licht van geschetste ontwikkelingen; (4) belemmerende en bevorderende factoren voor behoefte werkgevers aan nieuwe opleiding;
- *check*: blauwdruk en topiclijst ontvangen en gelezen?

**1. Gegevens gesprekspartner**

- Naam;
- Functie;
- Naam en type bedrijf/organisatie (zorg, welzijn, mengvorm); aantal fte totale organisatie; vestigingslocaties; voornaamste opdrachtgevers/klanten;
- Aantal fte management in dienst, bij voorkeur uitgesplitst naar operationeel, tactisch, strategisch niveau;
- Benoemen kerntaken en kerncompetenties huidige managers (functieprofiel beschikbaar?).

**2. Ontwikkelingen binnen werkveld en samenleving**

- Voorbeelden van (mogelijk) relevante ontwikkelingen in omgeving van managers binnen zorg en welzijn (denk aan DBC-vorming, invoering WMO, verschuivingen van tweedelijnszorg naar eerste lijn, schaalvergroting, aanbestedingsprocedures, concurrentie, zorgkantoren, effecten vergrijzing, keuzevrijheid klanten, Wet Kinderopvang, invoering nieuwe bestuursmodellen zoals Raad-van-Toezicht-constructie etc.)?
- Herkenning van deze ontwikkelingen? Aanvullingen?
- Globale impact van geschetste ontwikkelingen op werkzaamheden van managers binnen zorg en welzijn? Dragen ontwikkelingen bij aan intensivering van klassiek spanningsveld tussen inhoud en management, tussen professie en bureaucratie voor managers in zorg en welzijn?
- Verwachting ontwikkelingen binnen de komende 5-10 jaar? Doortrekken van huidige trends en/of nieuwe trends?

**3. Impact ontwikkelingen op kerntaken en kerncompetenties managers in zorg en welzijn**

In welke mate werken de door u gesignaleerde ontwikkelingen door in de kerntaken en kerncompetenties voor managers in zorg en welzijn?

- Verandert het werk van managers in zorg en welzijn door de benoemde ontwikkelingen? Zo ja, op welke manier?
- Komen er nieuwe managementtaken bij, doen deze nieuwe taken een beroep op nieuwe competenties? Zo ja, om wat voor taken gaat het dan?

- Leiden de geschetste ontwikkelingen tot een zwaarder accent op bepaalde bestaande taken en daarmee ook tot een zwaarder beroep op bepaalde competenties? Zo ja, om welke taken gaat het dan?
- Leiden de geschetste ontwikkelingen tot het verdwijnen van sommige managementtaken en daarmee tot een verminderd beroep op bepaalde competenties? Zo ja, om welke taken gaat het dan?

**4. Behoefte aan masteropleiding Management in Dienstverlening**

In welke mate heeft uw organisatie behoefte aan een masteropleiding Management in Dienstverlening zoals Hogeschool Leiden die op wil zetten?

- Vragen de door u geschetste ontwikkelingen waar managers binnen zorg en welzijn mee te maken krijgen naar uw oordeel om een managementopleiding, die specifiek aandacht besteedt aan de gevolgen van dergelijke ontwikkelingen voor het werk van managers in zorg en welzijn (noodzakelijk/wenselijk/overbodig)? Waarom vindt u dat?
- Bij positief antwoord (noodzakelijk, wenselijk) op de vorige vraag: heeft u op grond van de blauwdruk van de masteropleiding Management in Dienstverlening de indruk dat deze opleiding een adequaat aanbod biedt om managers binnen zorg en welzijn toe te rusten voor de geschetste veranderingen in hun omgeving en hun werkzaamheden? Zo ja, wat spreekt u met name aan?
- Bij negatief antwoord op voorgaande vraag: wat mist u in de blauwdruk? Met welke aanvullingen, verbeteringen zou de opleiding naar uw mening wel voorzien in een behoefte vanuit het werkveld?
- Verwacht u dat uw organisatie met het door u verwoorde standpunt t.a.v. de nieuwe opleiding in de pas loopt met het gemiddelde beeld voor de sector of dat uw organisatie in vergelijking met andere organisaties binnen de sector juist een afwijkende opvatting heeft? Indien afwijkend, in welke opzichten wijkt uw organisatie af van vergelijkbare organisaties?
- Bij positieve grondhouding t.a.v. opleiding MiD: zijn er naar uw mening specifieke doelgroepen waar de nieuwe managementopleiding zich bij voorkeur op zou moeten richten (zittende managers, young potentials; vooral op tweede echelon / tactisch niveau?)
- Bij positieve grondhouding t.a.v. opleiding MiD: zijn er naar uw mening specifieke sectoren of subsectoren waar de nieuwe managementopleiding zich bij voorkeur op zou moeten richten (voorbeeld: juist wel thuiszorg of juist niet)?

**5. Belemmerende en bevorderende factoren opleidingsbehoefte**

(alleen voor respondenten met positieve grondhouding) De werkgeversbehoefte aan postinitiële opleidingen is geen vast gegeven. Welke factoren werken remmend dan wel bevorderend op de behoefte aan de masteropleiding MiD van Hogeschool Leiden?

- Is uw organisatie bereid om zittende of toekomstige managers deel te laten nemen aan de MiD-opleiding? Indien nee, waarom niet?
- Indien ja, onder welke financiële condities is dit het geval (bijdrage uit opleidingsfondsen, OCW-bekostiging van opleiding, vergoeding van reis- en verblijfkosten, vergoeding van gederfde productieve dagen)?
- Indien ja, welke inhoudelijke voorwaarden (bij voorbeeld: bijdrage aan POP manager in kwestie en/of opdrachten gericht op ontwikkeling eigen organisatie) stelt uw organisatie aan deelname van zittende of toekomstige managers aan de opleiding?

- Indien ja, welke praktische voorwaarden (bij voorbeeld: contacturen altijd buiten werktijd ja/nee; afstand tussen instelling en HS Leiden) stelt uw organisatie aan deelname van zittende of toekomstige managers aan de MiD-opleiding?
- Indien aan de financiële, inhoudelijke en praktische voorwaarden van uw organisatie voldaan wordt, op welke schaal denkt u dat zittende of toekomstige managers deel zullen gaan nemen aan de nieuwe opleiding (uitgedrukt in aantal deelnemers per 5 jaar)?
- Op welke wijze komt een beslissing over deelname aan opleidingen als de MiD-opleiding tot stand, wie zijn daarbij betrokken, welke criteria worden daarbij gehanteerd?

**Afsluiting**
Uitleg over vervolgstappen m.b.t. opleiding MiD.